



Recenzenti příspěvků: doc. Ing. Jaromír Novák, CSc.  
Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.

Technická spolupráce na sborníku: Lenka Kučerová

*Sborník byl vydán s podporou prostředků z Rozvojového projektu 2006 č. 270 Otevření oboru Aplikovaná ekonomická studia na FF UP.*

1. vydání

Editor © Jaroslava Kubátová, 2006

**ISBN 80-244-1468-6**

**Univerzita Palackého v Olomouci**  
pod záštitou děkana FF UP prof. PhDr. Ivo Bartečka, CSc.

**Mezinárodní vědecká konference**

## **EKONOMICKÉ ZNALOSTI PRO TRŽNÍ PRAXI**

**PROSTORY KATEDRY APLIKOVANÉ EKONOMIE FF UP,  
KŘÍŽKOVSKÉHO 12, OLOMOUC**

**dne 14. 9. 2006**

**Předmětem jednání konference byla prezentace a výměna názorů a zkušeností odborníků z oblasti ekonomie, managementu, marketingu, financí aj. k problematice znalostí potřebných pro jedince i organizaci k úspěšnému působení na současném trhu, a zároveň jakými metodami mohou vysoké školy své absolventy těmito znalostmi a dalšími schopnostmi vybavit.**

**Organizační výbor konference:**

prof. Ing. Rudolf Sivák, Ph.D., děkan NHF EU Bratislava  
prof. Ing. Ján Lisý, CSc., NHF EU Bratislava, vedoucí KET  
prof. PhDr. Jana Geršlová, CSc., EkF VŠB - TU Ostrava  
doc. Ing. Jiří Blažek, CSc., Pf MU Brno  
doc. Ing. Jaromír Novák, CSc., FF UP Olomouc  
Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D., FF UP Olomouc, vedoucí KAE  
Ing. Lenka Halouzková, Ph.D., EkF VŠB - TU Ostrava  
PhDr. Ivana Nekvapilová, Ph.D., FEM UO Brno  
Ing. Romana Vítková, Ph.D., DT Ostrava  
Mgr. Roman Jašek, Ph.D., FaME UTB Zlín  
Ing. Zdeněk Puchinger, FF UP Olomouc



# Úvod

Mezinárodní vědecká konference Ekonomické znalosti pro tržní praxi se pod záštitou děkana FF UP prof. PhDr. Ivo Bartečka, CSc., konala jako první ekonomická konference na půdě FF UP v Olomouci. Jejím organizátorem bylo jedno z nejmladších fakultních pracovišť – Katedra aplikované ekonomie –, které vzniklo z původního Kabinetu aplikované ekonomie v akademickém roce 2005/2006. Původní Kabinet aplikované ekonomie byl založen v roce 1998 za účelem výuky ekonomických disciplín pro filologické obory, zaměřené na aplikovanou ekonomii.

Vývoj v regionu, poptávka posluchačů i zaměstnavatelů a vize vedení fakulty vedly k rozhodnutí akreditovat na FF UP samostatný ekonomický obor. V akademickém roce 2006/2007 tak na Katedře aplikované ekonomie FF UP zahajuje studium první ročník posluchačů dvouoborového prezenčního bakalářského studia oboru Aplikovaná ekonomická studia. Cesta k akreditaci tohoto oboru vedla přes řešení série rozvojových projektů, zaměřených na optimalizaci výuky ekonomických disciplín na UP a na otevření ekonomického oboru na FF.

Mezinárodní vědecká konference Ekonomické znalosti pro tržní praxi byla nejen setkáním a výměnou znalostí odborníků z ekonomické oblasti, ale jejím cílem bylo také rozšíření povědomí o aktivitách FF UP v Olomouci a příležitostí k rozšíření kontaktů mezi podobně orientovanými pracovišti. Název konference byl zvolen s ohledem na rostoucí význam znalostí pro dnešní společnost a ekonomiku. A protože znalostní společnost se bude dále rozvíjet, věříme, že se budeme setkávat i na dalších ročnících této konference.

Jaroslava Kubátová,  
vedoucí KAE

Olomouc, září 2006



# Vybrané aspekty živnostenského podnikání a zaměstnaneckého poměru

*Libuše Bažantová*

**Abstrakt:** Živnostenské podnikání má velmi důležitou pozici na českém trhu. Vzhledem ke změnám, které proběhly a stále probíhají v české legislativě, je stále obtížnější v tomto druhu podnikání uspět a pokračovat. Občané proto stále více zvažují, zdali setrvat v této činnosti či se stát zaměstnancem. Předkládaný příspěvek se zabývá především těmito aspekty (výhody a nevýhody živnostenského podnikání a zaměstnaneckého poměru, porovnání těchto dvou oblastí a zaujmutí stanoviska autorky k dané problematice).

**Klíčová slova:** živnost, zaměstnanecký poměr, výhody, porovnání, náklady, výnosy

## Úvod

V podvědomí lidí často převládá názor, že podnikat je velmi snadné a že podnikání přináší každému podnikateli značné finanční prostředky. Již méně si lidé uvědomují, že podnikání je riskantní záležitost a že může přinést též finanční ztrátu, či dokonce opovržení okolí. Každým rokem vzniká mnoho firem, ale bohužel mnohé z nich skončí nezdarem. Někteří podnikatelé zjišťují na začátku podnikání nebo během činnosti, že nemají dostatečný kapitál či nejsou připraveni čelit konkurenci nebo nezvládají překonávat administrativní a legislativní problémy. Naproti tomu někteří podnikatelé vlastní dostatečný kapitál, ale chybí jim k podnikání osobní dispozice, jako např. iniciativa, odpovědnost, sebedůvěra atd. Tito podnikatelé podcenili zvažení svých osobních předpokladů k podnikání.

## Živnostenské podnikání

Nejprve si definujeme ustanovení živnosti. V běžném povědomí je živnost spojována s podnikatelskými aktivitami malého rozsahu, obvykle provozovanými buď přímo živnostníkem, nebo za pomoci jeho rodinných příslušníků s cílem „uživit“ sebe a rodinu.

Z právního pohledu vyplývá<sup>1</sup> – „Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“<sup>2</sup> Některé činnosti, které sice vyhovují ustanovením § 2 živnostenského zákona, jsou však z působnosti živnostenského zákona vyloučeny vzhledem k ustanovení jeho § 3 (zpravidla vyžadují náročnější zákonné úpravy), popř. § 4, jehož citace zní: „Pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor je živností, pokud vedle pronájmu jsou pronajímatelem poskytovány i jiné než základní služby zajišťující řádný provoz nemovitostí, bytů a nebytových prostor.“

Toto ustanovení živnosti koresponduje s § 2 obchodního zákoníku, který stanoví, že podnikáním se obecně rozumí soustavná činnost prováděna samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. Dle § 2 odst. 2 obchodního zákoníku dále vyplývá, že živností je pouze podnikatelská činnost provozována na základě živnostenského oprávnění.

## Zaměstnanecký poměr

Můžeme říci, že v pracovním poměru vykonává zaměstnanec práci podle pokynů zaměstnavatele a dostává za ni mzdu. Zaměstnanecký poměr a jeho druhy jsou podrobně definovány v zákonu č. 65/1965 Sb. – zákoník práce.

<sup>1</sup> Veber, J., Srpová, J. a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*. Grada Publishing, 2005.

<sup>2</sup> Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) § 2.

### **Výhody a nevýhody živnostenského podnikání**

„Rozhodnutí zahájit podnikání, tedy dát se na dráhu podnikatele, by měla předcházet seriózní úvaha. Status podnikatele představuje pro každého, kdo se rozhoduje pro podnikání, řadu pozitivních, ale i negativních důsledků. Tyto důsledky by si měl potenciální zájemce o podnikání uvědomit, promyslet a vyhodnotit.“<sup>3</sup>

Zkusme si nyní přiblížit výhody a nevýhody, které ze živnostenského podnikání plynou, versus zaměstnanecký poměr.

### **Živnostenské podnikání versus zaměstnanecký poměr**

Nelze jednoznačně rozhodnout, zda je výhodnější být podnikatelem neboli „vydělávat si sám na sebe“, či být zaměstnancem, tudíž „vydělávat pro druhého“. Je nutné zvážit několik aspektů.

➤ Situaci, ve které se potenciální podnikatel nachází:

- má zaměstnání, které mu slibuje určitou finanční jistotu,
- ztratil zaměstnání, tudíž podnikání mu může zabezpečit finanční prostředky,
- má zaměstnání, ale rád by si ověřil, zda by uspěl jako podnikatel a tím finančně přilepšil své rodině.

Je nutné si uvědomit mnoho podmínek kladených na podnikatele, a to v různých oblastech, jako např. v účetnictví, v daňových otázkách, ve znalosti dodržování zákonů atd. Jako další rozhodovací faktor je brán v potaz čas. Potenciální podnikatel by si měl upřímně zodpovědět otázku, zda je ochoten trávit veškerý svůj čas prací, popřípadě myšlenkami na práci, jelikož pevná osmihodinová pracovní doba mu pravděpodobně stačit nebude. Oproti tomu jako zaměstnanec ho netrápí odpovědnost za chod podniku, takže po 8 hodinách může s klidným svědomím odejít, má zabezpečen veškerý servis pro svou práci a ve většině případů má jistotu, že dohodnutou mzdu obdrží ve výplatním termínu. V postech manažerů či v soukromých nebo zahraničních firmách již bohužel pravidlo osmihodinové pracovní doby často neplatí.

➤ Tři životní jistoty podnikatele:

- zdraví,
- zázemí,
- uspokojení z práce.

Jestliže jediná z těchto jistot bude ohrožena, potenciální podnikatel jen stěží dosáhne uspokojivých výsledků ve svém podnikání, a to z toho důvodu, že malé podnikání je výrazně spjato s osobním životem podnikatele.

➤ Materiální předpoklady:

- prostory – pokud je potenciální podnikatel nevlastní či nezdědí, musí počítat s náklady na jejich pronájem či výstavbou,
- vybavení – provozní zařízení, nezbytné administrativní zázemí apod., přestože v dnešní době lze většinu vybavení pořídit na leasing, část počátečního kapitálu bude vložena do vybavení firmy.

➤ Ručení:

- jak dostát svým závazkům v případě neúspěchu při podnikání.

➤ Podnikatelský záměr:

- přestože má potenciální podnikatel vynikající myšlenku o svém budoucím podnikání, ne vždy se mu podaří ji úspěšně zrealizovat, proto se nesmí podcenit příprava, ve které je třeba odhadnout, jaké náklady a i výnosy budou spojeny s budoucím podnikáním.

<sup>3</sup> Veber, J., Srpová, J. a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*, Grada Publishing, 2005.



### **Podmínky provozování živnosti**

Živnostenský zákon stanoví všeobecné podmínky provozování živnosti následovně:

1. *Dosažení věku 18 let:* tato podmínka nemůže být nahrazena nabytím zletilosti podle § 8 odst. 2 věta druhá občanského zákoníku (uzavřením sňatku).
2. *Způsobilost k právním úkonům.*
3. *Bezúhonnost:* tuto podmínku nesplňuje ten, který byl pravomocně odsouzen
  - a) k nepodmíněnému trestu odnětí svobody pro trestný čin spáchaný úmyslně, ať již samostatně nebo v souběhu s jinými trestnými činy, a byl mu uložen nepodmíněný trest odnětí svobody v trvání nejmeně jednoho roku,
  - b) pro trestný čin spáchaný úmyslně, jehož skutková podstata souvisí s podnikáním a na který se nevztahuje písmeno a),
  - c) pro trestný čin spáchaný z nedbalosti, jehož skutková podstata souvisí s předmětem podnikání, pokud se na něho nehledí, jako by nebyl odsouzen.<sup>4</sup> Doklady o bezúhonnosti nesmí být starší tří měsíců.<sup>5</sup>
4. *Předložení dokladu o tom, že fyzická osoba, pokud na území České republiky podniká nebo podnikala, nemá daňové nedoplatky na platbách. Doklad vyhotoví místně příslušný finanční úřad:* vzhledem k tomu, že se jedná o podmínku vstupu do podnikání, je uvedený doklad podnikatel povinen předložit při ohlášení živnosti nebo žádosti o koncesi.<sup>6</sup>
5. *Předložení dokladu o tom, že fyzická osoba, pokud na území České republiky podniká nebo podnikala, nemá daňové nedoplatky na platbách pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti:* tento doklad vyhotovuje místně příslušná správa sociálního zabezpečení, jak vyplývá z novelizovaného znění § 6 odst. 4 písm. z) zákona č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení, ve znění zákona č. 167/2004 Sb.

Tyto podmínky musí splňovat každá fyzická osoba, která je podnikatelem. Všechny podmínky musí být splněny současně.

Právnícká osoba prokazuje splnění podmínek u odpovědného zástupce. Dle § 11 odst. 2 vyplývá, že odpovědný zástupce musí splňovat pouze podmínku dosažení věku 18 let, způsobilosti k právním úkonům a bezúhonnosti.

Některé živnosti musí navíc splňovat *zvláštní podmínky* provozování živnosti, a to dle § 7 živnostenského zákona. Zvláštní podmínky provozování živnosti se především týkají odborné způsobilosti.

### **Povinnosti spjaté se založením a s „během“ živnosti**

Pokud podnikatel získal živnostenský list či koncesní listinu či pokud již podniká, vyvstávají před ním další povinnosti, které je nutné splnit. Jedná se nepopulární povinnosti: např. vedení účetní (daňové) evidence, placení daní, příspěvků na sociální a zdravotní pojištění apod. Vzhledem k tomu, že regulace těchto povinných aktivit se neustále vyvíjí, jsou podnikatelé nuceni sledovat a respektovat poměrně časté změny předpisů upravujících tyto činnosti, což je prováděno s největší nelibostí.

Tato podkapitola a předchozí kapitoly naznačují, že stát se a být podnikatelem není v současné době vhodné pro každého občana, a to nejen díky legislativním podmínkám v zemi a díky nedostatečné podpoře od státu, ale i díky osobnímu potenciálu jednotlivých zaměstnanců.

### **Náklady a výnosy při podnikání**

Při rozhodování podnikat či nepodnikat je důležitá výhodnost pro živnostníka z provozování živnosti. V tomto případě výhodnost znamená, že živnostník musí dosáhnout většího užitku, než kdyby byl jen zaměstnancem. Tento užitek je v dnešní době měřen především dosažením finančního prospěchu, což

<sup>4</sup> Například § 60, 60a, 70 trestního zákona.

<sup>5</sup> Ve shodě se směrnicí ES 64/429.

<sup>6</sup> Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) § 46 a § 50.

znamená, aby rozdíl mezi výnosy a náklady byl co největší, přinejmenším musí být větší než je hrubý příjem zaměstnance.

Podnikatel by tedy měl pravidelně sestavovat kalkulaci nákladů a kalkulaci výnosů.

Mezi náklady většinou patří: prvotní náklady, fixní měsíční náklady a variabilní náklady. Dále si tyto náklady upřesníme.

Prvotní náklady – jedná se o náklady, které je nutné vynaložit před samotným zahájením podnikatelské činnosti. Tyto náklady jsou dány především legislativou, jako je např. cena za poskytnutí oprávnění živnost provozovat. Pro zahájení činnosti jsou potřebné další výdaje, např. na kvalitní zázemí pro provozování činnosti (osobní počítač, kancelářské potřeby atd.).

Fixní měsíční náklady – jedná se o náklady, které je nutno hradit i v případě, že činnost během měsíce nebude vykonávat (dovolená, žádné zakázky atd.). Fixní náklady můžeme dělit do dvou skupin: fixní měsíční náklady vyvolané legislativou (výdaje, které stát vyžaduje od každé osoby, která se rozhodne podnikat a získávat finanční prostředky na svoji obživu samostatně pod záštitou státní legislativy. V našem právním řádu jsou vymezeny následující náklady, které je nutno hradit: zálohy na daň z příjmů, zálohy na zdravotní a sociální pojištění – hradí se v pravidelných měsíčních intervalech) a fixní měsíční náklady vyvolané profesním zaměřením (většinou se jedná o paušální částky: poplatek za telefonní linku, výdaje za internet, nájem atd.).

Variabilní měsíční náklady – tyto náklady se mění dle objemu činnosti.

Výnosy se zjišťují u každého druhu podnikání individuálně. Souhrnně můžeme říci, že většinou se vychází z časového fondu – výnos na službu či výrobek (kolik výrobků či služeb v průměru poskytneme či vyrobíme za hodinu a kolik hodin pracujeme za období).

### **Rozhodování mezi zaměstnáním a mezi podnikáním**

Při rozhodování, zda opustit zaměstnání a vydat se cestou živnostníka, je důležité srovnání mezi ročními celkovými příjmy z činnosti, kterou budeme vykonávat pro svého zaměstnavatele, a mezi ročními celkovými příjmy, které získáme z vlastní činnosti pro své klienty. Podnikatelé by po tomto srovnání neměli zapomenout, že mají v nákladech často vloženy nejen náklady, které potřebují k podnikání, ale i jejich soukromé náklady – ne vždy telefonují jenom pracovní (a telefonní poplatky použijí celé). To samé může být např. i při používání automobilu či nakoupených PC do svých domovů.

Samozřejmě že mnozí občané se nerozhodují jenom na základě finančních kritérií, ale i na již výše zmíněných dalších podmínkách (pracovní doba, zodpovědnost, získání zakázek, flexibilita, administrativní a legislativní náročnost, perspektivnost, samostatnost ...).

Domnívám se, že nelze jasně říci, že zaměstnanecký poměr je pro občany výhodnější než živnostenské podnikání a naopak. Vždy záleží na dané osobě a na dalších podmínkách a souvislostech.

### **Literatura**

BABŠICKÁ, V. *Živnostenský zákon s komentářem včetně prováděcích a souvisejících předpisů a vzorů podání*. 7. vyd., BOVA POLYGON. 2004.

FLEISCHMANOVÁ, I., JANDOVÁ, V. *Živnostenské podnikání v otázkách a odpovědích*. 1. vyd. ASPI. 2003.

HORZINKOVÁ, E. *Živnostenský zákon v praxi od 1. 5. 2004*. 5. vyd. ANAG. 2004.

HORZINKOVÁ, E., URBAN, V. *Živnostenský zákon a předpisy související s komentářem a příklady*. 10. vyd. Linde: Praha. 2005.

VEBER, J., SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Grada Publishing. 2005.

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon).

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.

### ***The selected aspects of the trading and of the employment***

**Annotation:** *The trading has a very important position on the Czech market. The first part of this work is general part about trading. The second and short chapter specifies labour relationship. The third part specifies an advantage and disadvantage of the trading and the next chapter gives detail of legal aspects of trading such as the subjects authorized to trading. The next part is shortly devoted to an others responsibilities such as book-keeping and taxes. The last part is focused on the calculation of costs and revenues resulting from trading. At the end are summarized the main topics of work.*

**Key words:** *trading, employment, relationship, advantages, comparison, costs, revenues*

#### **Kontaktní adresa autora:**

Libuše Bažantová, Ing.  
Univerzita Hradec Králové  
Fakulta informatiky a managementu  
Rokitanského 62  
500 02 Hradec Králové  
libuse.bazantova@uhk.cz

# Technologické inovácie v manažérskych a marketingových procesoch kúpeľného podniku

*Dana Benešová*

**Abstrakt:** Kúpeľné podniky sa stávajú súčasťou regiónu cestovného ruchu, preto tak ako podniky cestovného ruchu alebo iné podnikateľské subjekty musia rešpektovať nové trendy, ktorými sú internacionalizácia, outsourcing a automatizácia pracovných procesov. Technologický pokrok a rozvoj aplikácií informačných a komunikačných technológií (ICT) umožňuje podnikom kúpeľného cestovného ruchu zvyšovať efektívnosť a flexibilitu produkcie, marketingu, administratívnych a riadiacich činností a v konečnom dôsledku ich konkurencieschopnosť.

**Kľúčové slová:** kúpeľný cestovný ruch, informačné a komunikačné technológie, elektronický obchod, elektronické podnikanie, destinácia

Kúpeľné služby sú charakteristické tým, že okrem funkcie vo verejnom zdravotníctve plnia aj funkciu v sektore cestovného ruchu založenú na trhových princípoch. Kúpeľný cestovný ruch je podľa Stratégie rozvoja cestovného ruchu Slovenskej republiky do roku 2013 jednou z piatich „ťažiskových foriem“ cestovného ruchu. Kúpeľníctvo je teda objektívne uznanou potenciálnou formou rozvoja nielen cestovného ruchu na Slovensku, ale aj celej ekonomiky.

Význam kúpeľníctva spočíva teda nielen v pôvodnej primárnej zdravotníckej funkcii, ale aj v komerčných aktivitách v rámci príslušného regiónu cestovného ruchu. Kúpeľné podniky tak pôsobia v zmenených spoločensko-ekonomických podmienkach daných zmenou vlastníckych vzťahov a transformáciou na podnikateľské subjekty a ich začlenením do trhovej ekonomiky. Napriek tomu, že kúpeľníctvo na Slovensku má dlhodobú tradíciu, tak reforma zdravotníctva a celkového systému poskytovania kúpeľnej starostlivosti, ako aj vstup Slovenska do Európskej únie vytvorili nové trhové podmienky.

Kúpeľné podniky sa stávajú súčasťou regiónu cestovného ruchu, preto tak ako podniky cestovného ruchu alebo iné podnikateľské subjekty musia rešpektovať nové trendy, ktorými sú internacionalizácia, outsourcing a automatizácia pracovných procesov.

Technologický pokrok a rozvoj aplikácií informačných a komunikačných technológií (ICT) umožňuje podnikom kúpeľného cestovného ruchu zvyšovať efektívnosť a flexibilitu produkcie, marketingu, administratívnych činností a v konečnom dôsledku ich konkurencieschopnosť. Dôsledkom nových trendov využitie nástrojov elektronického podnikania (e-business) podobne ako implementovanie vhodnej ICT sa stalo rozhodujúcou úlohou tak pre podniky cestovného ruchu ako aj pre kúpeľné podniky.

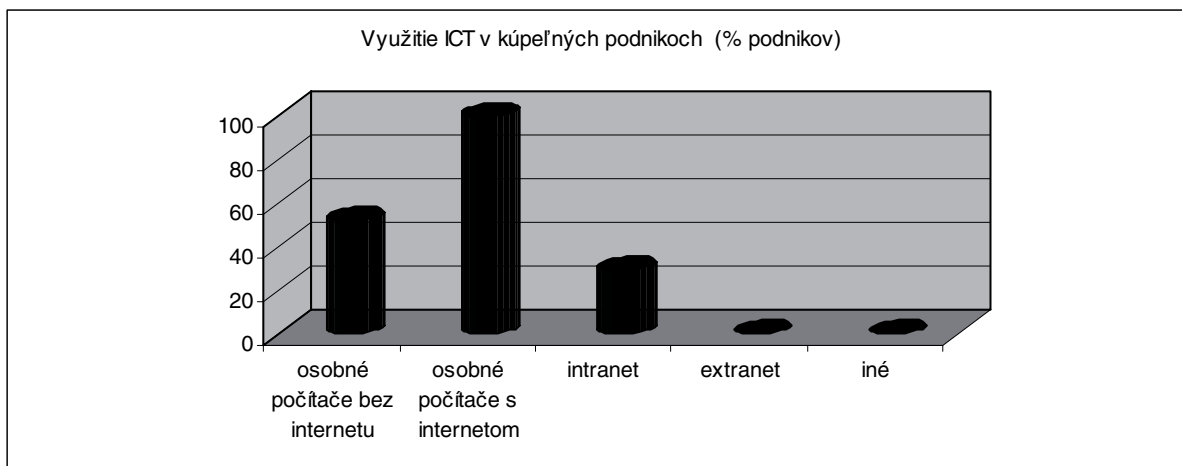
Informačná technológia súčasne disponuje schopnosťou poskytovať a sprostredkovať znalosti, know-how a kompetencie a tým spoluvytvára „inteligentný podnik“. Podieľa sa na procese nadobúdania zamestnaneckej spôsobilosti vyhľadávať, utvárať a používať znalosti, ktorá je predpokladom tvorby vynikajúcich služieb. Znalostný manažment využíva reštrukturalizačné procesy firiem, ktoré vedú k vyššej konkurencieschopnosti cez rozsiahlejšie podnikové vzdelávanie.<sup>1</sup>

V rámci projektu VEGA č. 1/1229/04 „Pozícia kúpeľníctva v súčasných spoločensko-ekonomických podmienkach a perspektívy jeho rozvoja“ bol uskutočnený v roku 2005 prieskum, na ktorom sa zúčastnilo 21 podnikov kúpeľného cestovného ruchu na Slovensku. Prieskum bol realizovaný formou dotazníka, respondenti odpovedali na otázky z rôznych oblastí. Jednou z nich bola oblasť využitia ICT v podnikaní v kúpeľnom podniku, výsledky prieskumu sú nasledovné.

<sup>1</sup> Kubičková, V.: Inovácie ako súčasť riadenia. In: Pachingerová, M., Kubičková, V., Šuterová, V.: Manažment podniku služieb. Bratislava: Ekonóm 2006. ISBN 80-225-2145-0, str. 133.

## Infraštruktúra informačných a komunikačných technológií v kúpeľných podnikoch

Graf 1



Zdroj: vlastný výskum

Najvyššie hodnoty vykazujú kúpeľné podniky v implementácii osobných počítačov s internetom, 100 % podnikov tj. všetky podniky zúčastnené na prieskume majú prístup na internet, 52 % podnikov je vybavených aj s počítačmi bez prístupu na internet a intranet využíva len 29 % podnikov. Extranet a špecifické ICT nepoužívajú kúpeľné podniky vôbec.

Z uvedených výsledkov vyplýva, že podniky kúpeľného cestovného ruchu si uvedomujú význam podpory ICT v podnikateľskej činnosti. Pri prístupe na internet vykazujú maximálnu hodnotu, podľa Európskeho indexu e-business v roku 2005 v priemere len 80 % slovenských podnikov má prístup na internet (Graf 1).

Odlíšna situácia je pri využívaní sofistikovaných a špecifických ICT efektívnejšie podporujúcich vnútorné a vonkajšie pracovné a obchodné procesy, ako napríklad spoluprácu s obchodnými partnermi pri tvorbe produktov, spoluprácu so zákazníkmi, obstarávanie podnikových zdrojov a iné. Tieto technológie v kúpeľných podnikoch nenašli zatiaľ uplatnenie. Dôvodom môže byť vysoká investičná náročnosť, nedostatočná vzdelanostná báza v kúpeľných podnikoch, nízke povedomie o prínose elektronického podnikania, absencia softvérových riešení na trhu resp. inklinovanie k využívaniu tradičných pracovných a obchodných spôsobov práce.

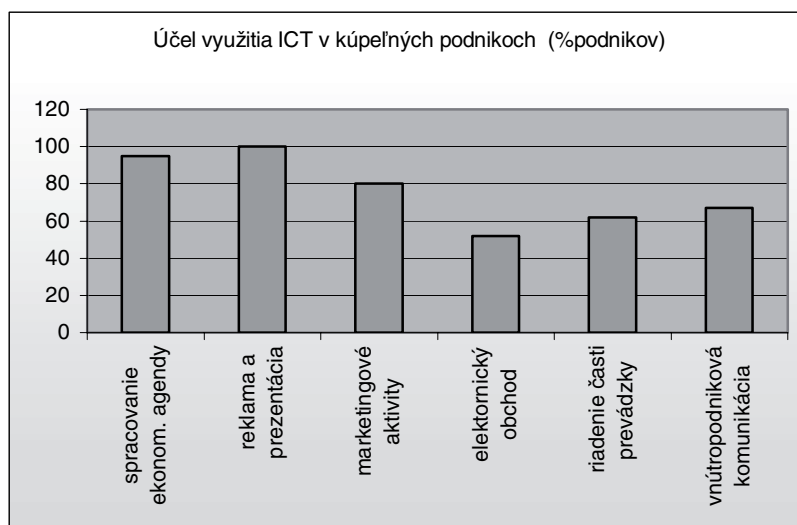
### Účely využitia informačných a komunikačných technológií v kúpeľných podnikoch

Z hľadiska účelu využitia informačných a komunikačných technológií kúpeľné podniky najviac využívajú IT na reklamu a prezentáciu spoločnosti a produktov. Takéto využitie deklarovalo 100 % podnikov. Taktiež väčšina kúpeľných podnikov – 95 %, využíva softvérové riešenia na spracovanie ekonomickej agendy a 80 % kúpeľných podnikov na marketingové aktivity (Graf 2).

Podpore ICT pri manažérskych aktivitách a elektronickom obchodovaní kúpeľné podniky zatiaľ nevenujú dostatočnú pozornosť, len približne polovica podnikov indikuje tento účel využitia.

Príčinou je okrem iného aj nízka vybavenosť kúpeľných podnikov so špecifickými aplikáciami ICT zabezpečujúcimi takéto elektronické operácie.

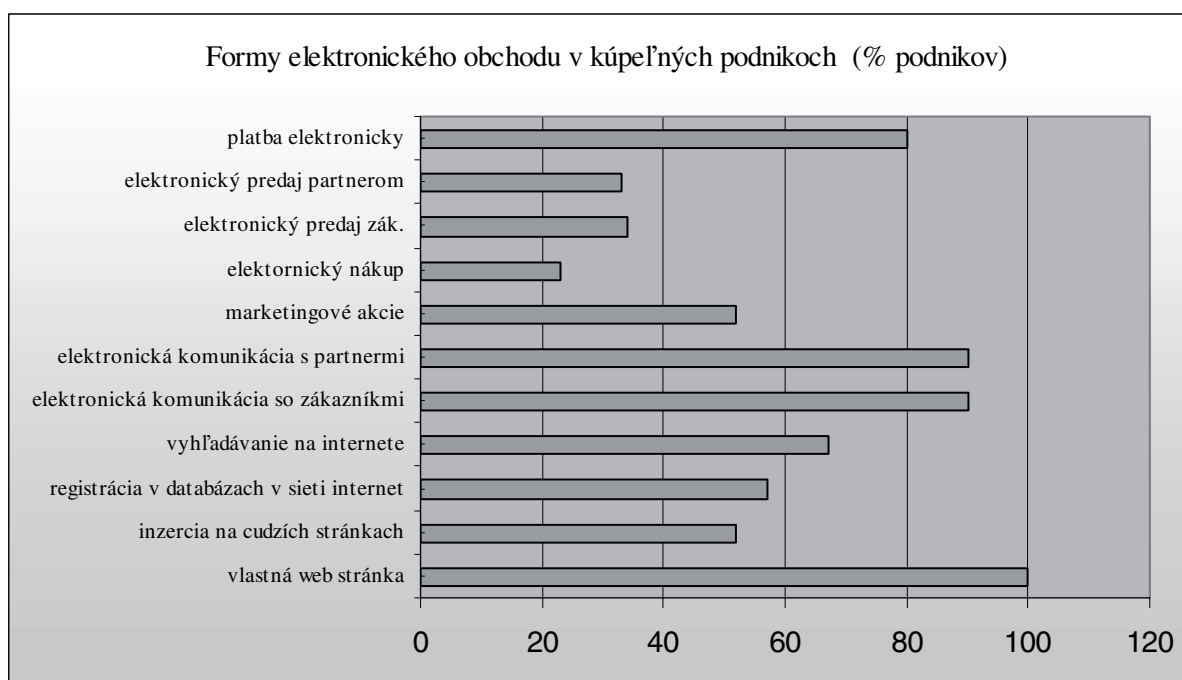
Graf 2



Zdroj: vlastný výskum

### Formy elektronického obchodu v kúpeľných podnikoch

Graf 3



Zdroj: vlastný výskum

Z prieskumu vyplýva, že všetky podniky kúpeľného cestovného ruchu majú zavedenú vlastnú webovú stránku, podľa Európskeho indexu e-business pripravenosti podiel slovenských podnikov prezentovaných na webovej stránke je 56 %. Možno teda konštatovať, že kúpeľné podniky považujú prezentáciu a reklamu svojej spoločnosti za veľmi dôležitú.

Vysoké hodnoty vykázali kúpeľné podniky aj v oblasti elektronickej komunikácie so zákazníkmi a s obchodnými partnermi, až 90 % podnikov, podľa Európskeho indexu e-business internet využíva na tento

účel v priemere 77 % podnikov na Slovensku. Vyššie hodnoty zaznamenané v kúpeľníctve svedčia o snahe kúpeľných podnikov orientovať sa zákaznícky.

Elektronicky nakupuje (obstaráva) 23 % kúpeľných podnikov a tretina podnikov predáva online. V porovnaní s prieskumom realizovanom v rámci štúdie ANAPROBA<sup>2</sup> v roku 2005, na ktorom sa zúčastnilo 725 slovenských spoločností, sú tieto hodnoty za sektor kúpeľníctvo oveľa vyššie, priemerné hodnoty za Slovensko sú pri elektronickom obstarávaní 17 % podnikov a elektronicky predáva 12 % podnikov (Graf 3).

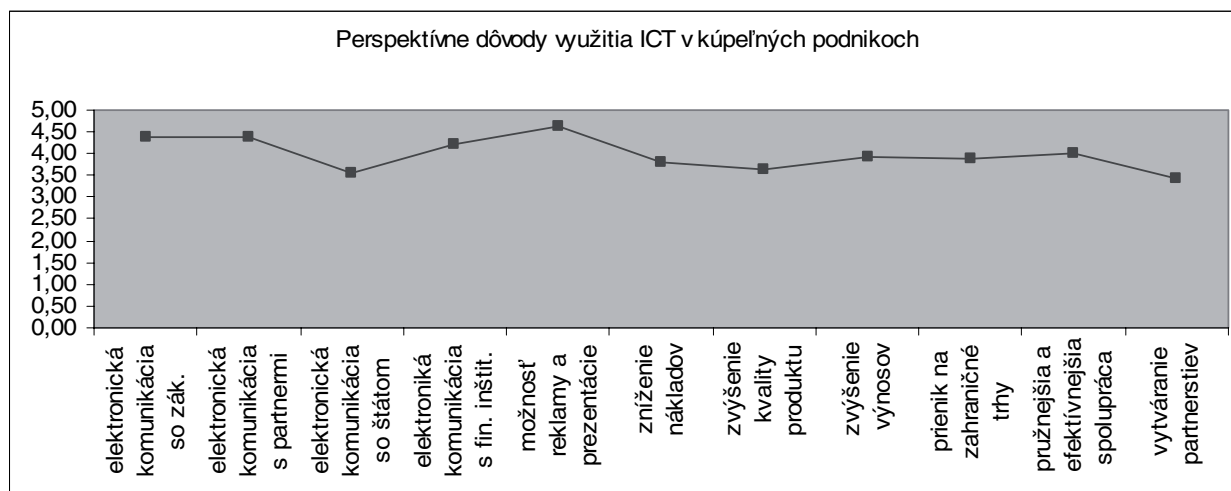
Uvedené výsledky prieskumu poukazujú na to, že kúpeľné podniky využívajú internet nielen na prezentáciu spoločnosti a komunikáciu so zákazníkmi, ale vo veľkej miere aj na elektronické transakčné služby. Skutočnosť, že úroveň adaptácie online predaja je viac ako dvojnásobná oproti iným podnikom na Slovensku, poukazuje na význam elektronickej podpory nielen pri získaní zákazníka, ale aj pri priamom kontakte s ním, zefektívňovaní komerčných operácií a v konečnom dôsledku pri získaní konkurenčnej výhody.

Vzhľadom k tomu, že len zanedbateľný počet podnikov deklaroval využitie špecifických ICT je namieste predpoklad, že kúpeľné podniky využívajú na e-predaj a e-nákup vlastné sofistikované webové stránky.

Až 80 % kúpeľných podnikov využíva služby elektronického bankovníctva, čo súvisí jednak s možnosťami na trhu poskytovanými finančnými inštitúciami a jednak s elektronickými obchodnými transakciami realizovanými kúpeľnými podnikmi.

### Perspektívne dôvody využitia informačných a komunikačných technológií v kúpeľných podnikoch

Graf 4



Zdroj: vlastný výskum

Za najdôležitejšie aspekty využitia informačných a komunikačných technológií kúpeľné podniky v budúcnosti považujú reklamu a prezentáciu svojej spoločnosti na internete a elektronickú komunikáciu so zákazníkmi, partnermi, finančnými inštitúciami. Taktiež predpokladajú, že budú pružnejšie a efektívnejšie spolupracovať online so svojimi partnermi.

Sofistikovanejšie využitie ICT na vytváranie partnerstiev na účelovej báze, napríklad pri tvorbe balíkov služieb alebo tvorbe nového produktu, pri prieniku na zahraničné trhy, kúpeľné podniky neplánujú perspektívne vo väčšej miere aplikovať. A to i napriek tomu, že v cestovnom ruchu a taktiež v kúpeľnom cestovnom ruchu prinášajú práve takého IT riešenia najväčší efekt. Tieto vyplývajú z podstaty a z pôsobnosti podnikateľskej činnosti v kúpeľnom cestovnom ruchu začlenenej do určitého regiónu, kde partnerské

<sup>2</sup> ANAPROBA „Analýza podnikateľského prostredia a bariér regionálnej adaptácie“ poverenie vládneho výskumu a rozvoja SP 2002800302.

vzťahy medzi rôznymi podnikateľským subjektami sú nevyhnutnou podmienkou vzájomnej prosperity sprevádzané synergickým efektom.

Adaptácia e-business v kúpeľných podnikoch je teda predovšetkým determinovaná vnútornou motíváciou jednotlivých podnikov samostatne, zameranou na zvýšenie procesnej produktivity a konkurencieschopnosti.

### **Záver**

Podniky kúpeľného cestovného ruchu na Slovensku si uvedomujú význam podpory ICT v podnikateľskej činnosti, pri prístupe na internet vykazujú maximálnu hodnotu (100 % podnikov), podľa výsledkov e-business prieskumu podniky cestovného ruchu v EÚ-7 vykazujú len 92 % hodnotu.<sup>3</sup> Výsledky v prospech kúpeľných podnikov na Slovensku môžu okrem iného vyplývať i z odlišnej veľkostnej štruktúry podnikov, v kúpeľníctve majú prevahu malé a stredné podniky, kým v sektore cestovného ruchu dominujú mikro-podniky.

Sofistikovanejšie špecifické ICT efektívnejšie podporujúce vnútorné a vonkajšie pracovné a obchodné procesy, intranet a extranet, tak v kúpeľných podnikoch na Slovensku ako aj v podnikoch cestovného ruchu v EÚ-7 nenašli zatiaľ širšie uplatnenie

Online nákup je v sektore cestovného ruchu v EÚ-7 vysoko rozvinutý. Až 57 % spoločností krajín EÚ-7 deklaruje, že obstaráva (nakupuje) online. Na Slovensku elektronicky nakupuje len 23 % kúpeľných podnikov. Napriek tomu, že v porovnaní s priemernou hodnotou za Slovensko – 17 % podnikov je táto hodnota vyššia, elektronický nákup nemožno považovať za najdôležitejšiu aplikáciu v kúpeľnom cestovnom ruchu.

Úroveň adaptácie online predaja v cestovnom ruchu v krajinách EÚ-7 a v kúpeľných podnikoch na Slovensku je približne rovnaká, asi tretina podnikov predáva svoje produkty elektronicky. Podniky cestovného ruchu v EÚ a slovenské kúpeľné podniky používajú internet nielen na získanie informácií a komunikáciu so zákazníkmi, v súčasnosti viac využívajú informačné a komunikačné technológie na online transakčné služby.

Za kľúčové aplikácie ICT v kúpeľnom cestovnom ruchu na Slovensku možno považovať prezentáciu a reklamu spoločnosti, e-komunikáciu so zákazníkmi, partnermi a finančnými inštitúciami, e-marketing a elektronické transakčné služby predovšetkým online predaj.

E-partnerstvá na účelovej báze, napríklad pri tvorbe balíkov služieb alebo tvorbe nového produktu, pri prieniku na zahraničné trhy, kúpeľné podniky doteraz vytvárali v obmedzenej miere a nepredstavujú prioritu pri implementácii ICT ani perspektívne. Základom pre vytváranie takýchto partnerstiev je nielen zavádzanie sofistikovaných softvérových riešení, ale aj existencia fungujúcich synergických partnerských vzťahov v rámci regiónu. Využitie ICT je v kúpeľných podnikoch však doteraz determinované samostatnou vnútornou motíváciou jednotlivých podnikov.

Cestovný ruch v krajinách EÚ sa v súčasnej dobe vyznačuje zavádzaním mnohých vzťahovo manažerských a vzťahovo marketingových postupov. Aplikácie e-CRM systémov účinne podporujú tento trend, vo väčšej miere sú využívané len vo veľkých podnikoch – leteckých, sprostredkovateľských a hotelových spoločnostiach napr. na „prilákanie“ zákazníkov prostredníctvom systému rôznych bonusov a iných zvýhodnených cenových systémov. Napriek tomu, že rozšírenie ICT podporujúce CRM v sektore cestovného ruchu je na nízkej úrovni, ďalšie prieskumy vyzdvihujú význam e-CRM hlavne v tomto sektore.

Elektronické systémy CRM sú riešeniami sofistikovaných špecifických ICT, ktoré v rámci prieskumu v kúpeľných podnikoch zaznamenali veľmi nízku adaptáciu. Elektronická databáza však umožňuje podnikom v sektore cestovného ruchu a teda aj kúpeľným podnikom výkonnejšie narábať s informáciami, aktívne formovať ponuku služieb a vytvárať balíky produktov korešpondujúce s potrebami zákazníkov, vytvárať základy pre celoživotné vzťahy so zákazníkom a udržiavať ich.

<sup>3</sup> The European e-Business Report, European Commission, The European e-Business Market Watch, 2005. Prieskum bol realizovaný v krajinách EÚ-7 – v Nemecku, Veľkej Británii, Francúzsku, Španielsku, Taliansku, Českej republike, v Poľsku.



Väčšina európskych destinácií pozostáva z veľmi heterogénnej štruktúry nezávislých podnikoch cestovného ruchu. Spojenie síl jednotlivých podnikov cestovného ruchu, kúpeľných podnikov a ďalších podnikov služieb v rámci destinácie ako celku napomáha jednak investične preklenúť náklady na implementáciu špecifických ICT a jednak rýchlejšie a dôraznejšie presadiť sa tak na národných ako aj na medzinárodných trhoch.

***Annotation:** Bath enterprises came to be the part of tourist trade region, therefore such as the tourist trade enterprises or other entrepreneurial subjects have to respect new trends that are internationalism, outsourcing and automatization of procedures. Technological progress and application development of information and communication technologies (ICT) make it possible to bath tourist trade enterprises enhance their production effectiveness and flexibility, marketing, their administrative and managing activities and at last their competitive advantage.*

#### **Použitá literatúra**

- ANAPROBA „Analýza podnikateľského prostredia a bariér regionálnej adaptácie“ poverenie vládneho výskumu a rozvoja SP 2002800302.
- ELIAŠOVÁ, D. A KOL.: *Kúpeľníctvo*. Bratislava: Ekonóm 2003. ISBN 80-225-1687-2.
- FARISELLI, P. - O'CONNOR, D.: *E-commerce for Development: A General Framework*. In: *Electronic Commerce for Development*. Zborník z medzinárodnej konferencie. Vyd. Andrea Goldstein, OECD. 2002. ISBN 92-64-09954-9.
- KUBIČKOVÁ, V., BENEŠOVÁ, D., KONEČNÁ, A., DENDIŠ, L.: *Moderné nástroje v podnikaní so službami*. Bratislava: Ekonóm 2006. ISBN 80-225-2134-5.
- PACHINGEROVÁ, M., KUBIČKOVÁ, V., ŠUTEROVÁ, V.: *Manažment podniku služieb*. Bratislava: Ekonóm 2006. ISBN 80-225-2145-0.
- The European e-Business Report, European Commission, The European e-Business Market Watch, 2005.

#### **Kontaktná adresa autora:**

Dana Benešová, Ing., CSc.  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Obchodná fakulta  
Katedra služieb a cestovného ruchu  
Dolnozemska cesta 1  
Bratislava  
benesovad@yahoo.com

# Využití sponzoringu ve sportu jako nástroje komunikačního mixu

*Šárka Borkovcová*

**Abstrakt:** Sponzorství jako nástroj komunikačního mixu se stává velice oblíbeným prostředkem marketingové komunikace firem různé velikosti. Sponzorství sportovních aktivit může být do jisté míry velice atraktivní pro firmy s vysokým podílem komunikačního rozpočtu, u nichž se většinou jedná o sponzorování významných sportovních událostí či výjimečných sportovců známých svým jménem široké veřejnosti, ale i pro střední a malé podniky, jejichž sponzorská aktivita především na regionální úrovni může pomoci např. k vybudování firemní image v dané oblasti. Do partnerského vztahu tedy vstupuje firma s obchodním záměrem a sport, od kterého se očekává naplnění obchodního záměru. Výše finanční angažovanosti podnikatelských subjektů se liší od úrovně sportovního podniku a finančních prostředků od sponzorů je především využíváno k zabezpečení a rozvoji sportovní činnosti. Aby mohlo být dosaženo oboustranného uspokojení, je třeba mj. při uzavírání smluv respektovat českou legislativu, která je v tomto směru omezená a doposud nezná pojem sponzoringu.

**Klíčová slova:** sponzorství, sport, partnerství, obchodní záměr

## Úvod

Marketingová komunikace je jedním z nejviditelnějších nástrojů marketingového mixu. Působí na každého z nás před uskutečněním prodeje, během i po skončení prodeje. Náklady na komunikaci prostřednictvím reklamy v médiích, především televizi a tiskovinách, jsou vysoké a firmy jsou nuceny přesunout se od prostředků masové komunikace k takovým prostředkům, které vyžadují nižší náklady a nebo umožňují oboustranný dialog a marketingová komunikace se tak stává silnějším a účinnějším nástrojem marketingového mixu. K takovému účelu může sloužit sponzorování ve sportu – sponzoring sportu (sportovní sponzoring) a to především díky médiím, která přenášejí sportovní pořady. Sportovní podniky typu OH, MS ve fotbale a F1, ale i domácí soutěže (Gambrinus liga) se stávají jedněmi z nejsledovanějších pořadů. Sponzorství se liší od ostatních nástrojů komunikačního mixu, je nástrojem flexibilním, vyžadující integraci do komunikačního mixu.

## Vymezení pojmu „Sponzoring“

Je vhodné si krátce přiblížit pojem sponzoring a snažit se jej pochopit v obchodním duchu jako nástroj, který může firmě pomoci generovat povědomí a podporovat pozitivní sdělení o produktu a firmě. Odborné publikace definují sponzoring různě, např.:

Sponzorství můžeme definovat jako investování peněz nebo jiných vkladů do aktivit, jež otevírají přístup ke komerčně využitelnému potenciálu, spojenému s danou aktivitou. Firmy podporují své značky a zájmy tím, že spojují své jméno s významnými událostmi nebo aktivitami. Je to nástroj tématické komunikace, kdy sponzor pomáhá sponzorovanému uskutečnit jeho projekt a sponzorovaný pomáhá sponzorovi naplnit jeho komunikační cíle.<sup>1</sup>

Sponzorstvím ve sportu chápeme partnerský vztah mezi hospodářstvím na jedné straně a sportem na straně druhé, kdy dochází k vzájemnému respektování zájmů obou stran. Jedná se o specifickou formu partnerství mezi sponzorem a sponzorovaným, kde každý dosáhne svých cílů s pomocí toho druhého.<sup>2</sup>

Zde je možné vidět shodu názorů, kde se jedná v podstatě o výkony na straně sponzora a protivýkony ze stany sponzorovaného. Sponzoring lze považovat za obchod. Pokud se tak nestane, stane se sponzorování dárcovstvím. Takové „sponzorství“ existuje od dob římského císařství, kdy se objevila tato forma

<sup>1</sup> PELSMACKER, P., GEUENS, M., BERGH, J. V. Marketingová komunikace. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 327.

<sup>2</sup> NOVOTNÝ, J. Ekonomika sportu. Praha: ISV nakladatelství, 2000, s. 118.

podpory známá jako mecenášství. Své jméno získala po římském občanovi G. C. Maeceanasovi, který jakožto bohatý občan rád podporoval umění. Ve sportu se první náznaky sponzorství objevily ve starověkém Řecku, kde vítězové olympijských her byli odměňováni a to jim umožňovalo nejen další přípravu, ale i životní zabezpečení.

V odborné literatuře je možné střetnout se s názorem, kdy je „sponzorství“ chápáno jako obdarovávání, přičemž se jedná o vztah mezi deficitní stranou a dárcem.<sup>3</sup>

Z výše uvedeného může být patrné, že sponzorství je součástí komunikačních aktivit s definovanými cíli a dárcovství /mecenášství je zaměřeno na dobročinné aktivity, tudíž není sponzorstvím.

### **Formy sponzorování**

Sport představuje perspektivu a rozsáhlou oblast marketingu. Sponzor si může vybrat z následujících forem sponzorování. Výběr sponzora je dán cílem, se kterým přichází do sponzorského vztahu.

- **Tělovýchovné jednoty, sportovní kluby**

Sponzorování sportovních klubů se jeví jako velmi výhodné a to především z hlediska široké působnosti. Pro fungování sportovního klubu je potřebné zázemí, prostory, kde může klub uskutečňovat své aktivity. V těchto prostorách lze vyvíjet podnikatelskou aktivitu – poskytovat služby jako je ubytování, masáže, posilovna a poskytovat tyto prostory i služby jako jeden z protivýkonů sponzorovi. Dále klub disponuje sportovci, některé kluby sportovními družstvy. Klub může pořádat soutěže různé velikosti, od regionálních závodů po střední až velké mezinárodní soutěže. Ve sponzorování sportovních klubů se nabízí celá řada protivýkonů, které lze sponzorovi nabídnout.

- **Sportovní družstvo, tým**

Sponzorování týmů se uplatňuje především ve vrcholovém a výkonnostním sportu. Nejvíce rozšířený je sponzoring fotbalových, hokejových, basketbalových a florbalových týmů. Sponzor poskytuje nejen peněžní prostředky, ale i služby, které sponzorská firma poskytuje, např. ubytování, stravování, dopravní služby, rehabilitace, technické zázemí. Firmy mohou dále poskytnout oblečení, sportovní náčiní, potravinové doplňky. Jako protivýkony může tým nabídnout reklamu na dresech, na sportovním náčiní a pokud je tým úspěšný, tak i v mediích prostřednictvím fotografie vyobrazující členy týmu v dresech s logem firmy.

- **Sportovní soutěže, akce**

Sportovní akce skýtají celou řadu možností protivýkonů, které lze poskytnout sponzorovi za jeho finanční či jinou podporu. Protivýkony zahrnují umístění loga firmy na vstupenkách, propozičních materiálech, výsledkových listinách, stupních vítězů, na mantinelech za stupni vítězů, v cílovém nebo startovním prostoru. Umístit reklamu je vhodné tam, kde bude v případě účasti medií snímána. Další možností protivýkonu je uvádění jména sponzora na začátku, na konci, ale i během přestávek jako „hlavního sponzora“ akce. Organizátor soutěže může zajistit V. I. P. prostory v hledišti, nebo vstupenky pro partnery.

- **Sportovec – jednotlivec**

Tato forma sponzorování je založena na síle osobnosti sportovce a samozřejmě také na jeho sportovních výkonech, většinou se jedná o vrcholový sport. Zde je velmi důležité se tzv. najít. Tím je myšleno, že spojení jména podnikatele, podniku nebo značky s nesprávně volenou osobností s sebou nese pozitiva, ale i jistá rizika. Většinou se jedná o velmi úspěšného sportovce, který je pod drobnohledem médií, bohužel i bulváru a spojení jména firmy či značky se sportovcem jehož morální hodnoty jsou v rozporu s firemními, mohlo by dojít k negativnímu účinku sponzoringu a poškození jména firmy.

Sportovec nabízí své jméno, vizáž, výkon a vedle finanční podpory dostává velice často i materiální vybavení.

Veškeré sponzorské vztahy musí být smluvně ošetřeny. V ČR pojem sponzoring není dosud právně vymezen, ale v praxi existují dvě formy, jak sponzorský příspěvek poskytnout.

<sup>3</sup> Blíže viz: EGER, L. Technologie vzdělávání dospělých. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2005, s. 108.

1. Poskytování daru podle zákona o dani z příjmu č. 586/92 Sb. Tento dar může poskytnout fyzická i právnická osoba a je určen obcím a právnickým osobám ve sportu. Jeli poskytnut dar touto formou, může si dárce odečíst výši daru od daňového základu.
2. Prodej reklamy. V tomto případě sponzor vstupuje do obchodního vztahu jako objednatel reklamy v SK, TJ nebo na určitou sportovní akci. Reklamu si může objednat přímo zvolením jejího určitého druhu (reklama na dresu, na zařízení sportoviště) nebo zvolením určitého druhu sponzoringu. Sponzor pak platí cenu za zvolenou reklamu.

### **Druhy sponzoringu**

Rozhodne-li se sponzor pro komunikaci prostřednictvím sportu, může volit ze tří druhů sponzoringu.

- Exkluzivní sponzorování spojené s titulem „Oficiální sponzor“ (za vysokou ceny přejímá sponzor veškeré protivýkony).
- Hlavní sponzor, přejímá nejdražší a nejatraktivnější protivýkony, vedlejší sponzoři si rozdělují méně atraktivní reklamní možnosti.
- Kooperační sponzor, kde protivýkony jsou rozděleny na větší počet různých sponzorů.<sup>4</sup>

Z výše uvedeného je patrné, že sponzor má skutečně mnoho možností jak komunikovat prostřednictvím sportu. Kombinace formy i druhu sponzoringu se uskutečňuje v tzv. „sponzorském balíčku“, který je předkládán potenciálnímu sponzorovi při jednání o spolupráci ze strany sportu. Sponzorský balíček je písemně dokumentován a doložen určitou cenou.<sup>5</sup> Cena odráží především druh sponzoringu, velikost sportovní události, klubu, kvalita závodníka a jeho dosažené výkony. Při tvorbě ceny také záleží na taktickém umění sportovních i firemních manažerů. Je třeba si uvědomit, že úspěšnost sponzorského projektu záleží nejen na integraci do komunikačního mixu, ale i na vhodně zvoleném cíli a strategii k němu vedoucí. Identifikace klíčových sdělení je základem úspěchu.

### **Cíle sportovního sponzoringu**

Lze konstatovat, že sponzorství sdílí dva základní reklamní cíle: generovat povědomí a podporovat pozitivní sdělení o produktu a firmě.<sup>6</sup> Má-li být sponzoring sportu úspěšný, předpokládají se dobré vztahy a déletrvající spolupráce mezi sponzorem a sponzorovaným. Taková spolupráce přináší pro firmu další výhody a naplňuje tak komunikační cíle. Nejdůležitějším komunikačním cílem sponzorství je podpora image a dobrého jména firmy u různých cílových skupin, především široké veřejnosti. Vnímá-li veřejnost firmu pozitivně, je velmi pravděpodobné, že si bude kupovat výrobky či využívat služeb dané firmy.

Neméně důležitá je interní komunikace k zaměstnancům a vytvoření nebo rozvoj firemní identity. Je-li zaměstnanec hrdý na svého zaměstnavatele, je možné předpokládat, že odvede lépe svoji práci a ještě bude šířit pozitivní sdělení. V konečném důsledku to může znamenat opět podporu prodeje.

Jedním z dalších cílů je pohostinnost firmy směrem k prodejčům, distributorům, dodavatelům, partnerům, zaměstnancům. Sportovní utkání a soutěžení je vhodným místem ke společenským debatám i k vytvoření dalších obchodních vztahů. Pro zaměstnance může být lístek zdarma od zaměstnavatele (sponzora dané sportovní události) dobrým motivačním faktorem. Zde je primárním cílem vytvoření či udržení dobrých vztahů s těmito skupinami a posílení dobrého jména firmy.

Nejdůležitějším motivem pro sponzorství je mediální pokrytí. Aby bylo dosaženo tohoto efektu, je důležitý výběr sportu, či sportovce. Je možné konstatovat, čím úspěšnější je sportovec, tím více bude medializován a tedy roste pravděpodobnost mediálního zviditelnění.

Jako velice výhodné se jeví sponzorování sportovních akcí typu OH, MS a sportovních osobností, především mediálně oblíbených sportů jako je fotbal, atletika, v některých státech hokej nebo vodní sporty.

<sup>4</sup> ČÁSLAVOVÁ, E. Management sportu. Praha: East West Publishing Copany a East Publishing, 2000, s. 125.

<sup>5</sup> Taktéž.

<sup>6</sup> PELSMACKER, P., GEUENS, M., BERGH, J. V. Marketingová komunikace. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 328.

U sponzorování jednotlivce se nemusí jednat o sportovce z těchto divácky atraktivních a medializovaných sportů.

### **Výhody sponzoringu sportu**

Sport oslovuje širokou část veřejnosti, široké spektrum potenciálních zákazníků, klientů. Je zřejmé, že v závislosti na cílech a cílových skupinách komunikační kampaně se sponzorské projekty vybírají tak, aby co nejlépe zasáhli cílovou skupinu a byly také v souladu s očekáváním cílové skupiny. To znamená, že produkt pro vyšší příjmovou skupinu bude podporován sponzoringem tenisu nebo golfu, produkty pro mladé lidi budou podporovány sponzoringem např. extrémních sportů, které jsou doménou převážně mladých lidí. Výhody sponzoringu sportu lze shrnout do několika bodů:

- Atraktivita sportu.
- Flexibilita sponzoringu sportu jako komunikačního nástroje.
- Možnost výběru mezi formami sponzorování.
- Tři druhy sponzoringu = různé úrovně cenové relace.
- Široká nabídka protivýkonů pro sponzora.
- Mediální prezentace.
- Možnost satisfakce za znečištění životního prostředí.

### **Nevýhody sponzoringu sportu**

Bylo by absurdní si myslet, že sponzoring sportu skýtá samá pozitiva a je vhodný pro všechny. Odborníci na marketing sportu se domnívají, že na korunu vloženou do sponzoringu je třeba další dvě vynaložit na ostatní komunikaci. Vzhledem k tomu, že efektivní sponzoring vyžaduje integraci do komunikačního mixu, lze se s tímto tvrzením ztotožnit. Nevýhody lze shrnout do několika bodů:

- Kvalita sponzorského projektu je pozorovatelná pouze v delším časovém horizontu.
- Sponzor ve změní reklamních nápisů, např. na hracích plochách, nemusí být rozpoznán.
- Sponzorství vyžaduje integraci do komunikačního a tím mohou narůstat náklady na komunikační rozpočet.
- Česká legislativa doposud nezná pojem sponzoring a firmy musí řešit jakým způsobem poskytne sponzorský příspěvek. Již výše bylo částečně zmíněno jakým způsobem lze toto ošetřit, ale ještě zde vstupují do „problému“ daňové zákony. Tato problematika vyžaduje samostatný výklad, který přesahuje rámec tohoto textu.

### **Závěr**

Z pohledu marketingu se jedná o vytvoření marketingových koncepcí, přijetí vhodné strategie, propagace a účinná realizace ve spolupráci se sportovními kluby, organizacemi, institucemi, ale i sportovními fanfy a jednotlivci působícími na poli sportu. Sponzorské projekty jsou stále více promyšlené a propracované a vyžadují značný stupeň profesionality. Bohužel pracovníci (v neziskovém sektoru především dobrovolníci) většiny českých klubů, TV jednot a organizací nejsou seznámeni s marketingem a sponzorství si představují zcela v jiném světle než tomu ve skutečnosti je. Naproti tomu také subjekty podnikatelské sféry nemají vždy v této otázce jasný a konstruktivní názor.

### **Literatura**

ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu*. Praha: East West Publishing Copany a East Publishing, 2000.

EGER, L. *Technologie vzdělávání dospělých*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2005.

KOTLER, P. *Marketing management*. Praha: Grada, 2001.

NOVOTNÝ, J. *Ekonomika sportu*. Praha: ISV nakladatelství, 2000.

PELSMACKER, P., GEUENS, M., BERGH, J. V. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003.

### ***Utilization of Sports Sponsorship as Communications Mix Tool***

**Annotation:** *Sponsorship as a communications mix tool is becoming a very popular means of marketing communications between companies of different size. Sponsorship of sporting activities may to a certain extent be very attractive for companies with high portion of communication budget which are mostly involved in sponsorship of major sporting events or of exceptional sportsmen whose names are well-known to the general public, but also for middle-sized and small businesses whose sponsorship activity primarily at the regional level may help them e. g. build up a company image within the given region. Thus, the partnership relation will be entered into by a company having a business goal and by a sport which is expected to accomplish such business goal. The extent of financial involvement of the entrepreneurial entities differs according to the sports event level and the financial means provided by sponsors are utilized primarily for supporting and development of the sporting activity. In order to achieve the reciprocal satisfaction, it is necessary to ensure that, among others, contracts are entered into in compliance with the Czech legislation which is very limited in this respect and the term sponsorship has been hitherto ignored.*

**Key words:** *sponsorship, sport, partnership, business goal*

**Kontaktní adresa autora:**

Šárka Borkovcová, Mgr.  
Západočeská univerzita  
Fakulta ekonomická  
Hradební 22  
350 11 Cheb  
borkovco@kmo.zcu.cz

# Měkké dovednosti, jejich význam a způsoby rozvoje

*Marek Botek*

**Abstrakt:** Tzv. měkké dovednosti se stávají stále významnější součástí nezbytné výbavy manažera. Jedná se o dovednosti, jako například komunikativnost, schopnost práce v týmu, empatie, flexibilita apod. Tyto dovednosti jsou zejména u absolventů technických vysokých škol méně rozvinuté. Příspěvek popisuje význam měkkých dovedností, způsoby jejich rozvoje a přístup, který v této oblasti zvolila VŠCHT Praha.

**Klíčová slova:** měkké dovednosti, soft skills, VŠCHT Praha

## Úvod

Soft skills neboli měkké dovednosti byly dlouhou dobu brány jako sice vhodná, ale nepřilíh důležitá součást personální výbavy pracovníka. Za hlavní faktory úspěšnosti při přijímání do pracovního poměru byly považovány vědomosti (dosažené vzdělání), praxe v oboru a později jazykové schopnosti. V současnosti však dochází k posunu a měkké dovednosti jsou požadované minimálně v inzerátech nabízejících práci (komunikativnost, flexibilita, organizační a komunikační dovednosti). Také sami pracovníci již považují měkké dovednosti za významné a mnozí poukazují na to, že je škola v této oblasti nedostatečně připravila.

O deficitu soft skills u vysokoškolských absolventů informovala řada přednášejících a diskutujících v jednotlivých oborově zaměřených seminářích, které se konaly v letech 2002–2004 v rámci projektu pro státní správu „Analýza spolupráce vysokých škol s výrobními a servisními podniky“<sup>1</sup>, podobné názory mají i absolventi technických vysokých škol, jak vyplývá z analýz provedených na VUT Brno<sup>2</sup> nebo na VŠCHT Praha<sup>3</sup>. Např. na VŠCHT Praha se ankety zúčastnilo 797 absolventů a celých 99 % z nich považovalo soft skills za důležité nebo velmi důležité. Ve výuce se přitom na zvyšování kompetenci v této oblasti cíleně nepracovalo.

## Význam tzv. měkkých dovedností

Dříve než se rozhodneme uvažovat o tom, jakým způsobem měkké dovednosti rozvíjet, měli bychom mít jistotu, že jsou skutečně důležité pro pracovní úspěšnost.

Tento předpoklad je možné potvrdit z několika stran. Můžeme se odkazovat na tvrzení absolventů, která sdělovali (většinou) své mateřské vysoké škole. Můžeme vycházet z analýzy inzerátů nabízejících pracovní místa, ve kterých je již obvyklou součástí informace, že jsou požadovány organizační schopnosti, flexibilita, komunikativnost apod., tj. měkké dovednosti. A konečně, lze potřebnost měkkých dovedností „dokázat“, pokud budeme zjišťovat, kteří pracovníci jsou úspěšní a proč.

Protože tzv. měkké dovednosti jsou souhrnem řady dovedností, která navíc není pevně daná, věnujme se konkrétním schopnostem, které jsou do této kategorie obvykle zařazovány:

- **Komunikační a prezentační dovednosti** – úspěšný pracovník musí umět přesvědčivě podat a zdůvodnit své výsledky, musí umět ostatní nadchnout a přesvědčit o svých názorech. V některých oborech by snad bylo možné, aby se perfektní výsledky „proдалy“ sami, avšak přesvědčivý a komunikačně zdatný pracovník dokáže často získat uznání i za průměrnou práci.
- **Organizační schopnosti** – jeden ze zákonů prof. Parkinsona říká, že práce vždy vyplní celý časový interval, který je k dispozici a nezáleží na tom, nakolik je složitá nebo závažná. S dobrou schopností organizovat svůj čas a práci, se lze tomuto zákonu vzepřít. Věřím, že dnes se už za schopného a úspěšného

<sup>1</sup> [http://www.csvs.cz/projekty/2002\\_msmt\\_sramek/studie\\_2004/LS02\\_rozvoj\\_komunikacnich\\_dovednosti.doc](http://www.csvs.cz/projekty/2002_msmt_sramek/studie_2004/LS02_rozvoj_komunikacnich_dovednosti.doc)

<sup>2</sup> [http://www.feec.vutbr.cz/vztahy/tisk\\_zpravy/index.php?id=20060228.txt](http://www.feec.vutbr.cz/vztahy/tisk_zpravy/index.php?id=20060228.txt)

<sup>3</sup> <http://www.oa.svitavy.cz/gaudeamus/vscht/tisk/absolventi.html>

nepokládá ten manažer či podnikatel, který tráví v práci deset i více hodin denně a řadu víkendů k tomu. Úspěšný je podle mne naopak ten, který je schopen vše potřebné vyřídit v řádné pracovní době a umí si zorganizovat práci tak, aby měl taky čas na relaxaci. Umět si vybrat ze záplavy povinností ty, které jsou neodkladné, vytvořit si kvalitní archivační systém, zorganizovat rutinní činnosti a umět povinnosti delegovat, jsou dílčí součásti organizačních schopností, díky kterým se lze stát úspěšnějším.

- **Flexibilita** – je schopnost, která pravděpodobně úzce souvisí s organizační schopností. Organizování totiž nemůže být rigidní. Jakmile se člověk nechá svázat pravidly a nepřemýšlí již nad tím, proč byla vytvořena, může efektivita jeho práce klesat. Pokud mám ve svém perfektně vypracovaném časovém harmonogramu na interval mezi osmou a devátou naplánované čtení došlé pošty a nejsem schopen se operativně (flexibilně) zařadit schůzku se zahraničním obchodním partnerem, může se mi stát, že nezískám zakázku, která by firmu zabezpečila na další pololetí. Flexibilně, pružně se přizpůsobovat změněným podmínkám je v turbulentní době jako je ta současná nezbytné.
- **Emoční inteligence** – je další z měkkých dovedností, které nabývají na významu. Nejedná se pouze o umění vycházet s ostatními lidmi, umět se vcítit do jejich emocí, ale také sem patří schopnost dělat rychlá, intuitivní rozhodnutí. Existují mnohé situace, kdy je lepší udělat rozhodnutí rychle než absolutně správně. Emoční inteligence těží ze zkušeností, empatie a intuice, teda věcí, které lze naučit jenom velice těžce.
- **Odolnost vůči stresu** – tato dovednost je do značné míry vrozená, avšak lze ji taky posilovat a pomocí organizačních schopností a flexibility je možné míru stresu snižovat, takže i se slabší odolností lze dojít k úspěchům.

Do položky měkkých dovedností by jistě bylo možné zařadit i další dovednosti a schopnosti, ale pro naše účely to není podstatné a takový výčet, na kterém by se shodlo více odborníků snad ani neexistuje. Zajímavější je podle mne skutečnost, jak lze měkké dovednosti podporovat a rozvíjet v rámci výuky na vysokých či vyšších školách.

### **Aktuální situace na VŠCHT Praha**

Již několik let se na VŠCHT Praha věnuje zvyšování kompetencí v oblasti soft skills stále větší pozornost. Své prezentační dovednosti a schopnost „prodat“ svou práci si studenti mohou vyzkoušet nejenom na tradiční Studentské vědecké konferenci (SVK), která bezprostředně navázala na dřívější Studentskou vědeckou odbornou činnost (SVOČ) a koná se každoročně, ale v mnoha předmětech je součástí cvičení také prezentace studentských referátů.

Zatím dvakrát proběhl i cílený trénink měkkých dovedností. V prvním týdnu se studenti dozvěděli různé důležité informace z oblasti komunikace, týmové práce, prezentačních dovedností a způsobů výběru pracovníků a druhý týden pak byli na praxi v konkrétním podniku, kde si mohli získané teoretické poznatky porovnat s podnikovou realitou.<sup>4</sup> Tohoto tréninku se však může zúčastnit najednou pouze zhruba 20 studentů, protože získat externí lektory a spolupracující firmy není až tak jednoduché. Nehledě na to, že celá akce je pro studenty bezplatná a tudíž veškeré náklady hradí VŠCHT Praha, příp. partnerské firmy.

S přechodem na dvoustupňový systém studia se naskytl prostor zaměřit na podporu soft skills větší pozornost. Inoval se předmět Personální management, z kterého vznikl volitelný předmět pro studenty bakalářského studia s názvem Řízení lidských zdrojů. Syllabus tohoto předmětu je v tabulce č. 1.

**Tab. 1:** Syllabus předmětu Řízení lidských zdrojů

1. Řízení lidských zdrojů jako integrální součást managementu
2. Analýza potřeb pracovních sil
3. Popis pracovní pozice
4. Získávání a výběr pracovníků

<sup>4</sup> <http://www.vscht.cz/main/studenti/rp/2004/611.Petraskova.ZZ.doc>



5. Hodnocení a řízení pracovního výkonu
6. Odměňování pracovníků
7. Pracovní motivace
8. Rozvojové programy a další vzdělávání
9. Podniková kultura
10. Interní a externí komunikace
11. Pracovní týmy
12. Pracovní stres
13. Příprava a řízení organizačních změn
14. Stimulace inovačních přístupů a kooperativního chování

Předmět je v rozsahu dvě hodiny přednášek a jedna hodina cvičení týdně a jak je ze sylabu zřejmé, zaměřuje se nejenom na personální činnosti, ale také na posilování komunikačních a organizačních dovedností, schopností týmové práce a zvládání stresu. Na cvičeních pracují studenti často v týmu a samozřejmě součástí jsou jejich referáty, takže se posilují rovněž schopnost prosadit svůj názor a prezentační dovednosti.

Protože z mnoha výzkumů, anket a sdělení vyplynulo, že absolventi technických vysokých škol mají problémy „prodat“ výsledky své práce, prezentovat se či přesvědčit ostatní, vytvořili jsme také předmět Manažerská komunikace, který by měl tento jejich handicap zmírnit. Syllabus předmětu je v tabulce č. 2.

**Tab. 2:** Syllabus předmětu Manažerská komunikace

1. Komunikace jako nástroj řízení a součást podnikové kultury
2. Komunikační proces
3. Osobnostní předpoklady pro úspěšnou komunikaci, emoční inteligence
4. Firemní prezentace – příprava podkladů
5. Firemní prezentace – vystoupení na veřejnosti
6. Zvládání stresu z veřejného vystoupení
7. Intraorganizační komunikace, řízený rozhovor
8. Řízení porad a firemních akcí
9. Komunikace v rámci kreativního rozhodování
10. Řešení pracovních konfliktů
11. Tréninkové programy, koučování
12. Interorganizační komunikace, komunikace s médii
13. Vyjednávání
14. Konstruktivní a destruktivní způsoby dyadické komunikace

Manažerská komunikace je volitelný předmět, který byl zatím nabídnut pouze v jednom semestru a přihlásilo se na něj cca 80 studentů. Pro různé kolize v rozvrhu a případné ukončení studia navštěvovalo nakonec předmět pouze cca 50 studentů. V závěru semestru byla u studentů provedena anketa a bylo zjištěno, že předmět považují za potřebný a jeho strukturu za odpovídající. Většina respondentů požadovala zvýšit podíl aktivní práce studentů v porovnání s teoretickými přednáškami. Předmět Manažerská komunikace má rozsah jedna hodina přednášek a jedna hodina cvičení týdně, avšak cvičení na přednášky bezprostředně navazují, takže lze poměr teorie a praktického nácviku upravovat. Pro letní semestr by měla být připravena elektronická podoba učebního textu, ve které budou základní teoretické informace a tudíž bude možné věnovat praktickému procvičování větší prostor.

**Závěr**

Tzv. měkké dovednosti se již pravděpodobně natrvalo stanou významnou součástí nejenom kritérií při výběrovém pohovoru do zaměstnání, ale také (a to je důležitější) faktorem úspěšnosti v povolání. Stále více pracovních pozic vyžaduje jednání s lidmi, prezentace svých nápadů resp. výsledků své činnosti a asi ve všech je neustále nedostatek času a nutnost organizovat a zorganizované flexibilně měnit.

Měkké dovednosti jsou podobně jako jiné dovednosti do jisté míry vrozené, ale tréninkem je lze rozvíjet. Na tomto rozvoji by se měly podílet i vzdělávací instituce, vysoké školy nevyjímaje. Jednou z cest je vytvářet nové předměty, které přímo nesouvisí s oblastí, pro kterou vysoká škola připravuje odborníky. Již klasickými jsou předměty Personální management, Řízení lidských zdrojů, Komunikace, Sociologie, Základy psychologie apod. Druhou cestou je připravovat pro své studenty výuku tak, aby své měkké dovednosti mohli rozvíjet jaksi mimoděk. Jedná se zejména o využívání studentských referátů, ale velmi vhodné je také využívání týmové práce a zejména projektové vyučování. Tato posledně uvedená cesta je zatím málo rozšířená, a to jednak z důvodů náročnosti přípravy projektového vyučování pro pedagoga a jednak proto, že tímto způsobem lze pracovat pouze s menšími skupinami. Projektovou výuku navíc omezuje nutnost hodnotit jednotlivého studenta, což lze při týmovém řešení projektů jenom obtížně, pokud chceme hodnocením odlišit přínos jednotlivých členů týmu. Hodnotit všechny členy skupiny stejnou známostou není vhodné, protože při možné fluktuaci ve skupině a malém počtu hodnocení se pravděpodobně nevytvoří vnitřně soudržný tým a někteří členové této pracovní skupiny by se mohli na výsledcích ostatních přizívat.

#### **Literatura**

[http://www.csvs.cz/projekty/2002\\_msmt\\_sramek/studie\\_2004/LS02\\_rozvoj\\_komunikacnich\\_dovednosti.doc](http://www.csvs.cz/projekty/2002_msmt_sramek/studie_2004/LS02_rozvoj_komunikacnich_dovednosti.doc)  
[http://www.feec.vutbr.cz/vztahy/tisk\\_zpravy/index.php?id=20060228.txt](http://www.feec.vutbr.cz/vztahy/tisk_zpravy/index.php?id=20060228.txt)  
<http://www.oa.svitavy.cz/gaudeamus/vscht/tisk/absolventi.html>  
<http://www.vscht.cz/main/studenti/rp/2004/611.Petraskova.ZZ.doc>

#### ***Soft skills, their Importance and Improvement***

**Annotation:** *Soft skills are very important for success in occupation. Nowadays there are important for choice to occupation too. But these skills are little developed by technical universities graduates. This article is about ways how to improve soft skills and which ways are used at Institute of Chemical Technology Prague.*

**Key words:** *soft skills, Institute of Chemical Technology Prague*

#### **Kontaktní adresa autora:**

Marek Botek, Mgr., ing. Ph.D.  
Ústav ekonomiky a řízení chemického a potravinářského průmyslu  
Vysoká škola chemicko-technologická v Praze  
Technická 5, 166 28 Praha 6  
marek.botek@vscht.cz

# Eurozóna – potenciál pre Slovenskú republiku

*Dušan Butorac*

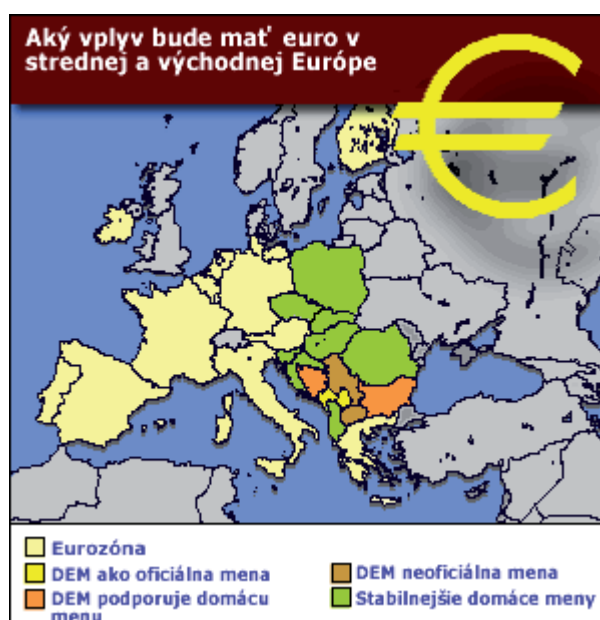
**Abstrakt:** Európska únia je výsledkom medzinárodného integračného procesu. Ekonomická integrácia ako najvyšší a kvalitatívne nový stupeň internacionalizácie hospodárskeho života predstavuje objektívny proces regulovaný v záujme integrujúcich sa krajín. Chápanie integrácie ako procesu umožňuje nové dimenzie v spôsobe nazerania na ňu ako na stále sa rozvíjajúce ekonomické procesy. Integrácia je súčasne ekonomickým a politickým procesom. Integrované procesy si vyžadujú vedomú činnosť subjektov, štátnych a nadštátnych orgánov. V súčasnosti sa problematika Eurozóny ako súboru krajín patriacich do Európskej únie, ktoré prijali spoločnú menu – euro, stáva predmetom záujmu hospodárskej teórie i praxe. Pomerne často sa objavuje tento pojem v súvislosti so Slovenskom a prechodom národnej ekonomiky na systém aplikovaný v krajinách EÚ.

**Kľúčové slová:** integrácia, eurozóna, národná ekonomika, obchodná bilancia, tempo rastu, menová únia

## Eurozóna – vznik a postavenie v Európe

Eurozóna vznikla ako spojenie viacerých štátov Európskej únie, ktoré na rozdiel od ostatných členských štátov prijali jednotnú menu – euro, a tým vytvorili menovú úniu. Táto spoločná mena predpokladá ekonomickú a nakoniec aj politickú jednotu zúčastnených krajín. V rámci menovej únie sa majú prijať jednotné pravidlá peňažného obehu, spoločná menová politika. Národné centrálné banky sa nahradia jednou, spoločnou centrálnou bankou, vytvorí sa spoločný fond menových rezerv a jednotná menová politika voči nečlenským krajinám a medzinárodným finančným inštitúciám.

**Obr. 1:** Prehľad krajín, ktoré prijali euro ako spoločnú menu, a ktoré majú svoju vlastnú menu



Zdroj: [www.europa.sk](http://www.europa.sk)

Podpis **Zmluvy o EÚ** v Maastrichte a jej ratifikácia 1. novembra 1993 znamenal záväzok vybudovať hospodársku a menovú úniu. Spoločná mena vnútri EÚ mala posilniť jednotný trh a zvýšiť ekonomickú

váhu únie. Maastrichtská zmluva je historickým pokračovaním európskej politiky v tom zmysle, že považuje za prioritu ekonomickú integráciu pred integráciou politickou.

Myšlienka vytvorenia Európskeho menového systému vznikla na konci šesťdesiatych rokov. Prvé konkrétnejšie plány na vytvorenie spoločnej európskej meny priniesol rok 1971 a boli obsiahnuté v tzv. Wernerovom pláne. Tento plán bol odpoveďou na menovú krízu, ktorú vyvolal rozpad systému pevných kurzov. Výsledkom Wernerovho plánu bolo vytvorenie Európskeho menového systému a ECU (European Currency Unit – Európska menová jednotka). Nová mena slúžila ako zúčtovacia jednotka medzi členskými štátmi od zavedenia európskeho menového systému. Wernerov plán však postupne stroskotal, ECU sa nepodobala na skutočnú jednotnú menu a záujem o ňu upadal. Obdobie 70. rokov charakterizuje aj nedostatok ochoty jednotlivých členských štátov prehliť integráciu a tiež ich rozličné ekonomické záujmy.

V júni 1988 Európska Rada potvrdila cieľ postupného vytvorenia hospodárskej a menovej únie a poverila výbor vedený vtedajším prezidentom Európskej komisie Jacquom Delorsom preskúmať a navrhnúť konkrétne kroky, ktoré by k takejto únii viedli. Delorova správa navrhovala, aby sa hospodárska a menová únia dosiahla v troch samostatných etapách: v prvej sa liberalizovali kapitálové pohyby v rámci EÚ a zblížili sa menové politiky jednotlivých štátov, v druhej sa vytvorila autorita na úrovni únie, ktorá kontrolovala jednotlivé menové pohyby. Zavádzala tiež opatrenia na postupné zblížovanie jednotlivých národných mien. V tretej etape sa neodvolateľne fixovali výmenné kurzy medzi menami zúčastnených štátov a vykonávanie monetárnej politiky sa prenieslo na úroveň Európskej únie.

### **Komparácia EÚ s hospodárskym stavom USA a Japonska**

Pri začleňovaní SR do integračného procesu Európskej únie sa pozornosť sústreďovala hlavne na konkurenciu v rámci tohto zoskupenia. Samotná Európska únia je súčasťou globalizovanej svetovej ekonomiky, kde je konfrontovaná s mimoriadne náročnou megakonkurenciou pochádzajúcou najmä z USA a Japonska. Pozícia EÚ v súperení troch centier svetovej ekonomiky, v ktorých je zo sto najväčších TNK sústredených 87 %, má a bude mať zásadný vplyv na ďalší vývoj integračného procesu, jeho priority a podmienky.

Dlhodobý trend vývoja ekonomickej výkonnosti USA, Japonska a EÚ je znázornený na obr. 2. Prezentované údaje dokumentujú dlhodobý klesajúci trend priemerných ročných temp rastu reálneho hrubého domáceho produktu vo všetkých troch svetových centrách, no zároveň odhaľujú medzi nimi výrazné diferencie v klesajúcej miere výkonnosti ich ekonomík.

Najväčší pokles zaznamenalo Japonsko z 8,83 % na 1,37 %, miernejší, no i tak skoro dvaaplnásobný pokles zo 4,91 % na 2,06 % bol charakteristický pre EÚ, čo je relatívne veľmi nepriaznivé v relácii k USA, kde došlo k poklesu zo 4,41 % len na 3,19 %. Pri interpretácii prezentovaných údajov je potrebné brať do úvahy špecifiká povelnoého vývoja.

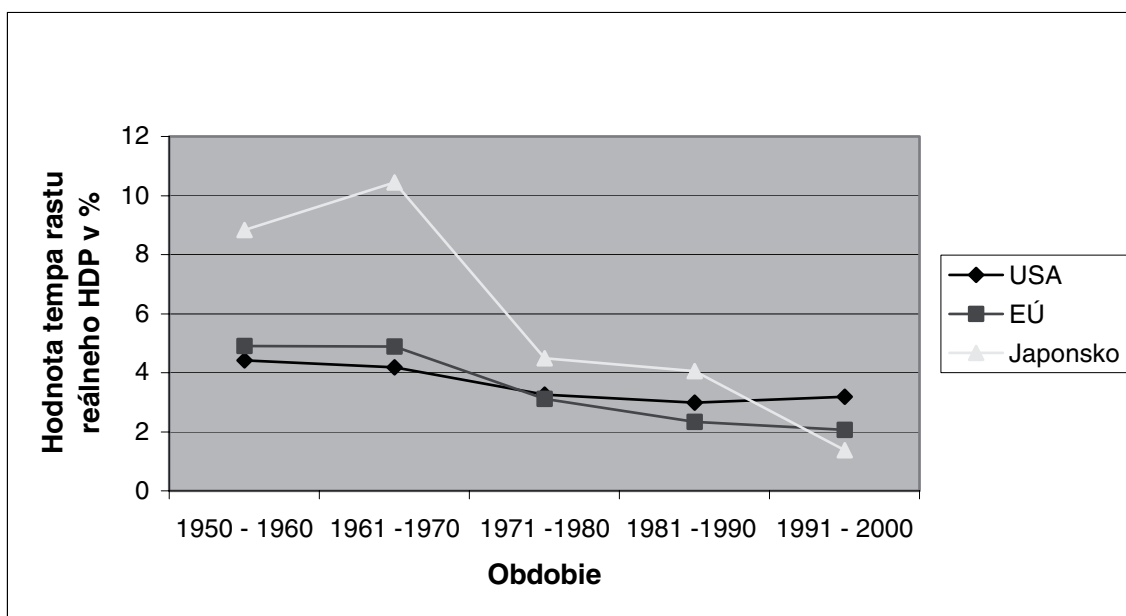
Z hľadiska vývoja pomeru síl medzi tromi centrami svetovej ekonomiky má mimoriadny význam dekáda 1970–1980. Adaptačné procesy, pôvodne vyvolané tzv. ropnými šokmi, otvorili priestor technologickej revolúcii, ktorej ekonomické dôsledky a súvislosti bezprecedentne vystupňovali kvalitatívnu inovačnú konkurenciu. Pod jej vplyvom došlo k diferencovanému zlomu v dlhodobých trendoch ekonomického rastu vo všetkých troch centrách. Ak dovtedy tempá rastu ich HDP konvergovali, tak od tejto dekády začali výrazne divergovať – obr. 3.

**Obr. 2:** Dlhodobý vývoj ekonomík USA, EÚ a Japonska  
(priemerné ročné tempá rastu reálneho HDP v %)

	1950-1960	1961-1970	1971-1980	1981-1990	1991-
USA					
- WEFA	4,40	4,30	3,30	2,80	*
- FED	4,42	4,08	3,17	2,75	*
- OECD	*	4,18	3,22	3,21	3,18
- WB	*	*	3,30	3,20	3,20
<i>Priemer USA</i>	4,41	4,19	3,25	2,99	3,19
EÚ - 15 kr.					
- OECD	4,91	4,88	3,01	2,37	2,12
- WB	*	*	3,20	2,30	2,00
<i>Priemer EÚ</i>	4,91	4,88	3,11	2,34	2,06
Japonsko					
- OECD	8,83	10,45	4,46	4,00	1,43
- WB	*	*	4,50	4,10	1,30
<i>Primer Jap.</i>	8,83	10,45	4,48	4,05	1,37

Vysv: \* - neexistujúci údaj  
Zdroj: www.ekonom.sav.sk

**Obr. 3:** Dlhodobé tempá rastu reálneho HDP ekonomík USA, EÚ a Japonska (ročné priemery v %)



Zdroj: www.ekonom.sav.sk

Nasledujúci obrázok prehľadne zobrazuje najdôležitejšie ekonomické ukazovatele, ich vývoj a prognózu na nasledujúce obdobie vo vybraných krajinách:

**Obr. 4:** Ekonomický vývoj vybraných krajín po roku 2000

	HDP				Inflácia				Obchodná bilancia/HDP			
	2002	2003	2004	2005	2002	2003	2004	2005	2002	2003	2004	2005
USA	2,5	2,8	3,8	3,3	1,6	2,3	1,4	1,0	-4,7	-5,1	-5,4	-5,6
EÚ	1,1	0,8	2,0	2,4	2,1	2,0	1,9	1,7	1,3	1,0	1,2	1,3
EMÚ	0,9	0,4	1,8	2,3	2,3	2,1	2,0	1,7	2,4	2,0	2,2	2,3
Nemecko	0,2	0,0	1,6	1,8	1,3	1,1	1,6	1,3	6,3	6,1	6,8	7,0
Francúzsko	1,2	0,1	1,7	2,3	1,9	2,1	1,8	1,5	0,1	-0,4	-0,3	-0,3
Taliansko	0,4	0,3	1,5	1,9	2,6	2,8	2,3	1,9	1,9	1,2	1,5	1,5
Japonsko	0,1	2,6	1,7	1,5	-0,9	-0,3	-0,4	-0,3	2,3	2,7	3,2	3,6

Zdroj: www.statistics.sk

Hospodárske oživenie v USA zaznamenalo zatiaľ najvýraznejšie tempo v druhom štvrtroku 2003, k čomu prispelo predovšetkým zmiernenie geopolitického napätia spolu s výrazným rastom produktivity práce a pôsobením podpornej makroekonomickej politiky.

V rámci Eurozóny po nevýrazných hospodárskych výsledkoch v roku 2002, ekonomika stagnovala aj v 1. polovici roku 2003. Tento vývoj bol spôsobený viacerými faktormi, ako napríklad neistotou pri vývoji cien ropy v súvislosti s vojnou v Iraku, neistotou ohľadom vývoja budúcich miezd a dôchodkov, ako aj nepriaznivým vývojom na akciových trhoch. V súčasnosti sú zaznamenávané prvé znaky znovuobnovenia spotrebiteľskej dôvery. Časť očakávaného oživenia vo výdavkoch domácností a podnikateľského sektoru vychádza z historicky nízkych úrokových sadzieb (krátkodobých aj dlhodobých). Reálny disponibilný príjem domácností bol podporený nízkou mierou inflácie ako aj apreciáciou eura. Zdrojom hospodárskeho oživenia by mal byť domáci dopyt podporený rastúcim zahraničným dopytom.

#### Slovensko a eurozóna - očakávania, prognózy, fakty

Po dosiahnutí udržateľného plnenia Maastrichtských kritérií by Slovenská republika v horizonte rokov 2008-2010 mohla vstúpiť do eurozóny. Tento horizont vytvára dostatočný priestor na realizáciu reforiem, ktoré zabezpečia stabilné fungovanie ekonomiky ako aj kontinuálnosť vývoja pred i po vstupe.

Vstup Slovenska do Európskej menovej únie bude mať významný vplyv na slovenské hospodárstvo. Nepochybne existujú mnohé pozitíva tohto kroku: prijatím spoločnej európskej meny dôjde k eliminácii nákladov na konverziu do a z eura, k zníženiu nákladov na riadenie menového rizika a k podnieteniu obchodnej výmeny. Z dlhodobého hľadiska je v záujme Slovenska vstúpiť do menovej únie, keďže výhody členstva v nej nie sú ekonomicky zanedbateľné. Avšak na druhej strane priskorý vstup by mohol slovenské hospodárstvo a životnú úroveň obyvateľstva poškodiť. Okrem iného by mohlo dôjsť k znehodnoteniu úspor, prehrievaniu ekonomiky a k obmedzeniu možnosti financovať reformy a projekty s vysokou mierou spoločenskej návratnosti. K pozitívnym efektom možno zaradiť tlak na štandardizáciu domácich hospodársko-politických krokov a reforiem, tlak na realizáciu rozpočtovej politiky v súlade s Paktom stability a rastu a následné pozitívne dosahy na finančné trhy, zvýšenie cenovej transparentnosti, nárast obchodnej výmeny, výhody neodvolateľného zafixovania kurzu pre stabilitu finančných trhov a menovú stabilitu a stabilné podmienky na podnikanie, čo urýchli reálnu konvergenciu. Orientačne možno rátať s kumulovaným vplyvom vo výške dodatočného 1 percenta rastu HDP ročne.

Medzi **pozitívne efekty** vstupu do EMÚ možno zaradiť:

1. *Odstránenie kurzového rizika, čo umožní spoľahlivejšie dlhodobé programovanie rozvoja podnikovej sféry, resp. odstráni zvýšené náklady spojené so zaistením rizika (hedging) a bude znamenať nepochybne i zvýšenie hospodárskeho rastu.*
2. *Zníženie nákladov na konverziu mien v oblasti obchodných i neobchodných vzťahov.*
3. *Prílev zahraničných investícií z titulu stabilného ekonomického prostredia, resp. iných komparatívnych výhod napr. v oblasti nízkej ceny práce na Slovensku.*

4. *Zrýchlenie reštrukturalizačných procesov v ekonomike v nadväznosti na prijatie pravidiel Európskej únie.*
5. *Tlak na štandardizáciu domácich hospodársko-politických krokov a reforiem.*
6. *Tlak na realizáciu rozpočtovej politiky v súlade s Paktom stability a rastu a z nej vyplývajúce pozitívne efekty vo vzťahu k finančným trhom.*
7. *Zvýšenie cenovej transparentnosti všetkých prvkov reprodukčného procesu, čo predstavuje stabilizačný prvok a taktiež rozvojový impulz pre ekonomický rast.*
8. *Zvýšenie obchodnej výmeny z dôvodu odstránenia bariér a prekážok v menovej, legislatívnej i mentálnej oblasti.*
9. *Výhody z neodvolateľného zafixovania kurzu pre stabilitu finančných trhov a menovú stabilitu.*
10. *Stabilita podmienok pre podnikanie a z toho vyplývajúce urýchlenie reálnej konvergenie.*
11. *Účasť na formulácii spoločnej menovej a kurzovej politiky na základe modelu hlasovacích práv).*

Slovenská republika by mala byť po vstupe do EMÚ lepšie chránená voči externým šokom, dôjde k tesnejšiemu previazaniu slovenskej ekonomiky s eurozónou s následným pozitívnym efektom na imidž krajiny, ktorý by sa mal pretransformovať do vyššieho prílevu priamych zahraničných investícií, čo predstavuje významný akceleračný ekonomického rastu.

Je zrejme, že potenciálny rozsah výhod, ktoré vyplývajú zo vstupu do Európskej únie a eurozóny je značný a pozitívny. V tejto súvislosti je však nutné z hľadiska akceptácie novej meny v podmienkach Slovenskej republiky vytvoriť predpoklady pre fixáciu takeého menového kurzu, ktorý bude znamenať podporu ekonomických aktivít Slovenska nie však na úkor verejnosti. Zároveň je vhodné prezentovať názor, že nie všetky potenciálne aspekty pozitívneho vývoja budú úspešne implementované do ekonomiky, pričom v strednodobom časovom horizonte nemožno taktiež vylúčiť výrazný vplyv v súčasnosti neidentifikovateľných ohrození.

Súčasťou ekonomického dobiehania krajín západnej Európy je očakávané posilňovanie slovenskej koruny. Skorý vstup do menovej únie tak bude znamenať konverziu úspor i všetkých aktív krajiny v kurze, ktorý bude menej výhodný ako ten, ktorý bude panovať neskôr. Navyše, cenová hladina Slovenska je len na úrovni 40 percent v porovnaní s cenovou hladinou v Európskej menovej únii a v najbližšom období možno očakávať zrýchlenie dobiehania cenovej hladiny krajín eurozóny. Po vstupe do menovej únie už nie je možné, aby dobiehanie prebiehalo formou zhodnocovania výmenného kurzu koruny, len formou zvýšenej inflácie. Pri očakávaných nízkych úrokových sadzbách v eurozóne a relatívne vysokej inflácii bude dochádzať k znehodnocovaniu úspor. Okrem toho pri dlhodobej existencii negatívnych reálnych úrokových mier hrozí riziko prehrievania ekonomiky a vzniku bublín na trhoch aktív.

#### **EUR – áno či nie?**

Splnenie predpokladov o plnení maastrichtských kritérií v stanovenom termíne môže byť významným pozitívnym signálom pre podnikateľskú sféru i pre zahraničných investorov o dôveryhodnosti programu vstupu do eurozóny, ako aj jasným ukazovateľom napredovania prístupového procesu. Členstvo Slovenskej republiky v Hospodárskej a menovej únii je jasnou orientáciou pre hospodársku politiku. Jej spresnenie do podoby konkrétneho programu reforiem prispeje k rastu dôveryhodnosti hospodárskej politiky štátu a k vytvoreniu pozitívnych očakávaní s premietnutím do reálnych výsledkov ekonomiky. Odpoveď na otázku aký je (alebo bude) skutočný čistý prínos spoločnej meny euro k ekonomickému blahobytu Slovenskej republiky ako aj ostatných členov EMÚ nie je jednoduchá. Možno dokonca vysloviť pochybnosť, či je možné poskytnúť na túto otázku relevantnú odpoveď. Ekonomická prax dokazuje, že „pri analýze niektorých výhod sa ukáže, že v určitých situáciách sa môžu zmeniť na riziká – v ekonómii zvyčajne platí, že nič nie je zadarmo.“

### **Literatúra**

- BÁCHRATÝ, P. *Obchod v Eurozóne*. In: *Profit: ľudia - peniaze - podnikanie*. Č. 41-42 (18. 10. 2004), str. 20-21.
- LISÝ, J. a kol. *Všeobecná ekonomická teória*. Bratislava: Edícia Ekonómia, 2002.
- SIPKO, J. *Európska menová únia a euro*. 1. vydanie. Bratislava: Elita, 1999.
- SIPKO, J. *Medzinárodný platobný styk*. 1. vydanie. Bratislava: Elita, 2000.
- www.ekonom.sav.sk
- www.statistics.sk

### ***Eurozone - a potential for the Slovak republic***

**Annotation:** *EU is a result of the international process of integration. The economic integration as the highest level of internalization of the economic life represents a process coordinated under the interest of the participating countries. This enables a new view and understanding of the process of continual development. Integration is both political and economical process. The topic of the eurozone was presented to the public and has become very popular to both economic theory and praxis. It is a union of the countries which have accepted the common currency - eur. The Slovak Republic may receive a great potential by submission to the system applied in the EU countries.*

**Key words:** *integration, eurozone, national economy, growth rate, currency union*

### **Kontaktní adresa autora:**

Dušan Butorac, Mgr.  
Prešovská univerzita  
Fakulta manažmentu,  
Ul. 17. novembra č. 1  
080 01 Prešov, SR  
buty@zoznam.sk



# Premietnutie analýzy vývoja európskych integračných procesov do výučby na Ekonomickej univerzite v Bratislave<sup>1</sup>

*Denisa Báráňová-Čiderová – Zuzana Kittová*

**Abstrakt:** Príspevok sa zameriava na predmety vyučované na Katedre medzinárodného obchodu – s dôrazom na predmety „Európska únia“ a „Európske a medzinárodné obchodné právo“ – ich metodiku i aplikáciu vedecko-výskumnej činnosti vo výučbe. Na rozdiel od širšie koncipovaného prvého uvádzaného predmetu sa druhý zameriava na základné problémy obchodného práva v EÚ a medzinárodného obchodného práva. Vychádza teda z právnych problémov, ktorým čelia podniky pôsobiace na zahraničných trhoch, resp. podniky, ktoré na zahraničných trhoch zamýšľajú pôsobiť, a inštitucionálnym otázkam regionálnych, príp. globálnych, integračných foriem sa venuje z hľadiska výkonu práva. Spomínané predmety majú vlastné špecifiká, na ktoré by obe spoluautorky chceli vo svojom príspevku poukázať.

**Kľúčové slová:** Európska únia, Európske a medzinárodné obchodné právo, metodika výučby

## Metodika výučby predmetu „Európska únia“

Predmet „Európska únia“ je na Obchodnej fakulte Ekonomickej univerzity v Bratislave vyučovaný v 7. semestri vo výmere dvoch vyučovacích hodín prednášok a dvoch hodín seminárov. Povinná literatúra k predmetu je každoročne aktualizovaná, pričom aktuálnou je publikácia Šíbl, D. a kol.: *Európska únia*, ktorá vyšla vo vydavateľstve EKONÓM v roku 2006. Doplnkovou literatúrou určenou na prácu na seminároch z predmetu „Európska únia“ je novovytvorená publikácia Báráňová-Čiderová, D.: *Európska únia - testy (slovensko-anglická mutácia)* v rozsahu 121 strán, ktorá je t. č. v tlači vydavateľstva EKONÓM. V prvej časti príspevku by sme radi poukázali práve na metodiku použitú v uvedenej cvičebnici.

Cieľom publikácie *Európska únia - testy* v slovensko-anglickej mutácii je vyplniť prázdne miesto na slovenskom knižnom trhu aktuálnym, komplexným a prakticky orientovaným referenčným prameňom. Určená je širokej i odbornej verejnosti, najmä ako metodická pomôcka k literatúre: Šíbl, D. a kol.: *Európska únia* (2006); Šíbl, D. a kol.: *Integračné procesy v EÚ* (2005); Lipková, L. a kol.: *Európska únia* (2006); Lipková, L. a kol.: *Európska únia - Praktikum* (2006, dotlač) a Fiala, P. – Pitrová, M.: *Evropská unie* (2003), ako aj k seminárom z predmetov Európska únia, Európske a medzinárodné obchodné právo, ekonomických, príp. iných relevantných študijných odborov.

Mnohé zatvorené otázky (tzv. multiple choice questions) v **prvej kapitole** sú formulované negatívne. Práve takto koncipovaná formulácia bližšie oboznamuje čitateľa s problematikou a pomáha rekapitulovať nastudované učivo, pričom vždy je len jedna odpoveď (a, b, c, d, príp. e) správna, napr.:

Ktorá z nasledujúcich politík EÚ **nemá** povahu spoločnej politiky?

- a) politika v oblasti poľnohospodárstva a rybolovu
- b) politika v oblasti životného prostredia
- c) politika v oblasti dopravy
- d) obchodná politika

(správna odpoveď: b)

Otvorené otázky, ako aj inšpiratívne zadania na zápočet/skúšku, obsiahnuté v **druhej kapitole** boli zostavené na základe dvoch východiskových textov Outlá V. – Hamerník, P. a kol.: *Praktikum práva Evropské*

<sup>1</sup> Príspevok bol vypracovaný ako súčasť riešenia nadväzujúcich výskumných projektov mladých vedeckých pracovníkov na Ekonomickej univerzite v Bratislave č. 2316053 a 2316059.

unie (2005) a Zacker, Ch. – Wernicke, S.: *Examinatorium evropského práva (třetí, přepracované a doplněné vydání, 2004)* s tým, že pridanou hodnotou je okrem rešeršovania dostupných prameňov výber relevantných otázok, ich úprava, tematické usporiadanie, preklad z českého jazyka, a tým príspevok k terminologickému ustáleniu pojmov, napr.:

Môžu členské štáty vypovedať členstvo v Spoločenstvách alebo môžu ho zrušiť?

Riešenie: (Zacker – Wernicke, 2004, s. 35.)

Úprava možnosti vystúpenia z EÚ.

(inšpiratívne zadanie na zápočet/skúšku podľa Outlá, V. – Hamerník, P. a kol., 2005: s. 230 odporúčaná literatúra s. 229–230 východiskového textu)

Vzhľadom na často obmedzený prístup k slovenskej mutácii dokumentov EÚ, príp. odbornej literatúry k danej téme, je v **tretej kapitole** – tzv. prekladateľskom manuáli – uvedená okrem anglickej a slovenskej verzie termínov EÚ aj česká mutácia prekladu. Spomínaná česká mutácia prekladu pochádza z troch východiskových publikácií, zatiaľ čo slovenská verzia je prekladom autorky s prihliadnutím na český ekvivalent i publikáciu *Ondrčková a kol.: Slovník pojmov EÚ (2004)* navyše s cieľom poukázať na nuansy prekladu, ktoré sa vyskytli v českej a slovenskej mutácii. Cieľom pri zostavovaní tretej kapitoly bolo uviesť do pozornosti zaužívané pojmy (napr. „voľný pohyb tovaru“) s poukázaním na ich alternatívy, ktoré sú spisovnejšie či terminologicky presnejšie (napr. „štyri slobody“ – odtiaľ „slobodný pohyb tovaru“).

Literatúra uvedená samostatne po každej kapitole umožňuje hlbšie štúdium prameňov použitej i odporúčanej literatúry. Rovnako **príloha** zostavená v anglickom jazyku je sondou do prípravy na výberové konania organizované Európskym úradom pre výber pracovníkov, pričom ide o typológiu testu v skrátenej a upravenej forme, ktorá vzhľadom na limitovaný priestor nemôže pokryť celú škálu typov testov prispôbených pracovnej náplni a predpokladom neobsadených pracovných pozícií.

Keďže spomínaná publikácia je rovnako určená ako metodická pomôcka k seminárom z predmetu „Európske a medzinárodné obchodné právo“, v nasledujúcej časti vysvetlíme podstatu metodiky výučby práve tohto predmetu.

### **Metodika výučby predmetu „Európske a medzinárodné obchodné právo“**

Predmet Európske a medzinárodné obchodné právo je novo zavedeným predmetom, ktorý sa na Obchodnej fakulte Ekonomickej univerzity v Bratislave vyučuje prvýkrát v akademickom roku 2006/2007. Je zaradený do tretieho semestra denného aj externého štúdia ako súčasť študijného programu Zahranično-obchodné podnikanie študijného odboru Obchodné podnikanie.<sup>2</sup> Vyučuje sa vo výmere 2/2, tj. 2 hodiny prednášok a 2 hodiny seminárov týždenne. Dopĺňa predmety právneho zamerania ako Právo a Právne formy podnikateľských vzťahov, ktoré sa vyučujú v prvom, resp. štvrtom semestri štúdia, ako aj na predmety ekonomického zamerania ako Medzinárodný obchod a Svetová ekonomika (tretí, resp. piaty semester štúdia). Okrem toho je jeho absolvovanie dôležitým príspevkom aj pre druhý stupeň štúdia – inžinierske štúdium, predovšetkým pre študentov študijného programu Medzinárodný obchod študijného odboru Medzinárodné podnikanie ako aj študijného programu Podnikanie v Európskej únii.

Zaradenie predmetu Európske a medzinárodné obchodné právo do študijného programu vychádzalo zo skutočnosti, že vstupom Slovenska do Európskej únie sa slovenský trh stal súčasťou zjednoteného trhu členských krajín EÚ, čo, samozrejme, prinieslo mnoho zmien v podmienkach a pravidlách vykonávania hospodárskych činností. To si od každého subjektu pôsobiaceho na vnútornom trhu EÚ vyžaduje pochopiť, ako tento trh funguje, čím sa líši, resp. je podobný národnému trhu. Pravidlá fungovania vnútorného trhu EÚ sú pritom dané legislatívou na európskej úrovni. Okrem toho táto legislatíva ovplyvňuje aj vykonávanie podnikateľských aktivít na medzinárodných trhoch, pričom tu spolupôsobí alebo vychádza z medzinárodného obchodného práva. Podobne zamerané predmety sú bežnou súčasťou študijných osnov zahraničných

<sup>2</sup> Ide o prvý stupeň štúdia – bakalárske štúdium.

univerzít ekonomického zamerania. Napr. na Vysokej škole ekonomickej v Prahe/Fakulte mezinárodných vzťahů sa vyučuje predmet Evropské právo, na Wirtschaftsuniversität Wien je to predmet Europäisches wirtschaftsrecht – Binnenmarkt (Európske obchodné právo – vnútorný trh).

Pre nový predmet bola pripravená učebná pomôcka *Mogyorosiová, Z.: Vnútrotrh EÚ (2006)*, ktorá sa zameriava na obsahovo prioritné tematické okruhy, a to:

- základy práva Európskeho spoločenstva,
- voľný pohyb tovaru,
- voľný pohyb pracovníkov,
- slobodu podnikania,
- voľný pohyb služieb,
- voľný pohyb kapitálu a platieb.

V budúcnosti sa plánuje jej postupné dopĺňanie tak, aby bola kompletnou učebnicou pre novokoncipovaný predmet.

Vzhľadom na zložitosť a komplexnosť predmetnej právnej problematiky publikácia uvádza veľký počet príkladov a prípadov z praxe. Každá kapitola je okrem toho doplnená zhrnutím najdôležitejších poznatkov. Cieľom prednášok z predmetu je jednak bližšie ozrejmenie problematiky obsiahnutej v publikácii, jednak doplnenie ďalších tém.

Na rozvoj schopnosti študentov aplikovať získané poznatky slúžia semináre. V rámci seminárov majú študenti príležitosť pracovať s konkrétnymi legislatívnymi textami, resp. rozsudkami. Úlohy, ktoré riešia, sú koncipované tak, aby navodili situácie z hospodárskej praxe, pri ktorých je potrebné využiť nadobudnuté poznatky. Napr. v oblasti ochrany spotrebiteľa existuje viacero smerníc, ktoré upravujú minimálnu úroveň ochrany vo všetkých členských krajinách EÚ. Pre obchodníka, ktorý ponúka tovar, resp. služby pomocou internetu platia pravidlá o tom, aké informácie musí zverejniť. Študenti teda majú za úlohu skoncipovať všetky informácie, ktoré sú podľa danej smernice nevyhnutné, pre prípad prezentácie vlastných fiktívnych tovarov a služieb. Ďalej sa študenti oboznamujú s najdôležitejšími rozsudkami Európskeho súdneho dvora, pričom sa snažia hľadať argumenty v prospech jednotlivých strán sporu, ako aj vlastné riešenie sporu. Následne konfrontujú svoje riešenia s rozsudkom. Práca študentov je individuálna alebo skupinová vzhľadom na charakter jednotlivých úloh. Cieľom skupinových prác je podporiť schopnosť riešiť problémové úlohy v pracovnom kolektíve.

Overovanie nielen nadobudnutých poznatkov, ale aj schopnosti ich aplikácie bude predmetom zápočtu a skúšky, ktoré sa budú realizovať písomnou formou.

Vzhľadom na to, že akademický rok 2006/2007 je pilotným rokom výučby nového predmetu, koncepcia a metodika jeho výučby ako aj obsahové zameranie budú v ďalších rokoch prispôbované skúsenostiam z výučby. Snahou bude rovnako zohľadniť odozvu od študentov a hospodárskej praxe. Okrem toho plánujeme výučbu predmetu v anglickom jazyku ako dobrovoľnú alternatívu k slovenskému jazyku.

### Literatúra

- BÁRÁŇOVÁ-ČIDEROVÁ, D.: *Európska únia - testy (slovensko-anglická mutácia)*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM 2006 (v tlači).
- FIALA, P. – PITROVÁ, M.: *Evropská unie*. Brno: CDK 2003. ISBN 80-7325-015-2.
- LIPKOVÁ, L. A KOL.: *Európska únia*. Bratislava: Sprint 2006. ISBN 80-89085-65-2.
- LIPKOVÁ, L. A KOL.: *Európska únia - Praktikum*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM 2005 (dotlač 2006). ISBN 80-225-2002-0.
- MOGYOROSIOVÁ, Z.: *Je obchod v rámci vnútorného trhu EÚ skutočne slobodný?* (Ukážka učebného textu). In: Zborník Výuka práva pro ekonomy, Rožnov pod Radhoštěm, 3.-4. 11. 2005, pp. 75-81, ISBN 80-248-0939-7.
- MOGYOROSIOVÁ, Z.: *Vnútrotrh Európskej únie*. Prešov: Vydavateľstvo Michala Vaška 2006. ISBN 80-7165-549-X

OUTLÁ V. - HAMERNÍK, P. A KOL.: *Praktikum práva Evropské unie*. Plzeň: Aleš Čeněk 2005.  
ISBN 80-86898-10-5.

ŠÍBL, D. A KOL.: *Európska únia*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM 2006.

ŠÍBL, D. A KOL.: *Integračné procesy v Európskej únii*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM 2005.  
ISBN 80-225-2041-1.

ZACKER, CH. - WERNICKE, S.: *Examinatorium evropského práva*. Třetí, přepracované a doplněné vydání. Český překlad: Pavla Váňová a Martin Sláma. Köln - Berlin - Bonn - München: Carl Heymanns Verlag - LexisNexis CZ 2004. ISBN 80-86920-05-4.

***Application of the European integration process analyses into the education at the University of Economics in Bratislava.***

***Annotation:*** *The article concentrates on the subjects taught at the Department of International Commerce - with emphasis on the subjects "European Union" and "European and International Commercial Law" - their methodology and application of the scientific work into the education process. Contrary to the first mentioned, more broadly designed subject the second one focuses on basic aspects of the European business law as well as international business law. It relates to legal matters encountered by companies operating on foreign markets or firms intending to do business on such markets. Institutional framework of regional or global integration forms is handled in terms of law enforcement. Both of the mentioned subjects are specific. Authors of the article would like to deal with some aspects of these subjects.*

***Key words:*** *European Union, European and International Business Law, methodology of education*

**Kontaktná adresa autoriek:**

Ing. Denisa Báráňová-Čiderová, PhD. M.A.,  
Ekonomická univerzita v Bratislave,  
Dolnozemska cesta 1,  
852 35 Bratislava,  
Slovenská republika,  
ciderova@dec.euba.sk

Ing. Zuzana Kittová, PhD. MBL - HSG  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Dolnozemska cesta 1  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
mogyoros@dec.euba.sk

# Miesto interkultúrnej psychológie v dialógu kultúr

*Viktória Dolinská*

**Abstrakt:** Príspevok sa zaoberá problematikou multikultúnej výchovy aj cez interkultúrnu psychológiu a poukazuje na jej dôležité miesto v edukačnom priestore. V období, kedy dochádza k stieraniu kultúrnych identít, je cieľom edukácie nielen poukazovať na toleranciu a empatiu voči odlišným kultúram, ale aj na to, že v meniacom sa multikultúrnom spoločenstve sa celosvetovo musíme vyrovnávať aj so situáciou radikálnej odlišnosti a hľadať spôsoby, ako v tejto situácii koexistovať. Slovenský edukačný systém sa tejto oblasti venuje sporadicky.

**Kľúčové slová:** multikultúrna edukácia, interkultúrna psychológia, multikulturalizmus, konfrontácie kultúr

## Úvod

V súčasnosti viac ako kedykoľvek predtým dochádza k stretávaniu ľudí odlišných rás, kultúr a národov. Nie vždy možno interkultúrne kontakty nazvať stretávaním, lebo často to bývajú strety kultúr v negatívnom zmysle slova.

Európske edukačné systémy ponúkajú rôzne modely adaptácie obsahu vzdelávania. Jeden z prístupov dáva dôraz na základné – vstupné zručnosti – tieto sa vyžadujú v celom rade zamestnaní. Druhý prístup podporuje prevoditeľné (kľúčové) schopnosti a širokú profesionálnu spôsobilosť (sociálne a komunikačné schopnosti a strategická efektívnosť). Čo sa týka týchto druhých schopností, je všeobecne zaužívané, že sa majú rozvíjať predovšetkým v školách, vysoké školstvo nevynímajúc. Inovatívne vyučovanie má vychádzať z týchto princípov.

Predstavitelia viacerých vedeckých odborov spolupracujú viac ako kedykoľvek predtým aj preto, aby mohli komplexnejšie objasňovať zložitú rôznosť javov a procesov. Intenzívnejšie sa zaoberajú teoretickými koncepciami a výskumami o rozdielnosti kultúr a problémoch z toho plynúcich, u nás sa tejto problematike venujeme sporadicky.

Práve teraz, keď sú podporované nielen v európskom priestore, ale na celom svete empirické výskumy multikultúrneho charakteru, kedy multikulturalita už má aj svoju teoretickú bázu, svoju informačnú základňu a aj svoje relevantné výsledky, ktoré sa môžu aplikovať do rôznych oblastí praktického života, ako je napríklad: zahraničná politika, diplomacia, medzinárodný obchod, cestovný ruch, zdravotníctvo, príprava pracovníkov verejnej správy, príprava euromanažérov, príprava učiteľov na edukáciu na všetkých stupňoch škôl a podobne (nie je priestor vymenovať všetky oblasti), nemožno odmietat' multi – trans – interkulturalizmus takým spôsobom, ako to niektorí prezentujú. I keď v terminologickej oblasti u nás prevláda nejednotnosť, autori vyjadrujúci sa k tejto problematike sa zatiaľ navzájom tolerujú.

Multikulturalizmus je – okrem iného aj o animozite etník a národov, o asymetrických vzťahoch medzi „malými“ a „veľkými“ národmi, ale aj o interkultúrnych odlišnostiach v medzinárodnej politike, súdnicstve, v diplomacii, v medzinárodnom obchode a pod. Teda prejavuje sa aj v oblastiach, ktorých dôsledky pociťujú občania každej krajiny.

## Konfrontácia kultúr

Mobilita poslucháčov vysokých škôl je už realitou, kontakty s inými ľuďmi a jazykmi spôsobujú strety kultúr, vyplývajúce z ich z rôznosti. A práve multikultúrna edukácia je vhodnou príležitosťou, ako pripraviť slovenských vysokoškolských študentov na zaobchádzanie s novou realitou. Monolingválny profil študenta stráca zmysel, kultúrna budúcnosť je v koexistencii v multikultúrnom svete. Pluralita kultúr, označovaná ako plurikulturalizmus je fenomén, ktorý sprevádza študentov a budúcich absolventov vysokých škôl. V poslednom období sa už aj samotné univerzity stávajú pluralitnými spoločnosťami s rozdielnymi kultúrami.

Už teraz je preto nevyhnutné vytvárať nové kurikulárne projekty vysokoškolskej edukácie tak, aby boli humánnejšie, to znamená, aby viac rešpektovali všeludské hodnoty, ktoré sa vzťahujú na zmysel života spoločnosti (Průcha, 2004).

Pretože multikultúrna edukácia na slovenských vysokých školách ekonomického zamerania absentuje, rozhodli sme sa zaoberať touto problematikou a poukázať na nevyhnutnosť zmien.

V súvislosti s multikultúrnou edukáciou ekonómov existujú viaceré nevyužívané možnosti, načrtávajúce napríklad nasledujúce teoretické i praktické stratégie:

- Po návrate študentov zo zahraničného pobytu možno charakterizovať špecifiká danej krajiny (čo bolo prekvapujúce, čo bolo nové, nečakané, aký bol priebeh kultúrneho šoku).
- Charakteristika pracovného prostredia, vrátane pracovných a osobných kontaktov.
- Sprostredkovanie poznatkov o inej krajine prostredníctvom fotografií, filmu alebo vlastných zážitkov osôb, ktoré navštívili cudzie krajiny (vážne aj humorné príbehy).
- Príprava dňa danej krajiny (typické jedlá a nápoje, domácnosť, hierarchia hodnôt apod.).
- Pomoc pri príprave budúcich frekventantov zahraničného pobytu.
- Inštalácia webovej stránky s informáciami o zahraničnom pobyte, príp. iných krajinách.
- Prehľbovanie kontaktov so zahraničnými študentmi cieľových krajín, vzájomná spolupráca v oblasti organizovania spoločných konferencií v cudzom jazyku alebo vzájomná prezentácia študentských vedeckých prác v zahraničí.
- Kultúrne a reintegračné tréningy organizované medzinárodnými študentskými organizáciami (AIESEC).

#### **Reintegračné štipendia poskytované medzinárodnými organizáciami**

Konfrontácia viacerých kultúr nie je len konfrontácia národnostná či generačná, to sú aj strety stratégií smerom do budúcnosti. Tie, ktoré v kultúre dominujú, sú produktom spôsobu myslenia tejto kultúry. Nesprávne je to, keď sa hranice kultúry a hranice krajiny považujú za identické. Mnohé subkultúry napr. v rámci jednej kultúry sa len veľmi málo odlišujú od iných subkultúr v iných krajinách. Ak teda bude dochádzať k stretom stratégií, tieto nemusia byť len medzi národnými kultúrami, ale aj medzi subkultúrami. Preto je potrebné senzibilizovať absolventov škôl pre interkultúrny aspekt komunikácie, aby vzťahy medzi etnikami, národmi, rasovými alebo náboženskými spoločenstvami boli vnímané harmonicky a nie ako konfliktné, ba dokonca ako nepriateľské. Medzi negatívne javy súčasnosti patrí animozita až nenávisť nielen medzi príslušníkmi vyššie spomínaných spoločenstiev, ale aj navonok – v oblasti medzinárodných vzťahov. Tieto konfliktné vzťahy majú základ v postojoch, stereotypoch, predsudkoch – a toto sú psychologické kategórie, ktoré fungujú aj na úrovni supraindividuálnej – to znamená vo vzťahoch a konaní krajín, národov a etník.

#### **Interkultúrna psychológia**

V poslednom období vznikajú na vysokých školách v zahraničí nové odbory, súčasťou ktorých je nová, multidisciplinárna oblasť – interkultúrna psychológia (cross-cultural psychology). Jej výskumy, ako zdôrazňuje J. Průcha, sú pre ďalší rozvoj multikultúrnej výchovy nevyhnutné, lebo výsledky týchto výskumov sa dajú využiť v rôznych oblastiach praktického života.

Slovenský edukačný systém čakajú nevyhnutné zmeny, ktoré úzko súvisia so zvyšovaním jeho kvality na takú úroveň, aby sa zabezpečila vysoká miera zamestnanosti, čo nie je mysliteľné bez implementácie prvkov multikulturality, využívajúc aj výsledky výskumov interkultúrnej psychológie (i keď zatiaľ len zahraničných). Problém zavádzania multikultúrnej výchovy, prípadne jej prvkov do učebných osnov, je teda na Slovensku naliehavým problémom škôl všetkých stupňov.

Práve preto bude zohrávať dôležitú úlohu novo sa formujúci odbor – interkultúrna psychológia. O to viac, že Európa sa stáva multikultúrnym hodnotovým spoločenstvom so svojou vlastnou identitou. Nová európska realita je nevyhnutne spätá s poňatím európskej kultúry, európskeho vedomia, európskeho občianstva, európskej dimenzie a európskej identity. Kultúrna pluralita sveta v ktorom žijeme je typická tým, že dochádza ku koexistencii množstva odlišných kultúr. V súvislosti so vstupom Slovenska do mnohokultúrnej

Európy by sa do popredia záujmu pedagogickej verejnosti mali dostať aj otázky multikultúrnej výchovy. V súčasnosti sa celkom oprávnené objavuje požiadavka jej realizácie aj v našom edukačnom systéme, pretože je to nevyhnutnosť a znamená novú kvalitu vzdelávania Európanov v rámci mnohodomenzionálneho integračného procesu. Dôležitým prvkom tohto procesu sa stávajú aj budúci – transkultúrne orientovaní absolventi našich škôl, preto nestačí, aby sa otvoril svetu len náš edukačný systém, musíme sa otvoriť svetu aj my – ktorí sme jeho súčasťou.

Pokiaľ sa nenaučíme navzájom sa rešpektovať a nenaučíme tomuto rešpektu aj mladú generáciu, nedospejeme k porozumeniu, ale prispejeme k arogancii a asymetrickým postojom nielen k predstaviteľom iných národov, ale aj voči sebe navzájom. Sporadické výskumy tolerance, resp. intolerance, ktoré sa u nás realizovali na základných a stredných školách, sú toho dôkazom. O niečo lepšia je situácia na vysokých školách, kde u skúmaných jedincov nebol zaznamenaný až taký vysoký stupeň intolerance.

### **Interkultúrne prvky a inovácia vyučovania**

Formou aktívneho využívania elektronických nástrojov na podporu komunikácie sú aj prezentácie študentov s využitím počítačovej techniky, čím možno nenásilným spôsobom rozvíjať ich zručnosti. Otvárajú sa tak nové možnosti na zvyšovanie perspektívy byť dobre informovaný a nemať zábrany v používaní podporných komunikačných nástrojov – čo znamená konkurenčnú výhodu (Pomffyová, 2005).

Aby sa naši absolventi stali v budúcnosti uznávanými odborníkmi v novoformujúcom sa európskom priestore a dobre sa uplatnili na medzinárodnom trhu práce, je potrebné orientovať slovenskú edukačnú politiku tak, aby úroveň nášho vzdelávania bola kompatibilná v rámci koexistencie edukačných systémov integrovaného európskeho celku (Martinkovičová, 2003, 4). To sa dá doceliť len inovovaním učebných osnov v smere implementácie multikultúrnych prvkov do už existujúcich predmetov.

Do učebných plánov je potrebné zaradiť také predmety, cez ktoré študent získa globálny pohľad na vývoj spoločnosti, hodnotovú reorientáciu, interkultúrnú komunikáciu, právne, politologické a ekologické vedomie. Vzdelávanie cez nové predmety a nové zdroje treba uskutočňovať nielen na úrovni základných a stredných škôl, ale aj na úrovni vysokoškolskej, postgraduálnej, prípadne formou krátkych modulárnych kurzov pre rôznych odborníkov pôsobiacich v praxi.

Veľmi náročnou úlohou bude zmena prípravy učiteľov smerom k rozvoju osobnosti pedagóga vnútorne motivovaného realizovať modernú, tvorivú výchovu. Školy by mali byť humanisticky orientované a mali by sa aktívne a zodpovedne zúčastňovať na verejnom živote, posudzovať problémy nielen z hľadiska osobného a národného, ale aj z medzinárodného a globálneho. Aby mohlo dôjsť k naplneniu uvedených skutočností, je nevyhnutné rozvíjať metamotiváciu, emocionálnu inteligenciu, prosociálne správanie a formovať také hodnoty ako sú láska, úcta, rešpekt, rovnosť, bratstvo, sloboda, dobrá vôľa, tolerancia, dôvera, poctivosť, čestnosť, vzájomná pomoc a spolupráca. Edukačné ciele treba sústrediť najmä na cieľavedomý a systematický rozvoj kognitívizácie, emocionalizácie, motivácie, socializácie, autoregulácie a kreatívizácie človeka.

V rámci inovácie učebných osnov nie je postačujúce zaviesť jeden predmet s interkultúrnymi prvkami, pretože jeho zavedením sa situácia nezlepší – študenti sa nestanú tolerantnejší zo dňa na deň. Je potrebný komplexný a systematický prístup a prehodnotenie prechodu prointegračne zameraných predmetov do skupiny predmetov povinných, čím by sa ich postavenie zásadne zmenilo a zmenil by sa aj postoj študentov k nim.

Vynárajú sa teda pred nami najmä tieto otázky:

- Prijímajú vysokoškolskí študenti kladne ideu multikultúrnej spoločnosti?
- Je úroveň a kvalita pripravenosti študentov na realizáciu multikultúrnej výchovy dostatočná?
- Čo je určujúcou determinantou postojov vysokoškolských študentov k odlišným kultúram: predsudky, alebo konkrétne poznanie odlišností kultúr?
- Dokážu vysokoškolskí študenti rozlíšiť pozitívne a negatívne vlastnosti vlastnej kultúry a kultúry iného národa?
- Majú vysokoškolskí študenti dostatočne rozvinuté národné sebavedomie, alebo sú ich postoje ovplyvnené predsudkami?

- Čo determinuje postoje vysokoškolských študentov k odlišným kultúram?
- Je možné meniť negatívne postoje k odlišným kultúram a pozitívne ich prehľbovať cez experimentálne zavádzané predmety, prípadne cez inováciu študijných odborov a špecializácií?

### Záver

Vysokoškolskí študenti sú pomerne dobre pripravení na život a prácu v multikultúrnej spoločnosti, pretože miera ich európskej identity dominuje nad národnou identifikáciou. Prípadná animozita k odlišným kultúram je determinovaná viac predsudkami ako poznaním konkrétnych odlišností kultúr, pretože táto oblasť je zanedbávaná nielen na školách všetkých stupňov, ale aj v celej spoločnosti. Existujú však nielen na vysokých školách reálne možnosti cez inovované, prípadne novokoncepcované študijné odbory a špecializácie, cez medzinárodnú mobilitu tieto negatívne, prípadne neutrálne postoje pozitívne formovať, meniť a ďalej rozvíjať. Interkultúrna edukačná problematika je u vysokoškolských študentov spojená s pojmovou a obsahovou nejednotnosťou, čo je aj výsledkom absencie ich poznatkov z oblasti teórie kultúry.

Z našich výskumov jednoznačne vyplýva, že vysokoškolskí študenti sú presvedčení o potrebe vytvárania multikultúrnej spoločnosti a tým aj o potrebe zavádzania multikultúrnej výchovy alebo interkultúrnej psychológie – príp. jej prvkov do jednotlivých predmetov. Vysokoškolskí študenti, najmä v stredoeurópskom priestore, sú dobre pripravení na spolužitie kultúr a identifikáciu s Európou. Pozitívna motivácia študentov vysokých škôl k medzinárodnej pracovnej mobilite je úzko spätá s ich utvárajúcou sa európskou identitou. Odlišná situácia je u študentov s nižším, alebo základným vzdelaním. Jednoznačne sa dá povedať, že vyššie alebo vysokoškolské vzdelanie poskytuje zdroje, ktoré umožňujú mladým ľuďom kritické hodnotenie stereotypov iných kultúr, ale aj svojej vlastnej kultúry.

V meniacom sa svete sa musí multikultúrna výchova vyrovnávať so situáciou radikálnej odlišnosti. Už nestačí, ak nás učí prispôbovať sa, pretože radikálne odlišné kultúry sa ani nemôžu prispôbiť. Multikultúrna výchova nás dnes musí viesť tak, aby sme i tento fakt uvedomili a naučili sa s ním žiť. Učí nás teda koexistovať a spolupracovať s radikálne odlišnými kultúrami (Mistrík, 2005, 122–123).

Záverom je potrebné zdôrazniť, že aj obohatením študijných odborov na vysokých školách o nové predmety (interkultúrnú psychológiu nevynímajúc) s multikultúrnym zameraním, prípadne inovovaním už existujúcich, nielen spoločenskovedných predmetov o tieto prvky, je možné eliminovať a odstraňovať negatívne postoje a predsudky a rozvíjať toleranciu a empatiu k odlišným kultúram. Oblasť aplikácie však nemôže zasiahnuť len edukáciu tej ktorej krajiny, ale je potrebné vnášať interkultúrnú komunikáciu aj do jednotlivých profesií, do oblasti štátnej správy, súdnictva, polície, zdravotnej starostlivosti, do oblasti medzinárodného vyjednávania, ale aj iných, tu nemenovaných oblastí.

### Literatúra

- BALÁŽ, M., HARAZINOVÁ, M. 2005. *Permanentné vzdelávanie ako základ rozvoja osobnosti a základ ekonomického rastu*. In: Zborník anotácií z konferencie Mladá veda 2004. Nitra: Fakulta ekonomiky a manažmentu SPU, 2005. ISBN 80-8069-455-7.
- BALÁŽOVÁ, V. 2005. *Students of economics and new trends in their education*. In: Lingua Summit 2005. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie „Inovatívne trendy v jazykovej príprave študentov v mnohojazyčnom prostredí“. Trenčín: Trenčianska univerzita A. Dubčeka, 2005, ISBN 80-8075-102-1.
- FRIDMAN, L. 2005. *Edukačné modely estetickéj výchovy ako prostriedok pozitívnej determinácie multikultúrnych postojov adolescentov*. In: Vsetín 2005. Zborník z konferencie „Interakce preventivních programu s aktivní politikou zaměstnanosti“. Vsetín, 2005. Zadané do tlače.
- HAJKO, D. 2005. *Globalizácia a kultúrna identita*. Nitra: FF UKF, 2005. ISBN 80-8050-909-2.
- HILL, G. 2004. *Moderní psychologie*. Praha: Portál, 2004. 283 s. ISBN 80-7178-641-1.
- KARIKOVÁ, S. 2004. *Postoje vysokoškolákov k minoritám*. In: Psychologické aspekty niektorých nežiadúcich spoločenských fenoménov. Banská Bystrica: PF UMB, 2004. s. 14–23. ISBN 80-8055-964-3.
- KIKA, M. 2005. *Case study - efektívna forma etickej prípravy v organizácii*. In: Acta oeconomica № 18: Etika v ekonomickom prostredí III. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela. ISBN 80-8083-126-2.



- MARTINKOVIČOVÁ, M. 2003. *Dimenzia euroobčianstva v príprave budúcich manažérov*. In: Implementácia štandardov Európskej únie vo vzdelávaní a vede krajín V4. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, 2003. s. 4. ISBN 80-8055-797-7.
- MISTRÍK, E. 2005. *Slovenská kultúra v multikulturalizme*. Nitra FF UKF, 2005. ISBN 80-8050-909-3.
- POMFFYOVÁ, M. – KONTRÍKOVÁ, I. – BIS, R., BIRIS, T. 2005. *Multikultúrne prostredie ako rozvojový stimul edukačných aktivít v oblasti informačných a komunikačných technológií*. In: Acta oeconomica № 18: Etika v ekonomickom prostredí III. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, 2005. ISBN 80-8083-126-2.
- POMFFYOVÁ, M. 2005. *Pozitíva a negatíva multikultúrneho prostredia a ich vplyv na rozvoj edukačného procesu*. Plzeň: elektronický časopis Essentia. 2005, 9 s. ISBN 1214-3464.
- PRŮCHA, J. 2004. *Interkultúrní psychologie*. Praha: Portál, 2004, 200 s. ISBN 80-7178-885-6.

### ***The point of cross-cultural psychology in dialogue of cultures***

***Annotation:*** *The article deals with the questions of inevitable cross-cultural contacts among the representatives of different cultures. It also touches the problems of multicultural elements and their implementation into the processes of education by means of a newly outlined subject. Nowadays people of different races, cultures and nations meet more than ever before. In Slovakia the attention paid to this area is very sporadic currently.*

***Key words:*** *cross-cultural education, cross-cultural psychology, multiculturalism, confrontation of cultures*

#### **Kontaktní adresa autora:**

PhDr. Viktória Dolinská, PhD.  
Katedra ekonómie a humanitných vied  
Ekonomická fakulta UMB  
Tajovského 10  
974 95 Banská Bystrica  
viktoria.dolinska@umb.sk

# Etické a sociální aspekty českého ekonomického myšlení v díle Josefa Macka

*Zuzana Džbánková*

**Abstrakt:** *Zesílený konkurenční tlak globalizovaných trhů a rychle se měnící technologické, ekonomické a sociální podmínky spolu s nutností řešit problémy trvalé udržitelnosti, vyvolávají stále naléhavější potřebu respektování morálního rozměru ekonomických vztahů. Příspěvek seznamuje s etickým a sociálním rozměrem díla prvorepublikového národohospodáře Josefa Macka a akcentuje etickou podmíněnost a morální dimenzi ekonomických teorií.*

**Klíčová slova:** *etika, ekonomie, morální dimenze, sociální aspekty*

## Úvod

Zkušenosti ekonomů z období transformace postsocialistických příkazových ekonomik na tržní systém, finanční a politické skandály typu Enron se širokým veřejným dosahem spolu např. s problémy trvalé udržitelného rozvoje stále více vyvolávají zájem o etiku a její postavení v ekonomických vztazích. Ekonomická činnost a vztahy jsou součástí života společnosti, proto v rámci volby optimálního a zároveň přiměřeného rozhodnutí je třeba respektovat i zvyklosti a morálku dané společnosti v určitém čase. Neboli ekonomické subjekty se rozhodují racionálně v rámci daného instiucionálního rámce, jehož součástí jsou morální pravidla i právní normy, od kterých nelze odhlížet. Ačkoli ekonomie hlavního proudu (především neoklasická ekonomie) považuje tento rámec pravidel, v němž lidé volí mezi různými možnostmi využití vzácných zdrojů, za daný a tak samozřejmý, že není nutné se jeho existencí a významem zabývat, ekonomové především mimo hlavní proud si uvědomovali morální implikace ekonomického života už od Adama Smitha. Eticky orientovaná motivace je v dílech světových ekonomů obsažena v různých proporcích. Etické otázky vystupují do popředí především u představitelů, kteří se zabývají vývojem ekonomického myšlení a v dílech představitelů sociálně ekonomických teorií. Také někteří představitelé českého ekonomického myšlení minulosti i současnosti zachytili ve svých dílech skutečnost, že se společnost založená na tržní ekonomice nemůže plně rozvinout bez etické infrastruktury trhu. Jedním z nejvýznamnějších českých národohospodářů dvacátého století, jenž zároveň respektoval morální rozměr trhu a sociální aspekty, byl Josef Macek.

## Život a Josefa Macka

Josef Macek (1887–1972) otevřel české ekonomické myšlení novým proudům, především keynesiánství. Rozhodující úlohu ve formování a vývoji hospodářství připisoval právu, státu a etickým prvkům v hospodářském myšlení lidí. Absolvoval Právnickou fakultu Univerzity Karlovy v Praze (1911), kde byl posluchačem Albína Bráfa a jeho žáka J. Grubera. Dále rozšiřoval své vědomosti na Filozofické fakultě UK a na univerzitě v Berlíně. Po studiích se věnoval soudní a advokátní praxi. Po skončení světové války pracoval na ministerstvu zemědělství a na Pozemkovém úřadě. „*Vědecký zájem ho však odváděl k teorii národního hospodářství, politický zájem se soustřeďoval k aktuálním otázkám sociální politiky*“<sup>1</sup>.

Významná byla Mackova činnost pedagogická, byl významným propagátorem ekonomické vědy a znalostí hospodářských otázek. Sdílel řadu názorů svého učitele A. Bráfa, jenž byl názorově ovlivněn německou historickou školou<sup>2</sup>, avšak rozcházel se s ním v nazírání na povahu stávajícího řádu, charakter nutných

<sup>1</sup> VENCOVSKÝ, F. *Dějiny českého ekonomického myšlení do r. 1948*, Masarykova univerzita, Brno 1997. s. 254.

<sup>2</sup> **Ekonomický historismus** se prosazoval zejména u německých filozofů a ekonomů (W. Roscher, B. Hildebrand, K. Knies, později G. Smoller, nebo např. M. Weber apod.) Jeho představitelé zdůrazňovali potřebu studovat historii a respektovat

reforem a směr transformace hospodářského zřízení. Před válkou působil na Obchodní akademii v Praze. V roce 1921 byl jmenován mimořádným profesorem, v roce 1926 řádným profesorem národního hospodářství na Vysoké škole obchodní v Praze (kde setrval do r. 1949). Jako vysokoškolský učitel uváděl posluchačům názory různých škol a autorů na základní otázky ekonomické teorie a politiky, vychovával je k samostatnému přemýšlení o ekonomických problémech. „*Snažil se ukazovat nejen na složitost sociálních jevů hospodářských, ale také na jejich vzájemnou závislost s názory mravními, náboženskými, právními a politickými*“<sup>3</sup>.

Angažoval se aktivně politicky, patřil k socialisticky, ale protimarxisticky orientovaným ekonomům i politikům od počátku měl úzký vztah k sociální demokracii. Od r. 1917 byl členem Sociálně demokratické strany, podílel se i na založení Socialistické strany československého pracujícího lidu r. 1919. V roce 1924 se vrátil do Sociálně demokratické strany, byl členem jejího ústředního výboru. V letech 1928–1939 byl poslancem Národního shromáždění.

V roce 1923 byl Josef Macek jmenován vedoucím redaktorem revue *Naše doba*, jednoho z nejprestižnějších měsíčníků té doby, založeného T. G. Masarykem. Od roku 1925 byl Macek jedním z prvních účastníků schůzek tzv. Čapkových pátečníků.

Období po Mnichovu i únorový převrat 1948 Josefa Macka tvrdě postihly. Nejprve musel čelit vykonstruovanému obvinění z kolaborace, množily se útoky na jeho politické přesvědčení i vědecké názory. Byl prezentován jako odpůrce marxismu a jako politický i vědecký „oportunista“. V roce 1949 odešel pod hrozbou zatčení do emigrace.

I v emigraci se věnoval pedagogické činnosti. Přednášel na univerzitě v Pittsburghu (profesura 1953), 1957–1961 byl profesorem v Chatham College. I v emigraci rovněž pracoval aktivně politicky, od r. 1952 byl členem Rady svobodného Československa. Zemřel r. 1972 ve Vancouveru v Kanadě.

Názorové polemiky Josefa Macka a Karla Eglíše, jež vedli více než 15 let, se staly osou českého ekonomického myšlení v období první republiky. V odborné literatuře se píše o dvou pólech české meziválečné ekonomické vědy. Engliš vystupoval z pozice sociálně citícího liberála a byl spolutvůrcem vládní hospodářské politiky. Macek jako poslanec sociální demokracie patřil k hlavním opozičním kritikům vládní hospodářské a finanční politiky Englíše a jeho následovníků. Oba však patřili k rozhodným stoupcům Masarykovy humanitní demokracie ke kritikům neduhů společnosti založené na tržní ekonomice. V hodnocení podstaty a příčin těchto neduhů, v pojetí úlohy státu a sociální politiky při vymezování cest a prostředků k překonávání krizových jevů a chudoby, se rozcházel.

### **Morální rozměr díla Josefa Macka**

Z díla Josefa Macka byla první větší prací kniha „**Mravní názory A. Smitha**“ (1915), kde se v první části zabývá podstatou a příčinami mravnosti (psychologii mravů) především objasněním Smithovy teorie vzájemného vcitování (sympatie), jak ji Smith předkládá v „*Teorii mravních citů*“. „*Všichni členové společnosti se navzájem potřebují, i jsou vysazeni vzájemným křivdám. Společnost však nemůže trvat tam, kde není spravedlnost. ... lidský smysl pro spravedlnost je založen na přesvědčení, že jest nezbytná pro společnost*“<sup>4</sup>.

Macek uvádí, že podle Smitha, přestože je člověk pokládán za egoistickou bytost, patří k jeho substanci lidskosti solidární zájem o druhé tak jako zájem o vlastní dobro. „*Naše sebevláda je založena na sympatii k citům našich bližních. ... Příroda poskytla však člověku náhradu za nedostatek sebepoznání: Naše ustavičné pozorování cizího chování vede nás k vytváření určitých obecných pravidel o tom, co je správné konat i opomíjet. Učíme se dobývat pochvaly podobným skutkem a vyhýbat se haně podobným zločinem. ... Všeobecná mravní pravidla tvoří se tedy na základě zkušenosti, co náš přirozený cit pro zásluhu a správnost v jednotlivých případech*

---

existující strukturu společnosti, zejména sociální rozvrstvení, což umožní určit tendence vývoje a zvolit adekvátní státní řízení společnosti, především právní a hospodářské uspořádání společnosti. Odmitali přirozenost a neměnnost hospodářských zákonů, instituce je třeba přizpůsobovat historickému vývoji.

<sup>3</sup> ŠMEJKAL, M. *Život a dílo národohospodáře Prof. Dr. J. Macka*. In *Významní čeští národohospodáři*. Vědecký sborník Vysoké školy ekonomické v Praze Acta oeconomica pragensia, 1993, č. 1, s. 115.

<sup>4</sup> MACEK, J. *Mravní názory Adama Smitha*. Praha: vl. nákladem, 1915. s. 24.

schvaluje anebo neschvaluje“<sup>5</sup>. To znamená, že všeobecná pravidla jsou tvořena zkušeností, kterou jsme získali o možných následcích různých činů. „Zkušenost naučí člověka také úctě k těm všeobecným pravidlům, a on se chvěje a váhá i když nával vášně jej prudce pohání k nesprávnému činu“<sup>6</sup>.

Druhá část pojednávající o použití mravních pravidel k řízení lidské součinnosti uvnitř občanských organizací a mezi nimi vychází ze Smithovy práce „Blahobyt národů“. Josef Macek dochází k závěru, že smyslem tohoto díla je, „... aby objasnil zákonitosti a obhájil zásady úkoje potřeb ne tak z hlediska mravní správnosti, nýbrž v první řadě hospodárnosti...“<sup>7</sup>. Smithovy mravní zásady zde nejsou na povrchu, ale lze je podle J. Macka určit „... jak z myšlenek o skutečnostech hospodářských, tak o směru, v němž by bylo záhodno je reformovat“<sup>8</sup>. Předmětem Smithovy „Teorie mravních citů“ je skutečnost mravní závislosti člověka na společnosti především účastí, „Blahobyt národů“ řeší problematiku hmotné závislosti člověka na společnosti. Morálka individuálního sobectví zde není v rozporu s morálkou vzájemné pomoci, jež má podobu dělby práce a směny a je (předem nezamýšleným) důsledkem sledování vlastních zájmů.

Další práce byly věnovány aktuálním tématům „Znárodnění a zlidovění české půdy“ (1918), „Problém ceny v socialismu“ (1921), „Svépomoc na poli hospodářském“ (1923), „Demokracie v hospodářství“ (1924). Mezi zásadní Mackovy práce, ve kterých uceleně vyložil své názory, můžeme zařadit „Socialismus“ (1925) a „Základy sociální politiky“ (1925). Kritický postoj k vládní hospodářské politice a k peněžní politice Národní banky československé vyjádřil v řadě článků v různých časopisech. Sem patří soubor článků „Jak se dělá nezaměstnanost“ (1923), „Práce, peníze a politika“ (1932), „Kam se poděly peníze“ (1933), „ Za hospodářskou obnovu státu“ (1935).

Svou pozornost soustředil J. Macek na zápas s chudobou za všeobecný blahobyť, a to svou činností vědeckou, praktickou i politickou. Předpoklad zdaru tohoto zápasu viděl v překonání chaosu ve světě způsobeného omyly v hlavách nejen prostých lidí, ale i politiků. „Dnešní krize, to jest světová bída uprostřed nadbytku zemědělských plodin, úžasně výkonných strojů ... poháněných silami přírodními - toť důkaz nejen omylu v hlavách řešitelů hospodářského a politického života civilizovaných národů, ale také důkaz hromadného omylu lidu v těchto národech, omylu, který ochromuje stamiliony nešťastných k trpělivosti...“<sup>9</sup>. V předmluvě k „Zápasu s omylem a chudobou“ (1933) J. Macek dále uvádí: „Evropské lidstvo se přece jen poněmáhlu vymaňuje z mystického způsobu myšlení pokud jde o názor na přírodu mimo člověka. Dokazují to pokroky věd přírodních a techniky. Musíme doufat, že vybredne z mystiky také v myšlení o jevech sociálních. Pak technika sociální čili politika dohoní techniku fyzikální a udrží s ní krok“<sup>10</sup>. Svět potřebuje podle Macka novou hospodářskou filosofii, potřebuje si ujasnit podstatu blahobytu jako podmínky jak hmotné, technické, tak morální a politické.

Josef Macek nebyl proti systému, založenému na soukromém vlastnictví. Ale odmítal princip „laissez faire“ v klasické podobě. Byl proti takovému soukromokapitalistickému podnikání, které bezohledně narušovalo celospolečenské zájmy a zneužívalo svého monopolního postavení. Řešení hledal ve vyvážené sociální politice.

Při svém úsilí o odstranění chudoby a mravních křivd ve stávajícím hospodářském řádu se dostává k socialismu. Považuje se však za „efektuála“, který se neutápí v marxistických diskusích o nastávající agonii kapitalismu, sociální revoluci, podobě budoucího řádu, ale hledá řešení nezaměstnanosti, krize samosprávných financí, problému veřejné správy atd.

Hlavním uceleným dílem Josefa Macka jako národohospodářského teoretika je „**Sociální ekonomika**“, které vycházelo v letech 1945–1948 v pěti svazcích: I. Hospodářský řád, II. Cena, III. Peníze, IV. Úvěr, pojišťování, V. Důchody, konjunktura a krize.

<sup>5</sup> Tamtéž, s. 31–35.

<sup>6</sup> Tamtéž, s. 36.

<sup>7</sup> Tamtéž, s. 58.

<sup>8</sup> Tamtéž, s. 58.

<sup>9</sup> Macek, J. *Zápas s omylem a chudobou. Úvahy o hospodářství, socialismu a demokracii*. Praha: J. Laichter, 1933. s. 7.

<sup>10</sup> Tamtéž, s. 11.

Ve svém vědeckém přístupu a v názorech na provádění praktické hospodářské politiky byl profesor Macek eklektik, který vybíral z dosavadního ekonomického poznání to, co považoval z hlediska svých etických, morálních a sociálních kritérií za „správné“, co především vyhovovalo jeho sociálnímu přesvědčení o hospodářském pokroku společnosti. Sociální celospolečenské hledisko nadřazoval hlediskům ekonomickým<sup>11</sup>.

„Řád hospodářský je určitý aspekt (vzhled) řádu sociálního: je to řád sociální, pozorovaný z hlediska hospodářského, tj. jako soustava institucí vyvinutá k usnadnění a zajištění vědomého úkoje lidských potřeb ve společnosti“<sup>12</sup>. „Na každý sociální a tedy i hospodářský řád byly a jsou kladeny dva hlavní požadavky: výkonnost a spravedlivost. Výkonnost ve výrobě a dopravě, spravedlivost v rozdělování úkolů a podílů na výsledku společné práce“<sup>13</sup>. „Hospodářský řád jakožto jedna stránka řádu sociálního je podroben stále změně. Změny hospodářského řádu společnosti nelze předem přesně určit, protože společnost je soci živého...“<sup>14</sup>.

### Závěr

Ačkoli ekonomie hlavního proudu obvykle odhlíží od etických aspektů ekonomických vztahů a zabývá se tzv. čistou ekonomikou, jejímž předmětem je člověk ekonomický, izolovaný, s rozhodováním očištěným od hodnotových soudů, ekonomická činnost má svůj morální rozměr. Je realizována v reálném čase, v konkrétních socio-kulturních podmínkách, kdy základem rozhodování je motivace vyplývající z hodnotového systému ekonomického subjektu. Ekonomie proto může být produktivnější, bude-li klást větší a explicitnější důraz na etické úvahy, jež formují lidské chování a lidský úsudek. Josef Macek měl vizi postupného dobudování sociálně spravedlivé společnosti cestou sociálních reforem. Nastolení spravedlivých institucí, vedoucích mimo jiné i odstranění vykořisťování, podmiňoval rozumovým a mravním zdokonalováním lidstva.

Príspevek vznikl v rámci výzkumného projektu Grantové agentury ČR GA 307/06/026 „Vývoj ekonomie jako předmětu vysokoškolské výuky v českých zemích do roku 1948“, odpovědným řešitelem je doc. PhDr. Jaroslav Krameš, CSc.

### Literatura

- DUŠKOVÁ, I., DŽBÁNKOVÁ, Z. *Etická dimenze institucionálních změn - vybrané problémy*. Praha: Oeconomica 2005. 123 s. ISBN 80-245-0961-X.
- DŽBÁNKOVÁ, Z.: *Etické aspekty ekonomického prostředí ČR v procesu připojování k EU - teoretický pohled a praktické zkušenosti*. Praha: VŠE v Praze. Fakulta podnikohospodářská. Doktorská disertační práce. 2003. 145 s. Vedoucí disertační práce doc. Ing. Lubomíra Breňová, CSc.
- MACEK, J. *Mravní názory Adama Smitha*. Praha: vl. nákladem, 1915. 112 s.
- MACEK, J. *Zápas s omylem a chudobou. Úvahy o hospodářství, socialismu a demokracii*. Praha: J. Laichter, 1933. 207 s.
- MACEK, J. *Sociální ekonomika: Kurs národního hospodářství*. Praha: Česká graf. unie, 1948. 661 s.
- ŠMEJKAL, M. *Život a dílo národohospodáře Prof. Dr. J. Macka*. In *Významní čeští národohospodáři*. Vědecký sborník Vysoké školy ekonomické v Praze Acta oeconomica pragensia, 1993, č. 1, s. 107-140. ISSN 80-7079-195-0.
- VENCOVSKÝ, F. *Dějiny českého ekonomického myšlení do r. 1948*, Masarykova univerzita, Brno 1997. 433 s. ISBN 80-210-1624-8.

<sup>11</sup> VENCOVSKÝ, F. *Dějiny českého ekonomického myšlení do r. 1948*, Masarykova univerzita, Brno 1997.

<sup>12</sup> Macek, J. *Sociální ekonomika: Kurs národního hospodářství*. Praha: Česká graf. unie, 1948. s. 62.

<sup>13</sup> Tamtéž, s. 68.

<sup>14</sup> Tamtéž, s. 145.

*Etical and social aspects of Czech Economic Thought in Josef Macek writing*

*Annotation: The growing competition of global markets, quick changes of technological, economic and social conditions with sustainable growth's problems create the more urgent necessity to respect the moral dimension of economic relations. The article informs about ethical and social dimension of Josef Macek's economic thought and emphasises ethic conditions and moral dimension of economic theories.*

*Key words: ethics, economics, moral dimension, social implication*

**Kontaktní adresa autora:**

Ing. Zuzana Džbánková, Ph.D.

Katedra mikroekonomie

FPH VŠE v Praze

Nam. W. Chulchilla 4

130 67 Praha 3

e-mail: dzbank@vse.cz

# Prvky liberálnych ekonomických teórií ako nevyhnutná súčasť vzdelávania

*Peter Fašung*

**Abstrakt:** Žiadnemu národnému hospodárstvu sa nepodarí zvýšiť svoju konkurencieschopnosť ak ekonomické subjekty bude charakterizovať pasivita a spoliehanie sa na štát. Z hľadiska metódy tento text vo verbálnej rovine podrobujúcej kritickému analýze súčasného systému vzdelávania a odporúča riešenia v oblasti vzdelávania do budúcnosti. Štruktúra textu má dve hlavné časti. Prvá časť polemizuje so súčasným systémom vzdelávania a druhá formuluje odporúčania pre vzdelávací systém do budúcnosti. Pritom vzdelanie nemá byť cieľom, musí predstavovať prostriedok determinujúci úspešnosť ekonomických subjektov v budúcnosti. Preto odporúča autor ako integračnú súčasť vzdelávania prvky liberálnych ekonomických teórií, ktoré akcentujú individuálnu aktivitu a zodpovednosť každého ekonomického subjektu. Zvýšená aktivita ekonomických subjektov nájde v budúcnosti odraz v upravenej ekonomickej výkonnosti.

**Kľúčové slová:** liberálne teórie, znalosti, vzdelanie, ekonomická aktivita, individuálna zodpovednosť, ekonomická výkonnosť

## Úvod

Konkurencieschopnosť ekonomík sa vďaka Lisabonskej stratégii stala všeobecne akceptovaným cieľom v krajinách Európskej únie. Žiadne národné hospodárstvo sa však v medzinárodnom porovnaní nemôže stať konkurencieschopnejším v želaných mierach, ak ekonomické subjekty (domácnosti i podniky) bude charakterizovať pasivita a spoliehanie sa na štát. Znalosťami možno zmierniť rozsah týchto negatívnych tendencií. Cieľom tohto textu je ponúknuť odporúčania pre pracovníkov v oblasti vzdelávania, akým spôsobom ovplyvniť hodnoty ekonomických subjektov, tak aby sa upravili želaným smerom. Autor vo verbálnej rovine podrobujúcej kritickému analýze súčasného systému vzdelávania, pričom hodnotovým kritériom sa stáva podpora aktívneho prístupu u ekonomických subjektov. Na základe všeobecného poznania ekonomických teórií, vymedzuje ako nutnú súčasť vzdelávania konkrétnu teóriu. Štruktúra textu sa skladá z dvoch hlavných častí, v prvej časti autor polemizuje so súčasným systémom vzdelávania a druhá časť je vyčlenená na formuláciu odporúčaní k zmene vzdelávacieho systému.

## Vzdelávanie – súčasnosť a jeho doplnenie o nové prvky

Vzdelávací systém treba chápať ako široký komplex. Podmnožiny tvoria jednak školský systém zahŕňajúci základné školstvo, stredné školstvo i vysoké školstvo, potom rozvoj ľudských zdrojov v pracovnom procese a v neposlednom rade individuálne celoživotné vzdelávanie. Systémom vzdelávania svojim spôsobom prejdú všetky ekonomické subjekty: domácnosti (ľudia), ale aj firmy a štát. Za každým podnikom totiž stojí človek (v podobe podnikateľa alebo vlastníka) a teda aj všetky podnikové aktivity sa dajú spätne vysledovať k rozhodnutiam určitého človeka, konajúceho na základe súboru nadobudnutých znalostí a skúseností. Podobne štát v konečnom dôsledku reprezentujú ľudia, či už v legislatíve alebo exekutive, rovnako aj ich správanie ovplyvňujú poznatky získané vzdelávaním.

V každom z prvkov vzdelávacieho systému, ktorými postupne prechádzajú ekonomické subjekty, možno pozitívne aj negatívne vymedziť vedomosti, schopnosti, zručnosti i vlastnosti, aké si osvojí účastník vzdelávacieho procesu, a ktoré následne determinujú jeho správanie. Pozitívne aj negatívne definované vedomosti a vlastnosti sú určené prioritami konkrétnej vzdelávacej inštitúcie i celospoločenským úzusom. Na tomto mieste sa žiada negatívne vymedziť vlastnosti, o ktorých sa autor domnieva, že nesmerujú vývoj hospodárstva k vytýčeným metám vysokej konkurencieschopnosti, resp. doplniť vzdelávací systém o po-

zitivne vymedzené vlastnosti, ktoré posunú ekonomiku vpred želaným smerom. Negatívne by sa v oblasti vzdelávania mala vymedziť pasivita ekonomického subjektu v hospodárskom živote a taktiež sklon ekonomických subjektov k spoliehaniu sa na štát. Na druhej strane pozitívne treba vymedziť vlastnosti, ktoré stoja v protiklade k tým negatívne vymedzeným – aktívny prístup jednotlivca v hospodárstve a individuálnu zodpovednosť za svoju ekonomickú situáciu.

Pri testovaní jednotlivých prvkov vzdelávacieho systému v Slovenskej republike z pohľadu autorom definovaných kritérií (aktivita, individuálna zodpovednosť) najslabšie vychádza školstvo. Súčasnú vzdelávanie v školskom systéme stále charakterizuje pasívny prístup. Prevláda presun teoretických a encyklopedických vedomostí od učiteľa ku žiakom. Dôraz sa kladie na memorovanie poznatkov s ich následnou reprodukciou na vyžiadanie. Chýbajú prvky tvorivosti, samostatné vyhľadávanie poznatkov, žiak i študent čaká od pedagóga čo sa musí naučiť a tieto príkazy sa snaží aj naplniť. Najväčším neduhom školského systému však je to, že pripravuje žiakov a študentov len na zamestnanie, snaží sa ich pripraviť na situácie, kedy si budú hľadať prácu. Niektoré odbory na školách vznikajú dokonca pre potreby konkrétnych zamestnávateľov, s tým že sa absolventi uplatnia práve v tomto podniku. Takýto prístup sa autorovi javí veľmi krátkozraký. Úplne absentuje informovanie o samozamestnávaní, či podnikaní, orientácia na využívanie trhových príležitostí, menenie miesta pobytu podľa príležitostí, ale i informovanie o zabezpečovacích systémoch sociálnej siete v kontraste ku samozabezpečovacím systémom atď. Školstvo dlhodobo pestuje u mladých ľudí pasívny prístup k ekonomickému životu, čo v prípade ich neúspešnosti rezultuje do presvedčenia že eventúálnu problematickú situáciu v ich ekonomickom živote (napr. nezamestnanosť) musí riešiť štát.

Inú situáciu sledujeme pri rozvoji ľudských zdrojov v podnikovej sfére, kde firmy preferujú výkonnostne orientovaný prístup zamestnancov a týmto smerom vedú aj školiaci, resp. tréningový proces. Avšak tieto aktivity zamestnávateľov len s ťažkosťami dokážu zvrátiť hlboko zakorenené vzorce správania získané školským systémom. Individuálne celoživotné vzdelávanie stojí na záujmoch a preferenciách každého človeka, a teda nikomu neprislúcha prikazovať mu, aké znalosti alebo zručnosti si chce osvojiť.

Preto treba hľadať ako vhodne osnovy doplniť, resp. upraviť tak, aby sa podporovala aktivita ekonomických subjektov. Z pohľadu ekonóma autor medzi ekonomickými teóriami hľadal tú, ktorá zodpovedá vytýčeným prioritám. Ako mimoriadne vhodné sa javia liberálne ekonomické teórie (reprezentované hlavne rakúskou ekonomickou školou). Preto integrálnou súčasťou vzdelávania by mali byť aj prvky liberálnych ekonomických teórií, ktoré akcentujú individuálnu aktivitu a zodpovednosť každého ekonomického subjektu. Vzdelanie nemá byť cieľom, musí predstavovať prostriedok determinujúci úspešnosť žiaka/študenta – zamestnanca/podnikateľa v budúcnosti. Z tohto pohľadu nie je dôležité poznať históriu či predstaviteľov tohto ekonomického smeru, alebo zaoberať sa metodológiou. Stačí aby sa na základe elementárnych teoretických kategórií formovali vlastnosti, ktoré umožnia kvalitatívny posun v hospodárskom živote ekonomického subjektu.

Autor sa domnieva, že nasledujúce tri teoretické základy liberálnych teórií by sa mali stať integrálnou súčasťou vzdelávania. Patrí k nim – váha spotrebiteľských rozhodnutí v hospodárstve, akú úlohu plní podnikateľ v ekonomike a jej dôležitosť, a taktiež pôvod neefektívnosti pri vykonávaní činností vyplývajúcich z úloh zverených štátu.

Zvrchovaný zákazníci majú vždy pravdu. Ich kúpy alebo zdržania sa kúpy určujú, čo sa má vyrábať, v akom množstve a v akej kvalite. Kúpou toho čo im najviac vyhovuje spôsobujú ziskovosť a rozmach jedných podnikov a stratovosť či zmenšenie iných. Podnikatelia sú zmocnencami spotrebiteľov s odvolateľným mandátom, musia znova a znova investovať tak, aby najlepšie naplnili túžby spotrebiteľov. Trhový proces je každodenným plebiscitom, vytrieduje z radov ziskových osôb tie, ktoré nevyužívajú svoj majetok v súlade s príkazmi danými verejnosťou.<sup>1</sup>

Čím lepšie dokáže podnikateľ odhadnúť budúci dopyt spotrebiteľov po jednotlivých tovaroch a službách, tým viac zarobí – maximalizuje rozdiel medzi dnešnými nákladmi a budúcimi príjmami. Čím horší výkon podá v tejto špecifickej a náročnej činnosti, tým väčšiu stratu vytvorí. Najvyšší zárobok dosiahne ten podnikateľ, ktorý na jednej strane odhalí a následne uspokojí najviac pociťovanú a dosiaľ neuspokojenú

<sup>1</sup> Mises, L. Von: *Two Essays*. Auburn: Mises Institute, 1991, s. 21.



potrebu ľudí, lebo za také tovary a služby sú ľudia ochotný zaplatiť relatívne najvyššiu cenu (maximalizácia príjmov). A zároveň na to použije dosiaľ relatívne málo používané druhy výrobných prostriedkov, keďže tie budú najlacnejšie (minimalizácia nákladov).<sup>2</sup>

Tretím prvkom z liberálnych teórií, ktorý autor odporúča zakomponovať do vzdelávacieho systému, je vysvetlenie neefektívnosti štátu pri realizovaní zverených činností v protiklade k súkromnému sektoru. Samozrejme, že nesmie ísť o podkopávanie občianskej výchovy (poslušnosti). Stačí zdôrazniť, že štátna administratívna nenakladá s vlastnými finančnými prostriedkami, z čoho vyplýva nízky motív k šetreniu, slabá zodpovednosť za eventuálnu nehospodárnosť. Taktiež nezanedbať poučenie o fakte, že štát nemôže poznať preferencie všetkých ľudí, a teda realizuje priority ktoré sám považuje za vhodné.

Teoretické prvky z liberálnych ekonomických teórií by mali v osnovách vhodne dopĺňať poznatky z podnikového hospodárstva, poisťovníctva a finančného trhu. Rovnako nesmie chýbať výchovné pôsobenie, zdôrazňujúce osobnú aktivitu. V neposlednom rade zostáva rozšíriť osnovy na stredných a vysokých školách o praktické návody ako začať so samozamestnaním, s podnikaním, vrátane vybavovania k týmto činnostiam potrebných administratívnych povolení.

### **Záver**

Súčasnému systému vzdelávania chýba zvýšený dôraz kladený na vlastnú aktivitu ekonomických subjektov. Túto tendenciu možno zvrátiť zakomponovaním prvkov liberálnych teórií do vzdelávacieho procesu, tak ako to autor odporúča v predchádzajúcom texte. Zmena postoja k aktivite v hospodárskom živote u ekonomických subjektov nájde odraz v upravenej ekonomickej výkonnosti národného hospodárstva. Keďže vzdelávanie predstavuje proces dlhodobý a najevidentnejšie výsledky sa dosiahnu pri aplikácii odporúčaní do vzdelávacieho procesu už u mladých ľudí, možno výsledky zmien očakávať len v dlhodobom časovom horizonte.

### **Literatúra**

MISES, L. VON: *Two Essays*. Auburn: Mises Institute, 1991.

KIRZNER, I. M.: *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: The University of Chicago Press 1973.

### ***Elements of libertarian economic theories as needful part of education***

**Annotation:** *None of the modern economies can get more competitive in the international comparison if the economic subjects are characterized by passivity and rely to the states paternalism. Passivity can be fought by knowledge. But education shouldn't be the go, it has to be the medium that determines students or employees future success. Therefore should become teaching of elements of libertarian economics an integral part of the education process. Libertarian theories stress individual activity and responsibility of each economic subject. As people and companies get used to these values of libertarian economy, the results will show in the improved economic performance of the economy.*

**Key words:** *libertarian theory, knowledge, education, economic activity, individual responsibility, economic performance*

### **Kontaktná adresa autora:**

Peter Fašung, Ing.

Eruditio spol. s r. o.

P. O. Box 210

850 00 Bratislava 5, Slovensko

eruditio@mail.com, +421903888799

<sup>2</sup> Kirzner, I. M.: *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: The University of Chicago Press, 1973.

# Podpora zemědělství v EU

*Lenka Fojtíková*

**Abstrakt:** Článek pojednává o podpoře zemědělství v Evropské unii. Hlavní pozornost je zaměřena na oblast přímých plateb a změny, ke kterým dochází v oblasti jejich vyplácení v rámci současného reformního procesu. Zachyceny jsou i některé další formy společné organizace zemědělských trhů<sup>1</sup>. Součástí tématu je nastínění zemědělských výdajů v rámci nové Finanční perspektivy EU na období let 2007–2013. Struktura a objem finančních zdrojů určené na realizaci zemědělské politiky v ČR od roku 2000, jsou zachyceny v závěru příspěvku.

**Klíčová slova:** Tržní organizace, přímé platby, decoupling, systém jednotných plateb, cross-compliance, modulační cena, indikativní cena, cenový práh, intervenční cena, Evropský zemědělský záruční a orientační fond, program SAPARD.

## Úvod

Zemědělský sektor patří mezi nejvíce preferované a chráněné oblasti Společenství. Zemědělská politika je v EU utvářena a koordinována převážně na nadnárodní úrovni prostřednictvím institucí a orgánů Evropských společenství. Nicméně Společná zemědělská politika EU (SZP) je oblastí, v níž se uplatňují společně sdílené kompetence, tzn. tam kde nebyla vydána evropská legislativa, mohou národní členské státy EU vydat svá rozhodnutí, která musejí být v souladu s *acquis communautaire*. Cíle SZP byly detailně propracovány již v Římské smlouvě (čl. 33) v roce 1957. SZP měla za úkol přispět ke zvýšení produkce, stabilizovat zemědělské trhy a tím zaručit spolehlivé dodávky potravin pro obyvatelstvo zemí ES za přijatelné ceny. Současně byla snaha zajistit životní úroveň zemědělců, která by se zásadně neodlišovala od životní úrovně osob pracujících v průmyslu. Mechanismus, který začal být budován od konce 50. let 20. století, motivoval zemědělské výrobce k vytváření nadprodukce a stále více zatěžoval společný rozpočet. Tento neefektivní systém regulace zemědělské výroby v EU, byl od konce 60. let 20. století několikrát reformován. Zatím poslední reforma SZP byla naznačena v roce 2003, tedy ještě před rozšířením EU o deset nových členských států. Hlavním záměrem reformy je zvýšit konkurenceschopnost zemědělství EU; podporovat tržně orientované, udržitelné zemědělství; zajistit lepší rovnováhu mezi poskytovanými podporami a rozvojem venkova, a rozšířit škálu nástrojů, které jsou v současnosti k dispozici pro venkovský rozvoj, za účelem zvýšení kvality potravin a lepší zacházení se zvířaty (*animal welfare*).

Hlavním cílem autorky tohoto příspěvku je nastínit změny, ke kterým dochází v oblasti vyplácení přímých podpor a zachytit další formy podpory zemědělství v EU, které jsou v současnosti propagovány s cílem modernizovat venkovská obydlí. Zvláštní pozornost je v příspěvku soustředěna na podporu zemědělského sektoru v ČR.

## Podpora zemědělství v Evropské unii

Zemědělský sektor je v EU podporován různými finančními a cenovými nástroji. V poslední době nabývají na významu také opatření, která jsou EU přijímána s cílem propagovat evropské výrobky na vnitřním trhu, ale i na trzích třetích zemí. Většina opatření SZP je realizována prostřednictvím společných tržních organizací, kterých je celkem 21 a jsou rozděleny podle způsobu regulování zemědělských trhů do čtyř skupin (tržní organizace se zaručenými minimálními cenami a zaručeným odbytem; tržní organizace zajišťující celní ochranu; přímé dotace; plošná podpora). Tržní organizace přispívají k dosažení hlavních cílů SZP a pokrývají okolo 90 % zemědělské produkce EU. Hlavními úkoly tržních organizací je stanovit fixní jednotné ceny na zemědělské výrobky, které jsou realizovány na všech trzích členských států EU,

<sup>1</sup> Vzhledem k rozsahu těchto změn, článek neobsahuje jejich detailní rozpis.

zajišťovat zemědělským výrobcům pomoc, vytvářet mechanismy ke kontrole výroby a organizovat obchod se třetími státy.

### **Přímé platby**

Oblast přímých plateb je tématem častých kritik ze strany nečlenských států EU a v současné době také součástí reformních opatření. Reforma SZP z roku 2003 (nazývaná *Mid-Term Review*), má být realizována v letech 2005–2012, a je založena na dvou pilířích. Prvním pilířem je oddělení plateb od produkce na farmě, tzv. „*decoupling*“. Druhý pilíř tvoří přechod na systém jednotných plateb (*single farm payment*). Zatímco dosavadní systém vyplácení přímých podpor byl vázán na produkční oblast, výrobu a množství živého dobytka, současný systém nezávisí na typu výroby. Systém jednotných plateb odstraňuje praxi vyplácení několika plateb zemědělcům a nahrazuje ji vyplácením jediné platby na farmu, odvozené z průměru poskytnutých podpor v letech 2000–2002. Nárok na získání jednotných plateb budou mít všichni zemědělci, u nichž zemědělská výroba představuje základní nebo doplňkový zdroj příjmů. Hlavním cílem je zajistit prostřednictvím těchto plateb větší stabilitu příjmů zemědělců, kteří se mohou sami rozhodnout, co chtějí produkovat v návaznosti na poptávku, aniž by ztratili nárok na podporu. Přímé platby jsou zemědělcům v EU vypláceny za určitých podmínek (*cross-compliance*). Tímto opatřením se má zajistit vazba mezi přijatou podporou v rámci SZP a dodržováním určitých standardů na farmě týkajících se životního prostředí, bezpečnosti potravin a *welfare* zvířat.

Počítá se rovněž s postupnou degresivitou plateb tzn., že mezi léty 2005–2012 budou přímé platby zemědělcům každoročně snižovány o určité procento. V roce 2005 přímé platby poklesly o 3 %, v roce 2006 o 4 % a následující roky budou přímé platby zemědělcům klesat každoročně o 5 %. Při poskytování přímých plateb se přihlíží k velikosti farmy. S plnou degresivitou přímých plateb se počítá u farem s platbami nad 50 tis. euro. U farem s platbami do 50 tis. euro budou uplatňovány redukce s poloviční intenzitou. Farmy s platbami do 5 tis. euro jsou z tohoto opatření vyjmuty. Prostředky, které zemědělcům nebyly vyplaceny formou přímých plateb, jsou z velké části přesunuty do fondů venkovského rozvoje jednotlivých členských států EU (*modulation*).

Celkové přímé platby vyplácené v každém členském státě v jednotlivých letech, jsou ohraničeny stropy. Některé plodiny spadají pod rámec zvláštních opatření, tzn. jejich producentům je vyplácena dodatečná podpora jako kompenzace ztráty příjmů v důsledku přesunu části prostředků do fondů venkovského rozvoje a přechod na nový systém vyplácení jednotných plateb zemědělcům (např. od roku 2007 výrobci mléčných výrobků získají navíc doplňkovou částku k jednotným platbám). Platby jsou realizovány jednou ročně v období od 1. prosince do 30. června následujícího roku, kdy byla podána žádost. Dodatečná podpora musí být vyplacena nejpozději do konce září daného kalendářního roku.

Reformní opatření v oblasti vyplácení přímých plateb se nevztahují na nové členské státy EU, u nichž se původně nepočítalo s vyplácením přímých plateb. V dokumentu nazvaném „Agenda 2000“ bylo navrhováno přechodné období, během něhož se měly nové členské státy EU připravit na zvýšenou konkurenci na trzích Unie a na zvýšení cen zemědělské produkce. V závěru roku 2002 učinila Unie ústupek a bylo rozhodnuto o postupném zapojování zemědělců nových zemí do SZP. V roce 2004 dosahovala podpora zemědělců poskytnuta z evropského rozpočtu v EU-10 25 % úrovně přímých plateb, které získali farmáři v EU-15, v roce 2005 – 30 %, v roce 2006 – 35 %. Od roku 2007 se má každoročně úroveň přímých plateb zvyšovat o 10 %. Srovnatelné úrovně podpory (100 %) vyplácené v EU-15 má být dosaženo v roce 2013.

### **Cenová opatření**

Ceny plní na jednotném vnitřním trhu Společenství tři funkce: jsou vodítkem pro zemědělce při rozhodování o výrobě; jsou nástrojem intervenčního cenového mechanismu; ochraňují evropského zemědělce před zahraniční konkurencí. Z tohoto pohledu Evropská komise každým rokem stanoví úroveň těchto cen: indikativní cena (*the indicative price*) je „uměle“ stanovená cena, která odpovídá ceně, za kterou by byly zemědělské výrobky prodávány na evropském trhu za normálních okolností. Cenový práh, neboli vypouštěcí cena (*the threshold price*) je minimální cena, za kterou mohou být dovážené výrobky prodávány na evropském

trhu. Tato cena je vyšší než je stanovena intervenční cena (*the intervention price*). Záměrem je preferovat spotřebu evropských výrobků na jednotném vnitřním trhu EU. Intervenční cena je garantovaná cena, za kterou intervenční orgány stanovené členskými státy, nakupují a uskladňují zemědělskou produkci. S cílem snížit zátěž evropského rozpočtu, Rada EU podporuje formou vyplácení dodatečné prémie, soukromé uskladňování produkce samotnými zemědělci. Po reformě z roku 1992 začaly být v některých sektorech vypláceny vyšší přímé platby zemědělcům, které měly kompenzovat ztrátu vytvořenou z poklesu garantovaných cen. Reforma SZP z roku 2003 obsahuje mimo jiné revizi společné organizace trhů mléka, rýže, obilovin, tvrdé pšenice, píce, ořechů a bramborového škrobu. Obsahem revize je redukce intervenčních cen, odstranění některých produkčních refundací (*decoupling*) nebo zrušení intervenčního nákupu (žito).

### Vývozní subvence

Patří do kategorie společné organizace trhu. Jejich záměrem je podporovat vývoz zemědělské produkce ze zemí EU na světové trhy. Praktická realizace spočívá ve vyplácení zvláštní částky-subvence zemědělcům, kteří vyvázejí svou produkci na trhy třetích zemí. Světová cena se nachází pod úrovní ceny, která je jim garantována v EU. Na základě podepsané mezinárodní dohody WTO z Hongkongu (2005), má do konce roku 2013 dojít k postupnému odstraňování vývozních dotací u zemědělských výrobků a k poklesu vývozních subvencí u bavlny dojde do konce roku 2006.

### Zemědělský sektor a finanční perspektiva EU na léta 2007–2013

SZP je v EU financována z velké části ze zdrojů evropského rozpočtu prostřednictvím Evropského zemědělského záručního a orientačního fondu. Zhruba 90 % celkového fondu spadá do záruční sekce, v rámci níž jsou hrazeny intervenční nákupy a prodeje, vývozní subvence, přímé platby a programy na podporu venkova. Sekce orientační se podílí na celkových zdrojích fondu okolo 10 % a slouží k realizaci dlouhodobých strukturálních změn v zemědělství. Každý členský stát EU čerpá z tohoto fondu prostředky pro své zemědělce. Struktura hospodářství každé členské země je odlišná. Některé země jako např. Francie, mají proto větší zájem na vyplácení zemědělských dotací než jiné (Velká Británie). Financování SZP je z tohoto pohledu nejčastější otázkou diskusí a sporů mezi členskými státy EU, ale i dalších nečlenských zemí EU (vyspělé i rozvojové země).

Z tabulky č. 1, která zobrazuje strukturu Finanční perspektivy na léta 2007–2013, je zřejmé, že zemědělství se stále významně podílí na výdajích evropského rozpočtu (36 %). Přestože snahou je podporovat venkovský rozvoj, výdaje související s vyplácením přímých podpor zemědělcům v EU, zaujímají rozhodující podíl. V letech 2007–2013 připadne na podporu zemědělství a rozvoj venkova 46 % celkových prostředků z rozpočtu EU.

**Tabulka č. 1:** Finanční perspektiva na léta 2007–2013 (mld. EUR, s. c. roku 2004)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>1. Udržitelný růst</b>	51,27	52,42	53,62	54,29	55,37	56,88	58,30
<b>2. Zachování a řízení přírodních zdrojů</b>	54,99	54,32	53,67	53,04	52,40	51,78	51,16
z toho: tržní opatření a přímé platby	43,12	42,70	42,28	41,86	41,45	41,05	40,65
<b>3. Občanství, svoboda, bezpečí a spravedlnost</b>	1,20	1,26	1,38	1,50	1,65	1,80	1,99
<b>4. EU jako globální partner</b>	6,20	6,47	6,74	7,01	7,34	7,68	8,03
<b>5. Administrativa</b>	6,63	6,82	6,97	7,11	7,26	7,40	7,61
<b>6. Kompenzace</b>	0,42	0,19	0,19				

Zdroj: [http://ec.europa.eu/budget/prior\\_future/next\\_fin\\_framework\\_en.htm](http://ec.europa.eu/budget/prior_future/next_fin_framework_en.htm)

### Podpora zemědělství v České republice

Zemědělská půda se nachází v ČR na ploše 4265 tis. ha (2004), což je o 31 tis. ha zemědělské půdy méně než bylo zaznamenáno v roce 1990. Přestože dochází v posledních letech k růstu hrubé zemědělské produkce, od počátku 90. let 20. století byl zaznamenán pokles podílu zemědělství na hrubém domácím produktu ČR. V roce 1990 činil tento podíl více jak 7 %, v roce 2004 poklesl na 4,36 %. Tento trend se odrazil rovněž v poklesu počtu pracovníků v zemědělství. Zatímco na počátku 90. let 20. století pracovalo v zemědělství v ČR více jak půl miliónů osob, v roce 2004 poklesla zaměstnanost v zemědělství na 141 000 osob. Na druhé straně se zvýšila produktivita práce, měřená jako podíl hrubé zemědělské výroby na jednoho pracovníka, která v roce 1990 dosahovala 101,4 % a v roce 2004 se zvýšila na 265,4 % (r. 1989 = 100 %). Vstup ČR do EU přinesl, podle Souhrnné zprávy za rok 2004 vypracované Ministerstvem zemědělství ČR, významné zvýšení příjmů a zlepšení hospodářských výsledků v zemědělství. Tento příznivý vývoj byl mimo jiné ovlivněn i nárůstem provozních dotací, které do zemědělství začaly proudit jak z evropského rozpočtu, tak i z tuzemských zdrojů.

Ještě před vstupem ČR do EU, získávala ČR od roku 1995 podpory z rozpočtu EU prostřednictvím předvstupních programů Phare, ISPA a SAPARD. Zemědělství začalo být ze strany EU dotováno prostřednictvím fondu SAPARD od roku 2000. Cílem bylo připravit ČR na SZP EU a Strukturální fondy, a přispět k restrukturalizaci českého zemědělství. Za účelem spravování financí byla českou vládou zřízena Agentura SAPARD. Tato agentura musela získat akreditaci na národní úrovni od Ministerstva financí a poté od Evropské komise, aby dokázala, že spravování programu SAPARD bude ve shodě s danými kritérii a že má personální vybavení a vyvinutý systém zajišťující správné vynakládání s finančními prostředky programu.

Původní plánovaná částka podpory poskytovaná EU prostřednictvím programu SAPARD, měla v letech 2000–2002 dosahovat 22,1 mil. EUR ročně (0,7 mld. Kč), to je 13 % z celkových podpor EU poskytovaných ČR před vstupem do EU. Bylo stanoveno, že veškeré platby realizované z fondu SAPARD, musejí kandidátské státy získat nejpozději do konce roku 2006. ČR ukončila čerpání přidělených prostředků již ke konci roku 2005, a to v celkové částce 92,8 mil. EUR (tj. asi 2,9 mld. Kč).

Investice do zemědělství a rozvoje venkova byly EU přidělovány na základě vypracovaného Plánu rozvoje zemědělství a venkova ČR na období 2000–2006, který byl schválen Evropskou komisí v roce 2000. V oblasti zemědělství plán pokrýval investice do zemědělského majetku, zlepšení zpracování a marketingu zemědělských produktů a produktů z ryb, zlepšování struktur pro kontrolu kvality a ochranu spotřebitele, meliorace a pozemkové úpravy a rozvoj metod zemědělské produkce určené k ochraně životního prostředí a zachování krajiny. V otázce rozvoje venkova docházelo k obnově a rozvoji vesnic a venkovské infrastruktury, k rozvoji a diversifikaci hospodářských činností, ke zlepšování profesního vzdělání a byla zajišťována technická pomoc.

Po vstupu ČR do EU je zemědělství dotováno ze strany EU prostřednictvím Evropského zemědělského záručního a orientačního fondu<sup>2</sup>, a to na základě uplatňování jednotného systému plateb na plochu (*Single Area Payment Scheme* - *SAPS*), který má být do konce roku 2009 nahrazen systémem tzv. jednotné platby na podnik (*Single Payment Scheme* - *SPS*). Zprostředkovatelem finanční podpory, kterou ČR získává z rozpočtu EU, je akreditovaná platební agentura - Státní zemědělský intervenční fond. Tabulka č. 2 udává celkové částky, které byly ČR vyplaceny z rozpočtu EU v letech 2004–2006.

<sup>2</sup> Současně do konce roku 2005 dobíhaly ještě platby realizované z předvstupního fondu SAPARD.

**Tabulka č. 2:** Celkové závazky pro ČR z rozpočtu EU v letech 2004–2006 (mil. EUR ceny r. 1999)

	2004	2005	2006	2004–2006
<b>1. Zemědělství</b>	<b>193,0</b>	<b>439,6</b>	<b>487,5</b>	<b>1120,0</b>
<i>Tržní opatření</i>	45,0	109,0	111,0	265,1
<i>Přímé platby</i>		168,9	204,5	373,4
<i>Rozvoj venkova</i>	147,9	161,6	172,0	481,5
<b>2. Strukturální opatření</b>	<b>657,6</b>	<b>733,7</b>	<b>936,2</b>	<b>2327,5</b>
<b>3. Vnitřní politiky</b>	<b>141,8</b>	<b>139,0</b>	<b>138,1</b>	<b>418,9</b>
<b>Celkové závazky</b>	<b>992,4</b>	<b>1312,2</b>	<b>1561,8</b>	<b>3866,4</b>

Zdroj: Ministerstvo financí

Z tabulky č. 2 je zřejmé, že v letech 2004–2006 připadne do sektoru zemědělství v ČR téměř 29 % z celkových prostředků vynaložených pro ČR z rozpočtu EU, přičemž největší objem těchto prostředků bude určen na rozvoj venkova. V rámci nové Finanční perspektivy na léta 2007–2013<sup>3</sup>, byly EU vypracovány maximální stropy přímých plateb, které mohou být jednotlivým členským státům vyplaceny. Tabulka č. 3 uvádí maximální stropy pro realizaci přímých plateb v ČR v letech 2005–2012.

**Tabulka č. 3:** Maximální stropy přímých plateb v ČR v letech 2005–2012 (mil. EUR)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2012
<b>ČR</b>	228,8	226,7	343,6	429,2	514,9	600,5	686,2	771,8	857,5

Zdroj: Portál Evropské unie. 2006.

Zemědělská politika je v ČR financována rovněž z národních zdrojů. Od roku 2003 jsou v ČR realizovány tyto druhy podpor:

- Přímé platby (vyplácené EU zjednodušeným systémem, tj. na hektar obhospodařované plochy – SAPS, národní doplňkové přímé platby – *top-up*, ostatní přímé platby).
- Horizontální plán rozvoje venkova – HRDP, zaměřený na podporu multifunkčního zemědělství včetně zpracování zemědělských produktů a zajištění trvale udržitelného rozvoje venkova (platby LFA, agroenvironmentální programy, operační program Zemědělství/SAPARD).
- Národní podpory resortu Ministerstva zemědělství.
- Národní podpory ostatních resortů (Ministerstvo životního prostředí, Ministerstvo průmyslu a obchodu, Ministerstvo financí).
- Společná organizace trhu (SOT), která řeší výkyvy poptávky a nabídky na trhu. SOT má podobu finanční podpory, vývozní subvence, dotace nebo intervenčního nákupu.

Největší objem poskytnutých podpor do zemědělství v letech 2003 a 2004, byl dosažen prostřednictvím přímých plateb (12,5 mld. Kč v roce 2004) a podpor (4,5 mld. Kč), které byly vyplaceny Ministerstvem zemědělství. Zatímco prostředky vynaložené do SOT mají klesající tendenci, výdaje spojené s realizací HRDP naopak rostou a v roce 2004 dosáhla jejich výše hodnoty 4033 mil. Kč.

### Závěr

V době vzniku SZP patřilo zemědělství k nejnámennějším oblastem spolupráce a také k nejnámennějším položkám evropského rozpočtu. Neefektivnost zemědělské výroby v EU spojena s vysokou finanční náročností, ztráta konkurenceschopnosti na světových trzích a tlak ze strany třetích zemí vedený na půdě

<sup>3</sup> V roce 2004 bylo čerpání prostředků na regulaci trhu a podporu zemědělství plněno pouze na 57%.

Světové obchodní organizace (WTO) vždy vedly k reformám SZP. Zatím poslední reforma SZP z roku 2003 je spojena s poklesem výdajů na SZP a je zaměřena na podporu multifunkčního zemědělství. ČR jako dílčí segment SZP EU je zapojena do tohoto reformního procesu a je i příjemcem zemědělských dotací z evropského rozpočtu. V zájmu posílení a udržení konkurenceschopnosti zemědělské výroby na světovém trhu, struktura zemědělské výroby v ČR by měla být přizpůsobena měnící se situaci na světovém trhu. Rozhodování se na základě výše a objemu poskytovaných podpor je krátkodobým řešením.

### Literatura

- DELEGACE EVROPSKÉ KOMISE V ČR. *Společná zemědělská politika EU* [on-line] 2006. Dostupné na Internetu: <http://www.evropska-unie.cz>.
- DELEGACE EVROPSKÉ KOMISE V ČR. *Finanční zdroje EU poskytnuté ČR před vstupem do EU v letech 1990-2003* [on-line] 2003. Dostupné na Internetu: <http://www.evropska-unie.cz>.
- EUROPA. *Common organisation of the agricultura markets: introduction* [on-line] 2004. Dostupné na Internetu: <http://europa.eu.int>.
- EUROPA. *Common agricultural policy: beginnings to the present day* [on-line] 2004. Dostupné na Internetu: <http://europa.eu.int>.
- EUROPA. *Financial Programming and Budget. Financing the Future* [on-line] 2006. Dostupné na Internetu: [http://ec.europa.eu/budget/prior\\_future/next\\_fin\\_framework\\_en.htm](http://ec.europa.eu/budget/prior_future/next_fin_framework_en.htm).
- EUROPA. *Single farm payment* [on-line] 2004. Dostupné na Internetu: <http://europa.eu.int>.
- URBAN, L. *Společná zemědělská politika* [on-line] 2006. Dostupné na Internetu: <http://www.evropska-unie.cz>.
- MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ ČR. *Souhrnná zpráva 2004* [on-line] 2005. Dostupné na Internetu: [www.mze.cz](http://www.mze.cz).
- MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ ČR. *Zemědělství 2004* [on-line] 2005. Dostupné na Internetu: [www.mze.cz](http://www.mze.cz).
- OFICIÁLNÍ PORTÁL PRO PODNIKÁNÍ A EXPORT. *Nová pravidla Společné zemědělské politiky EU* [on-line] 2006. Dostupné na Internetu: [www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz).
- OFICIÁLNÍ PORTÁL PRO PODNIKÁNÍ A EXPORT. *Společná zemědělská politika EU* [on-line]. 2002. Dostupné na Internetu: [www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz).

### *Support of agriculture in the European Union*

**Annotation:** *The article refers to a support of agriculture in the European Union. The main attention is focused on the area of direct payments and changes linked with the reform process. The article describes other kinds of an agricultural support and new Financial prospects of the EU within 2007-2012. A structure and financial sources of an agricultural support in the Czech Republic are stated at the end of this article.*

**Key words:** *Market organisations, direct payments, single farm payments, decoupling, gross-compliance, modulation, the indicative price, the threshold price, the intervention price, the European Agricultural Guidance and Guarantee Fund (EAGGF).*

### **Kontaktní adresa autora:**

Lenka Fojtíková, Ing., Ph.D.  
VŠB-TU Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Sokolská 1  
Ostrava 1, 701 21  
[lenka.fojtikova@vsb.cz](mailto:lenka.fojtikova@vsb.cz)

# Faktory ovplyvňujúce správanie podniku v globalizujúcom sa prostredí

*Zuzana Francová*

**Abstrakt:** *Obsahom príspevku je analýza niektorých faktorov, ktoré ovplyvňujú správanie podniku v súčasných podmienkach. Rast podniku ovplyvňuje viacero faktorov ako napr. investície, ľudský kapitál, štát, legislatíva, lobbying, korupcia. Tieto faktory prispievajú k existencii príležitostí, ale aj ohrození podnikateľských subjektov. To sa však nezaobíde bez dôkladnej analýzy trhu a bez získavania sekundárnych informácií.*

**Kľúčové slová:** *globalizácia, lobbying, korupcia, ľudský kapitál*

## Úvod

Existencia ekonomických subjektov v náročnom trhovom prostredí je determinovaná viacerými faktormi. Cieľom príspevku je poukázať na aktuálne problémy, ktoré priamo a nepriamo, v internom a externom prostredí ovplyvňujú vznik hodnôt podniku a stupeň spokojnosti zákazníkov.

## Problémy ponímania hlavných marketingových problémov v procese globalizácie

Marketing nadobúda čoraz väčší význam a stáva sa určujúcim faktorom existencie a rozvoja podniku v prostredí otvorených a presýtených trhov. Marketing má multidisciplinárnu povahu, t. zn. že nepredstavuje presne exaktnú disciplínu s presne a jednoznačne stanovenými vymedzeniami. Na multidisciplinárny charakter marketingu vplyvajú aj viaceré trendy, ktoré pôsobia v prostredí. Patria sem napr.:

- *globalizácia*, ktorá predstavuje celosvetovú úroveň organizácie a integrácie, zastrešujúcu národné, regionálne a miestne systémy;
- *regionalizácia a lokalizácia* predstavuje vznik veľmi silných ekonomických zoskupení a menších regiónov;
- *rastúci význam národných kultúr* vyjadruje rešpekt k existujúcej kultúrnej rôznorodosti svetového, európskeho hospodárskeho priestoru, ktorý sa prejavuje v novom prístupe k riadeniu, marketingu a komunikácii;
- *rozvoj informačných technológií* zásadne ovplyvňuje obchod s tovarom a kapitálom, riadenie firiem a sprostredkovanie informačných, poradenských a finančných služieb;
- *masová kustomizácia* spočíva v novom prístupe k zákazníkovi, kde jedinec sa stáva trhom. Je potrebné rešpektovať zvýšené nároky zákazníka na kvalitu, spoľahlivosť a rýchlosť, zákazník prestáva byť anonymný. Veľký význam má „marketing šitý na mieru“;
- *reengineering* znamená zásadné prehodnotenie a radikálnu premenu podnikateľských procesov v rámci podniku, ale i v jeho blízkom okolí. Podstata spočíva vo vylúčení zbytočných procesov a ponechaní tých procesov, ktoré prinášajú zvýšenú hodnotu. Tento trend vedie i k novým prístupom voči dodávateľom v podobe vybudovania sofistikovaných logistických, dodávateľských systémov pracujúcich na princípe outsourcingu alebo k využívaniu princípu integrácie dodávateľov (kolokácia), kedy dodávatelia sa stávajú účastníkmi výroby.

## Ponímanie marketingu v praxi

Význam marketingu je pre prax odlišný v porovnaní s jeho teoretickým vymedzením. Odlišnosti sú vymedzené v porovnaní s trhom EÚ takto:

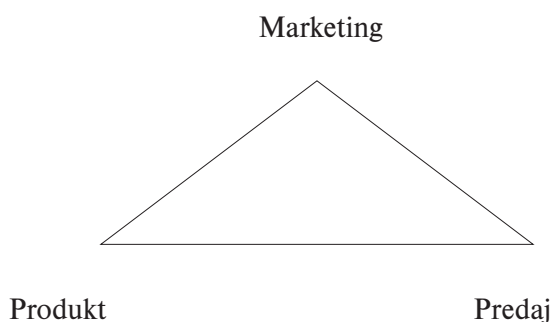
- *Marketing je v praxi vnímaný ako metodologický postup a návod na zabezpečenie odbytu tovarov a služieb.* Podnikateľské subjekty vnímajú marketing ako metodologický postup a návod, ktorý im zabezpečí odbyt



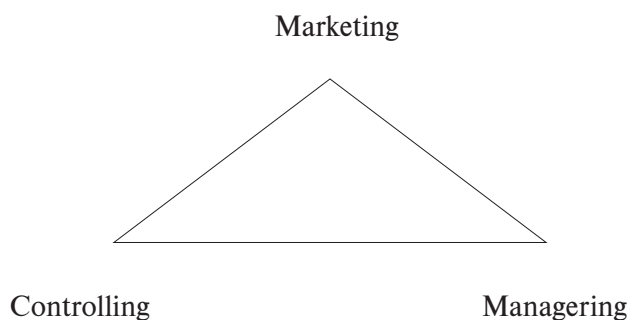
pre ich produkty a služby. Marketing je pritom potrebné chápať ako filozofiu úspešnosti, efektívnosti a konkurencieschopnosti v podnikaní v zmysle tvorby hodnoty pre vlastníka podnikateľského subjektu a pre uspokojenie potrieb spotrebiteľov.

- *Vnímanie úspešnosti.* V praxi je úspešnosť vnímaná ako schopnosť získať v konkurenčnom prostredí obchodný prípad a realizovať ho so ziskom. Firmy v EÚ považujú za úspešnú takú firmu, ktorá je schopná svojmu majiteľovi zvyšovať rozsah hodnoty firmy. Čikovský odporúča uplatňovať časovo-priestorovú koordináciu a prepojenie troch marketingových triád<sup>1</sup>:

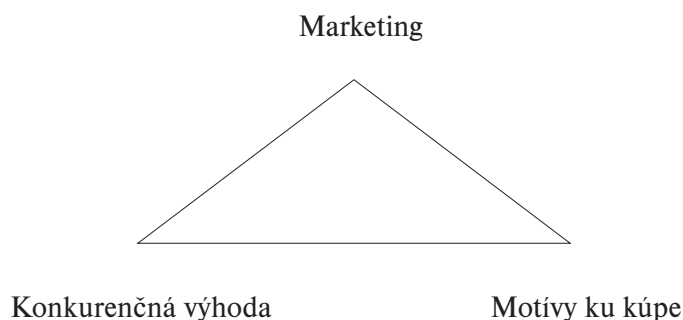
### I. Triáda úspešnosti marketingovej filozofie



### II. Triáda efektívnosti podnikateľských subjektov



### III. Triáda konkurencieschopnosti z hľadiska marketingu konkurencieschopnosti



<sup>1</sup> ČIKOVSKÝ, L.: *Marketing konkurencieschopnosti*. Praha: Radix, 2002, s. 250.

Cieľom týchto triád je úspešné zvyšovanie hodnoty firmy pre vlastníkov procesom riadenia zmien hodnôt.

- *Vnímanie efektívnosti.* Firmy pod pojmom efektívnosť vnímajú najčastejšie produktivitu na jednotku času, priestoru alebo pracovníka, s akou sa dosiahol zisk z obchodného kontraktu a všeobecne pri činnosti firmy. Efektívnosť firiem a podnikateľskej sféry v rámci EÚ je reflektovaná pozitívnou priadnou hodnotou, ktorú podnikateľský subjekt ziska pre majiteľa počas svojej činnosti za jednotku času. Pridaná hodnota zásadne inklinuje k cieľu podnikateľského snaženia firiem v EÚ, tzn. k zvyšovaniu hodnoty firiem.
- *Ponímanie pojmu riadenie.* Riadenie firiem v praxi je chápané ako systém riadiacich aktov, ktorými je firma riadená ako štruktúra s cieľom dosiahnuť úspešnosť (získavanie kontraktov), efektívnosť (zabezpečenie vysokej produktivity) a konkurencieschopnosť (presadenie svojich produktov a služieb s využitím lobbingu). Naproti tomu v podmienkach trhu EÚ je riadenie chápané ako proces, kedy s využitím marketingovej filozofie je riadená štruktúra s cieľom dosiahnuť čo najvyššiu hodnotu firmy (úspešnosť) pre majiteľa, s čo najväčším prírastkom pridanej hodnoty merateľnej metódou EVA-Economic Value Added (efektívnosť) a dosiahnutia čo najvyššej hodnoty ponúkaných tovarov (motívy pre voľbu času a priestoru kúpy potenciálnym záujemcom), čo najväčšieho rozsahu konkurenčných výhod produktov (motívov pre voľbu produktu v komoditnej a odvetvovej ponuke vrátane substitútov) a čo najširšieho spektra konkurenčných výhod výrobcu alebo distribútora (motív pre voľbu výrobcu alebo dodávateľa pri rozhodovaní potencionálneho záujemcu o kúpu).
- *Ponímanie pojmu konkurencieschopnosť.* Konkurencieschopnosť pre podnikateľské subjekty predstavuje súbor konkurenčných vlastností finálneho produktu a služieb od konkrétneho výrobcu a distribútora ako motív pre realizáciu nákupu. Konkurencieschopnosť je ale obsiahnutá v štyroch oblastiach. Prvou je oblasť procesu, ktorým produkt získava konkurenčnú výhodu v celom procese jeho vývoja a životného cyklu. Druhou je oblasť finálneho produktu, ktorá je limitovaná jeho hodnotou, ktorá je motívom pre časovopriestorové rozhodnutie zákazníka/spotrebiteľa o kúpe. Treťou oblasťou je konkurencieschopnosť finálneho produktu alebo služby, ktorá je motívom pri rozhodovaní trhu o tom, ktorý produkt z ponúkaného sortimentu bude predmetom kúpy a určený pre uspokojenie potreby. Štvrtou oblasťou je konkurencieschopnosť výrobcu alebo distribútora, ktorí sú v rámci výrobnodistribučného procesu motívom pre rozhodovanie trhu, od ktorého bude produkt kúpený.

Z uvedeného vyplýva, že v praxi prevláda ohraničený pohľad na marketing a konkurencieschopnosť firiem, pričom nie sú využívané teoretické poznatky marketingovej filozofie. Okrem toho nemalý vplyv na činnosť firiem má marketingové a podnikateľské prostredie. Preto sa ďalej budeme zaoberať niektorými faktormi ovplyvňujúcimi správanie podniku.

#### **Niektoré faktory ovplyvňujúce správanie podniku v globalizujúcom sa prostredí**

Existuje množstvo rozdielnych faktorov, ktoré ovplyvňujú podnikateľskú činnosť. Možno ich zhrnúť do týchto hlavných oblastí:

- prostredie, v ktorom sa podnikanie odohráva;
- osobnosť podnikateľa;
- podnikové činnosti a manažment.

Faktory vplyvajúce z jednotlivých oblastí sú súčasťou externého prostredia podniku, ktorých vplyv podnik nemôže ovplyvňovať, resp. regulovať a interného prostredia, ktoré závisia na fungovaní jednotlivých organizačných zložiek podniku. V rámci externého prostredia podniku je významná pozornosť venovaná lobbingu a korupcii. Významnou a aktuálnou zložkou interného prostredia je ľudský kapitál a intelektuálny kapitál.

Možno však konštatovať, že jednotlivé faktory prostredia nemožno analyzovať oddelene vzhľadom k tomu, že medzi nimi existujú vzájomné väzby rôzneho rozsahu a intenzity.

### **Faktory pôsobiace v externom prostredí**

*Lobbing vo vyspelých krajinách je považovaný ako legitímny, právne regulovaný a veľmi účinný nástroj marketingovej komunikácie. V západnom svete sa táto forma komunikácie dostala na pomerne vysoký stupeň rozvoja a má vysokú úroveň kultúry. Aj napriek vysokej delikátnosti vzťahov sa pritom všeobecne dodržiavajú pravidlá, ktoré nedovoľujú prekračovať hranice zákonnosti a etiky. Lobbing sa považuje za všeobecne uznávaný jeden z prostriedkov, ktorý sa využíva na zlepšovanie vzťahov s určitými skupinami v záujme presadzovania daných cieľov na vysokej politickohospodárskej úrovni.*

V rámci lobbingu ide o vyjednávanie so zástupcami zákonodarných orgánov a vládnymi činiteľmi, s cieľom podporiť alebo odmietnuť návrhy zákonov alebo nariadení a presadiť priaznivé alebo zablokované nepriaznivé legislatívne a regulačné opatrenia. Lobbisti zastupujú a presadzujú záujmy nejakej súkromnej alebo verejnej organizácie, ako napr. korporácie, združenia podnikateľov, združenia spotrebiteľov, odborov, cirkvi organizácie farmárov.

Vo svojej „čistej“ podobe lobbing predstavuje príležitosť, ako môžu politici získať informácie, ku ktorým by sa inak nedostali. Aj pri najväčšom úsilí totiž nemôžu mať skúsenosti vo všetkých oblastiach, ktoré sa týkajú ich rozhodovania. Zároveň však treba uviesť, že lobbing – a záujmové skupiny – nemôžu predstavovať jediný zdroj, odkiaľ bude politik čerpať informácie pri utváraní svojho názoru.<sup>2</sup>

V podnikateľsko-spoločenských podmienkach je hlavným problémom hranica medzi lobbingom a korupciou (antilobbing).

Riešenie predstavuje stanovenie pravidiel, ktoré sa už odskúšali a fungujú. Ide o to, že lobbisti sú povinní pri svojich kontaktoch s poslancami, politikmi, úradníkmi a inými zamestnancami štátnych orgánov vždy jasne označiť konkrétne subjekty, ktorých záujmy zastupujú. Ide o prikázanie z pomyselného desatora lobbingu zakotveného v rokovacom poriadku Európskeho parlamentu.<sup>3</sup>

**Korupcia.** Problematika korupcie je problémom, ktorý sa vyskytuje pomerne často. Korupcia vyjadruje správanie alebo konanie, ktoré sa odchyľuje od definovanej normy, formálnych povinností verejnej či spoločenskej funkcie alebo úlohy, v prospech súkromných záujmov s cieľom finančného alebo statusového zisku. Je to ľubovoľné správanie sa subjektu, ktoré porušuje pravidlá s cieľom zvýšenia súkromného vplyvu. Korupcia je všeobecný pojem vo vede o štáte, kategória, ktorá zahŕňa úplatkárstvo, klientelizmus, ale aj ďalšie druhy porušovania noriem, pravidiel, aj morálky. Pojmom korupcia mapujeme zložité negatívne sociálne alebo spoločenské javy a procesy. Niektoré z nich, napr. prijímanie úplatku alebo inej nenáležitej výhody či podplácanie, majú definovaný význam (designáciu) v trestnom zákone toho – ktorého štátu, s vymedzením postihov.

Problematika korupcie bola predmetom prieskumu Svetovej banky, ktorého sa zúčastnilo viac ako 20 tisíc firiem z 26 bývalých socialistických krajín a Turecka. Prieskum bol zameraný na korupciu v transformujúcich sa krajinách. Správa Svetovej banky o korupcii bola publikovaná v roku 2006 a je vydávaná každé tri roky.

Najdôležitejším zistením Svetovej banky bola skutočnosť, že v sledovaných krajinách je nižší výskyt korupcie ako pred tromi rokmi. Firmy poskytujú úplatky menej často, platia menej ako v minulosti a úplatkárstvo považujú za menší problém. Slovensko sa stalo vzorom v boji proti korupcii v regióne strednej a východnej Európy. Kým vo všetkých transformujúcich sa krajinách sa 13 % firiem vyjadrilo, že úplatky poskytujú daňovým úradníkom, na Slovensku sú to len 3 %.

Korupcia nie je vo všetkých typoch firiem rovnaká. Nové súkromné firmy v rukách domácich vlastníkov platia najviac a najčastejšie. Zahraničné firmy a väčšie a staršie podniky poskytujú úplatky v menšej miere. Podľa Svetovej banky tento nerovnomerný vplyv úplatkárstva ohrozuje rast malých a stredných podnikov, ktoré sú motorom ekonomického rastu. Firmy dávajú na úplatky priemerne stotinu zo svojich ročných príjmov, pričom pri veľkých spoločnostiach to môže byť podstatne viac.

<sup>2</sup> LESÁKOVÁ, D.: *Lobbing ako forma ovplyvňovania verejných vecí*. In: Eurobiznis č. 5/2006, s. 38.

<sup>3</sup> LESÁKOVÁ, D.: *c. d.*

## **Faktory pôsobiace v internom prostredí**

**Ludský kapitál a intelektuálny kapitál.** Predmetná problematika je charakteristická rôznorodosťou pojmov. Literatúra obsahuje pojmy ako ľudský kapitál, intelektuálny kapitál, duševné vlastníctvo a aktíva vedomostí, ľudský potenciál, osobnostný manažment. Uvedené pojmy sú stotožňované, resp. vzájomne označované ako synonymá. Podstata všetkých definícií vychádza z vedomostí ako nástroja konkurencieschopnosti a rozvoja. Napr. Stewart a Soják zhodne uvádzajú, že vedomosti alebo intelektuálny kapitál sú najväčší zdroj hodnoty a konkurenčnej výhody.<sup>4</sup>

**Ludský kapitál.** Ľudia zamestnaní vo firme sú jej najvýznamnejším aktívom a zároveň paradoxným aktívom. Na jednej strane sú ľudia ako unikátny zdroj bohatstva podniku a na druhej strane je obtiažne tento ľudský kapitál merať.

Firmy majú problémy s vykazovaním a meraním prostriedkov vynaložených na vedomosti. Investície do vedomostí sú investície do nehmotných aktív. Súčasné účtovníctvo nedokáže zachytiť, ako tieto investície prinášajú hodnotu.

Ludský kapitál ako marketingový nástroj a nástroj konkurencieschopnosti má viacdimenzionálny charakter. Obsahuje ekonomickú, sociologickú a andragogickú zložku.

Oblasť ľudského kapitálu je determinovaná prvkami ako je genetická predispozícia a sociálny pôvod jedinca, vplyv pohlavia, starostlivosť o zdravie, investícia do udržania a zlepšenia zdravotného stavu a ďalšie faktory. Schopnosti a iniciatíva ľudí sa prejavujú inak v rôznom prostredí. Vzhľadom na tieto skutočnosti je cena ľudského kapitálu veľmi významná pre podnik vo vzťahu k jeho internému, ale aj externému prostrediu. Cieľom firiem je nájsť vzťah medzi schopnosťami ľudí a výkonom podniku.

Ludský kapitál má dve úrovne, prvá je individuálna úroveň. Zahŕňa manažérske schopnosti, vedomosti, inovatívne schopnosti a úspešnosť. Druhá je firemná úroveň. Táto zahŕňa hodnoty, filozofiu, firemnú kultúru podniku.<sup>5</sup>

**Intelektuálny kapitál.** Podstatou intelektuálneho kapitálu je, že hodnotu vytvára kombinácia technológie, ľudského kapitálu a organizácie procesov, aby sa zvýšila tvorba vedomostí, ich zdieľanie a využitie. Jedinečný mix týchto faktorov sa stáva niečím, čo od navzájom odlišuje podniky, regióny a štáty, vytvára ich rozhodujúce kompetencie a udržuje inovácie a rast.

Intelektuálny kapitál možno charakterizovať ako kapitál podniku, ktorý je vlastný a založený na vedomostiach. Leif Edvinsson intelektuálny kapitál charakterizuje ako vlastníctvo vedomostí, aplikovaných skúseností, schopností a odborných zručností (ľudský kapitál) a vzťahy k zákazníkom, dobré meno a dodávateľské vzťahy (kapitál zákazníkov).<sup>6</sup>

Vedomosti sú formované a obsiahnuté vo viacerých oblastiach ovplyvňujúcich fungovanie podniku. Ide napr. o vedomostnú ekonomiku, podnikovú kultúru, manažment znalostí, personálny marketing, vzdelávací systém, manažérov a pracovníkov.

**Vzdelávanie zamestnancov.** Cieľom vzdelávania zamestnancov je zabezpečiť súlad medzi profesne-kvalifikačnou štruktúrou zamestnancov s potrebami firmy. Za zodpovedajúcu spôsobilosť zamestnancov k výkonu pracovných činností (funkcií) a za účasť zamestnancov na vzdelávaní je zodpovedný príslušný vedúci pracovník, ktorý navrhuje zaraďovanie zamestnancov do systému vzdelávania, ďalej personálny útvar a jednotliví pracovníci.

**Podnikový vzdelávací systém** predstavuje cieľavedomé, plánovité a koordinované pôsobenie spoločnosti na zamestnancov z hľadiska:<sup>7</sup>

- získavania, prehľbovania, či udržiavania vedomostí a zručností potrebných k plneniu aktuálnych i výhľadových pracovných úloh na danom pracovnom mieste;

<sup>4</sup> SOJÁK, M.: *Profesionálne obchodné služby a ich konkurencieschopnosť so zameraním na služby v oblasti propagácie a reklamy*. In: Obchodné podnikanie a marketing v novom európskom hospodárskom priestore. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie pri príležitosti 35. výročia vzniku Obchodnej fakulty. Mojmirovce, 7.-8. október 2004, s. 522.

<sup>5</sup> SOJÁK, M.: *c. d.*, s. 524.

<sup>6</sup> KISLINGEROVÁ, E. – NOVÝ, I. a kol.: *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2005, s. 350.

<sup>7</sup> ŠIGUT, Z.: *Firemní kultura a její implementace personálním řízením a vzděláním*. In: Kolektív: *Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu*. Praha: Eurolex Bohemia, spol. s r. o., 2004, s. 70.

- získavania, prehlbovania, či udržiavania vedomostí a zručností potrebných k prechádzaniu zamestnancov na rôzne pracovné miesta, poprípade vedomostí a zručností žiaducich z hľadiska profesného rozvoja zamestnancov.

### **Záver**

Rozvoj jednotlivých firiem predpokladá analýzu aktuálnych problémov prostredia podniku v globalizujúcom sa prostredí, čím sa zvyšuje možnosť dosiahnutia vyššej konkurencie-schopnosti a znižuje možnosť pôsobenia negatívnych prvkov v prostredí.

Príspevok vznikol v rámci projektu EDU-Economics Development Unit č. 13120200036, JPD BA Cieľ 3 2004/4-013 podporovaného Európskym sociálnym fondom.

### **Literatúra**

- ČIKOVSKÝ, L.: *Marketing konkurencieschopnosti*. Praha: Radix, 2002.
- DZUROVÁ, M.: *Pozícia marketingu v praxi*. In: Sborník anotací přednášek: Management podniku v období přechodu k tržní ekonomice. Pardubice: Univerzita Pardubice 1994.
- KISLINGEROVÁ, E. - NOVÝ, I. a kol.: *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2005, 422 s. ISBN 80-7179-847-9.
- KOLEKTÍV: *Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu*. Praha: Eurolex Bohemia, spol. s r. o., 2004, 180 s. ISBN 80-86861-04-X.
- KULHAVÝ, E.: *Skici k marketingu*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 140 s. ISBN 80-85605-61-9.
- LESÁKOVÁ, D.: *Lobing ako forma ovplyvňovania verejných vecí*. In: Eurobiznis č. 5/2006, s. 38.
- SOJÁK, M.: *Profesionálne obchodné služby a ich konkurencieschopnosť so zameraním na služby v oblasti propagácie a reklamy*. In: Obchodné podnikanie a marketing v novom európskom hospodárskom priestore. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie pri príležitosti 35. výročia vzniku Obchodnej fakulty. Mojmirovce, 7.-8. október 2004, 746 s. ISSN 80-225-1904-4.
- SVĚTLÍK, J.: *Marketing pro evropský trh*. Praha: Manažer, 2003. ISBN 80-247-0422-6.
- ŠIGUT, Z.: *Firemní kultura a její implementace personálním řízením a vzděláním*. In: Kolektiv: Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu. Praha: Eurolex Bohemia, spol. s r. o., 2004, 180 s. ISBN 80-86861-04-X.
- TAJTÁKOVÁ, M.: *Marketing ako faktor zvyšovania sebestačnosti a konkurencie-schopnosti organizácií v kultúre*. In: Trendy rozvoja teórie a praxe v obchodnom podnikaní v ére globalizácie. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie, Mojmirovce, november 2001. ISSN 80-225-1476-4.

### ***Factors affecting company behaviour in global environs***

**Abstract:** Article analyse some factors influencing company behaviour within contemporary condition. Growth and development of company affects several factors like f. e. level of investments, human capital, state authorities, legislation, lobbying, corruption. These factors go towards subsistence of opportunities, but also threats for business subject. It can not be done without solid market analysis and without obtaining secondary information.

**Key words:** Globalization, lobbying, corruption, human capital

### **Kontaktná adresa autora:**

Ing. Zuzana Francová, PhD.  
 Ekonomická univerzita  
 Obchodná fakulta  
 Katedra marketingu  
 Dolnozemska cesta 1  
 852 35 Bratislava  
 tel.: +421 2 672 91 564, francova@euba.sk

# Kultúrna inteligencia

*Janka Gerlichová*

**Abstrakt:** Predložený príspevok sa zaoberá systematizáciou rôznych pojatí nového konceptu kultúrnej inteligencie ako významnej súčasti podnikovej praxe.

**Kľúčové slová:** kultúrna inteligencia, sociálna inteligencia, emočná inteligencia

## Úvod

Podniky pri najímaní nových pracovníkov na manažérske pozície v posledných rokoch využívajú assessment centrá k zisteniu „soft skills“ svojich potenciálnych zamestnancov. Predmetom assessment centier je prostredníctvom navodených situácií určených skupinám overiť profil uchádzača. V pozadí týchto testov stojí overenie uchádzačovej flexibility, adaptability, tímovej práce a ďalších aspektov<sup>2</sup>. Tieto a ďalšie sledované aspekty napovedajú o uchádzačovej sociálnej a emočnej inteligencii.

Sociálnou inteligenciou sa už v tridsiatych rokoch minulého storočia zaoberal Robert Thorndike, ktorý ju chápal ako schopnosť vnímať svoj vlastný vnútorný stav i vnútorný stav, motivácie a chovanie iných ľudí a podľa toho s nimi jednať (Greval – Salovey, 2005)<sup>3</sup>. Niekedy sa za jej súčasť považuje inteligencia emočná, väčšinou však ide o samostatne definovaný pojem. S konceptom emočnej inteligencie prišli Peter Salovey a John Mayer a ďalej ho rozvinul Daniel Goleman, ktorý ním rozumel schopnosť uvedomovať si svoje pocity a odstraňovať ich rušivé vplyvy, empatiu a schopnosť uvedené skĺbiť a zakomponovať do sociálnych vzťahov (Richter, 2006). Goleman v polovici deväťdesiatych rokov vyzdvihol emočnú inteligenciu ako nevyhnutnú súčasť výbavy manažéra ako významného faktoru úspešnosti podniku.

Uvedené atribúty sú teda predmetom testovania pri prijímaní pracovníkov na manažérske pozície. Čo sa však v týchto testoch či assessment centrách opomína, je ďalší rozmer inteligencie, a tým je inteligencia kultúrna. Zatiaľ čo emočná inteligencia zahŕňa chovanie a jednanie ľudí v prostredí, s ktorým sú úzko spätí, inteligencia kultúrna ju dopĺňa o situácie vsadené do iného prostredia, než je prostredie domáce. S ohľadom na rastúcu globalizáciu a internacionalizáciu podnikových aktivít je kultúrna inteligencia jednou zo základných „zručností“ súčasného manažéra spadajúcich do kategórie „soft skills“ a jej význam pre podnikovú prax preto stále narastá.

## Prístupy ku kultúrnej inteligencii

Čo teda rozumieme pod pojmom kultúrna inteligencia? V prvom rade treba uviesť, že sa jedná o pojem relatívne nový, preto k nemu existuje zatiaľ len značne obmedzené množstvo prístupov. Ďalej je dôležité si uvedomiť jeho kvantifikovateľnosť, ktorá je možná prostredníctvom kultúrneho kvocientu označovaného – podobne ako kvocient intelligenčný – skratkou CQ („*cultural quotient*“).

Koncept kultúrnej inteligencie predstavili vo svojom článku *Cultural Intelligence* v *Harvard Business Review* v roku 2004 Christopher Earley a Elaine Mosakowskiová (Earley – Mosakowski, 2004). Títo autori personifikovali tento pojem použitím označení „hlava, telo a srdce“, ktorými vysvetlili kultúrnú inteligenciu ako súhrn komponenty kognitívnej, fyzickej a motivačnej či emočnej.

<sup>1</sup> Pojmom „soft skills“ označujeme skupinu osobných rysov zahrňujúcich vystupovanie, vyjadrovanie, empatiu, schopnosť pracovať v tíme, optimizmus a ďalšie vlastnosti, požiadavky na ktoré sa v jednotlivých podnikoch líšia. Dopĺňujú tzv. „hard skills“, ktoré zahŕňajú technické požiadavky na pracovné miesto.

<sup>2</sup> Flexibilita rozhodovania vedúcich pracovníkov v zmysle schopnosti prehodnocovať vlastné rozhodnutia predstavuje jeden z významných faktorov úspešnosti podniku na našom území (viac v Hálek, 2003).

<sup>3</sup> Za zmienku stojí, že uvedený prístup ako aj požiadavky na „soft skills“ už v tom čase na našom území uplatňoval Tomáš Baťa.

Kognitívna zložka predstavuje schopnosť rozoznávať a porozumieť základným pravidlám, podľa ktorých sa predstavitelia určitej kultúry riadia. Jedná sa teda o klasický „dos and don'ts“<sup>4</sup> režim, na ktorom sa dodnes zakladá väčšina manažérskych kurzov či brožúr zameraných na prípravu manažérov pre pôsobenie v odlišnom kultúrnom prostredí. Pojatie kultúrnej inteligencie sa týmto ale nekončí. Earley a Mosakowskiová zachádzajú ďalej, keď kladú dôraz na fyzickú a motivačnú zložku konceptu. Fyzickou zložkou majú na mysli adaptovanie zvykov a princípov fungovania inej kultúry, a zložka emočná alebo motivačná si kladie za cieľ dôveru v schopnosť adaptovať sa na inú kultúru i napriek prípadne sa vyskytujúcim prekážkam (Earley – Mosakowski, 2004).

V nadväznosti na uvedené skutočnosti uviedli autori niekoľko manažérskych profilov založených na kultúrnej inteligencii a odstupňovaných podľa jej rozsahu (Earley – Mosakowski, 2004):

1. *Provinčný manažér* – je úspešným v práci s pracovníkmi z rovnakého prostredia, ale pri styku s inými pracovníkmi naráža na značné problémy.
2. *Analytik* – systematicky cielavedome dešifruje prvky charakteristické pre inú kultúru a na základe ich rozpoznaní vytvára dôkladne prepracované stratégie, a hoci si uvedomuje, že je na danom teritóriu cudzincom, postupne sa v malých krokoch prepracúva až k jadru odlišností a k ich zvládnutiu v interakcii s ľuďmi.
3. *Prirodzený manažér* – spolieha sa viac na svoju prirodzenú intuíciu než na systematické mapovanie a prípravu stratégií.
4. *Veľvyslanec* – ako uvádzajú autori, jedná sa o najčastejšie sa vyskytujúci manažérsky profil. Veľvyslanec je v tomto pojatí človek, ktorý akoby prirodzene splýva s odlišným kultúrnym prostredím, a hoci nemá o inej kultúre priveľa znalostí, je presvedčený, že k nej náleží. Jeho kultúrna inteligencia je značne posilňovaná jeho nemalou sebadôverou a jeho prístup pramení z vypozerovania obdobného úspešného zvládnutia situácií v prípade jeho kolegov.
5. *Mimik* – je manažérsky profil označujúci človeka, ktorý sa pri styku s inou kultúrou snaží napodobňovať jej špecifiká. Nejedná sa však o napodobňovanie v zmysle zosmiešňovania, ale naopak ide o spôsob, akým sa tento človek adaptuje na iné kultúrne prostredie.
6. *Chameleón* – je poslednou kategóriu, ku ktorej možno podľa Earleyho a Mosakowskiovej zaradiť iba 5 % manažérov. Chameleón je v tomto pojatí človek, ktorý disponuje všetkými hore uvedenými komponentmi kultúrnej inteligencie, a to v takom rozsahu, že si ho môžeme ľahko zmýliť s „domorodcom“.

Takéto pojmie kultúrnej inteligencie a profilov z nej odvodených má mnoho prívržencov i odporcov. March k uvedenému namieta, že za úplne „kultúrne inteligentného“ možno z uvádzaných manažérskych profilov považovať iba profil posledný – chameleóna, pretože len on je explicitne spätý so všetkými zložkami kultúrnej inteligencie, a teda by ostatné profily nemali v členení figurovať (March, 2005). Ďalej March konceptu vytyka, že takéto pojmie kultúrnej inteligencie by mohlo viesť až k dogmatizmu; zistením, že môj kultúrny kvocient je vysoký môžem dospieť k záveru, že som schopný vychádzať s ľuďmi bez ohľadu na ich kultúrne zázemie, ľahko sa adaptovať na odlišný životný štýl či dobre zvládať odlišné životné situácie – čo môže vyústiť do úplnej ľahostajnosti pri percepcii kultúrnych rozdielov a k odmietaniu vzdelávať sa v tejto oblasti. Tieto následky by potom v kontakte s inou kultúrou mohli byť dôvodom neúspechu (March, 2005). Autor preto voči tomuto konceptu kultúrnej inteligencie zostáva zatiaľ skeptickým.

S iným prístupom ku kultúrnej inteligencii prichádza Martha Maznevskiová, ktorá ju chápe ako proces mapovania („*mapping*“) a premostovania („*bridging*“) (Anonym, 2004). Mapovanie v tomto pojatí možno chápať ako pozorovanie kultúrnych špecifik a prípravu na ne, zatiaľ čo premostovaním rozumieme schopnosť vnášať poznatky nadobudnuté mapovaním do interakcie s ľuďmi náležiacimi do iných kultúr tak, aby to, čo sa snažíme komunikovať, bolo druhou stranou pochopené správne. Autorka síce používa

<sup>4</sup> „*Dos and Don'ts*“ režim („do“ = z anglického „robiť“, don't = z anglického „nerobiť“), je zjednodušené praktický návod pre správne a nesprávne chovanie; v tomto pojatí chovanie v odlišnom kultúrnom prostredí (viac napr. Buchtová – Pokorný, 2004).

svoj vlastný pojmový aparát, ale podstata problému – poznanie a aplikácia poznatkov v interakcii s inou kultúrou – zostáva totožná s prístupom Earleyho a Mosakowskiovej.

Kultúrna inteligencia bola ďalej prezentovaná ako „samostatná kategória inteligencie vyjadrujúca schopnosť zachytávať, interpretovať a jednať za radikálne odlišných behaviorálnych podnetov, ku ktorým môže dochádzať v odlišnom kultúrnom prostredí“ (Earley, Soon Ang, Joo-Seng Tang citovaní v Cultural Intelligence na European Business Forum, 2005; voľný preklad). Toto pojetie vystihuje už uvedenú skutočnosť emočnej a kultúrnej inteligencie ako vhodných - a pre medzinárodnú podnikovú prax nevyhnutných – komplementov.

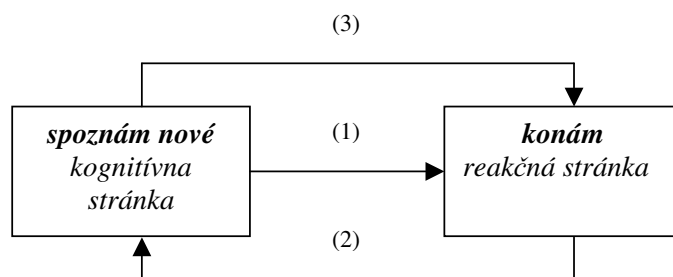
Vcelku výstižnú definíciu prinášajú Thomas a Inkson, ktorí hovoria o schopnosti „byť obratný a flexibilný v porozumení kultúre, postupne sa o nej učiť viac a tvarovať svoje myslenie smerom k väčšiemu sympatizovaniu s kultúrou, ako aj jednať vhodnejšie v kontakte s inou kultúrou“ (Thomas – Inkson, 2005; voľný preklad). Opäť sa jedná prepojenie poznávacej a akčnej zložky a možno povedať, že takto definovaná kultúrna inteligencia plne korešponduje s hore uvedeným profilom Earleyho a Mosakowskiovej „chameleóna“.

Na problém odlišnej vybavenosti kultúrnou inteligenciou upozorňuje Moore, dávajúc za príklad tzv. bikultúrne krajiny ako Belgicko či Švajčiarsko, obyvatelia ktorých sú vystavovaní kultúrnym odlišnostiam už od narodenia, a majú teda lepšie predpoklady zvládnuť kultúrne odlišnosti, než obyvatelia krajín monokultúrnych. Autor následne upozorňuje na možnosť globálnych spoločností uplatniť túto výhodu zamestnaním obyvateľov bikultúrnych krajín do manažérskeho pozícií (Moore, 2005).

### Záver

Systematizáciou uvedených skutočností môžeme dojsť k zhrnutiu, že kultúrna inteligencia

1. je samostatná, dielčiaci kategória inteligencie merateľná kvocientom CQ
2. je v komplementárnom vzťahu k ostatným zložkám inteligencie
3. má kognitívnu a reakčnú alebo aktivačnú stránku, ktoré na seba nadväzujú a vzájomne sa prelínajú v neustále sa opakujúcom reťazi: spoznám nové – konám – spoznám nové – upravím konanie – atď., ako možno zobrazíť pomocou jednoduchej schémy<sup>5</sup>:



4. nie všetci jedinci ňou disponujú v rovnakom rozsahu, ale za ideálny profil u manažérov (a nielen v tomto prípade) sa považuje profil „chameleóna“ ako človeka s vysokým kvocientom CQ schopného nielen rozoznávať a jednať podľa rozoznaných kultúrnych odlišností, ale i prirodzene asimilovať s odlišným prostredím.

Význam kultúrnej inteligencie pre podnikovú prax je nesporný. Jedná sa o kvantifikovateľnú zložku inteligencie a táto kvantifikácia by mala tvoriť súčasť vstupných pohovorov každého podniku vstupujúceho do kontaktu so zahraničným partnerom či zamestnávajúceho manažérov z odlišných kultúrnych prostredí. Takýto vedúci pracovník s ohľadom na doterajšiu neznalosť CQ konceptu predstavuje pre podnik v súčas-

<sup>5</sup> Čísla sú k spojniciam priradené podľa logickej následnosti: (1) spoznám nové a v nadväznosti na to potom konám; (2) moje konanie je sprevádzané novými zisteniami, znalosť ktorých potom ovplyvní moje ďalšie konanie (3).



nosti veľkú komparatívnu výhodu, pretože je nielen cenným lídrom upevňujúcim zamestnanecké vzťahy, ale i kvalitným negociátorom v interakcii so zahraničným partnerom. Do akej miery české a slovenské spoločnosti v súčasnosti skutočne uplatňujú poznávanie kultúrnej inteligencie u svojich potenciálnych zamestnancov, a akým spôsobom tieto hodnoty zisťujú, by mohlo byť predmetom zaujímavého výskumu.

### Literatúra

- ANONYM Cultural Intelligence. *European Business Forum*, č. 20, s. 72, 2005. Dostupné z databázy EIFL Direct.
- ANONYM Learning Cultural Dos And Don'ts No Longer Effective In Training Global Execs. Managers. *Lifelong Learning Market Report*, roč. 9, č. 22, s. 1-4, 2004. Dostupné z databázy EIFL Direct.
- BUCHTOVÁ, B. – POKORNÝ, J. *Podnikání a kulturní odlišnosti*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2004. ISBN 80-210-3490-4.
- EARLEY, C. – MOSAKOWSKI, E. Cultural Intelligence. *Harvard Business Review*, roč. 82, č. 10, s. 139, 2004. Dostupné z databázy EIFL Direct.
- GREVAL, D. – SALOVEY, P. Feeling Smart: The Science of Emotional Intelligence. *American Scientist*, roč. 93, č. 4, s. 330-339, 2005. Dostupné z databázy EIFL Direct.
- HÁLEK, I. Faktory úspěšnosti podniků v ČR. *Úspěšnost podniků 2003. Sborník příspěvků u příležitosti konference „Úspěšnost podniků 2003“ konané dne 20. února 2003 v Brně*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2003. 119 s. ISBN 80-210-3100-X.
- MARCH, R.M. Cultural Intelligence. *Harvard Business Review*, roč. 83, č. 2, s. 140-141, 2005. Dostupné z databázy EIFL Direct.
- MOORE, K. Cultural Intelligence. *Harvard Business Review*, roč. 83, č. 2, s. 140, 2005. Dostupné z databázy EIFL Direct.
- PORVAZNÍK, J. Sociální zrelost' subjektů managementu jako nový fenomén v řízení podniků a institucí. *Podniková ekonomika a management. Sborník referátů z mezinárodní konference „Podniková ekonomika a management“ konané ve dnech 17. a 18. června 2004 v Brně*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2004. 399 s. ISBN 80-210-3414-9.
- RICHTER, L. Emotional Intelligence at Work: An interview with Daniel Goleman. *Public Libraries*, roč. 45, č. 1, s. 24-28, 2006. Dostupné z databázy Proquest.
- JOO-SENG, T. Cultural Intelligence and the Global Economy. *Leadership in Action*, roč. 24, č. 5, s. 19-21, 2004. Dostupné na ABI/INFORM Global v databáze Proquest.
- THOMAS, D. C. – INKSON, K. Cultural Intelligence: People skills for global workplace. *Consulting to Management*, roč. 16, č. 1, s. 5-9, 2005. Dostupné z databázy EIFL Direct.

### Cultural Intelligence

**Annotation:** *The submitted article deals with systemization of different approaches to the new concept of cultural intelligence as an important part of the corporate practice.*

**Key words:** *cultural intelligence, social intelligence, emotional intelligence*

### Kontaktní adresa autora:

Janka Gerlichová, Ing.  
Katedra podnikového hospodářství ESF MU  
Lipová 41a  
602 00 Brno, Česká republika  
gerlich@mail.muni.cz

# Ekonomické poznatky pre prax trhov mobilných telekomunikačných služieb

*Pavel Guláš*

**Abstrakt:** *Ekonomické aspekty poskytovania služieb všetkých infraštruktúrnych odvetví sú jednoznačne definované charakteristikou nákladov ich sietí a dopytu po službách. Tieto dva faktory určujú výšku cien poskytovaných služieb, mieru konkurencie a žiaľ len sekundárne aj formu aplikovanej regulácie. Mobilné telekomunikačné služby patria tiež do veľkej rodiny infraštruktúrnych (sieťových) služieb. Na základe poznatkov ekonomickej teórie, je možné napriek praktickej absencii pro-konkurenčnej regulácie týchto trhov v Európe, všeobecnej akceptácii cenovej hladiny a technologickým očakávaniam, ktoré definujú hlavne časové hľadiská, predpovedať dlhodobý smer ďalšieho vývoja týchto trhov. Bude sa podobať vývoju na trhoch všetkých ostatných sieťových odvetví. A ak na svojej ceste smerom k nákladovo ideálnemu modelu – prirodzenému monopolu, nenarazí na premyslenejšiu formu regulácie trhu, bude dlhodobo z hľadiska konkurenčnej ponuky prinášať rovnaké nenaplnené očakávania ako trh pevných telekomunikačných služieb.*

**KLúčové slová:** *infraštruktúra, regulácia, pevné a mobilné telekomunikačné služby, konkurencia, štádium vývoja trhu, prirodzený monopol, nákladová charakteristika, protimonopolná regulácia, mobilná sieť, infraštruktúrne služby, sieťové odvetvia.*

Základnou charakteristickou črtou infraštruktúrnych služieb poňatých v širšom slova zmysle (sieťová infraštruktúra je v tomto ponímaní základným predpokladom pre poskytovanie telekomunikačných služieb, distribúciu elektrickej energie, zemného plynu, pitnej vody ale aj pre poskytovanie železničných, či cestných dopravných služieb), je zväčša dlhodobý zmluvný vzťah s väčším množstvom zákazníkov za účelom poskytovania služieb prostredníctvom geograficky rozľahlej, pre štát a celú spoločnosť strategicky dôležitej, na zdroje extrémne náročnej a často nezdvojitelnej infraštruktúry. Preto z hľadiska podnikania sú trhy infraštruktúrnych (sieťových) odvetví špecifické veľkou bariérou vstupu vo forme obrovských investícií do vybudovania rozľahlej infraštruktúry a jej prevádzky spojenej s neustálou a náročnou technologickou obnovou a rozvojom. To je hlavný dôvod, ktorý vedie k prirodzenej monopolizácii trhov sieťových odvetví a prečo boli v minulosti často nielen v krajinách s plánovaným hospodárstvom, ale aj vo vyspelých trhových ekonomikách legislatívne zakotveným monopolom.

Z čisto ekonomického pohľadu je otázkou nákladových charakteristík sieťových prvkov, charakteristík dopytu a zároveň aj princípov konkurencie na trhu, či je možné, aby dve alebo viaceré spoločnosti vlastniace vlastné celoštátne rozľahlé infraštruktúry spolu v rovnakom čase pôsobili v navzájom konkurenčných podmienkach. Dĺžka času existencie obdobných celospoločensky neefektívnych duplicit závisí od fázy vývoja trhu, v ktorom sa práve nachádzajú a od vývoja trhu odvodeného rozsahu konkurencie na ňom v danom momente. Vždy je však podľa ekonomických zákonitostí len otázkou času (čas je okrem bežných trhových princípov ovplyvňovaný technologickým vývojom a intenzitou protimonopolných regulačných zásahov do trhu), kedy sa jedna zo spoločností stane dominantnou na trhu (prostredníctvom či už intenzívneho alebo extenzívneho rastu) a vďaka svojim najvyšším úsporám z rozsahu trh úplne ovládne a vytlačí z neho ostatných konkurentov.

## **Korelácia medzi fázou vývoja trhu a použitou reguláciou**

Intenzita konkurencie sa nielen na trhoch infraštruktúrnych služieb odvíja aj od celkového štádia vývoja trhu. Vznikajúce trhy sa vyznačujú najnižšou mierou konkurencie. Zatiaľ čo pionierske podniky operujú spočiatku na trhu relatívne nezávisle na konkurencii, vzniká v určitej dobe potreba aby obhájovali svoju

dosiahnutú pozíciu. Vo fáze rastu konkurencia intenzívne a v stagnujúcich trhoch obyčajne dosahuje konkurenčný boj svoje vrcholy z dôvodu existencie nadbytočných kapacít, ktoré sa podniky snažia využiť aj za cenu cenových vojen. Výsledkom konkurenčného boja bez zásahu štátnej regulácie je eliminácia nadbytočných kapacít v podobe existencie rovnakých sieťových infraštruktúr a ich zlúčenie, tzn. vytvorenie prirodzeného monopolu alebo podobne dlhodobej stabilnej situácie trhu rozdeleného medzi duopolných hráčov. Z tohto pohľadu je zrejmé, že jednotlivé odvetvia infraštruktúrnych služieb sa v súčasnosti nachádzajú v rôznych štádiách vývoja trhu. Trhy železničných prepravných služieb sa všeobecne nachádzajú vo fázach stagnácie. Trhy distribúcie plynu a elektrickej energie v záverečných fázach rastu a trhy pevných telekomunikačných služieb vo fázach rastu. Jedine trhy mobilných telekomunikačných služieb s najväčšou pravdepodobnosťou ešte len stoja na začiatku fáz rastu a v niektorých krajinách je dokonca možné hovoriť stále len o extrémnych rastových hodnotách dosahovaných vo fázach vzniku.

Analýza naznačuje, že štádiom vývoja trhu, definovanom rozsahom vzájomnej konkurencie a výšky trhových cien, je do veľkej miery ovplyvnené nazeranie na konkrétne infraštruktúrne odvetvie a vo všeobecnosti presadzovaná regulačná politika. V odvetviach v ktorých trhy už dávnejšie prekonal vysoké rastové štádia a sú v štádiách stagnácie, prípadne klesajú, sú v celosvetovom merítku implementované regulačné politiky na striktné oddelenie vlastníctva infraštruktúry od poskytovania služieb prostredníctvom tejto infraštruktúry.

Príkladom maximálnej úspešnosti uvedeného štrukturálneho riešenia sú trhy cestných dopravných služieb. V ich prípade samotný štát vlastní, udržuje a buduje cestnú sieť, ktorú využívajú všetky dopravné spoločnosti za rovnakých nediskriminačných podmienok – platia všetci rovnaké poplatky, resp. cestné dane, odstupňované od intenzity využívania tejto infraštruktúry. Samozrejme za cestné dopravné služby je potrebné považovať najmä nákladnú dopravu bez individuálnej dopravy, ktorej objem síce stále narastá, ale nemôže byť považovaná za trh služieb. V cestnom odvetví samotný vlastník infraštruktúry neposkytuje služby priamo koncovým zákazníkom nákladnej prepravy a aj preto všetci záujemcovia o podnikanie v tomto sektore nemali a nemajú žiadne vlastníkom umelo vytvárané prekážky na pristupovanie k cestnej sieti a poskytovanie služieb jej prostredníctvom. Ináč povedané neexistujú štátne prepravné spoločnosti, ktoré by vlastník cestnej infraštruktúry zvyhodňoval napríklad tým, že by neplatili cestné dane, resp. im exkluzívne umožňoval poskytovať nákladné alebo osobné dopravné služby koncovým spotrebiteľom za oveľa lepších podmienok ako by to isté umožňoval súkromným prepravným spoločnostiam.

Obdobný princíp liberalizácie bol v európskom priestore v prevažnej miere zvolený aj pre železničné dopravné služby, ktoré v dnešných dobách prejavujú najväčšie známky stagnácie. Majiteľ dopravnej infraštruktúry, v podmienkach Slovenskej republiky ŽSR – zo zákona vytvorený subjekt spravujúci majetok štátu, ju bude prenajímať všetkým spoločnostiam, ktoré majú záujem poskytovať železničné prepravné služby, za rovnakých nediskriminačných podmienok. Doterajší monopolní železniční prepravcovia aj keď zatiaľ z politických dôvodov vo vlastníctve štátu, budú mať rovnaké podmienky na využívanie železničnej prepravnej siete ako ich novo nastupujúca konkurencia.

Trhy distribúcie elektrickej energie a zemného plynu, nie je možné zaradiť do rovnakej fázy stagnácie ako železničné odvetvie. Z hľadiska štádia vývoja trhu sa nachádzajú skôr vo fáze rastu v jej neskorých štádiách, nakoľko rast distribučnej siete je napríklad v prípade elektrickej energie už zväčša dokončený a rastie len celková spotreba. Možno vďaka blízkosti fázy stagnácie, uplatňované regulačné politiky v nich už prejavujú niektoré hlavné znaky systémového štrukturálneho odčlenenia vlastníctva infraštruktúry od poskytovania služieb. Na druhej strane rast, aj keď pravdepodobne len mierny spôsobil, že uplatnené riešenie neobsahuje aj druhý nevyhnutný krok – zákaz pre majiteľa distribučnej siete poskytovať služby koncovým zákazníkom. Nakoľko ako bolo konštatované aj v štúdiách relevantných inštitúcií (OECD, 2005, 2003, 2002) (EK, 2005), ak je regulovaný podnikateľský subjekt (dominantný vlastník sieťovej infraštruktúry) nútený poskytovať nevyhnutný nástroj (unikátne zariadenie potrebné na poskytovanie služieb v danom odvetví) konkurenčnému podniku, táto regulovaná spoločnosť môže mať silný motív obísť reguláciu stanovením vyššej ceny alebo nižšej kvality za prístup, než ako ten prístup poskytuje vlastnej organizačnej jednotke. Preto je málo pravdepodobné, že výsledkom takto funkčne nedokonalého spôsobu

regulácie bude toľko konkurencie na trhu ako by mohlo vzniknúť, ak by tieto motívy na obmedzovanie konkurencie neexistovali.

Regulačná politika, ktorá najmenej rešpektuje makroekonomické danosti infraštruktúrnych odvetví je všeobecne najviac implementovaná v odvetviach vykazujúcich najvyššie rastové ukazovatele, resp. najturbulentnejší vývoj. Sú to trhy telekomunikačných služieb, v ktorých odvetvie pevných telekomunikačných služieb vykazuje v tradičných službách známky stagnácie (telefónne služby), ale v inovatívnych nových službách vykazuje známky rýchleho rastu (napr. širokopásmové služby). V tomto odvetví samotný dnešný koncept regulácie – nútiť vlastníkov siete aby sa vzdali svojich výnosov zo zákazníka a prenajali svoj vlastný majetok konkurencii, aby tá mohla získať uvedené výnosy – tzv. uvoľnenie miestnych vedení (ULL) – je proti samotnému podnikateľskému duchu. Navyše najmä v európskom kontexte v týchto odvetviach na rozdiel od sektorov distribúcie energií neprišlo ani k prvému systémovému kroku štrukturálneho rozčlenenia dominantných spoločností – na subjekt vlastníaci telekomunikačnú sieť a subjekt poskytujúci služby zákazníkom. Trhy mobilných telekomunikačných služieb patria k najmladším a v európskych podmienkach sa z hľadiska teórie štádií vývoja trhov nachádzajú niekde na pomedzí medzi štádiom vzniku a štádiom rastu. Vďaka tomu sú ceny mobilných telekomunikačných služieb vysoké, zisky mobilných operátorov neustále rastúce a celospoločenské náklady aj keď neúmerne, stále všeobecne akceptované. Pokrývajú totiž náklady niekoľkých identických paralelných sietí – niekedy až piatich. Regulácia týchto odvetví v zásade nevykazuje známky žiadnej štrukturálnej politiky a obmedzuje sa zväčša len na pridelenie frekvencií a získavanie vysokých prínosov do štátnych rozpočtov za ich pridelenie.

### **Najnovší prírastok do rodiny infraštruktúrnych odvetví**

V celoeurópskom kontexte prevláda všeobecné povedomie o dostatočnej konkurencii na trhu mobilných telekomunikačných služieb. Ak aj sa objavujú výzvy na zvýšenie mobilnej konkurencie, napr. na Slovensku, sú smerované tak aby bolo umožnené aj inému telekomunikačnému operátorovi vybudovať si vlastnú mobilnú telekomunikačnú sieť na celom území štátu. Ani v odbornej verejnosti sa neobjavujú podobné návrhy riešení zvýšenia konkurencie aké badať pri iných sieťových odvetviach, akým sú napríklad železnice. Prítom trh poskytovania mobilných telekomunikačných služieb je napriek tomu, že sa tak zatiaľ neprejavuje, trhom s rovnakou tendenciou k prirodzenému monopolu, ako všetky ostatné infraštruktúrne trhy sieťových odvetví. Je totiž faktom, že ak hlavnou nákladovou položkou budovania infraštruktúr sú investície na budovanie prístupovej resp. distribučnej siete a tie obsahujú najmä fixné náklady spojené s náročným budovaním líniových stavieb do veľkých vzdialeností, v členitom teréne s množstvom stavebných úprav v mestských aglomeráciách, administratívnymi a správnyimi poplatkami a nákladmi na ľudskú prácu, je prístupová, resp. distribučná sieť takmer s určitou unikátnym zariadením. Platí pravidlo, že čím vyššia položka sú investície na položenie základnej fyzickej vrstvy, tým je infraštruktúra ťažšie duplikovateľná a tým je „unikátnejším“ zariadením. Pevná telekomunikačná sieť je preto „unikátnejším“ zariadením než mobilná telekomunikačná sieť, ktorá je do určitej miery duplikovateľná, nie však neobmedzená.

Trh mobilných telefónnych služieb je ale trhom novým, zaznamenávajúcim enormné hodnoty rastu na celom svete. Takmer v žiadnej z krajín nedosiahol ešte ani len štádium nasýtenia trhu. Vyššia penetrácia mobilnými telefónmi než je samotný počet obyvateľov sa stáva štandardom a stále rastie. Možno aj vďaka štruktúre trhu, keď užívatelia bežne využívajú služby viacerých mobilných operátorov naraz práve kvôli ich cenovej politike. Trhy mobilných telefónnych služieb sa teda na rozdiel od pevných telefónnych služieb nachádzajú v štádiách vzniku a rastu a stále sa ešte nedostali do štádia stagnácie. Zďaleka nečelia problémom, ktoré musia prekonávať trhy pevných telekomunikačných služieb. Vďaka týmto faktom, všeobecne vnímanej relatívne veľkej dravosti pri získavaní nových zákazníkov a v neposlednom rade vlastným deklaráciou predstaviteľov týchto spoločností ich dokonca aj časť odbornej verejnosti považuje za dostatočne konkurenčné.

Z aktuálneho rastového štádia trhu mobilných služieb sa totiž odvíja aj samotná cenotvorba a akceptovanosť cenovej hladiny užívateľmi. V štádiách vzniku a rastu trhov je aj rozsah konkurenčného boja medzi hlavnými hráčmi na trhu značne limitovaný. Je potrebné si ale uvedomiť, že všetky marketingové aktivity

stále ešte v prvom rade smerujú k získavaniu aktivácií nových užívateľov, doteraz nepoužívajúcich mobilné služby, alebo využívajúcich služby pevnej, resp. len jednej mobilnej konkurencie. Až v štádiu úplného nasýtenia trhu, keď jednotliví poskytovatelia vyčerpajú všetky možnosti rastu získavaním nových klientov doterajším spôsobom, je možné očakávať prvé známky významného zostrenia vzájomného konkurenčného boja medzi mobilnými operátormi. Tieto známky sa začnú prejavovať (možno nie príliš radikálne v prípade slovenského duopolu) prostredníctvom mimoriadne atraktívnych ponúk na prechod od konkurenčného operátora, cenovými vojnami operátorov, ktorí prišli na trh tretí alebo štvrtí v poradí, zlučovaním, resp. akvizíciami konkurenčných operátorov a zosilneným formovaním nadnárodných zoskupení.

### **Očakávaný budúci vývoj**

Či už nastanú všetky spomenuté javy, alebo sa v dohľadnej dobe prejavia len niektoré, nevyhnutnou skutočnosťou bude masívny pokles cien mobilných telekomunikačných služieb najmä v bývalej západnej Európe a čiastočne ešte aj v krajinách ako je Slovensko. Vysoký dopyt po mobilných službách totiž ešte stále udržiava vysoké, takmer zavádzacie ceny mobilných služieb v EÚ. Množstvo užívateľov týchto služieb vytvára pre mobilných operátorov medzičasom také veľké úspory z rozsahu, že aj v krajinách bývalej západnej Európy príde v dohľadnej dobe k výraznému poklesu cien služieb. Bude záležať od charakteristik jednotlivých trhov, či sa nájdu trhová vyzývateľa, ktorí budú ochotní pustiť sa aj do cenových vojen a ostrého konkurenčného boja o prebratie existujúcich zákazníkov konkurenta a zvýšenie svojho trhového podielu. Ak sa ale zoberie do úvahy súčasný stupeň konkurencie pri získavaní nových zákazníkov najmä v zahraničí, je oprávnené očakávať, že sa trhová vyzývateľa nájdu a budú ochotní riskovať aj začatie cenových vojen.

Základným výsledkom štádia konsolidácie mobilných telekomunikačných trhov bude teda okrem poklesu cien pre koncových užívateľov aj konsolidácia medzi mobilnými operátormi vlastníckymi prístupovými sieťami. Najmä na trhoch, kde ich pôsobi paralelne vedľa seba niekoľko (napr. piati v Rakúsku), sa budú navzájom zlučovať a redukovať počty sietí, bez ohľadu na to, či niektorých z nich k tomu donúti vyčerpanosť v dôsledku cenovej vojny, rozhodnutie akcionárov z dôvodov poklesu celkových výnosov, alebo iné negatívne skúsenosti z fázy konsolidácie trhu. Veľmi pravdepodobné je očakávanie, že prirodzeným vývojom, bez zásahu regulátora zakazujúceho zlučovanie alebo preberanie konkurentov, by v strednodobom horizonte zostal na trhu len jeden mobilný operátor. V každom prípade až potom, keď sa začnú prejavovať štrukturálne pohyby takéhoto charakteru, začne sa v odbornej verejnosti identifikovať podstata problému a hľadať nové riešenia, rovnako ako v prípade pevných telekomunikačných služieb.

Pritom ekonomická teória už dávno podrobne popisala vývoj trhov načrtnutý vyššie a preto z ekonomického pohľadu sú ďalšie štádiá fungovania trhov viac ako isté. Je pravda, ako by namietli zástupcovia v súčasnosti prevládajúceho technologického prístupu, že tento vývoj môže ešte ovplyvniť príchod nových služieb, ktoré prudko sa vyvíjajúca technológia umožní (napr. implementácie služieb tretej generácie – UMTS). Ale práve v tomto smere makroekonomický nadhľad nesmie „pre pár stromov prehliadať les“. Technologické inovácie môžu naozaj spôsobiť určité odchýlky a zmeny vo vývoji trhov, ale len z hľadiska časového. Môžu oddialiť skončenie fázy rastu trhov, alebo dokonca ju obnoviť – v prípade vysokej komerčnej úspešnosti nových služieb, ale aj naopak môžu fázu konsolidácie priblížiť – v prípade ich komerčnej neúspešnosti. Ak totiž extrémne vysoké investície do licencií a novej technológie neprinesú očakávaný efekt, nenaplnené finančné očakávania akcionárov môžu vohnať trhy do vlny konsolidácie oveľa skôr.

Makroekonomická podstata preto zostáva neodškriepiteľná. Rastová fáza trhov mobilných telekomunikačných služieb raz určite skončí. Jej nevyhnutným dôsledkom bude výraznejší pokles cien mobilných telekomunikačných služieb. Trh dokáže prirodzeným spôsobom dospieť do stavu, v ktorom bude minimalizovať jednotkové náklady na užívateľa a to rozsiahlymi úsporami z rozsahu – prirodzeným monopolom. Ceny mobilných telekomunikačných služieb by totiž mohli byť výrazne nižšie okamžite, vďaka ešte vyšším úsporám z rozsahu, ktoré by vznikli ak by neexistovali paralelné mobilné siete. Existencia niekoľkých identických sietí je ekonomicky neopodstatnená v telekomunikačnom odvetví rovnako ako v železniciach, energetike, alebo v ktoromkoľvek inom infraštruktúrnem odvetví. Súčasná existencia

a prosperita paralelných mobilných sietí je práve možná len vďaka vysokým cenám týchto služieb, ktoré sú všeobecne akceptované v rastovej fáze tohto trhu pri stále ešte nenasýtenom dopyte po mobilných službách. Prirodzený monopol, ktorý by prirodzeným vývojom určite vznikol, by z ekonomického hľadiska najvhodnejším spôsobom využíval potrebné zdroje a zabezpečoval rast. Samozrejme monopol je škodlivý ak svoje postavenie zneužíva a práve preto by stálo za úvahu, či by nebolo vhodné aplikovať riešenie, ktoré by zabránilo problémom s konsolidáciou trhu, nastávajúcemu neefektívnemu boju proti vznikajúcim monopolom a pritom odstránilo neekonomické duplicity a z nich vyplývajúce vysoké ceny služieb.

#### **Literatúra**

- DE BIJL, P. – PEITZ, M.: *Local Loop Unbundling in Europe: Experience, Prospects and Policy Challenges*. Bruchsal: International University in Germany, Február 2005.
- DIJK, M. – MULDER, M.: *Regulation of telecommunication and deployment of broadband*. The Hague: CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis, December 2005.
- ECB: *Regulatory reforms in selected EÚ network industries*. Frankfurt: European Central Bank, April 2005, Occasional paper series No. 28.
- EK: *Evaluation of the performance of network industries providing services of general interest*. Brusel: Komisia európskych spoločností, December 2005, č. SEC(2005)1781.
- OECD: *Restructuring Public Utilities for Competition*. Paríž: Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj, Február 2002.
- OECD: *Recommendation of the council concerning structural separation in regulated industries*. Paríž: Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj, Jún 2003, č. C(2001)78/FINAL.
- OECD: *The Benefits and Costs of Structural Separation of the Local Loop*. Paríž: Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj, November 2003, č. DSTI/ICCP/TISP(2002)13/FINAL.
- OECD: *Structural Reform in the Rail Industry*. Paríž: Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj, December 2005, č. DAF/COMP(2005)46.

#### ***Economic theory in use of mobile telecommunication services markets***

**Annotation:** *Paper is arguing belonging of mobile telecommunication services markets to the large group of network sectors grouped mainly in energy and transportation industries. Reasoning shows that everywhere network cost structure and services demand are defining price level, competition and secondary also the regulation regime the same way as in fixed telecommunication markets. That's the reason why the economic theory can despite current technologically based expectations predict the long term future development on mobile markets. It is heading towards the ideal cost structure in natural monopoly and so the paper is predicting that if the regulation will try to use same principals as in the fixed telecommunication markets, it will cause also the same disappointments from unfulfilled expectations.*

**Key words:** *infrastructure, regulation, mobile and fixed telecommunication services, competition, infrastructure services, market development stage, natural monopoly, cost structure, antimonopoly regulation, mobile network, network industries*

#### **Kontaktná adresa autora:**

Pavel, Guláš, Ing.  
Železničné Telekomunikácie – ŽSR  
Klemensova 8  
813 61 Bratislava  
gulas@pobox.sk

# Kvalita a kvantita studentů - absolventů veřejných vysokých škol a financování VVŠ v ČR

*Lenka Halouzková*

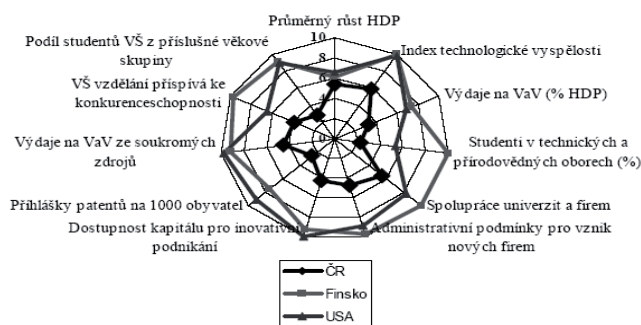
**Abstrakt:** Příspěvek se zabývá problematikou studentů, resp. absolventů VŠ a financováním vzdělávací činnosti VŠ v ČR.

**Klíčová slova:** financování, vysoká škola, absolvent, kvalita, kvantita

## Úvod

Existují zřetelné vztahy mezi kvalitou lidských zdrojů, vzděláním, konkurenceschopností a ekonomickým růstem. Podívejme se na inovační profil (viz. níže), který porovnává několik významných ekonomických a společenských parametrů 3 vybraných států. Je vidět, že postavení Finska a USA je výrazněji lepší než situace ČR (samozřejmě, že je toto tvrzení poněkud zjednodušující vzhledem k omezenému rozsahu příspěvku).

## Inovační profil



zdroj: OECD 2004

Svou významnou roli zde tedy hrají univerzity a kvalita vzdělávání, které univerzity poskytují resp. kvalita jejich absolventů.

## Studenti VŠ, resp. Příjímací řízení na VŠ

Ke studiu na terciární úrovni, tedy na vyšší odborné a vysoké školy, se v roce 2005 hlásilo celkem 139,9 tis. uchazečů, kteří podali celkem 319,7 tis. přihlášek (každý uchazeč podal v průměru 2,3 přihlášky). K přijímacím zkouškám se však dostavilo pouze 91,6 % všech přihlášených (128,2 tis.). Počet studentů, kteří byli ke studiu přijati, činil 91,1 tisíc, z nichž celkem 95,3 %, tj. 86,9 tis., ke studiu skutečně nastoupilo. „Čerství“ maturanti tvořili celkem 45 % všech přihlášených, 53 % všech přijatých a 54 % všech zapsaných uchazečů.

Příhlášku na VOŠ i na VŠ zároveň podalo celkem 7,5 % uchazečů, pouze na vysokou školu se hlásilo 86,1 % uchazečů. Do obou typů terciárního vzdělání zároveň (jak na vysokou, tak na vyšší odbornou školu) bylo přijato více než 2 tisíce uchazečů, na obě školy zároveň jich však nastoupilo pouze 482.

Celkový počet přihlášených vzrostl oproti roku 2004/05 pouze o 593 (tj. o 0,4 %), celkový počet přijatých vzrostl o 4,1 tisíce, tedy o 4,7 %. Podíl všech zapsaných vzhledem k populaci 19letých je 65,5 %.

(Porovnáváme-li celkový počet „čerstvých“ maturantů s počtem zapsaných studentů do prezenčního, respektive denního studia, dosahuje tento podíl téměř 80 %; podíl všech zapsaných studentů do prezenčního, respektive denního studia, činí 51 %.)

Zajímavými ukazateli jsou také podíly přihlášených, přijatých a zapsaných „čerstvých“ maturantů na celkové populaci „čerstvých“ maturantů. Podíl „čerstvých“ maturantů mezi přihlášenými uchazeči činí na celkové populaci „čerstvých“ maturantů 74,6 %, podíl přijatých 57,2 % a podíl zapsaných 55,4 %.

**Celková úspěšnost<sup>1</sup> uchazečů při přijímání na vysoké a vyšší odborné školy činila 71,1 %. U denního, resp. prezenčního studia dokonce 75,4 %. Úspěšnější byli uchazeči o denní studium na vyšší odborné škole (80,9 %) ve srovnání s uchazeči o prezenční studium v magisterských studijních programech (46,2 %) a v bakalářských studijních programech (70,3 %).**

Vysvětlení následně použitých pojmů:

*Počet podaných přihlášek* je počet podaných přihlášek uchazeči, kteří se přihlásili ke studiu na vysoké/vyšší odborné škole.

*Počet přihlášených* na vysoké/vyšší odborné školy je počet uchazečů, kteří se přihlásili ke studiu na vysoké/vyšší odborné škole (fyzických osob).

*Počet přihlášek uchazečů, kteří se dostavili k přijímacímu řízení*, je počet přihlášek ke studiu na vysoké/vyšší odborné škole podaných uchazeči, kteří se zúčastnili daného přijímacího řízení

*Počet uchazečů, kteří se dostavili k přijímacímu řízení* – každý uchazeč o studium na vysoké/vyšší odborné škole, který se dostavil k přijímacímu řízení, je počítán pouze jednou bez ohledu na to, ke kolika přijímacím řízením se dostavil.

*Počet přijetí* je počet kladně vyřízených (přijatých) přihlášek uchazečů o studium na vysoké/vyšší odborné škole.

*Počet přijatých* je počet přijatých uchazečů (fyzických osob) ke studiu na vysoké/vyšší odborné škole, každý přijatý je počítán jen jednou bez ohledu na to, kolikrát byl přijat.

*Počet zapsání* je počet zapsání uchazečů, kteří se zapsali ke studiu na vysoké/vyšší odborné škole.

*Počet zapsaných* je počet přijatých uchazečů (fyzických osob), kteří se zapsali ke studiu na vysoké/vyšší odborné škole, každý zapsaný je počítán pouze jednou bez ohledu na to, kolikrát se zapsal.

*Úspěšnost při přijímacím řízení* je podíl přijatých uchazečů a všech uchazečů, kteří se dostavili alespoň k jednomu přijímacímu řízení na vysokou školu/vyšší odbornou školu. (Do roku 2004/05 se úspěšnost počítala jako podíl počtu přijatých a přihlášených uchazečů.)

**Naprostá většina uchazečů se hlásí na VVŠ (95,5 %). Soukromé VŠ přijaly celkem 8,2 tis. uchazečů, z nichž 7,5 tis. ke studiu nastoupilo.**

Uchazeči se nejvíce hlásí ke studiu humanitních a společenskovedních oborů, ekonomických, technických a pedagogických oborů.

Mezi přihlášenými převažují absolventi SOŠ (48,7 %) a gymnázií (36,4 %), což odpovídá i stavu v předchozích letech. Drtivou většinu uchazečů o prezenční studium tvoří 19 a 20letí, v roce 2005 tvořili 19letí celkem 47 % přihlášených do prezenčního studia a 20letí tvořili 22,9 %.

<sup>1</sup> Od roku 2004/05 je úspěšnost počítána jako počet přijatých/počet uchazečů, kteří se dostavili k přijímacímu řízení.



**Tab. 1:** Počet přihlášených, přijatých a zapsaných na VŠ a VOŠ v letech 1997/98–2005/06

	1997/98	1998/99	1999/2000	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06
<b>přihlášení</b>									
jen na VŠ	94 139	92 005	92 093	95 080	93 395	96 910	104 670	118 759	120 506
jen na VOŠ	9 031	11 042	11 207	7 001	8 714	10 282	11 465	9 001	9 013
na VŠ a VOŠ současně	12 882	15 230	13 344	8 405	11 605	11 938	12 874	11 594	10 428
Celkem	116 052	118 277	116 644	110 486	113 714	119 130	129 009	139 354	139 947
<b>přijetí</b>									
jen na VŠ	43 676	43 820	45 752	44 010	52 863	58 897	67 461	73 648	77 933
jen na VOŠ	12 795	13 762	13 745	9 242	12 022	12 643	13 386	11 396	11 150
na VŠ a VOŠ současně	868	1 412	1 653	1 204	1 813	2 180	2 121	1 965	2 053
Celkem	57 339	58 994	61 150	52 248	66 698	73 720	82 968	87 009	91 136
<b>zapsaní</b>									
jen na VŠ	x	42 782	44 163	43 451	52 198	57 862	66 090	71 808	75 727
jen na VOŠ	x	13 090	13 065	8 535	11 474	12 122	13 007	10 909	10 667
na VŠ a VOŠ současně	x	437	391	262	329	480	427	391	482
Celkem	x	56 309	57 619	52 248	64 001	70 464	79 524	83 108	86 876
<b>v %</b>									
	1997/98	1998/99	1999/2000	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06
<b>přihlášení</b>									
jen na VŠ	81,1%	77,8%	79,0%	86,1%	82,1%	81,3%	81,1%	85,2%	86,1%
jen na VOŠ	7,8%	9,3%	9,6%	6,3%	7,7%	8,6%	8,9%	6,5%	6,4%
na VŠ a VOŠ současně	11,1%	12,9%	11,4%	7,6%	10,2%	10,0%	10,0%	8,3%	7,5%
Celkem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>přijetí</b>									
jen na VŠ	76,2%	74,3%	74,8%	84,2%	79,3%	79,9%	81,3%	84,6%	85,5%
jen na VOŠ	22,3%	23,3%	22,5%	17,7%	18,0%	17,2%	16,1%	13,1%	12,2%
na VŠ a VOŠ současně	1,5%	2,4%	2,7%	2,3%	2,7%	3,0%	2,6%	2,3%	2,3%
Celkem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>zapsaní</b>									
jen na VŠ	x	76,0%	76,6%	83,2%	81,6%	82,1%	83,1%	86,4%	87,2%
jen na VOŠ	x	23,2%	22,7%	16,3%	17,9%	17,2%	16,4%	13,1%	12,3%
na VŠ a VOŠ současně	x	0,8%	0,7%	0,5%	0,5%	0,7%	0,5%	0,5%	0,6%
Celkem	x	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

### Financování VŠ v ČR

V současné době působí v ČR 25 veřejných VŠ a 40 soukromých VŠ (dále jen „SVŠ“).

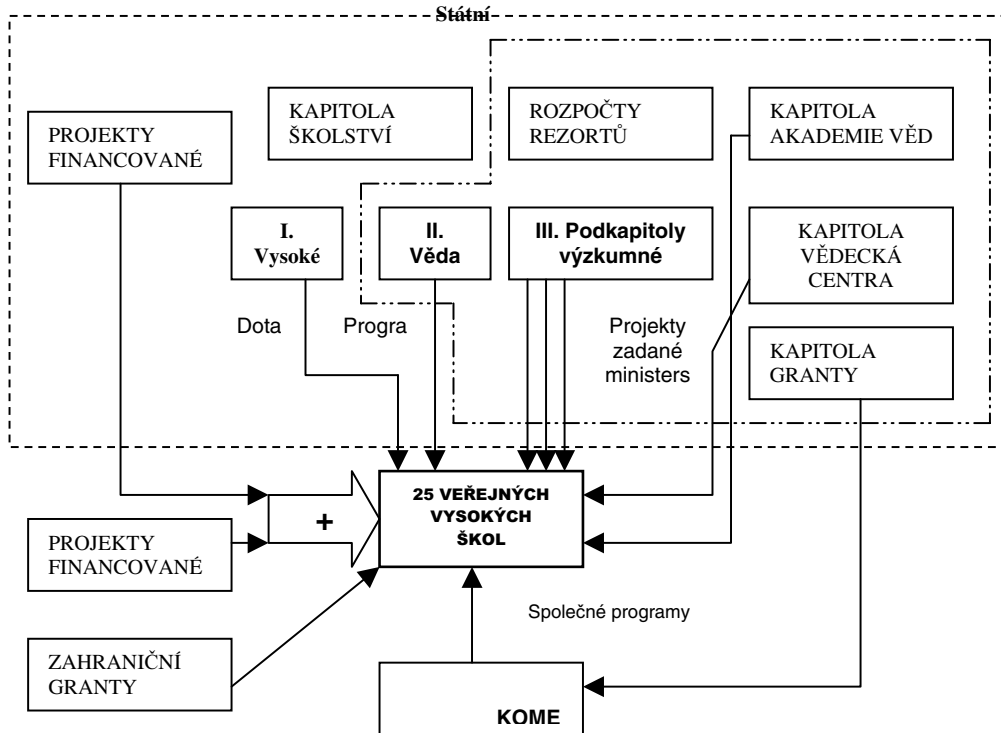
#### Soukromé VŠ

SVŠ mohou vznikat od roku 1999 podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů na základě státního souhlasu uděleného MŠMT a to buď podle zákona č. 248/1995 Sb. jako obecně prospěšné společnosti **o. p. s.** (18) nebo podle Obchodního zákoníku jako **a. s.** (6) a **s. r. o.** (16). SVŠ jsou v **financovány převážně ze školného**, které se pohybuje v částkách 20 tis. Kč až 146 tis. Kč za akademický rok, popř. z grantů či projektů (tj. odvislé dle aktivit SVŠ). Jejich hospodaření je tedy zcela nezávislé na státním rozpočtu, resp. dotacích MŠMT (výjimku tvoří dotace na ubytování a stravování

studentů, popř. MŠMT může SVŠ poskytnout dotaci na mimořádnou a státem podporovanou činnost, např. nabídka státem mimořádně prioritního studijního programu, resp. oboru, který není nabízen na jiných VVŠ).

### Veřejné VŠ

**Obr. 1:** Schéma finančních prostředků plynoucích na veřejné vysoké školy v ČR



Pro VVŠ vydává MŠMT na základě ustanovení § 7 odst. 1 a § 14 zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), ve znění pozdějších předpisů, rozhodnutí o příspěvcích ze státního rozpočtu na vzdělávací a vědeckou, výzkumnou, vývojovou, uměleckou nebo další tvůrčí činnost (dále jen „příspěvek“) a dotacích ze státního rozpočtu (dále jen „dotace“) podle zákona č. 111/1998 Sb., o VŠ a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

- **Příspěvek** podle těchto Pravidel poskytuje VVŠ ministerstvo na uskutečňování akreditovaných studijních programů a programů celoživotního vzdělávání a s nimi spojenou vědeckou, výzkumnou, vývojovou, uměleckou nebo další tvůrčí činnost.
- **Dotace** podle těchto Pravidel poskytuje VVŠ ministerstvo na rozvoj vysoké školy a na ubytování a stravování studentů.

Pro stanovení výše příspěvků je rozhodný:

- typ a finanční náročnost akreditovaných studijních programů a programů celoživotního vzdělávání,
- počet studentů,
- dosažené výsledky ve vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové, umělecké nebo další tvůrčí činnosti a její náročnost,

- dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové, umělecké a další tvůrčí činnosti pro oblast VŠ vypracovaný ministerstvem a jeho každoroční aktualizace (dále jen „dlouhodobý záměr ministerstva“),
- dlouhodobé záměry vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a umělecké nebo další tvůrčí činnosti VŠ a jejich každoroční aktualizace (dále jen „dlouhodobé záměry VŠ“), projednané podle § 87 písm. c) zákona o vysokých školách.

*Na příspěvek a na dotaci* na rozvoj VŠ má podle zákona o vysokých školách VŠ nárok. **Příspěvky a dotace ministerstvo poskytuje na základě žádosti VŠ. Výši příspěvku a dotací stanoví ministerstvo rozhodnutím** podle příslušných kvantitativních a věcných ukazatelů uvedených v zákoně o státním rozpočtu.

Ministerstvo poskytne vysoké škole příspěvek vypočtený (viz. dále Ukazatelé A a B) ve výši 75 % jeho ročního objemu, pokud vysoká škola nepožádá o jinou částku. Zbývající část příspěvku může ministerstvo na základě žádosti VŠ poskytnout na kapitálové výdaje v termínech do 31. března, 30. června a 31. října kalendářního roku. Po datu 31. října ministerstvo

- a) příspěvek na kapitálové výdaje již neposkytuje,
- b) poskytne zbývající část příspěvku.

### **Pravidla stanovení výše příspěvků**

Částka vyčleněná pro příspěvky bude rozdělena podle těchto ukazatelů:

*Ukazatelé A a B (studijní programy a s nimi spojená tvůrčí činnost)* – se odvozují od rozsahu a obsahu vzdělávací činnosti VŠ, měřené počtem financovaných studií a absolventů.

Při výpočtu se používají tato rozpočtová data:

- *Počet rozpočtových studentů VŠ* v akreditovaných studijních programech (včetně akreditovaných studijních programů uskutečňovaných na VOŠ) k 31. 10. předchozího akademického roku a k 31. 10. probíhajícího akademického roku. Rozpočtovým studentem je student, který je zapsán do studia, s výjimkou studenta-občana ČR, jehož studium je hrazeno z prostředků jiné rozpočtové kapitoly a studenta, jehož studium je hrazeno podle mezinárodních smluv a usnesení vlády (viz ukazatel D). Do výpočtu se zahrnuje každé probíhající studium každého studenta, které vyhovuje uvedeným kritériím.
- *Přepočtený počet studentů*, který se zjistí podle tohoto vzorce:  

$$= („Nově přijatí“ \times 1,0) + („Ostatní“ \times 1,0) + („Půlroční“ \times 0,5)$$

Počet zvláštních studentů se při výpočtu neuvažuje. Pravidla, podle nichž se rozpočtový student započítá mezi nově přijaté, zvláštní nebo studenty ostatní a půlroční, jsou uveřejněna na internetových stránkách ministerstva. Do výpočtu se zahrnuje každé probíhající studium každého studenta, které vyhovuje uvedeným kritériím.
- *Normativní počet studentů*, který se vypočítá z přepočteného počtu studentů k příslušnému datu jako součet součinů přepočteného počtu studentů VŠ a koeficientů ekonomické náročnosti jednotlivých studijních programů, ve kterých studují. Těchto koeficientů ekonomické náročnosti studijních programů je sedm; nejnižší je roven 1,0 a nejvyšší je roven 5,9.
- *Počet absolventů VŠ*, který se zjistí součtem absolventů všech studijních programů VŠ za období od 1. 11. předchozího akademického roku do 31. 10. probíhajícího akademického roku. Absolventem (§ 55 zákona o VŠ) se pro tento účel rozumí absolvent studijního programu, jehož uskutečňování bylo alespoň částečně hrazeno z finančních prostředků kapitoly státního rozpočtu 333 MŠMT.
- *Základní normativ studijního programu*, který stanoví pro každý finanční rok náměstek pro vysoké školství ministryně školství, mládeže a tělovýchovy po projednání s reprezentací VVŠ.
- *Kontrahovaný počet studentů*, který se rovná přepočtenému počtu studentů VŠ, stanovenému MŠMT po projednání s touto VŠ jako limitní pro výpočet dotace v ukazateli B1. Kategorie kontrahovaných studentů a kritéria pro jejich započtení stanoví náměstek pro vysoké školství ministryně školství, mládeže a tělovýchovy.

Tato část příspěvku vysoké školy je součtem

- součinu základního normativu a normativního počtu studentů k 31. 10. předchozího akademického roku (A), a
- součinu základního normativu a normativního počtu studentů, zjištěného z rozdílu mezi počty přepočtených studentů k 31. 10. probíhajícího akademického roku a k 31. 10. předchozího akademického roku, sníženého o odpočet, pokud přepočtený počet studentů vysoké školy nerespektuje kontrahovaný počet studentů (B1), a
- součinu počtu absolventů a částky připadající na každého z nich, která se vypočte takto: částka určená ministerstvem se vynásobí koeficientem ekonomické náročnosti absolvovaného studijního programu, zaokrouhlí na celé Kč, a pokud jde o absolventa doktorského studijního programu, vynásobí ještě koeficientem 1,5 (B2).

Odpočet se provede tak, že se přepočtený počet studentů přesahující kontrahovaný počet studentů násobí základním normativem a odečte od ukazatele B1.

Ministerstvo poskytne VVŠ zálohu na příspěvek stanovenou na základě rozhodných údajů podle stavu k 31. říjnu předchozího kalendářního roku do výše 1/4 příspěvku poskytnutého na tento účel v předchozím kalendářním roce. O takto poskytnutou zálohu se sníží výše této části příspěvku na běžný rok.

#### ***Ukazatel C (stipendia pro studenty doktorských studijních programů)***

Tato část příspěvku vyjadřuje podporu studentů studujících v doktorských studijních programech. Stanoví se jako součin částky, určené náměstkem ministryně pro vysoké školství po projednání s reprezentací VVŠ, a počtu studentů v prezenční formě doktorských studijních programů, kteří v doktorských studijních programech (podle údajů SIMS) nestudují déle, než je standardní doba studia, přičemž pro výpočet příspěvku jsou rozhodné údaje SIMS k 31. 10. předchozího kalendářního roku, a k 31. 3., 30. 6. a 31. 10. daného kalendářního roku.

#### ***Ukazatel D (studující nefinancovaní z ukazatele A nebo B; mezinárodní spolupráce)***

Ukazatel D je zdrojem pro zvýšení příspěvků, podporující plnění závazků z mezinárodních smluv (mimo programů AKTION, CEEPUS a SOCRATES), které nejsou financovány z ukazatele A nebo B. Částky zvyšující příspěvek jsou vypočítány podle rozsahu vzdělávací činnosti vysoké školy, výše stipendia, počtu studujících cizinců, na něž není poskytován příspěvek z ukazatele A nebo B, a podle rozsahu úkolů, jimiž je VŠ pověřena v mezinárodní spolupráci. V rámci tohoto ukazatele byl stanoven příspěvek např. na uskutečnění akcí Letních škol slovanských studií.

#### ***Ukazatel F (vzdělávací projekty, programy a záměry)***

Ukazatel F je zdrojem pro příspěvky novým vysokým školám a pro zvýšení příspěvků, podporující vzdělávací projekty a aktivity, které nejsou financovány z ukazatele A a B.

#### ***Ukazatel M (mimořádné aktivity)***

Příspěvek z tohoto ukazatele přizná ministerstvo na podporu mimořádných, rozpočtem nezajištěných aktivit, které vysoká škola uskutečňuje např. jako důsledek

- nových právních předpisů, které mají značné dopady na plnění úkolů, pro které byla zřízena,
- nových aktuálních úkolů.

#### ***Ukazatel S (stipendia podle § 91 odst. 3 zákona o vysokých školách)***

Tato část příspěvku se vypočítá jako součin minimální výše stipendia stanovené nařízením vlády, kterým se provádí § 91 odst. 3 zákona o vysokých školách, a počtu studentů, kteří mají nárok na přídavek na dítě ve zvýšené výměře podle zákona č. 117/1995 Sb., o státní sociální podpoře, ve znění pozdějších předpisů.

### ***Ukazatel U (ubytovací stipendia)***

Tato část příspěvku vysoké školy bude stanovena z částky, určené MŠMT pro všechny VŠ, dané období a tento účel stejným %, jako je % studentů této VŠ, kteří podle údajů SIMS k 31. 10. probíhajícího akademického roku splňují dále uvedené podmínky pro započtení, z počtu studentů všech VŠ, kteří splňují podmínky pro započtení.

Podmínkou pro započtení je, že student

- je studentem Bc., Mgr. nebo Ph.D. studijního programu v prezenční formě studia,
- studuje v prvním studijním programu, nebo ve studijním programu na něj navazujícím, nebo přestoupil z jednoho takového studijního programu do jiného a předchozí studium mu bylo uznáno; v případě souběžně studovaných studijních programů je student započten nejvýše jednou, a to v tom studijním programu, ve kterém byl do studia zapsán dříve,
- nepřekročil standardní dobu studia v probíhajícím studijním programu ani v žádném ze souběžně studovaných studijních programů,
- nemá místo trvalého pobytu v okrese, v němž je místo jeho studia,
- nemá místo trvalého pobytu na území hlavního města Prahy, je-li místo jeho studia na území hlavního města Prahy.

Při výpočtu se nepřihlíží ke studiu ve studijním programu, do něhož se uchazeč zapsal a které i ukončil v období od 1. května do 30. října téhož kalendářního roku započtení.

### **Pravidla stanovení výše dotací na rozvoj vysoké školy**

Dotace na rozvoj vysoké školy jsou poskytovány podle těchto ukazatelů:

***Ukazatel D (studující nefinancovaní z ukazatele A nebo B; mezinárodní spolupráce; projekty podle usnesení vlády ČR)***

Dotaci na rozvoj vysoké školy lze z tohoto ukazatele poskytnout na plnění programů AKTION, CEEPUS a SOCRATES a na podporu realizace dalších definovaných projektů Výše dotací vychází z podkladů MF, MZV, příslušných Národních kanceláří a agentur.

### ***Ukazatel F (vzdělávací projekty, programy a záměry)***

Dotaci na rozvoj VŠ lze podle tohoto ukazatele poskytnout na podporu projektů a aktivit, které podporují rozvojové záměry VVŠ nebo ministerstva podle dlouhodobého záměru VVŠ nebo dlouhodobého záměru ministerstva.

### ***Ukazatel G (vzdělávací rozvojové projekty Fondu rozvoje vysokých škol)***

Dotaci podle tohoto ukazatele přizná ministerstvo VŠ, na kterých se budou řešit vzdělávací projekty, úspěšně ve výběrovém řízení, organizovaném Výborem Fondu rozvoje vysokých škol.

### ***Ukazatel M (mimořádné aktivity)***

Dotaci podle tohoto ukazatele přizná ministerstvo na podporu mimořádných, rozpočtem nezajištěných rozvojových aktivit, které VŠ uskutečňuje např. jako důsledek

- nových právních předpisů, které mají značné dopady na plnění úkolů, pro které byla zřízena,
- nových aktuálních úkolů.

### ***Ukazatel I (rozvojové programy)***

Dotaci podle tohoto ukazatele přizná ministerstvo VVŠ, na kterých se budou řešit projekty v rámci Rozvojového programu vyhlášeného MŠMT jako součást aktualizace dlouhodobého záměru ministerstva na daný kalendářní rok, úspěšně ve výběrovém řízení. Vyhlášení Rozvojového programu i výsledky výběrového řízení jsou uveřejněny na internetových stránkách ministerstva.

### ***Dotace na ubytování a stravování studentů***

Výše dotace na ubytování a stravování studentů, jež bude poskytnuta příslušné vysoké škole, se vypočte jako součin součtu vysokými školami vykázaného počtu přepočtených hlavních jídel (teplých a studených), vydaných studentům v menzách nebo se souhlasem ministerstva péčí vysoké školy ve stravovacích zařízeních jiných právnických osob (teplé jídlo se započítává koeficientem 1,0; studené jídlo se započítává

koeficientem 0,4) za období listopad předchozího akademického roku až říjen probíhajícího akademického roku (dále jen „počet jídel v rozhodném období“) a rozpočtového ukazatele, který ministerstvo určilo na jedno přepočtené hlavní jídlo (dále jen „stravné“). Dotaci na ubytování a stravování studentů lze na žádost rektora vysoké školy zvýšit, došlo-li ke skokovému nárůstu počtu stravovaných studentů anebo v rozhodném období ke snížení výkonu menzy v důsledku její opravy nebo rekonstrukce.

### Nezaměstnanost absolventů VŠ

Údaje o počtech nezaměstnaných absolventů sbírají úřady práce dvakrát ročně, a to v dubnu a v září. Zářijová data o nezaměstnaných absolventech odrážejí situaci, kdy absolventi po prázdninách vstupují na trh práce (míry nezaměstnanosti jsou proto obvykle značně vysoké), dubnová data postihují trh práce již ve stabilizovaném stavu, „očistěném“ od vlivu nových absolventů po ukončení školního roku a po prázdninách (míry nezaměstnanosti vykazují nižší hodnoty). Počty nezaměstnaných absolventů i míry jejich nezaměstnanosti tak vykazují v září vyšší hodnoty než v dubnu. Z těchto důvodů je při sledování vývoje nezaměstnanosti absolventů důležitá zejména meziroční změna v datech – tzn. od dubna do dubna (resp. od září do září) následujícího roku.

*Nezaměstnaným absolventem* se rozumí občan, který je bez práce a je nejvýše dva roky od ukončení školy. V předchozích letech (až do září 2005) byla používána jak tato definice nezaměstnaného absolventa, tak i definice předchozí, podle níž byl za nezaměstnaného absolventa považován občan, jehož celková doba zaměstnání v pracovním poměru nedosáhla po úspěšném ukončení studia dvou let. Do doby od ukončení školy se nezapočítávala vojenská základní služba nebo civilní vojenská služba (před rokem 2005), ženy na mateřské dovolené a ženy na další mateřské dovolené.

*Celková neúspěšnost* – vyjadřuje podíl mezi nezaměstnanými absolventy celkem (tj. těmi, kteří neodpracovali ještě dva roky po ukončení svého vzdělání) a absolventy, kteří ukončili své vzdělání v předchozích dvou letech.

*Nová neúspěšnost* – vyjadřuje podíl mezi nově nezaměstnanými absolventy (tj. těmi, kteří ještě nepracovali) a odpovídající skupinou absolventů, kteří ukončili vzdělání v předchozím roce.

*Celková neúspěšnost – dosažitelní nezaměstnaní* vyjadřuje podíl mezi dosažitelnými nezaměstnanými absolventy celkem (tj. těmi, kteří neodpracovali ještě dva roky po ukončení svého vzdělání a jsou schopni okamžitého nástupu do zaměstnání) a absolventy, kteří ukončili své vzdělání v předchozích dvou letech.

**Tab. 2:** Vývoj počtu evidovaných nezaměstnaných absolventů ČR ke 30. 4. 2006 (absolutní počty)

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
VOŠ	-	-	-	-	-	-	829	1153	1581	1573	1131	953	911
VŠ	557	447	503	698	1217	2085	2519	2392	3099	3435	3000	2135	1833

### Míry nezaměstnanosti absolventů

Zcela nejnižší míru celkové neúspěšnosti mají dlouhodobě absolventi vysokých škol. Také u nich byl zaznamenán meziroční pokles, a to o 0,7 procentního bodu. V dubnu 2006 byla 3,1 %, v dubnu 2005 3,8 %. Nejvyšší hodnoty dosáhla míra celkové neúspěšnosti v dubnu 2003, kdy činila 6,9 %. Tato nejvyšší hodnota je o polovinu nižší než u absolventů VOŠ.

**Tab. 3a:** Vývoj míry celkové neúspěšnosti absolventů ČR k 30. 4. (v %)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
VOŠ	-	3,3	16,1	12,6	10,2	13,2	14,7	14,3	9,0	6,6
VŠ	2,4	1,4	6,6	7,9	7,3	9	9,6	6,7	4,3	3,3

Zdroj: MPSV, ÚIV

**Tab. 3b:** Vývoj míry nové neúspěšnosti absolventů ČR k 30. 4. (v %)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2006/obs.*
VOŠ	-	8,8	13,8	11,5	8,0	9,9	10,6	9,4	8,2	6,5	5,9
VŠ	2,0	3,1	4,8	5,4	5,0	6,4	6,9	5,8	3,8	3,1	3,1

Zdroj: MPSV, ÚIV

\* V míře celkové neúspěšnosti jsou zahrnuti pouze tzv. obsažitelní nezaměstnaní, tzn. absolventi, kteří jsou schopni okamžitého nástupu do zaměstnání (bez žen na MD)

### *Míry nezaměstnanosti absolventů škol podle stupně dosaženého vzdělání a skupin oborů KKO*

Celková neúspěšnost – dosažitelní nezaměstnaní 3,1 %. U skupiny vysokoškolsky vzdělaných absolventů škol není možné provádět detailní porovnávání neúspěšnosti absolventů jednotlivých studijních programů. Mezi hlavní překážky patří zejména komparační potíže při sjednocování oborů KKO, kdy podle nové metodiky lze porovnávat pouze některé studijní programy, převážně se to týká studijních programů jako celkových kategorií.

Pokud se podíváme na celkovou neúspěšnost u hlavních studijních programů, vidíme, že hodnoty jsou velmi nízké. **Nejlépe se uplatňují absolventi zdravotnických studijních programů včetně lékařských, kde míra celkové neúspěšnosti činí 1,4%. Méně než 3% mají celkovou neúspěšnost i absolventi studijních programů orientujících se na právní činnost (2,5%) a absolventi technických (2,7%) a pedagogických a učitelských studijních programů (2,8%). Naopak nejhůře hledají uplatnění převážně absolventi vysokých škol se zaměřením na zemědělství (3,9%), absolventi oborů orientovaných na kulturní vědy (3,6%) a ekonomii (také 3,6%). Vyšší míru celkové neúspěšnosti mají i absolventi studijních oborů zaměřených na pedagogiku a učitelství (3,5%).**

### **Závěr**

Priority Dlouhodobého záměru **vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové, umělecké a další tvůrčí činnosti pro oblast VŠ na období 2006–2010** jsou zaměřeny na 3 základní oblasti:

- internacionalizace,
- kvalita a excelence akademických činností,
- kvalita a kultura akademického života.

Významnými ukazateli kvality se stane vzájemná spolupráce jednotlivých VŠ, ale i partnerství s regionem, navazování vazeb se soukromým sektorem a spolupráce s odběrateli. Kvalita bude v souladu se záměry příslušných škol vyjádřena také fungujícím zázemím a vhodnou infrastrukturou. Oproti předešlému období 2000–2005 bude věnována zvýšená pozornost řízení a managementu VŠ, efektivnímu a průhlednému využívání finančních prostředků přidělovaných ze státního rozpočtu, mezinárodní spolupráci a účasti v mezinárodních projektech, ale také vnitřní kultuře akademického prostředí na VŠ a vzájemným vztahům v akademické obci, protože všechny tyto aspekty o kvalitě VŠ vypovídají.

Základním záměrem v oblasti financování vysokého školství a zabezpečení výše uvedených cílů je dosáhnout do roku 2008 výše výdajů na vysoké školy v objemu 1 % HDP, což se pouze přiblíží k obvyklé evropské úrovni (EU-15), která činí zhruba 1,0–1,3 % HDP, a to i po započtení celého našeho systému terciárního vzdělávání. Nejnovější dokument Evropské komise navíc uvádí, že společnosti a ekonomiky založené na intenzivním využívání znalostí, kterou chce být i Česká republika, potřebují financovat systém terciárního vzdělávání ve výši minimálně 2 % HDP. Nejvýznamnější růstové položky ve výdajích českého vysokého školství přitom představují prostředky na podporu efektivního chování škol s orientací na výstupy (například dotace na zaměstnatelné absolventy), na rozvojové programy nebo podporu přístupu netradičních skupin společnosti k vysokoškolskému vzdělávání (spolupráce se středními školami, stipendijní fond).

Nedostatečné financování českého vysokého školství není v současné situaci veřejných rozpočtů možné překonat pouze zvyšováním výdajů státu, ale v duchu doporučení Evropské komise i OECD rovněž pod-

statným zapojením soukromých zdrojů. Je přitom ovšem třeba vzít v úvahu, že již ve stávajících finančních zdrojích vysokých škol hrají podstatnou úlohu tzv. příjmy z vlastní činnosti, které představují přibližně 20 % jejich celkového rozpočtu.

Dlouhodobé nedostatečné financování VŠ se projevuje ve dvou klíčových oblastech. Za prvé v nízké úrovni přístrojového a laboratorního zařízení a vybavení a často i v nevhodných prostorách, v jejich disintegraci apod. MŠMT je aktivní ve snaze usnadnit možnost využít neinvestičních prostředků pro obnovu investičního majetku změnou příslušných právních norem, které by zohlednily lépe potřeby VŠ a poměry na nich a vedly je k vkládání prostředků do rozvoje VŠ, nejen do jejich prosté reprodukce. Za druhé je to nedostatečné odměňování pracovníků VŠ, které se pohybuje v relaci k platové úrovni v zemi pod evropskými zvyklostmi a negativně ovlivňuje nejen jejich věkovou strukturu, ale především kvalitativní úroveň.

## **SWOT analýza systému zajišťování kvality VŠ v ČR<sup>2</sup>**

### **Silné stránky**

- dlouholetá existence systému vnějšího hodnocení („institucionálního“) Akreditační komisí, ke kterému se komise po proluce způsobené vlnami akreditací studijních programů opět vrací,
- zavedení kratšího cyklu hodnocení akreditovaných činností především v těch případech, kde jsou náznaky problémů se zajištěním kvality,
- nezávislost systému vnějšího hodnocení jak na VŠ, tak na MŠMT,
- dlouholeté zkušenosti Akreditační komise a její dobré postavení v regionu střední a východní Evropy,
- náš systém zabezpečení kvality splňuje podmínky kladené na zabezpečení kvality v rámci evropského prostoru vysokoškolského vzdělávání; Akreditační komise je členem ENQA, evropské sítě sdružující agentury zabývající se zabezpečením kvality,
- vhodné legislativní podmínky pro vnější hodnocení Akreditační komisí i pro vnitřní hodnocení na úrovni VŠ.

### **Slabé stránky**

- absence silné vazby mezi systémem vnějšího hodnocení (prováděné Akreditační komisí) a hodnocením vnitřním,
- velice rozdílná úroveň vnitřního hodnocení na VŠ, a to od prakticky „jeho neexistence“ až po zevrubné zužitkování poznatků z vnitřního hodnocení,
- rozpor mezi náročností vlastního procesu hodnocení, jeho nezbytností a periodicitou na jedné straně a kapacitou a možnostmi hodnotitelů, kteří tuto činnost vykonávají,
- problematické, často jen formálně plněné, nároky Akreditační komise na personální zabezpečení studijních programů, které nevedou ke skutečné kvalitě,
- minimální účast studentů na vnějším hodnocení a účast studentů většinou pouze formou dotazníků u vnitřního hodnocení, přestože student je hlavním „zákazníkem“ vysoké školy; malé využívání výsledků hodnocení relevantních činností VŠ a učitelů studenty,
- obecně malé využívání výsledků hodnocení pro zlepšování hodnocených činností.

### **Příležitosti**

- postupné vytvoření systémů vnitřního hodnocení, jejichž výsledky a postupy by byly uplatnitelné u vnějšího hodnocení,
- výraznější zapojení studentů do obou systémů hodnocení (zpočátku alespoň na úrovni studentů doktorských studijních programů),

<sup>2</sup> [2] MŠMT, Odbor vysokých škol: „Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové, umělecké a další tvůrčí činnosti pro oblast vysokých škol na období 2006–2010“, Praha, srpen 2005.



- využít postupů hodnocení vytvořených v rámci mezinárodní spolupráce (závěry jednání ministrů v Bergenu, „Standardy a směrnice zajišťování kvality v Evropském prostoru vysokoškolského vzdělání“ zpracované ve spolupráci ENQA, EUA, EURASHE a ESIB),
- specifikovat požadavky Akreditační komise na personální zabezpečení studijních programů tak, aby lépe reflektovaly skutečné požadavky různých stupňů studijních programů a přispěly k vytváření profilu příslušné VŠ,
- efektivní systém hodnocení provázat s akreditacemi příslušných studijních programů a oborů habilitačního a jmenovacího řízení bez zbytečného dalšího administrativního řízení,
- využití navržené metodiky hodnocení kvality a dalších výstupů projektu „Hodnocení kvality vysokých škol“ (řešitel CSVŠ, garant MŠMT).

### **Rizika**

- umělé (formální) přizpůsobování systému hodnocení mezinárodním podmínkám, např. při snaze o zařazení do registru akreditačních komisí, vč. neúměrných finančních nároků,
- náhrada smyslu hodnocení, tj. upozornění na nedostatky, které je následně třeba odstraňovat, vytvářením „hodnocení pro hodnocení“, tj. zakrývání těchto nedostatků,
- nezměněné, pouze formální, nároky Akreditační komise na personální zabezpečení studijních programů mohou ve svém důsledku vést pouze k formálnímu zdání kvality, nikoliv ke skutečné kvalitě, ba spíše naopak,
- v případě přetížení vyžadovaným hodnocením půjde spíše o formální záležitost, výsledky nebudou vypovídat o skutečné kvalitě a nebudou motivovat k odstraňování zjištěných nedostatků.

### **Literatura**

Společnost CS&C: „Demografický vývoj studentů“, kvantitativní výzkum, dotazníkové šetření pro CSVŠ, září 2005

MŠMT, Odbor vysokých škol: „Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové, umělecké a další tvůrčí činnosti pro oblast vysokých škol na období 2006–2010“, Praha, srpen 2005

MÜNSTEROVÁ, E., DVOŘÁK, R.: „Kvalita VŠ a jejich hodnocení“, výsledky dotazníkového šetření (*Materiál zpracovaný pro zasedání předsednictva Rady VŠ, 21. 4. 2005*)

Ústav pro informace ve vzdělávání: Tiskový materiál „*Nezaměstnanost absolventů škol klesá*“, Praha 31. červenec 2006“

Ústav pro informace ve vzdělávání: Tiskový materiál „*Přihlášení a přijatí na vysoké a vyšší odborné školy (podzim 2005)*“

[www.msmt.cz](http://www.msmt.cz)

[www.isea-cz.org](http://www.isea-cz.org) Matějů, P.: *Potřebuje naše vysoké školství „komplexní reformu“?*

### ***The quantity and quality of universities students - graduates and financing of the universities in the Czech Republic***

**Annotation:** *The paper is focus on the problems of students - graduates and financing of the public and private universities in the Czech Republic.*

**Key words:** *financing, university, graduate, quality, quantity*

### **Kontaktní adresa autora:**

Ing. Lenka Halouzková, Ph.D.

EkF VŠB - TUO

Katedra účetnictví

Sokolská 33

702 00 Ostrava 1

[lenka.halouzkova@vsb.cz](mailto:lenka.halouzkova@vsb.cz)

# Význam a analýza motivačných faktorov v projektovom controllingu

*Miloš Hitka - Marek Potkány - Pavol Gejdoš*

**Abstrakt:** V práci popisujeme možnosť analýzy motivačného prostredia podniku pomocou dotazníkovej metódy. Na základe porovnania dôležitosti a spokojnosti s motivačnými faktormi je možné jednoducho, časovo, finančne, technicky nenáročne a operatívne prehľadne modifikovať vyhodnotenie motivácie zamestnancov v podniku, ako jedného z účinných nástrojov projektového controllingu. V ďalšej časti analyzujeme pomocou hierarchickej zhlukovej analýzy motivačné profily technicko-hospodárskych zamestnancov PPS Group, a. s., Detva a poukážeme na najviac motivujúcejšie motivačné faktory pre jednotlivé skupiny.

**KLúčové slová:** *Ludské zdroje, motivácia, motivačné faktory, zhluková analýza, projektový controlling*

## Úvod

Controlling je chápaný ako spôsob myslenia zameraný na riadenie ekonomickej efektívnosti elementárnych prvkov ekonomickej štruktúry, optimalizáciu ich usporiadania a tým v konečnom dôsledku zefektívnenie podnikových činností, resp. podnikového riadenia. Personálna práca tvorí tú časť podnikového riadenia, ktorá je zameraná na riadenie ľudských zdrojov, teda na problematiku človeka v pracovnom procese a jeho významu ako pracovnej sily pre podnik. Je to proces získavania, formovania, fungovania, využívania, organizovania a prepojenia jeho činností, sú to výsledky jeho práce, jeho pracovné schopnosti a pracovné chovanie, vzťah k vykonávanej práci, k podniku a k spolupracovníkom a v neposlednom rade aj jeho osobné uspokojenie z vykonávanej práce, personálny a sociálny rozvoj.

Termín motivácia pochádza z latinského slova *moveo, are* a znamená hýbať, pohybovať. [Neirmeger, R., Seyffert, M., 2005]. Označuje všetko, čo spôsobuje určitú aktivitu, určité správanie sa človeka. Odpovedá tiež na otázku, čím bola aktivita vyvolaná alebo prečo sa zmenila. Pojem motivácia sa viaže na aktiváciu, tj. na vyvolávanie aktivity človeka, na organizovanie jeho organizmu, ale zároveň na usmerňovanie vyvíjaných aktivít určitým smerom, na určitý cieľ. Ide pritom o psychickú a fyzickú aktiváciu. Téma motivácie je závažná, komplikovaná a v súčasnosti mimoriadne aktuálna téma. Pre teoretikov je táto téma obsahovo zaujímavá, usilujú sa pochopiť jej podstatu a vytvoriť adekvátnu teóriu. Manažéri vyžadujú metodiku ako motivovať, pretože ide o skutočnosť, ktorá podmieňuje úspešnosť organizácie. V každom prípade sa motivácii venuje intenzívna pozornosť už niekoľko desaťročí. Prioritným zámerom tejto práce je snaha o aplikáciu poznatkov o motivácii do praxe organizácií. Motiváciu je možné vymedziť ako intrapsychický proces, vysvetľujúci dôvody správania človeka v situácii, keď uspokojuje pociťovaný nedostatok prameňiaci z neuspokojených potrieb, návykov, záujmov, hodnôt a ideálov. Motivácia je iniciovaná pocitom nedostatku, vnútorným rozporom, ktorý sa človek svojím správaním snaží odstrániť a dostať sa do stavu rovnováhy. Teda je orientovaná cieľovo.

Ak sme sa v úvode zmienili o controllingu tak v poslednej dobe sa často tento pojem spája s projektovým controllingom. Pot týmto pojmom rozumieme systém ekonomického riadenia, ktorý svojou štruktúrou a funkčnosťou podporuje realizáciu podnikových činností formou projektov. Pod systémom ekonomického riadenia rozumieme plánovanie, monitorovanie, analýzu a hodnotenie podnikových činností s cieľom zvyšovať ich produktivitu a zdokonaľovať motiváciu ([www.contros.cz](http://www.contros.cz)). Oblasť motivácie sa tak stáva významným faktorom projektového controllingu.

## Cieľ a metodika práce

Moderná personálna práca s moderné riadenie ľudských zdrojov už dávno nie je len záležitosťou personalistov, ale stále viac úloh personálneho riadenia preberajú vedúci na rôznych úrovniach, predovšetkým

však líniovní vedúci. Vedúci zamestnanci na všetkých úrovniach sú práve tým rozhodujúcim článkom, ktoré praktickou personálnou prácou realizuje personálnu podnikovú politiku. Z tohto dôvodu musia byť vybavení dôkladnými vedomosťami z oblasti teoretickej, ale aj praktickej. Je potrebné, aby pochopili význam, postavenie a širokú previazanosť personálneho riadenia s ostatnými oblasťami podnikového riadenia.

K základným úlohám riadenia ľudského potenciálu patrí zabezpečenie tzv. pozitívneho správania zamestnancov. [Stýblo, 1993]. Myslí sa tým také správanie zamestnancov, ktoré povedie k uskutočneniu stratégie podniku a efektívnemu splneniu jeho cieľov. Takéto efektívne fungovanie zamestnancov predpokladá ich systematické motivovanie a z toho sa odvíjajúce motivačné procesy.

Hlavným cieľom práce je zoskupenie technicko/hospodárskych zamestnancov firmy PPS Group, a. s., Detva na základe ich motivačných potrieb získaných z dotazníka a následne zostaviť podobne motivačne orientované skupiny zamestnancov.

### Experimentálna časť

PPS Group a. s. ako nástupnícka firma PPS Detva Holding a. s. sa orientuje na vývoj a výrobu komponentov pre nadnárodné spoločnosti, podnikajúce v oblasti stavebných, cestných, banských strojov atď. V súčasnosti podnik aktívne využíva niekoľko motivačných prostriedkov, prostredníctvom ktorých sa snaží stimulovať svojich zamestnancov a priaznivo ovplyvňovať ich pracovné správanie. Jedná sa o odmeňovanie zamestnancov, sociálnu starostlivosť a vzdelávanie. Za najdôležitejší motivačný faktor firma považuje finančné odmeňovanie zamestnancov.

Pre zber informácií potrebných k riešeniu danej problematiky bola zvolená dotazníková metóda, ktorá umožňuje zozbierať za krátky čas veľké množstvo informácií. Jej výhodou je tiež anonymita respondentov. Dotazníková metóda má oproti iným analytickým metódam má aj rad iných výhod. Medzi najväčšie výhody patrí väčšia otvorenosť a uvoľnenosť vo vyjadrovaní respondentov. Oproti osobnému rozhovoru je dotazník menej stresujúci, odpovede nie sú do veľkej miery ovplyvňované atmosférou a prostredím. Dotazník patrí k špecifickým metódam, používaných v spoločenských vedách. Je to metóda, ktorá zhromažďovanie údajov zakladá na dotazovaní osôb. Charakterizuje sa tým, že je určená pre hromadné získavanie údajov pre štatistické spracovanie. Takto je možné zachytiť všetky názory, postoje, ich záujmy a pod.

Dotazník v tomto prípade plnil dve úlohy. Prvou úlohou bolo zistenie požiadaviek zamestnancov na motivačný systém podniku. V tejto časti priradili respondenti body v rozpätí od 5 do 1, pričom 5 bodov priradil respondent motivačným faktorom, s ktorými je vo firme najviac spokojný a 1 bod priradil faktorom, s ktorými je v podniku veľmi nespokojný (tab. 1).

**Tabuľka 1:** Stupnica poradia spokojnosti s existujúcimi motivačnými faktormi

5	4	3	2	1
Veľmi spokojný	Spokojný	Dosť spokojný	Nespokojný	Veľmi nespokojný

Úlohou respondentov v druhej časti dotazníka bolo zodpovedať otázku dôležitosti motivačných faktorov. Odpovediam priradili respondenti hodnoty zo stupnice od 5 do 1, pričom 5 bodov priradili respondenti motivačnému faktoru, ktorý je pre nich najviac dôležitý a 1 bod priradili respondenti motivačnému faktoru, ktorý pokladali za úplne bezvýznamný (tab. 2).

**Tabuľka 2:** Stupnica poradia dôležitosti motivačných faktorov

5	4	3	2	1
Veľmi dôležité	Dôležité	Bežné	Málo dôležité	Bezvýznamné

Pri vyhodnocovaní informácií získaných pomocou dotazníkov boli použité základné štatistické metódy. Porovnanie požadovanej a skutočne vnímanej dôležitosti technicko-hospodárskych zamestnancov je zo-

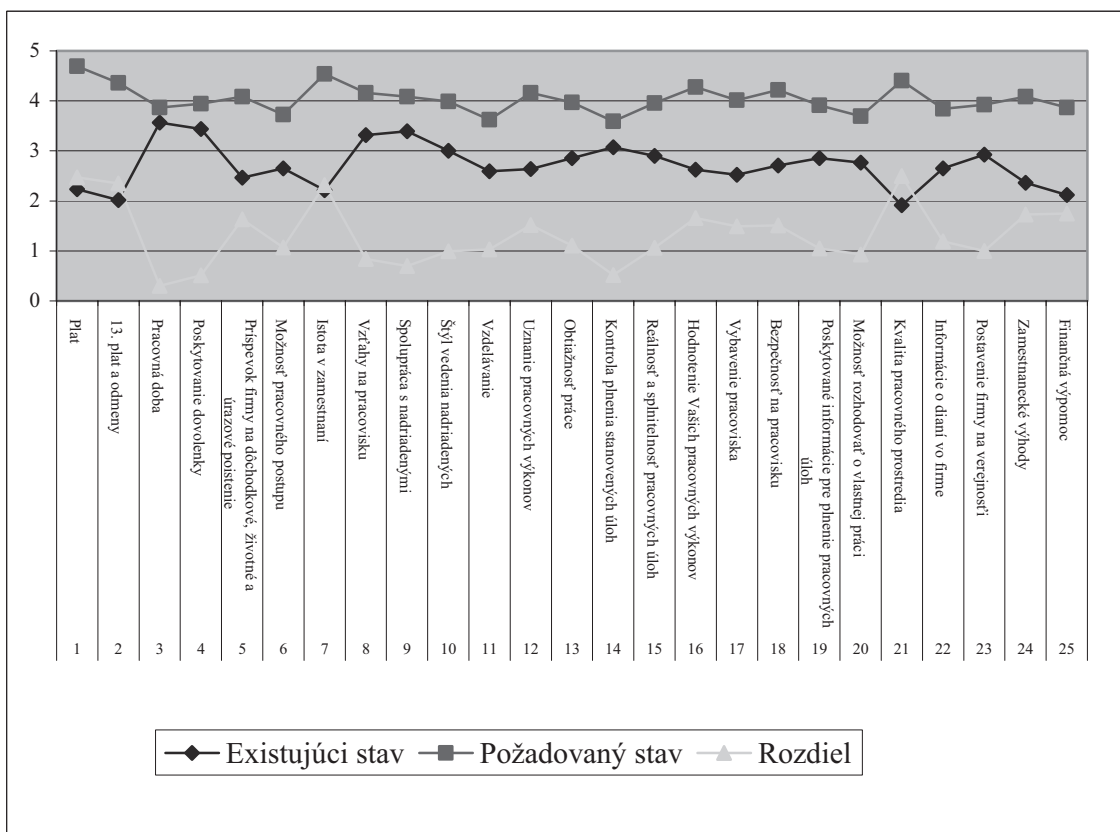
brazené v tabuľke 3 a grafe 1. Pre túto skupinu zamestnancov PPS Group, a. s., Detva sú najviac dôležité nasledovné faktory: vzťahy na pracovisku, štýl vedenia nadriadených, istota v zamestnaní, plat a hodnotenie pracovných výkonov. Faktory pracoviska ako kvalita pracovného prostredia, bezpečnosť a kvalita pracoviska zaradili THZ do skupiny málo dôležitých faktorov.

**Tabuľka 3:** Porovnanie požadovanej a skutočne vnímanej motivácie u THZ

Pč.	Motivačné faktory	Požadovaný stav	Skutočný stav	Rozdiel
1.	Plat	4,72	2,66	<b>2,06</b>
2.	13. plat a odmeny	4,34	2,41	<b>1,93</b>
3.	Pracovná doba	4,07	3,86	<b>0,21</b>
4.	Poskytovanie dovolenky	4,14	3,83	<b>0,31</b>
5.	Príspevok firmy na dôchodkové, životné a úrazové poistenie	3,66	3,24	<b>0,42</b>
6.	Možnosť pracovného postupu	4,07	3,07	<b>1,00</b>
7.	Istota v zamestnaní	4,69	3,14	<b>1,55</b>
8.	Vzťahy na pracovisku	4,76	3,69	<b>1,07</b>
9.	Spolupráca s nadriadenými	4,66	3,72	<b>0,94</b>
10.	Štýl vedenia Vašich nadriadených	4,55	3,45	<b>1,10</b>
11.	Vzdelávanie vo firme	3,93	3,41	<b>0,52</b>
12.	Uznanie Vašich pracovných výkonov	4,31	3,28	<b>1,03</b>
13.	Obtiažnosť Vašej práce	4,07	3,62	<b>0,45</b>
14.	Kontrola plnenia stanovených úloh	4,14	3,69	<b>0,45</b>
15.	Reálnosť a splniteľnosť Vašich pracovných úloh	4,55	3,52	<b>1,03</b>
16.	Hodnotenie Vašich pracovných výkonov	4,41	3,21	<b>1,20</b>
17.	Vybavenie Vášho pracoviska	4,28	3,9	<b>0,38</b>
18.	Bezpečnosť na pracovisku	4,07	4,17	<b>-0,10</b>
19.	Poskytované informácie pre plnenie pracovných úloh	4,31	3,17	<b>1,14</b>
20.	Možnosť rozhodovať o vlastnej práci	4,07	3,34	<b>0,73</b>
21.	Kvalita pracovného prostredia (teplota, hluk, prach,...)	4,17	4,14	<b>0,03</b>
22.	Zamestnanecké akcie	4,07	3,14	<b>0,93</b>
23.	Informácie o dianí vo firme	4,28	3,55	<b>0,73</b>
24.	Postavenie firmy na verejnosti	3,90	3,34	<b>0,56</b>
25.	Zamestnanecké výhody	3,55	2,59	<b>0,96</b>

Najväčší nesúlad medzi požiadavkami a skutočnosťou možno sledovať pri plate, 13. plate a odmenách a istote v zamestnaní. Motivačne nedostatočne pôsobí na THZ najmä možnosť pracovného postupu, vzťahy na pracovisku, štýl vedenia, uznanie pracovných výkonov, reálnosť a splniteľnosť pracovných úloh, hodnotenie pracovných výkonov a poskytovanie informácií pre plnenie pracovných úloh. Ani informovanosť o dianí vo firme, postavenie firmy na verejnosti, zamestnanecké výhody a finančná výpomoc nedosahujú požadovanú úroveň. Dostatočná motivácia sa zistila u možnosti ďalšieho postupu, spolupráci s nadriadenými, vzdelávaním vo firme, obtiažnosti práce, kontroly stanovených úloh, možnosti rozhodovať o práci. K požiadavkám respondentov sa veľmi približuje kvalita pracovného prostredia, pracovná doba, poskytovanie dovolenky, príspevky firmy na dôchodkové, životné a úrazové poistenie a vybavenie pracoviska. Požadovanú úroveň presahuje iba bezpečnosť na pracovisku, aj keď ide o ojedinelý prípad.

**Graf č. 1:** Požadovaná a súčasne vnímaná úroveň motivácie u THZ



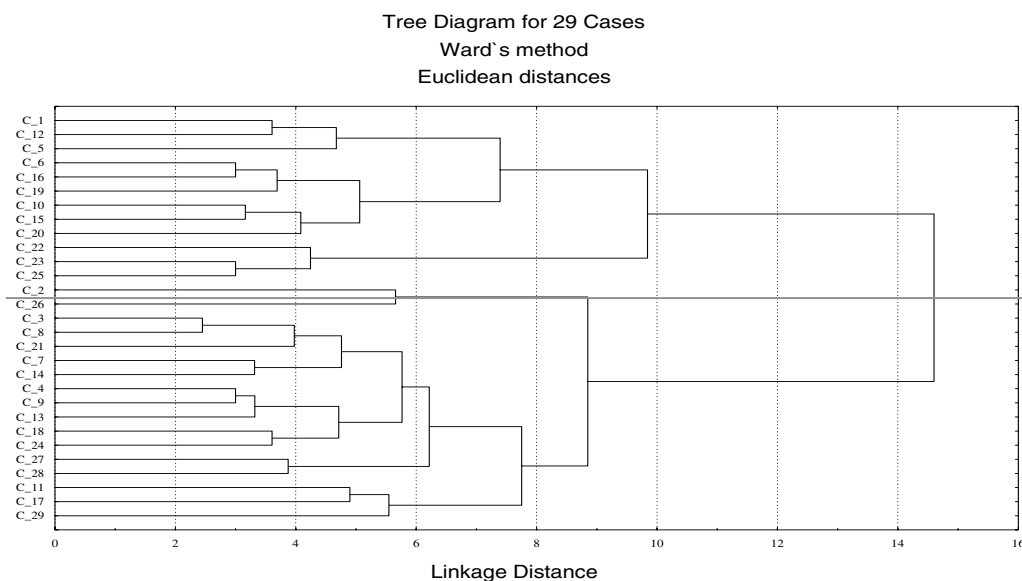
Najmenší rozdiel medzi požadovanou a skutočnou úrovňou motivácie je pri faktoroch pracovná doba, poskytovanie dovolenky a kontrola splnenia stanovených úloh. K požiadavkám respondentov sa približuje motivátor spolupráca s nadriadenými, štýl vedenia nadriadených, vzťahy na pracovisku, možnosť rozhodovať o vlastnej práci a informácie o dianí vo firme. U ostatných faktorov možno pozorovať väčší rozdiel medzi požadovaným a skutočne pociťovaným stavom motivácie. Motivačne nedostatočne pôsobí na robotníkov PPS Group, a. s., Detva možnosť ďalšieho postupu, vzdelávanie vo firme, obtiažnosť práce, reálnosť a splniteľnosť pracovných úloh, vybavenie pracoviska, poskytované informácie pre plnenie úloh a zamestnanecké akcie. Nedostatočná motivácia je pociťovaná aj pri príspevkoch firmy na dôchodkové, životné a úrazové poistenie, uznání a hodnotení pracovných výkonov a pri bezpečnosti na pracovisku. Požiadavkám na úroveň motivácie nezodpovedajú ani zamestnanecké výhody a postavenie firmy na verejnosti. Ďalšími motivátormi, u ktorých je pociťovaný obrovský rozdiel medzi požiadavkami a skutočným stavom motivácie sú plat, 13. plat a odmeny, istota v zamestnaní a kvalita pracovného prostredia.

### Štatistická verifikácia motivačných faktorov

Výber vhodných motivačných faktorov do dotazníka je dôležitý, pretože musí zohľadňovať všetky podstatné podmienky a charakter práce, ktoré podmieňujú motiváciu zamestnancov. Určenie poradia jednotlivých motivátorov nebýva spravidla založené na objektívnom rozhodnutí. Toto je ovplyvnené momentálnou situáciou respondenta, ktorá je závislá od jeho psychického rozpoloženia, od ekonomiky a atmosféry v podniku, v ktorom vykonáva pracovnú činnosť. Štatistickú verifikáciu motivačných faktorov sme uskutočnili pomocou zhlukovej analýzy, metódou aglomerátneho hierarchického zhlukovania. Spočíva v postupnom zhlukovaní skupín prvkov, a to najskôr najbližších a v ďalších krokoch stále vzdialenejších. Po spracovaní údajov z dotazníkov sme vytvorili grafy (dendrogramy), ktoré rozdelili zamestnancov do skupín – zhlukov podľa toho akú váhu dôležitosti priradili zamestnanci jednotlivým motivačným faktorom. Inak povedané,

členovia jednej skupiny sú motivovaní podobnými motivačnými faktormi, odlišnými od členov inej skupiny. Výsledky analýzy sú prezentované v grafe č. 15 a č. 16. Uvedené stromové diagramy predstavujú podobnosť odpovedí respondentov, pričom respondenti s podobným zložením odpovedí vytvorili zhluky.

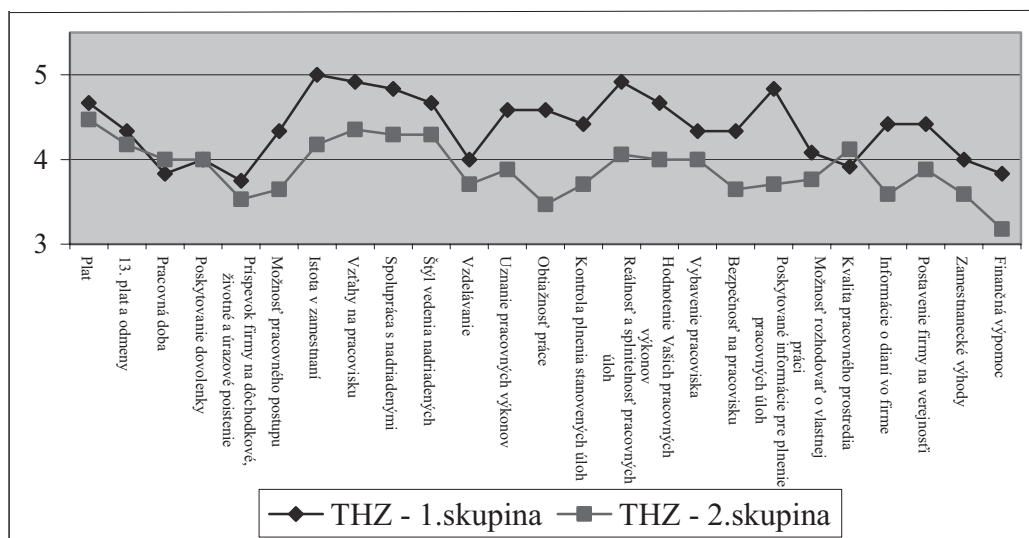
**Graf č. 2:** Hierarchická zhuková analýza motivačných THZ PPS Group, a. s., Detva



Graf č. 2 zobrazuje 29 člennú vzorku technicko-hospodárskych zamestnancov a príbuznosť ich odpovedí vykonanej opäť pomocou hierarchického aglomeratívneho zhukovania. C1-C29 predstavujú jednotlivých THZ. Horizontálna os reprezentuje veľkosť odchýlky ich odpovedí. Vertikálna os popisuje jednotlivých respondentov. Celkovo z grafu vyplýva, že je možné od seba odlíšiť dve základné skupiny respondentov s podobnými motivačnými profilmi.

Prvú skupinu predstavujú THZ č. 1, 12, 5, 6, 16, 19, 10, 15, 20, 22, 23 a č. 25. Dvanásť THZ tvoriacich túto skupinu preferuje istotu v zamestnaní, vzťahy na pracovisku, reálnosť a splniteľnosť pracovných úloh, poskytované informácie pre plnenie úloh, plat, štýl vedenia nadriadených a hodnotenie pracovných výkonov. Druhá skupina pozostáva zo 17 THZ, ktorých motivuje ďalšie vzdelávanie, plat, 13. plat a odmeny, vzťahy na pracovisku, spolupráca s nadriadenými a štýl ich vedenia, istota v zamestnaní, kvalita pracovného prostredia, reálnosť a splniteľnosť pracovných úloh, pracovná doba, vybavenosť pracoviska a spravodlivosť pri pracovnom hodnotení. Ide o technicko-hospodárskych pracovníkov č. 2, 26, 3, 8, 21, 7, 14, 4, 9, 13, 18, 24, 27, 28, 11, 17 a č. 29.

**Graf č. 3:** Prehľad motivačných faktorov pre jednotlivé skupiny THZ



**Tabuľka 4:** Prehľad najviac motivujúcich faktorov pre 1. skupinu THZ

P. č.	Motivačný faktor	ø	P. č.	Motivačný faktor	ø
1.	Istota v zamestnaní	5,00	5.	Hodnotenie prac. výkonov	4,67
2.	Vzťahy na pracovisku	4,92	6.	Štýl vedenia nadriadených	4,67
3.	Reálnosť a splniteľnosť pracovných úloh	4,92	7.	Plat	4,67
4.	Poskytované informácie pre plnenie prac. úloh	4,83	8.	Uznanie prac. výkonov	4,58

**Tabuľka 5:** Prehľad najviac motivujúcich faktorov pre 2. skupinu THZ

P. č.	Motivačný faktor	ø	P. č.	Motivačný faktor	ø
1.	Vzdelávanie	4,71	5.	Štýl vedenia nadriadených	4,29
2.	Plat	4,47	6.	Vzťahy na pracovisku	4,18
3.	Vzťahy na pracovisku	4,35	7.	13. plat a odmeny	4,18
4.	Spolupráca s nadriad.	4,29	8.	Kvalita prac. prostredia	4,06

### Diskusia a záver

Návrh a zavedenie účinného motivačného programu je v dnešných trhových podmienkach kľúčovou úlohou väčšiny firiem. Prínos motivačného programu nie je len v oblasti riadenia ľudských zdrojov, ale prejavuje sa i väčším pracovných úsilím a kvalitou práce. Správnou motiváciou zamestnanca zvyšujeme jeho výkonnosť, čo má dopad i na hospodársky výsledok podniku. [Zámečník, 1999]. Pri analýze ekonomického zhodnotenia musíme brať do úvahy vonkajšie i vnútorné prostredie podniku. Určenie motivačného profilu zamestnanca zohráva v činnosti personálneho manažmentu, ale aj v oblasti projektového controllingu veľký význam. Poznanie motivačných faktorov, ktoré prevažujú v motivačnom profile má význam aj pre riadiaci a rozhodovací proces, pre výber optimálneho štýlu riadenia a vedenia ľudí a pre uplatňovanie adekvátnych motivačných programov v podniku. Podnik by sa mal zamerať na priebežnú analýzu motivačných faktorov jednotlivých zamestnancov a pomocou štatistických metód vytvoriť podobne orientované skupiny, pre ktoré by vytváral motivačné programy. Takto navrhnutý motivačný program v podniku by mal navodiť zamestnancov k vyššej výkonnosti, tvorivosti, obetavosti, disciplinovanosti a zosúladiť ich hodnotovú orientáciu s ostatnými cieľmi podniku. Prínos zavedenia motivačného programu zamestnan-

cov možno sledovať počas dlhšieho časového obdobia na základe vyčíslenia ekonomických ukazovateľov a analýzou vonkajšieho prostredia a porovnaním dosiahnutých výsledkov s doterajšou hospodárnosťou podniku. Je potrebné si uvedomiť, že motivácia má byť orientovaná na ľudské vzťahy, na záujmy, postoje a potreby zamestnancov. Tí, čo tvoria nástroje motivácie, by zamestnancov mali dôkladne poznať. Pri motivovaní je dôležitá citlivá diferenciácia. Inú motiváciu potrebujú mladí ľudia a inak je treba motivovať ľudí staršieho veku. Rozdiel by sa mal premietnuť pri odmeňovaní slobodných a tých, čo majú rodiny, mužov a žien a podobne. Treba si uvedomiť, že investície do kvalifikačného a motivačného potenciálu ľudí sú nevyhnutnou podmienkou na to, aby zdroje firmy boli využité čo najúspešnejšie a bola dosiahnutá požadovaná výkonnosť, ale i spokojnosť ľudí.

### **Použitá literatúra**

- HITKA, M.: *Tvorba motivačných programov vo výrobných podnikoch s využitím viackriteriálnych štatistických metód*. MVK CO-MAT-TECH Trnava. 2002. str. 61–64, ISBN 80-227-1768-1.
- NEIRMEGER, R., SEYFFERT, M.: *Jak motivovať seba a své spolupracovníky*. Praha: Grada Publishing, 2005. 109 s. ISBN 80-247-1223-7.
- STÝBLO, J.: *Personální management*. Praha, Grada Publishing, 1993. 336 s. ISBN 80-85424-92-4.
- ZÁMEČNÍK, R.: *Motivační program podniku jako základ účinné stimulace pracovníku*. Medzinárodná konferencia „50 rokov vysokoškolského drevárskeho štúdia“. TU Zvolen, 27.–28. 9. 1999, str. 72–79.  
www.referaty.sk/odborne\_humanitne/ekonomia/5328/Finančné riadenie podniku (7. 2. 2006, 10:15)  
www.contros.cz/publikace/ITS-OPC.htm (10. 4. 2006, 10:20)

### ***Analysis of motivation factors and its importance within the project controlling***

**Annotation:** *Paper deals with the ability of analyzing the motivation background in the company by the method of questionnaire. On the base of comparison the importance and satisfaction of motivation factors it can be easily modified evaluation of employees motivation from the view of time, finance and technical support. The next part of paper analyses motivation profiles of administrative employees by the method of cluster analysis. At the same time we select the most motivated factors for particular groups of employees.*

**Keywords:** *human resources, motivation, analysis of a motivation, motivation factors, cluster analysis, project controlling*

### **Kontaktná adresa autorov:**

Ing. Miloš HITKA, PhD.  
Katedra podnikového hospodárstva  
Drevárska fakulta  
Technická univerzita Zvolen  
Masarykova 24  
960 53 Zvolen  
hitka@vsld.tuzvo.sk, alpha.tuzvo.sk/~hitka

Ing. Pavol GEJDOŠ, PhD.  
Katedra podnikového hospodárstva  
Drevárska fakulta  
Technická univerzita Zvolen  
Masarykova 24  
960 53 Zvolen  
gejdos@vsld.tuzvo.sk

Ing. Marek POTKÁNY, PhD.  
Katedra podnikového hospodárstva  
Drevárska fakulta  
Technická univerzita Zvolen  
Masarykova 24  
960 53 Zvolen  
potkany@vsld.tuzvo.sk



# The Global Marketplace a jeho využití při výuce předmětu Economics and Management

*Pavel Hradecký*

**Abstrakt:** *V posledních letech dochází ke zvyšování počtu zahraničních studentů na naší škole. Na VŠCHT v Praze mají studenti možnost zvolit si kromě specializačních kurzů i předmět Economics and Management, jehož náplní je seznámit se s fungováním podniku a objasnit souvislosti jednotlivých podnikových činností. Vzhledem k tomu, že se jedná o studenty, kteří většinou nemají dostatečné ekonomické vzdělání, je obtížné naplnit poslání tohoto kurzu. Pro lepší proniknutí do problematiky jsme zvolili zařazení simulační hry Marketplace, která studentům umožňuje nenásilnou formou poznat, jaké dopady mají rozhodnutí v jednotlivých oblastech řízení podniku na jeho úspěšnost na trhu.*

**Klíčová slova:** *počítačová simulace, řízení podniku*

Z velkého množství metodických nástrojů, které přispívají ke zvýšení účinnosti vysokoškolského vzdělávacího procesu i další odborné přípravy řídicích pracovníků, lze vytrdit skupinu metod a postupů založených na řešení různých situací formou simulací.

Simulační přístupy nacházejí efektivní uplatnění zejména při výuce předmětů: management, marketing, rozhodovací procesy, řízení výroby, informační systémy a jim příbuzných.

Bližší informace o simulaci GMP lze nalézt v příspěvku ing. Nolčové. Můj příspěvek zmiňuje využití této simulace při výuce zahraničních studentů na VŠCHT v Praze. Vzhledem k tomu, že se jedná o studenty, kteří většinou nemají dostatečné ekonomické vzdělání, je obtížné zcela naplnit poslání tohoto kurzu. Pro lepší proniknutí do problematiky jsme proto zvolili zařazení simulační hry Marketplace, která studentům umožňuje ujasnit si nenásilnou formou, jaké dopady mají rozhodnutí v jednotlivých oblastech řízení podniku na jeho úspěšnost na trhu.

Simulaci GMP nelze použít zcela samostatně. Musí být doplněna teoretickou výukou, kdy studenti získávají základní znalosti, které si později ve vlastní hře upevňují. Na rozdíl od českých studentů zahraniční hráči nevidí většinou problém v prostředí simulace, kde jsou všechny činnosti realizovány v angličtině. Problematické je však někdy řízení týmu, kdy účastníci z různých zemí mají díky kulturním a historickým odlišnostem jiný pohled na jednotlivé činnosti. Dospět k rozhodnutí, které by uspokojilo jednotlivé členy týmu, bývá velmi obtížné. Tato skutečnost nás vedla k myšlence zapojit zahraniční účastníky do týmu českých studentů. Čeští studenti tak budou mít možnost nejenom poměřit svoje síly se zahraničními partnery, ale bude je to zároveň připravovat na práci v mezinárodních týmech, které se v současné globální ekonomice vyskytují stále častěji. Domníváme se také, že zapojení studentů bez specializace na ekonomiku a studentů, kteří tento obor studují, umožní lépe pochopit rozdílné způsoby myšlení a komunikace mezi oběma skupinami a studenti tak budou při přechodu ze školy do praxe lépe připraveni na případné problémy, které mohou nastat.

K hodnocení úspěšnosti jednotlivých týmů je využito Balanced scorecard. BSC totiž úspěšně propojuje tradiční finanční měřítka, která však nestačí pro zajištění dostatečné konkurenceschopnosti podniku z dlouhodobého pohledu, s měřítky orientovanými na zákazníky, interní procesy, učení se a růst. Při dlouhodobějším srovnání výsledků českých a zahraničních studentů se nám zdá, že zatímco čeští studenti se zaměřují spíše na optimalizaci jednotlivých procesů, zejména na snižování nákladů, zahraniční studenti se zaměřují více na zákazníky a rozvoj trhu. Zatím však nelze tyto výsledky považovat za relevantní, protože počet zahraničních studentů je stále výrazně nižší než těch českých.

Součástí předmětu je i tvorba podnikatelského záměru, který studenti prezentují skupině potenciálních investorů (které představují buď vyučující nepodílející se na simulaci, nebo externí pracovníci z praxe) a na základě jehož obhajoby mohou získat další prostředky na rozvoj své firmy. Tvorba podnikatelského záměru vlastně završuje všechny předchozí činnosti, protože zde musí studenti prokázat schopnost analyzovat množství informací a tyto využít k rozvoji svého podnikání. Při prezentaci si navíc mohou vyzkoušet obhajobu svých názorů přímo s pracovníky za praxe, což jistě také přispívá k jejich lepšímu uplatnění na trhu práce.

Závěrem lze říci, že zapojení zahraničních studentů jiných oborů než ekonomika do hry GMP se nám velmi osvědčilo a někteří studenti si na základě absolvovaného kurzu volí další specializační kurzy a tím prohlubují svoje ekonomické znalosti.

### **Literatura**

<http://www.marketplace-simulation.com>, 30. 8. 2006

DROPPA M., SEKERA J., ŽIARAN P.: *Prinos trhový simulácií k celkovému pochopení podnikania*, práca ŠVOČ. Bratislava 1998.

NOLČOVÁ V., ŠVORČÍKOVÁ K.: *Využití strategických simulačních her ke zlepšení manažerských schopností*, VSČHT v Praze, 2004.

### ***The Global Marketplace and its utilization in Economics and Management lessons***

**Annotation:** *Recently there are more foreign students attending lessons at our university. ICT Prague offers them chance to choose not only speciality courses, but Economics and Management course as well. This course allows students to get used with enterprise functioning and to clear single enterprise activities. Due to the fact that we deal mainly with students who do not have economical education, its hard to fulfill mission of the course. For better understanding of the topic and to make students more interested we are using simulation game The Global Marketplace as a part of the course. Marketplace allows students to understand better impacts of their decisions in separate parts of company into whole company management and its success on the market.*

**Key words:** *computer simulation, enterprise management*

### **Kontaktní adresa:**

Pavel Hradecký, Ing. PhD

VSČHT v Praze

Technická 5

166 28 Praha 6 - Dejvice

pavel.hradecky@vscht.cz

# Efektívny prístup k zlepšovaniu podnikových procesov

*Dagmar Hrašková*

**Abstrakt:** Jednou z cest jak být v budoucnosti konkurence schopným a úspěšným je zlepšování. Tento přístup se netýká pouze podnikání, ale všech lidských aktivit. Při cestě k dosažení lepších výsledků a schopnosti konkurence se vyvíjelo mnoho technik a metod. Každý z těchto nástrojů má manažerům pomáhat ke zlepšení jejich nebo podnikových výkonů, ale je velmi důležité umět je správně používat.

**KLíčové slová:** manažment kvality, proces, modelovanie, mapa procesov, parametre, metódy a nástroje kvality, normy, odchýlky procesu, optimalizácia, úžitok procesu

V súčasných turbulentných podmienkach, pokiaľ sa chce podnik stať trvalou súčasťou trhu, musí obstať v permanentnej konkurenčnej rivalite a aktívne zvyšovať svoju konkurencioschopnosť prostredníctvom zvyšovania produktivity. Neustále zvyšovanie produktivity je umožnené vďaka zavádzaniu prevratných manažérskych techník do podnikových systémov riadenia. Tieto systémy sa ukazujú z dlhodobého hľadiska ako veľmi prínosné, a i cez počiatočnú neochotu manažérov prijímať a učiť sa novým metódam dokazujú, že cesta radikálnej zmeny a inovačnej politiky je významným krokom vpred, oproti archaickým metódam riadenia v podnikoch s manažérmi, ktorí si doteraz nestačili uvedomiť realitu nekompromisného trhu.

Z manažérskych módných teórií si postupne začína raziť cestu do praxe procesné riadenie. Dlhodobý úspech podnikom neprinášajú výrobky, ale procesy, ktorými sú tieto výrobky vytvárané. Ucelený pohľad na atribúty procesného systému, výkonové ukazovatele, modelovanie, optimalizáciu a zlepšovanie procesov poskytuje procesné riadenie.

Procesné riadenie je spôsob riadenia, ktorý systematicky identifikuje podnikové procesy a ich atribúty, vytvára podmienky na ich efektívny priebeh, koordináciu, meranie a neustále zlepšovanie, výsledkom ktorého je kvalitný produkt, integrujúci požiadavky zákazníka.

## **Dlhodobý úspech firmám neprinášajú výrobky, ale procesy, ktorými sú tieto výrobky vytvárané.**

Proces je definovaný ako vzájomne prepojené čiastkové činnosti, ktoré vo svojej postupnosti transformujú požadované vstupy na výstupy. Činnosť procesu – je konkrétny merateľný výkon z hľadiska času a nákladov, ktorý realizuje jeden pracovník a tento výkon už nie je možné ďalej deliť na menšie časti. Procesný prístup sa od funkčného manažerstva, ktoré vychádza zo základov klasického riadenia, odlišuje v mnohých aspektoch. Nezameriava sa na výsledky, ale na príčiny.

Základnou myšlienkou procesného prístupu je, že príčinou zlých výsledkov podnikových činností sú neefektívne prebiehajúce podnikové procesy, ktoré je potrebné zmeniť tak, aby boli efektívne a dosahovali čo najvyššiu pridanú hodnotu pre zákazníka.

### **Motivačné faktory zlepšovania:**

- tlak zo strany zákazníka,
- tlak zo strany manažmentu,
- tlak zo strany okolia podniku, vyvolaný zmenou legislatívy, situáciou na trhu a pozíciou konkurencie,
- tlak zo strany zamestnancov podniku.

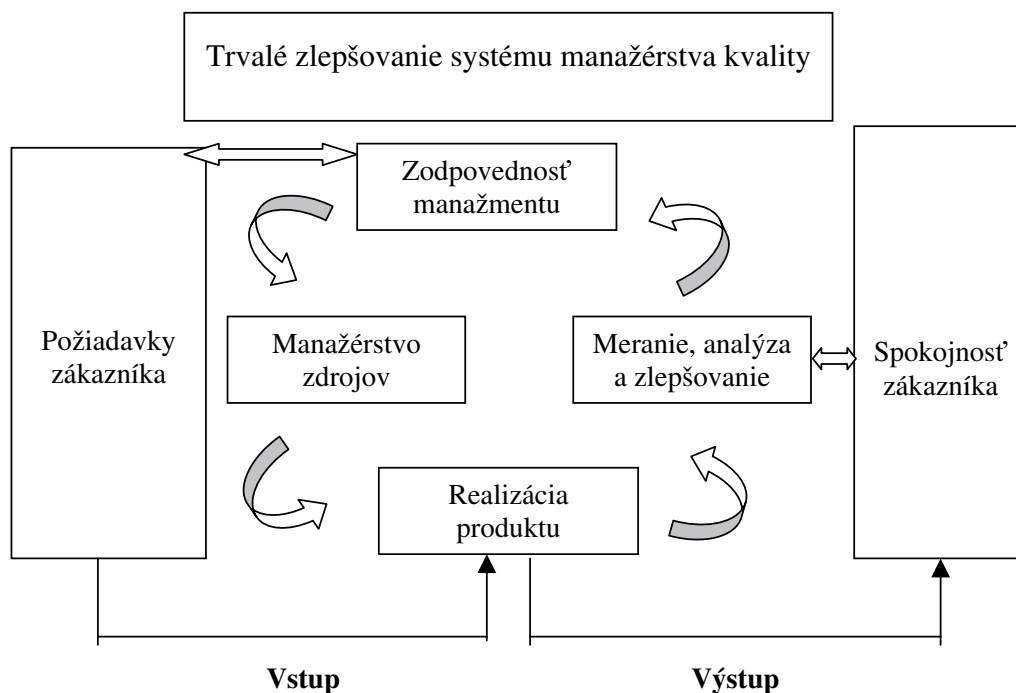
Tlak zo strany zákazníkov, manažmentu a iných zainteresovaných strán na dosahovanie stále lepších výsledkov v kvalite produktov, či ponúkaných služieb, znižovanie záťaže na životné prostredie, zvyšovanie bezpečnosti zamestnancov, optimalizáciu procesov a pod., vyvoláva potrebu neustáleho zlepšovania úplne všetkých procesov v podniku, nie iba kvalitu samotného produktu.

Každé zlepšenie je určitou zmenou. Tieto zmeny môžu byť plynulé a pozvoľné, alebo skokovité a rýchle, pri ktorých sa dodržiavajú **nasledovné princípy procesného riadenia**:

- všetky procesy sa delia na menšie jednotky,
- potreba riadiť nielen vstupy, ale pôsobiť aj na všetky faktory, ktoré proces ovplyvňujú,
- zodpovednosť za celý priebeh procesu má poverený manažér procesu,
- výstup procesu má byť predvídateľný,
- proces musí byť štatisticky stabilný.

Podnik prostredníctvom sústavy procesov vytvára, zlepšuje a poskytuje kvalitu vlastnej produkcie. Keď je proces dobrý, je aj výsledok dobrý. Procesy sa majú neustále analyzovať a zlepšovať, čo je základ komplexného manažmentu kvality. **Model systému manažerstva kvality** založený na procesnom prístupe je znázornený na obr. 1.

**Obr. 1:** Model systému manažerstva kvality založený na procesnom prístupe

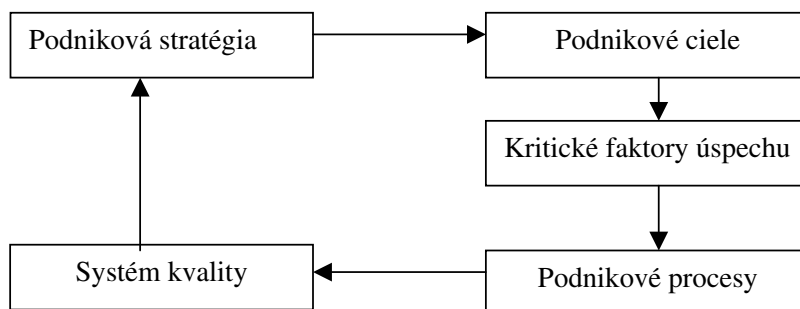


Riadenie kvality procesov služieb je náročnejšie ako vo výrobných procesoch. Doposiaľ nevyužívaným nástrojom v službách je práve manažment procesov. Nepresne stanovené úlohy, nedostatočná prevencia chýb a ich odstránenie, naznačujú možnosti racionalizácie, ktoré sú dosiahnuteľné systematickým riadením procesov.

Jednou z metód, ktorá sa používa na zisťovanie kľúčových procesov a ich prioritné podchytenie je **metóda PQM (Process quality management)**. Zmyslom tejto metódy je zmapovanie procesov z hľadiska ich významu pre napĺňanie cieľov na jednej strane a na strane druhej ich odpovedajúcej úrovne zabezpečovania kvality.

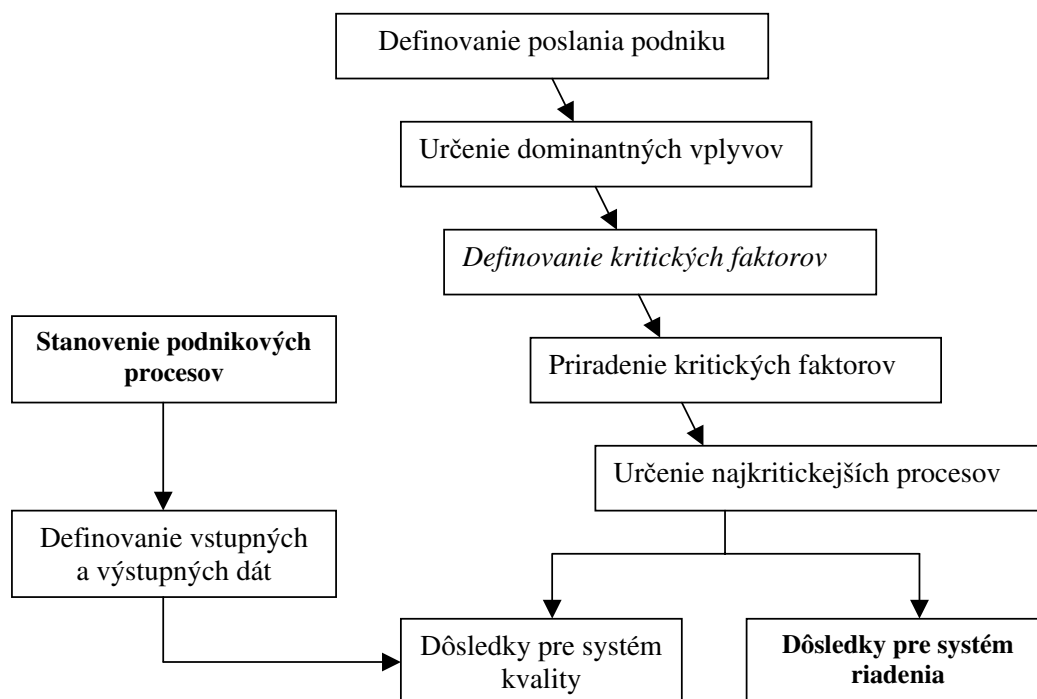
Metóda PQM je znázornená na obr. 2.

Obr. 2: Metóda PQM



*Cieľom metódy PQM* je podrobná analýza procesov prebiehajúcich vo vnútri podniku a kontrola ich podielu na plnení podnikových cieľov so stavom ich doterajšieho zabezpečovania: určenie kľúčových rozhodujúcich procesov pre úspešnú prevádzku, zhodnotenie investícií do budovania systému kvality, stanovenie poradia dôležitosti a zabezpečenie vhodných nových aktivít a ich koordinácia s už používanými aktivitami.

Postup práce metódy PQM znázorňuje nasledovná schéma:



Pomocou uvedenej metódy PQM je možné identifikovať, ktoré procesy chýbajú, ktoré sú nadbytočné, aj ktoré si vyžadujú zásadnú zmenu v riadení. Takáto analýza jednoznačne pozitívne ovplyvní kvalitu riadenia procesov v podniku a napomáha tak ku zvýšeniu konkurencieschopnosti podniku na trhu.

**Použitá literatura**

NENADÁL, J. - NOSKIEVIČOVÁ, D. - PETŘÍKOVÁ, R. - PLURA, J. - TOŠENOVSKÝ, J.: *Moderní systémy řízení jakosti*. Praha, Management Press, 2005.

VARGA, L.: *Príručka kvality pre vybrané procesy ŽS*. Bratislava, 2005.

VANČÍKOVÁ, Z.: *Výber nástrojov a metód zabezpečovania kvality*. B. Bystrica, Ekonomia, 2001.

**Kontaktní adresa autora:**

Dagmar Hrašková, Ing.

Katedra ekonomiky

Fakulta PEDaS

Žilinská univerzita

Univerzitná 1

010 26 Žilina

Tel.: 041/513 32 13, e-mail: Dagmar.Hraskova@fpedas.utc.sk

# Firemní požadavky na schopnosti a dovednosti marketingového manažera

*Miloslava Chovancová*

**Abstrakt:** *Schopnosti a dovednosti marketingových managerů se odvíjí od požadavků současných firem, jejichž stanovenou prioritou je – uspět na trhu. Růst marketingu jako vědecké disciplíny je ovlivněn s rozvojem zkoumání v oblastech ekonomických a sociálních věd. Všechny tyto disciplíny se rozvíjí svými vlastními vědeckými metodami, ale výsledky se obtížně aplikují pro potřeby firem v dnešním podnikatelském prostředí. Aby marketingový manažer naplnil očekávání firem při řešení problémů musí při své práci vycházet z interdisciplinaritě vědomostí a dovedností v oblasti komplexně prováděného marketingu, kde v současnosti sehrává rozhodující roli schopnost spolupracovat s konkurencí a tvořit kooperující aliance firem na bázi vzájemné důvěry.*

**Klíčová slova:** *Požadavky firem, schopnosti a dovednosti marketingových manažerů, interdisciplinarita manažerů, důvěra při spolupráci*

## Úvod

V soudobém podnikatelském prostředí převládá názor, že všechno podnikání a marketingové aktivity firem jsou řízeny k uspokojování zákazníků. Tento názor vychází z doktríny spotřebitelské suverenity. Prezentovaný předpoklad, že spotřebitel je král a vládce, dokresluje tuto doktrínu.

Spotřebitelé prokazují svou suverenitu prostřednictvím peněžního hlasování a odměňují firmy a jejich aktivity tím, že produkty a služby firem, které tyto předpoklady splňují, preferují před těmi, které potřeby spotřebitelů nenaplnují. Spotřebitel takto vyjadřuje, která firma je konkurenceschopná. Všeobecným vládcem a koordinátorem marketingových aktivit v naší, v zásadě tržní ekonomice, je spotřebitel. Selhání v rozeznání prvenství spotřebitelských preferencí v ekonomickém systému vedlo ke krachům mnoha firem i celých odvětví národního hospodářství.

Spotřebitelé mohou být iracionální, ignorantští, nestálí a náladoví, ve svých názorech a rozhodnutích, ale firmy, které chtějí být úspěšné je vyslyší. Skrze reklamu, balení, design výrobku a další marketingové strategie mnoho firem usiluje o „vzdělání“ spotřebitele. Tyto aktivity nelze postavit pouze na obecných standardech schopnosti a dovednosti marketingových manažerů, ale závisí na kreativitě a interdisciplinárních znalostech marketingového manažera.

## Klasické požadavky na marketingové manažery

Firmy, hledající marketingové manažery zpravidla uvádí výčet klasických požadavků na *marketingové dovednosti* manažerů, které vychází z profilu absolventů škol ekonomicko-manažerských směrů: komunikování, znalost a péče o zákazníka, motivování zákazníka, provádění reklamy, podpora prodeje, prezentování, znalost tvorby ceny a vhodnost zacílení trhu, strategické rozhodování, eventuálně i znalosti aplikace marketingových technologií, doplněné oborem, ve kterém firma působí. Tím nepřímou vznáší požadavek na další znalosti marketingového manažera o produktech v oboru působnosti firmy.

Schopnosti, které podmiňují kvalitu práce marketingového manažera jsou firmami prezentovány, jako: být kreativní, být flexibilní, mít sebedůvěru, být kompetentní, mít schopnost řešit problémy, mít vlastní úsudek a samostatnost. Dovednosti manažerů spojené s finanční oblastí jsou prezentovány, jako provádění analýz, nakupování, účtování, financování, tvorba zisku, investování.

Stále větší počet marketingových manažerů však musí řídit sama sebe, musí si najít místo, na němž budou schopni největších přínosů. S tím souvisí skutečnost, že manažeri se učí rozvíjet sami sebe, tzn. rozvíjí nejen své vědomosti, ale očekává se uplatňování etiky a morálních postojů, spolu s dobrými sociálními

schopnostmi. Na tyto požadavky praxe by měly vzdělávací manažerské školy reagovat větším zastoupením humanitních oborů.

### **Firmy si vytvářejí vlastní standardy**

V 90. letech minulého století se v zahraničních firmách působících v České republice začaly prosazovat rozdílné představy o výkonu zaměstnanců, než byly zažité v našich dosavadních firmách. Manažeri firem se začali profesionálně zabývat firemní kulturou a prosazováním změn. Po marketingovém manažerovi se požaduje orientace na výsledky firmy. Důsledkem nároků po roce 2000 požadují firmy i zlepšení přípravy na školách, kde přes vysokou kompetentnost je opomíjen multidisciplinární charakter manažerské profese. Integrace znalostí a praxe činí problémy.

Příprava marketingového manažera zahrnuje souhrn znalostí, dovedností a postojů. Kritickou roli v úspěšnosti manažerů obecně, sehrávají právě postoje. Perspektivně pracující marketingový manažer firmy by měl věřit, že neexistuje jednoduchý přístup, který je vhodný pro každého klienta. Každý klient potřebuje jedinečný přístup, má jiné očekávání a vyžaduje specifickou aplikaci v použití analytických nástrojů. Marketingový manažer vychází z procesu kreativního objevování, aplikace technických znalostí a analýz, formujících bázi pro implementaci k orientaci na výsledky. Proto formulace úkolů směřovaných na marketingové manažery vyvolává soustředění činností a usilí na zodpovězení následujících otázek<sup>1</sup>:

#### **K cílovému zákazníkovi:**

Jaký je demografický a psychologický profil cílového zákazníka? Jaká jsou motivace zákazníků? Co si zákazníci skutečně přejí? Jaké jsou základy loajality zákazníka? Jaké služby a přívlastky produktu jsou důležité, aby „zasáhly“ zákazníka? Jak je zákazník spokojen se službou nebo produktem? Co to znamená být veden trhem? Jak může podnik trvale překračovat očekávání zákazníků?

#### **K trhům a konkurenci:**

Jak by měl být trh definován? Kdo jsou konkurenti? Jak vytvořit trvalou konkurenční výhodu? Jak velké jsou cílové trhy? Jsou trhy rostoucí, klesající nebo stabilní? Jaké jsou budoucí trendy? Je konkurence koncentrovaná nebo zlomkovitá? Jaké existují strategie výhry při konkurenčním střetu o trh? Jak se naučit s konkurencí spolupracovat?

#### **Ke službám nebo produktům:**

Jak reaguje váš trh na novou službu nebo produkt, cenu, umístění, distribuci, strategii a kampaň podporující prodej?

Základním problémem práce marketingového manažera ve firmě je střet kvantitativních a kvalitativních paradigmat, a to dimenze *ověřování* versus *tvoření*. Při aplikaci se tento problém projevuje v úkolech tvůrčího a úkolech reproduktivního charakteru.

Podstatou kvantitativních metod je většinou ověření, upevnění a potvrzení teorií, zatímco úkolem kvalitativních metod, je objevování a vytváření teorií samých. Je pravdou, že marketingové metodologové více rozvíjí testovací teorie a hypotézy, než by vytvářeli, formulovali a aplikovali teorie a hypotézy nové – objevné.

Firmy si vytváří své vlastní standardy, které zabudovávají do firemní kultury prostřednictvím propracovaných tréninkových programů.

### **Schopnost spolupráce s konkurencí**

Požadavky formujícího se globálního postoje zákazníků, stejně jako rozmanitost setkávajících se kultur, vyvíjí tlak na schopnosti manažerů spolupracovat s konkurencí, která je v našich podmínkách stále značně zanedbávaná a nedocenená.

<sup>1</sup> Chovancová, M., 2001.



## Význam a budování kooperačních strategií FIREM

Primárním zájmem managementu firem při tvorbě kooperativních strategií mezi firmami, je zvýšení tržní síly kooperujících partnerů.<sup>2</sup> Cíle kooperace určují tvorbu kooperativních strategií v závislosti na vymezených oblastech. Mohou být spojeny s regionálními nebo globálními trhy.

Vývoj teorie kooperace je spojován s neoklasickou teorií, dále s teorií odvětvové ekonomiky, teorie her, teorií zprostředkování a teorií transakčních nákladů. Manažerské a organizační perspektivy prosazují teorie strategického managementu, teorie her a organizační teorie.

### Klíčovým faktorem při tvorbě kooperací firem se stala důvěra

Ačkoliv existuje mnoho definic důvěry, většina z nich vyjadřuje souhlas, s tím, že důvěra představuje přání jedné strany ve vztahu k jiné straně ve víře, že aktivity druhé strany budou pro původní stranu výhodné a nebudou destruktivně ohroženy, a to dokonce i tehdy, když strany neposkytují žádné garance.<sup>3</sup>

Rysy důvěry v aliancích lze identifikovat ve třech rovinách: mezi partnery, mezi skupinami uvnitř aliance a mezi jednotlivci. To souvisí s hodnocením základů důvěry v aliancích, která se vyvíjí ve stádiích. V počátečním stádiu musí nejprve dojít k jasnému zkontrolovatelnému propočtu nákladů a výnosů. V dalším stádiu dochází k rozvoji vzájemného přátelství a porozumění mezi lidmi, a posléze v důsledku vzájemného poznání vznikají personální vztahy, které generují vytváření závazků. Tyto znaky pomáhají porozumět podstatě kooperativních vztahů. Důvěra se rozvíjí postupně podle toho, jak se partneři posunují od jednoho stádia k následujícímu a je posilována zvyšujícím se počtem pozitivních směn.<sup>4</sup>

Podobně LANE<sup>5</sup> identifikoval tři stádia budování důvěry, která se zaměřují na úlohu kalkulace, porozumění a personální identifikaci. V prvním stádiu vzniká důvěra na základě kalkulace a objevuje se zvláště ve vztazích, které jsou nové a zpravidla na základě institucionální ochrany nebo reputace partnera; posléze nastupuje vzájemné poznávání mezi partnery a očekávání rozvoje dalších vztahů. Základ druhého stádia spočívá ve sdílení poznávání, včetně společného způsobu **myšlení mezi stranami, které jsou dotčeny. Ve třetím rozvojovém stádiu vzrůstající důvěry dochází vytváření závazků.**

### Závěr

Z firemní praxe vyplývá, že požadavky na schopnosti a dovednosti marketingových manažerů není možné chápat pouze jako výčet dosavadního profilu absolventů příslušných studijních oborů, byt' podrobně rozvedeného.

Začíná se prokazovat, že výkonnost marketingových manažerů je ovlivněna rozsahem jejich vzdělání v humanitních oborech; projevuje se v problematice úkolů tvůrčího charakteru. Jedinečnou, v našich podmínkách stále zanedbávanou a nedoceněnou schopností, je schopnost, pracovat s konkurencí. Problém se stává naléhavější v podmínkách globálních trhů, kde se setkávají rozmanité kultury a vytváří se příležitosti pro podnikatelské aliance. Klíčovým faktorem při tvorbě kooperací je budování důvěry.

### Literatura

AXELROD, R. *The Evolution of Cooperation*. New York: HarperCollins, 1984.

GAMBETTA, D. „Can We Trust Trust?“ In D. Gambetta (ed.), *Trust Making and Breaking Cooperative Relations*. Oxford: 1988, Blackwell, pp. 213–237.

CHOVANCOVÁ, M. Schopnosti a dovednosti marketingového manažera. In *MANAŽMENT 2001. Konkurenční výhoda podnikov na Slovensku*. Zborník z medzinárodného vedeckého seminára Bratislava: EKONÓM, 2001, ISBN 80-225-1399-7.

LANE, C. „Introduction“ in Lane, C., Bachmann, R. (eds.) *Trust Within and Between Organizations*. 1998, Oxford: Oxford University Press.

<sup>2</sup> Porter, M., 1980.

<sup>3</sup> Gambetta, D., 1988, a Lane, C. a Bachmann, R., 1996.

<sup>4</sup> Axelrod, R., 1984.

<sup>5</sup> Lane, C., 1998.

LANE, C., BACHMANN. R. „The Social Constitution of Trust: Supplier Relations in Britain and Germany.“: 1996, *Organizational Studies*. 17: 365–395.  
PORTER M. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1995, ISBN 80-85605-12-0.

### ***Company Requirements On Marketing Managers' Skills and Abilities***

**Annotation:** *Company requirements on marketing managers' skills and abilities are formed by company priority - be successful on the market. Development marketing as a scientific discipline is influenced by the research in the area of economic and social science. These disciplines are developed using their own scientific methods, but there is very hard problem with application of them in the business environment. To fulfill expectation of company marketing managers have to use an interdisciplinary knowledge for the complex marketing problem solving. Very important managers' skills and abilities are the abilities to cooperate with competitors. In addition, to create alliance developed on base of trust.*

**Key words:** *Company requirements, marketing managers' skills and abilities, managers' interdisciplinarity, trust in cooperation*

#### **Kontaktní adresa autora:**

Ing. Miloslava Chovancová, CSc.  
Fakulta managementu a ekonomiky UTB  
Mostní 5139  
760 01 Zlín  
chovancova@fame.utb.cz

# Zatraktívnenie priemyselných parkov pre investorov vytvárajúcich vyššiu pridanú hodnotu aplikovaním znalostného manažmentu

*Peter Jamnický*

**Abstrakt:** *Konkurenčná schopnosť regiónov je určená efektívnym využívaním ich dostupných zdrojov. V prípade, že regionálne výrobné faktory sú racionálne kombinované, tak je predpoklad, že v dlhšom časovom období regióny budú konkurencieschopné a budú dosahovať synergetické efekty. Koncept znalostného manažmentu nie je v manažérskej teórii a praxi nový. Dynamické vonkajšie prostredie nie je charakterizované len rýchlymi zmenami, ale aj diskontinuitným charakterom zmien. Použitie znalostného manažmentu v riadení rozvoja miest a regiónov vytvára základ pre zvýšenie konkurencieschopnosti mesta alebo regiónu. Príspevok sa zaoberá spôsobom ako zvýšiť konkurencieschopnosť mesta alebo regiónu použitím znalostného manažmentu.*

**Kľúčová slova:** *priemyselný park, znalostný manažment, regionalizmus, strategické riadenie rozvoja regiónov.*

## Úvod

Znalostný manažment a konkurencieschopnosť regiónu sú pojmy, ktoré medzi sebou úzko súvisia. Konkurencieschopnosť regiónov je určená nielen existujúcimi regionálnymi zdrojmi, ale aj ich efektívnym využívaním. V prípade, že sú regionálne výrobné faktory racionálne kombinované, je predpoklad, že región bude dlhodobo konkurencieschopný a proces kombinácie výrobných faktorov spôsobuje, že sa dosahuje synergetický efekt. Aplikovaním znalostného manažmentu pri riadení rozvoja miest alebo regiónov sa vytvára základ pre zvládnutie zmien v dôsledku meniacej sa štruktúry priemyslu danom území.

## Proces globalizácie a regionalizmus

Globálna ekonomika predpokladá, že činitele výroby nemusia byť nutne v blízkosti konečného užívateľa. Táto ekonomika prosperuje na základe celosvetového využívania rôznych komparatívnych výhod štátov a ich integrácie do svetovej ekonomiky, resp. globálneho hodnotového reťazca. Spočiatku z toho procesu prospereli veľké spoločnosti. V súčasnosti však majú prístup ku globálnej ekonomike aj menšie, dokonca aj malé organizácie vďaka otvoreniu trhov, rozvoju telekomunikácií, nástupu informačných technológií a zásadnému zlepšeniu medzinárodnej logistiky. Ďalším charakteristickým znakom globálnej ekonomiky je, že umožňuje neustále zvyšovanie efektívnosti organizácií. Keďže hodnotový reťazec je riadený globálne, spôsobuje to aj konkurenciu nielen medzi štátmi, ale aj regiónmi hlavne o efektívnosť vynaložených nákladov a vyššiu pridanú hodnotu.

Vo všeobecnosti svetové hospodárstvo predstavuje obehový systém, ktorý v centrách svetového obchodu centralizuje kapitál do finančných trhov a inštitúcií a potom ho presúva na periferie, buď priamo vo forme úverov a portfóliových investícií, alebo nepriamo cez nadnárodné spoločnosti. Kapitál prináša veľký úžitok, nielen nárast produktívnej kapacity, ale aj inováciu výrobných metód; nielen nárast bohatstva, ale aj väčšiu slobodu pohybu pracovných síl. Krajiny a aj regióny preto súťažajú o prilákanie a ponechanie si kapitálu a vytvárajú podmienky pre zatraktívnenie územia pre investorov pred ostatnými cieľmi.

Organizácie môžu dnes „nakupovať“ v akomsi globálnom hypermarkete, či už sa jedná o kapitál, zamestnancov, dodávateľov, suroviny alebo partnerov pre strategické spojenia. Organizácia organizuje svoje činnosti – od výskumu a vývoja a inovácie cez výrobu a distribúciu až po finálny predaj a marketing – ako medzinárodne integrovaný celok. Čerpá suroviny z najlacnejších zdrojov, vyrába alebo finalizuje výrobky na miestach s najnižšími nákladmi, získava a rozvíja technológie tam, kde prinášajú najväčší úžitok a vy-

užíva svoje manažérske a technické zdroje čo najekonomickejšie, ba i využíva celosvetový životný cyklus produktov. Proces globalizácie umožňuje úsporu energie, surovín a materiálov, ale aj pracovných síl.

V minulosti sa ekonomický regionalizmus zameriaval na zabezpečenie rovnomerného rozvoja jednotlivých častí štátu, najmä v porovnaní s hlavným mestom. Prejavý tohto regionalizmu boli zakladanie miestnych centier vedy a priemyslu, vznik regionálnych spolkov a lobistických skupín a prispôsobenie vzdelávacích zariadení lokálnym potrebám. Na prvý pohľad sa môže zdať, že proces globalizácie a regionalizácie sú protichodné. Sú ale dôsledkom vývoja dnešného svetového hospodárstva.

### **Podpora investorov v Českej republike**

Podpora investorov v Českej republike slúži najmä na zakladanie priemyselných parkov. Podľa B. Pečinky česká ekonomika z veľkej časti slúži zahraničným firmám ako územie, kde sústredujú svoje prevádzky nenáročné na technológie a využívajúce nízke náklady na pracovnú silu. Tradičné veľké podniky, ktoré boli základom českej ekonomiky koncom 19. storočia počas obdobia komunizmu stagnovali. V deväťdesiatych rokoch sa nepodarilo naviazať na túto tradíciu a väčšina podnikov definitívne skrachovala alebo sa v lepšom prípade ocitla v rukách zahraničného vlastníka. Podľa vládnej agentúry Czechtrade je tretina dnešného vývozu len dokončovaním polotovarov zo zahraničia, kde je pridaná hodnota dosť nízka.

Príliv zahraničných investícií je v niektorých prípadoch samozrejme výhodný. Keď sa v Českej republike alebo susedných krajin postaví napríklad automobilka, nabalí na seba sieť českých subdodávateľov a má to pozitívne efekty pre celú ekonomiku. Keď už sa ale vláda rozhodne realizovať nejakú hospodársku politiku, je tento systém jeden z najhorších, pretože motivuje veľké firmy, aby si v Čechách zakladali rýchloobratové prevádzky.

Hlavný výskum, vývoj a hlavne finančné operácie neprebiehajú v Čechách. Navyiac tu vládne falošné presvedčenie, že pokiaľ si tu nejaká zahraničná firma otvorí halu a zamestná niekoľko stoviek ľudí, tak že to bude večne. Pri súčasnom stave technológií ale nie je problém behom niekoľko týždňov zamestnancov prepustiť, linku zabaliť do niekoľko vagónov a odoslať pár tisíc kilometrov inde. Vo väčšine prípadov to pritiahlo firemné prevádzky zaoberajúce sa montovaním dielov dovezených zo zahraničia. Typický postup je nasledujúci: počas niekoľko týždňov postaví halu, kolóny automobilov privezú súčiastky, najmä sa nízko kvalifikovaná pracovná sila na trojzmenú prevádzku a tie isté kamióny potom zmontované výrobky vyvezú na zahraničné trhy.

Systém investičných stimulov znamená, že prevažne zahraničné firmy, ktoré investovali a vytvorili nové pracovné miesta, dostali desaťročné daňové prázdniny, stotísicové dotácie na každé nové pracovné miesto, možnosť bezcolne dovážať niektoré technológie a od krajov a miest zadarmo pozemky v priemyselných zónach, vybavené inžinierskymi sieťami. Na základe toho sa skutočne výrazne zvýšil príliv zahraničných investícií. Okrem toho to prinieslo aj negatívne spoločenské dôsledky. V montážnych halách, kde väčšinou pracuje jeden zahraničný riaditeľ, jeho prekladateľ, dvaja českí zástupcovia, dvaja nákupcovia, účtovník, niekoľko prevádzkových manažérov a zvyšných deväťdesiat päť percent sú zamestnanci zaoberajúci sa málo kvalifikovanou prácou u pásov. Neexistuje tu možnosť profesijného vzostupu a výsledkom je tichá proletarizácia stredne a vysoko kvalifikovaných pracovníkov.

Podľa oficiálnych vládnych údajov bolo vďaka systému investičných stimulov vytvorené zhruba 50 tisíc pracovných miest, čo je vzhľadom k desať miliardovým darom zahraničným firmám veľmi malé číslo. Okrem toho obhajcovia systému investičných stimulov nehovoria, koľko pracovných miest v malých a stredne veľkých českých firmách zaniklo v dôsledku nerovnej konkurencie zo strany dotovaných zahraničných firiem.

### **Strategické riadenie rozvoja regiónov**

Pri zakladaní priemyselných parkov treba vychádzať zo strategického plánu riadenia rozvoja regiónu. Základným dokumentom na strategickú úroveň je koncepcia dlhodobého rozvoja, ktorá je cielovo orientovanou prognózou, vychádzajúcou z analýzy doterajšieho vývoja a výchozieho stavu územného celku. Na základe cieľa a východzieh predpokladov sú spracované varianty návrhov koncepcie, z ktorých sa vyberá

optimálna. Vo všetkých funkčných zložkách plánu musí byť sledovaná požiadavka harmonicky vyváženého územia s cieľom dosiahnuť optimálne využitie jeho územno-technických a prírodných podmienok pri zabezpečení trvalo udržateľného rozvoja v rámci zdravého životného prostredia.

Z pohľadu strategického riadenia je najdôležitejšie rešpektovať dlhodobý a kontinuálny proces vývoja sídel a osídlenia. Každé rozhodnutie o zásahu do ich štruktúry má dlhodobé účinky. Jeho ovplyvňovanie ekonomickými nástrojmi a vhodnými opatreniami vyžaduje jednotnú dlhodobú predstavu o budúcom vývoji.

Vzájomná závislosť priestorovej štruktúry a ekonomického rozvoja získava na význame najmä v súčasnom období, keď existuje konkurencia medzi regiónmi Európy, ktorá vychádza z nerovnomerného hospodárskeho vývoja a rastu. Cieľom regionálnej stratégie je presadiť územie na „trhu regiónov“ a zabezpečiť jeho rovnovážny rast. Presadí sa mesto alebo región, ktorý je atraktívnejší, a ktorý ponúka lepšie podmienky na zhodnotenie investícií ako konkurenčný.

Strategické riadenie rozvoja mesta vychádza z regionálnej politiky, ktorá je chápaná ako súbor opatrení, nástrojov, prostredníctvom ktorých realizuje rozvoj regiónov, zmierňujú alebo odstraňujú sa rozdiely medzi jednotlivými regiónmi. Stratégia je v tomto prípade chápaná ako všeobecný plán rozmiestnenia zdrojov pre získanie priaznivého postavenia. Nástroje regionálnej politiky majú formu rôznych úľav, subvencií, resp. účasti štátu na vybudovanie technickej infraštruktúry. Podľa M. TATÍČKA<sup>1</sup> okrem územno-plánovacej dokumentácie pri územnom plánovaní je dôležité hľadisko politickej dohody v mestskej samospráve, pretože práve politický vplyv má zásadný vplyv pri vypracovaní plánovacej dokumentácie. V prvom rade musí mestské alebo obecné zastupiteľstvo rozhodnúť o tom, ako sa plán bude spracovávať a z akých kritérií bude vychádzať. Niekedy môžu prevážiť práve partikulárne záujmy jednotlivých politických strán a združení zastúpených v mestskom zastupiteľstve, ktoré môžu byť v rozpore so strategickými záujmami.

Proces strategického riadenia sa skladá z formulovania vízie, poslania a cieľov mesta, analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia mesta, voľby vhodnej stratégie na podnikateľskej a podnikovej úrovni, návrhu organizačných zmien, administratívnych opatrení a kontrolného systému na realizáciu stratégie. Š. MARSINA<sup>2</sup> uvádza, že „*strategické rozhodnutia sú mimoriadne dôležité. Zvyčajne sú dlhodobé a poskytujú dodatočnú základňu a orientáciu v dynamickom prostredí*“. Určujú hranice, v ktorých sa formulujú plánované stratégie a kritériá, podľa ktorých sa skúmajú a hodnotia stratégie. Úlohou je vybrať stratégiu, ktorá zabezpečí najlepší súlad a zhodu medzi vonkajším a vnútorným prostredím regiónu. Implementácia stratégie predstavuje rovnako významnú časť procesu strategického riadenia ako formulovanie stratégie. Keď je stratégia implementovaná, jej fungovanie musí byť sledované, aby bolo zrejmé do akej miery sa vytýčené ciele reálne plnia.

### **Aplikovanie znalostného manažmentu pri zakladaní priemyselných parkov**

Pri podpore investorov treba vychádzať z toho, aby priemyselné parky sa zakladali s tým, aby v nich mohla byť výroba s vyššou pridanou hodnotou, resp. výskum. Podľa J. ILKOVIČA priemyselný park na prvý pohľad evokuje výrazovo príbuzné druhy, ako napr. zábavný park, automobilový park, strojový park, nákupný park a pod. Evolučný proces núti priemyselný svet dať priestor novým poznatkom, ktoré sú základom úspešnosti konkurenčného boja. Prístup k informáciám sa stáva strategickým fenoménom v rozvoji priemyselnej výroby, nových výrobných odvetví a v konečnom dôsledku novej odvetvovej štruktúry.

Nové poznatky a informácie sú základom orientácie na tzv. novú ekonomiku (poznatkovú a informačnú ekonomiku – *knowledge economy*). Konkurencia a inovácia sú spojené nádoby a základné piliere prosperity. Tu treba hľadať význam postavenia a budovania priemyselných parkov V rámci tohto modelu možno abstrahovať tri skupiny:

1. **technopól (vedecko-technologický pól)** – predstavuje nadnárodné centrum výskumu, vývoja a priemyselnej činnosti vrátane inštitucionálnych centier jednotlivých zložiek technologického pólu, ku ktorým sa pri-

<sup>1</sup> TATÍČEK, M.: Technika územního plánování. Praha: ČVUT 1999. 53 s. ISBN 80-01-01991-8.

<sup>2</sup> MARSINA, Š. – PAPULOVÁ, E. – JAMNICKÝ, P.: Management. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM 2004, 76 s. ISBN 80-225-1864-6.

družujú aj vzdelávacie inštitúcie vo významných urbanizovaných centrách. Ide o široko diverzifikovanú funkčnú štruktúru charakteristickú pre centrá nadnárodných monopolov.

2. **technologický park (vedecko-výrobný park)** – je to národné, resp. regionálne centrum integrácie, výskumu a sofistikovanej výroby vrátane fragmentov typickej priemyselnej činnosti a služieb zameraných na tzv. TMT sektor.
3. **priemyselný park (park výroby a služieb)** – územie s výraznou prevahou priemyselnej činnosti a služieb, kde ide o napĺňanie tézy o „vysokom ekonomickom obrate a vysokej zamestnanosti“ (segmenty robotizovanej výroby s vysokým ekonomickým obratom a jednotky služieb s nižším obratom, ale vysokou zamestnanosťou).

Dá sa predpokladať, že vplyvom expandovania zahraničného kapitálu nájde v podmienkach Slovenska uplatnenie najmä tretia skupina zameraná na oživenie priemyselnej výroby na báze územnej (regionálnej) a odvetvovej kooperácie podobne ako v Českej republike. Môže vytvárať rôzne kombinácie v závislosti od určeného územno-hospodárskeho významu. To umožňuje prilákať domácich a zahraničných investorov, ktorí by vytvorili vyššiu pridanú hodnotu v regióne, i keď je potrebné podporovať aj investorov, ktorí vytvárajú nižšiu pridanú hodnotu, avšak v omnoho menšej miere.

Podľa K. IVANIČKU<sup>3</sup> napriek prebiehajúcim reformám sa konkurenčná pozícia Slovenska nemení príliš dynamicky. Podľa súčasného prieskumu švajčiarskeho Inštitútu pre manažérsky rozvoj Slovensko je umiestnené na 40 mieste na svete. Napriek nízkym nákladom na pracovnú silu, ktorá je významným faktorom konkurencieschopnosti krajiny vláda podporuje vytváranie priemyselných parkov a podporuje stimulmi investovanie zahraničných investorov. Súčasne kritici poukazujú na to, že po určitom čase zahraniční investori môžu odísť a po nich zostanú prázdne šedé zóny, keď príjmy obyvateľstva vzrastú.

Znalostný manažment sa zaoberá hlavne adaptáciou organizácií na neustále zmeny prostredia, aby organizácie boli dlhodobo konkurencieschopné. Zahrňujú organizačné procesy, ktoré integrujú údaje, informácie a poznatky pomocou informačných technológií a spájajú ich s inovatívnosťou a kreativitou zamestnancov. Poznatky sú dôležitým zdrojom pre výrobnú činnosť a zlepšujú obchodný výkon. Súčasne obchodné prostredie dnešného sveta podnikania si vyžaduje nároky na interpretovanie informácií z informačných systémov s ohľadom na to, že je len s určitou mierou pravdepodobnosti je predvídateľná budúcnosť. Na základe toho je potrebné kombinovať informácie a poznatky pomocou znalostného manažmentu a vyvinúť pružné stratégie, ktoré vychádzajú z reálneho stavu organizácie.

Účelné použitie znalostného manažmentu vyžaduje, aby znalosti, ktoré prispievajú k rozvoju kľúčových procesov a činností boli včas k dispozícii kompetentným zamestnancom na okamžité použitie. To ale neznamená, že pri tvorbe produktu nebude dôležitý kapitál, práca alebo technický pokrok, ale zmenili sa priority – prednosť dostávajú vedomosti. Tieto vedomosti vyplývajú z informačných systémov. Podľa A. ČABRUNOVEJ<sup>4</sup> informačné technológie patria spolu so znalosťami medzi základné mestské zdroje a súčasne základné oblasti riadenia. Z hľadiska procesov, ktoré prebiehajú v oblastiach riadenia, môžeme každú oblasť rozdeliť do piatich úrovní: strategické riadenie, operatívne riadenie procesov a kapacít, monitorovanie procesov a realizácia procesov. Systémová integrácia zabezpečuje jednak integráciu procesov rôznych úrovní riadenia, jednak rôznych oblastí riadenia, ako aj integráciu procesov s mestskými a individuálnymi znalosťami a s mestskou kultúrou. P. MESÁROŠ<sup>5</sup> konštatuje, že medzi základné úlohy systémov riadenia znalostí patrí:

*Kodifikácia a zdieľanie najlepších a najúspešnejších praktík* či metód, ktoré mesto v tej ktorej oblasti aplikuje. Medzi najvýznamnejšie patrí interný benchmarking, ktorého cieľom je komunikovanie a transfer

<sup>3</sup> IVANIČKA, K. – ŠPIRKOVÁ, D.: Transformation of Slovak real estate sector in the context of globalization and the ongoing economic reforms. *Ekonomika a manažment podniku*, 2005, roč. 3, č. 2, s. 40. ISSN 1336-4103.

<sup>4</sup> ČABRUNOVÁ, A.: Problémy začlenenia informačných stredísk do nového informačného prostredia podniku. [online]. INFORUM Praha 2004: konferencie o profesionálnych informačných zdrojoch, posledná aktualizácia 27. 5. 2004 [cit. 2005-05-27]. Dostupné z: <[http://www.inforum.cz/inforum2004/pdf/Cabrunova\\_Anna.pdf#search=znalostn%C3%BD%20mana%C5%BEment](http://www.inforum.cz/inforum2004/pdf/Cabrunova_Anna.pdf#search=znalostn%C3%BD%20mana%C5%BEment)>.

<sup>5</sup> MESÁROŠ, P.: Možnosti využitia informačných technológií pri riadení podnikových znalostí. In: *MOMAN 06. Zborník z šiestej medzinárodnej pracovnej konferencie*. Plzeň: Sdružení EVIDA, 2006, 318 s. ISBN 80-86596-74-5.

najlepších interných praktík. Veľa miest zistilo, že práve týmto procesom zdieľania najlepších interných praktík v podobe najlepších rozhodnutí podporovaných systémom manažmentom znalostí im umožnilo napr. presunúť sa na lukratívnejšie trhy, zvyšovať obrat a pod.

*Vytváranie mestských databáz (adresárov) znalostí* je z najdôležitejších aplikácií v rámci systémov riadenia znalostí, ide o tzv. mapovanie interných znalostí a expertíz (analýzy znalostí). Veľká časť užitočných informácií a poznatkov sa v mestských organizáciách doslova „povaľuje“, nie sú kodifikované a kategorizované. Je úloha pre moderné technológie OLAP a data mining.

*Tvorba znalostných sietí.* Táto úloha systému riadenia znalostí z pohľadu využitia progresívnych technológií je zameraná nie na časť tvorby znalostí uplatňovaním úspešných interných postupov, ale na zhodnocovanie znalostí expertmi a odborníkmi, ktorí vytvárajú virtuálne fóra a diskusie za účelom neustáleho objavovania nových súvislostí medzi poznatkami a znalosťami, resp. hodnotu a potenciál využívania týchto poznatkov.

Konkurencieschopnosť mesta, resp. regiónu nie je len založená na informačných technológiách, ale skôr v ich účelnosti. Majú urýchľovať a pomáhať adaptačnému mechanizmu, prispôbenie vnútornej a vonkajšej zmeny, a primeraným spôsobom reagovať na tieto zmeny. Preto viacerí teoretici za lepší pojem ako „manažment vedomostí“ považujú pojmy *zameranie na vedomosti* (Knowledge Focus), či *tvorba vedomostí* (Knowledge Creation), pretože vyjadrujú aktivitu, nie objekt. Aplikovanie manažmentu znalostí pomáha nielen firmám, ale i mestám a regiónom reagovať na procesy odohrávajúce sa v prítomnosti a rozhodovať o ďalších krokoch na základe poznania z minulosti a schopnosti racionálne analyzovať budúci vývoj.

Súčasnú podnikateľskú prostredie je výzvou pre magistráty miest a výkonné orgány VÚC, aby ich organizačné štruktúry boli schopné prispôbiť sa novým nárokom na požiadavky investorov, obyvateľov a infraštruktúry. Jedným zo spôsobov ako prilákať strategických investorov vytvárajúcich vyššiu pridanú hodnotu na územie a tým zvýšiť jeho bohatstvo je vypracovať primerané stratégie rozvoja miest alebo regiónov.

### **Záver**

Zmenené a meniace sa ekonomické prostredie spojené so vznikom globálnej ekonomiky úplne mení národný, ale i regionálny rámec ekonomického vývoja. Z tohto pohľadu aktivovanie zdrojov pre trvalo udržateľný rozvoj regiónov je možné aj vďaka znalostnému manažmentu. Vhodné používanie znalostného manažmentu vytvára rámec, ktorý pomáha regiónom vytvoriť si vhodné investičné prostredie potrebné k vytvoreniu si konkurenčných výhod. Úspešné adaptovanie sa regiónov na zmenu globálnych podmienok investovania sa prejavilo v ich úspešnosti pri prilákaní dlhodobého kapitálu.

### **Použitá literatúra**

- IVANIČKOVÁ, A.: *Regionalizácia a priestorová organizácia regionálneho rozvoja*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 1998. ISBN 80-225-0937-X.
- ILKOVIČ, J.: *Novodobý fenomén výroby – priemyselný park. Životné prostredie*, 2002, roč. 36, č. 4, ISSN 0044-4863.
- MALHOTRA, Y.: *Knowledge Management & New Organization Forms: A Framework for Business Model Innovation* [online]. 2000, posledná aktualizácia 01. 04. 2000 [cit. 2005-06-01].  
Dostupné z: <<http://www.brint.com>>.
- MARSINA, Š. – PAPULOVÁ, E. – JAMNICKÝ, P.: *Management*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM 2004, 249 s. ISBN 80-225-1864-6.
- MESÁROŠ, P.: Možnosti využitia informačných technológií pri riadení podnikových znalostí. In: *MOMAN 06. Zborník z šiestej medzinárodnej pracovnej konferencie*. Plzeň: Sdružení EVIDA, 2006, s. 311–321. ISBN 80-86596-74-5.
- PEČINKA, B.: O zemi montážních hal. *Reflex*, 2006, č. 1. ISSN 0862-6634.

### ***Attraction industrial parks for top value investors applying of knowledge management***

***Annotation:*** *The competitiveness of regions is appointed by an effective using of their available resources. In case that regional production factors are combined rationally, there is an assumption that a region will be competitive in the long run and will achieve synergy. The concept of knowledge management is not new in general management practice and research. The changing environment is not characterized by rapid pace of change only, but also discontinuous nature of these changes. The suitable application of knowledge management establishes a basis which can enhance the competitiveness of a city or a region. The contribution deals with a way how to increase the competitiveness of a city or a region by applying of knowledge management.*

***Key words:*** *industrial park, knowledge management, regionalisms, strategic management of regional development.*

#### **Kontaktní adresa autora:**

Peter Jamnický, Ing.  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Dolnozemska cesta 1/b  
Sk-852 35 Bratislava  
jamnicky@dec.euba.sk



# Využití marketingového výzkumu při tvorbě marketingových strategií

*Lenka Javorska*

**Abstrakt:** Marketingový výzkum je dnes nedílnou součástí tvorby marketingových strategií. Je však velmi důležité najít pro konkrétní metody a druhy výzkumu praktické použití a to i v rámci teoretické výuky ve školách. Tento příspěvek se proto snaží najít, striktně v oblasti výrobkového výzkumu, použitelné výzkumné metody a dále se snaží nastínit, ke kterým rozhodnutím výsledky takových výzkumů mohou vést. Velmi rozšířené bývá testování výrobku, resp. jeho kvality, obalu apod., prováděné např. skupinovými rozhovory, in-hall či in-home testy atd. Na základě závěrů výzkumu lze následně volit vhodnou strategii produktové politiky. Rozhodnutí se mohou týkat řízení sortimentu firmy, akcí během životního cyklu výrobku, volby obalu či volby značky.

**Klíčová slova:** marketingový výzkum, produktová politika, obal, značka, kvalita

## Úvod

V rámci marketingového výzkumu, zejména tedy při jeho výuce, není zásadní otázkou vyjmenovat a popsat co možná nejvíce technik a metod výzkumu, ale pozornost by měla být především zaměřena na to, aby výzkum podal relevantní informace vedoucí k vytyčenému cíli. Výsledky výzkumu by měly poskytnout firmě podklady při rozhodování o volbě strategií.

Tento příspěvek je tedy zaměřen na demonstraci využití rozličných výzkumných metod v rámci výrobkového výzkumu a použití jeho výsledků při formulování strategií výrobkové politiky firmy.

## Vývoj nového výrobku

Přibližně polovina nových výrobků na trhu neuspěje a před jejich uvedením na trh je proto nezbytné provést průzkum mezi potenciálními zákazníky. Je třeba získat informace o tom, zda bude mít výrobek odpovídající vlastnosti a splní očekávání zákazníků. Průzkum by se měl týkat např. image výrobku, analýzy sortimentu či positioningu výrobku a měl by pomoci odhalit případné nedostatky či chyby. Firma se tak může vyvarovat investicí do výrobku odsouzeného ke krachu nebo naopak výrobek pozvedne na takovou úroveň, že se stane leaderem trhu.

S nápadem na nový výrobek může přijít pracovník firmy či zákazník. Existují dokonce metodické návody pro inovace výrobků. Obecně řečeno, začíná vývoj nového produktu tvorbou nápadů a to od zaměstnanců, výzkumníků, managementu, ale především od zákazníků. Ne každý nápad je však vhodné realizovat. Doporučuje se sestavit soubor kritérií podle kterých se bude hodnotit, zda pokračovat ve vývoji výrobku či nikoliv. Atraktivní nápady lze následně převést do výrobkové koncepce, kterou lze podrobněji testovat – viz následující kapitoly. Účelem v této fázi není určit konečný produkt pro prodej, ale vybrat potenciální alternativy, které budou předmětem dalšího zkoumání.

Berehoven a kol.<sup>1</sup> rozeznává tyto základní etapy vývoje:

1. *nové nápady a myšlenky* – měly by být originální, ale reálné;
2. *vývoj konceptu* – z uvedených nápadů a myšlenek jsou vyvinuty konkrétní alternativy, které musí být vyzkoušeny vybranými potenciálními zákazníky, na základě postřehů z této fáze se následně formuluje positioning budoucího výrobku;

<sup>1</sup> BEREHOVEN, L., ECKERT, W., ELLENRIEDER, P. *Marktforschung – Methodische Grundlagen und praktische Anwendung*. Wiesbaden: Gabler, 2004.

3. *konkretizace a testovací fáze* – součástí této fáze je specifikace vlastností výrobku, jeho jména a rovněž test kvality, značky a obalu (viz následující kapitola);
4. *hotový produkt*.

Příbová a kol.<sup>2</sup> dále rozeznává 3 aspekty vývoje výrobku. Prvním z nich je aspekt technický, ovlivněný nejen trhem, ale zejména vývojovým oddělením firmy. Ekonomický faktor v sobě zahrnuje výrobní, přepravní, skladovací a jiné náklady, včetně kontraktační politiky firmy. V rámci produktového výzkumu je však nejzajímavější aspekt spotřebitelský, zahrnující během rozhodovacího procesu zákazníka působení estetické, funkční a cenové stránky.

Následující řádky prezentují nejčastěji využívané metody testování jak nového, tak i již stávajícího výrobku při jejich vstupu a působení na trhu.

### **Testování výrobku**

Testování výrobku je jednou z nejdůležitějších metod výrobního sortimentu. Pod pojmem testování výrobku se rozumí hodnocení jeho vlastností a charakteristik. Je vhodný pro vývoj nových výrobků či inovaci výrobků stávajících. Výzkum v této oblasti pomáhá při rozhodování o redukci nákladů, změně marketingového mixu či změně sortimentu firmy.

Mezi hlavní zásady testování výrobků podle Kozla<sup>3</sup> patří následující. Není vhodné testovat najednou velké množství výrobků (max. 5 – 6 výrobků) a to vzhledem k omezené rozlišovací schopnosti člověka. Doba testování by měla být dostatečná pro získání objektivních zkušeností s výrobkem, ale neměla by být příliš dlouhá, aby neprodukovala zbytečně vývoj nového výrobku. Testovanými osobami by měli být potenciální spotřebitelé vybraní z laické veřejnosti, přičemž testování by mělo dále probíhat v přirozených podmínkách. Názory a reakce testovaných osob je nutné zachytit a zaznamenat neprodleně po získání zkušenosti. Toto vše s ohledem na finanční, časové a metodické možnosti firmy.

Testování lze dělit dle několika hledisek. Rozlišujeme testy kvality výrobku, značky či obalu výrobku. Z jiného pohledu lze hovořit o testu konceptu výrobku, testu dojemovém či testu zkušenostním<sup>4</sup> (viz další kapitoly).

Dle míry podrobnosti testování je lze hovořit o testech Alpha, Beta a Gamma<sup>5</sup>. Alpha test prověřuje výrobek mezi zaměstnanci a experty firmy. Poté, co projde výrobek Alpha testem, může přejít do fáze Beta, během níž je krátkodobě „zkoumán“ vybranou skupinou zákazníků. Následující Gamma test je detailním a dlouhodobým testováním konečnými spotřebiteli.

### **Test kvality výrobku**

Test kvality výrobku je založen výhradně na subjektivních pocitech (chuť, vůně apod.) zákazníků<sup>6</sup> a je vypracován na základě částečně strukturovaného dotazování. Každá skupina potenciačních zákazníků vybraných dle kvótního výběru testuje jednu alternativu výrobku. Berekoven a kol.<sup>7</sup> uvádí následující postup při testování kvality výrobku. Nejprve by měli být testované osoby seznámeny se základní charakteristikou produktu, jako jsou složení, výrobce či konkurenční přednosti. Po osobní zkušenosti s výrobkem vyplňují dotazníky týkající se chuti, kvality, připravenosti ke koupi či představě o ceně. Součástí testování však může být i nestandardizované dotazování, např. i hloubkový rozhovor, zaměřené například na barvu produktu. Vhodnou metodou při testování kvality výrobku je škálování. Po okódování hodnot škály je potřeba ještě propočítat nezbytné statistické hodnoty (průměry, variance apod.).

<sup>2</sup> PŘIBOVÁ, M. a kol. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada, 1996.

<sup>3</sup> KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada, 2006.

<sup>4</sup> PŘIBOVÁ, M. a kol. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada, 1996.

<sup>5</sup> KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada, 2006.

<sup>6</sup> BEREKOVEN, L., ECKERT, W., ELLENRIEDER, P. *Marktforschung – Methodische Grundlagen und praktische Anwendung*. Wiesbaden: Gabler, 2004.

<sup>7</sup> BEREKOVEN, L., ECKERT, W., ELLENRIEDER, P. *Marktforschung – Methodische Grundlagen und praktische Anwendung*. Wiesbaden: Gabler, 2004.

Je však také možné provést tzv. slepý test, kdy testované osoby nedostanou o předkládaných produktech žádné informace a jejich úkolem je porovnat tyto mezi sebou. Nejlepší však je oba přístupy zkombinovat a vyvodit společné závěry, neboli vybrat ten „správný“ výrobek na základě obou průzkumů. Tento test může být prováděn jednak v laboratorních podmínkách, v domácnostech, ale také v prodejnách. Laboratorní test se však jeví jako nevhodnější.

### **Test značky výrobku**

Test značky výrobku by měl firmě pomoci nalézt takové jméno, které bude jednak snadno zapamatovatelné a zároveň zákazníky asociované s daným výrobkem. Foret<sup>8</sup> uvádí jako cíle výzkumů souvisejících se značkou výrobku:

- získat nové náměty na názvy;
- ověřit čitelnost a vyslovitelnost názvu;
- změřit asociace ve vztahu k názvu;
- zjistit odlišnost od jiných názvů;
- určit možnost využití názvu výrobku v další marketingové strategii.

Berekoven a kol.<sup>9</sup> uvádí první fázi testu značky následovně: testovaným osobám jsou předkládány kartičky s možnými jmény, mezi nimiž jsou zařazeni i „favorité firmy“. Po uplynutí minimálně 60 minut mají účastníci testu jmenovat ty, které si zapamatovali. V případě úspěšnosti „favoritů“ je možné pokračovat v testu asociací, opět nejlépe pomocí škál, jehož účel spočívá v nalezení těch vlastností, které si potenciální zákazníci představí při vyslovení daného jména, resp. které z nabízených vlastností nejlépe odpovídají představám zákazníků. Toto je rovněž prováděno formou individuálních rozhovorů. Jako „vítěz“ vychází to jméno, které je nejlépe zapamatovatelné a zároveň asociuje takové vlastnosti, kterými firma chce se zákazníky komunikovat.

### **Test obalu**

Obal v mnohých případech produkt prodává a proto by mu měla být věnována dostatečná pozornost. Test obalu nespočívá pouze ve výběru správného tvaru a velikosti, nedílnou součástí testu je rovněž testování etikety, resp. její nezaměnitelné identity odpovídající zvolenému positioningu samotného produktu.

Foret<sup>10</sup> uvádí cíle výzkumů souvisejících s obalem výrobku:

- zjistit aspekty užívání;
- zjistit identifikační sílu;
- zjistit nápaditost ve srovnání s konkurenčními obaly;
- odhadnout emocionální působení obalu;
- zjistit efektivnost obalu z pohledu opakovaných nákupů.

Zde je namístě použít tzv. Conjoint-analýzu. Podstata této analýzy tkví v tom, že spotřebitel hledá u výrobků několik charakteristik, které jsou pro něj při výběru zásadní. Respondentovi jsou předloženy kartičky, na každé z nich určitá kombinace vlastností, přičemž jedna (či více) z nich odpovídají vyvíjenému výrobku/obalu. Respondent poté musí označit ty karty, které jsou pro něj nejpříjemnější, případně je ještě seřadit dle preferencí.

Obal či design výrobku mohou být testovány také na tachistoskopu<sup>11</sup>. Respondentům jsou předváděny ilustrace. Rychlost je však záměrně zpočátku příliš vysoká na to, aby je respondenti rozpoznali. Postupně

<sup>8</sup> FORET, M., STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum - Jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada, 2003.

<sup>9</sup> BEREKOVEN, L., ECKERT, W., ELLENRIEDER, P. *Marktforschung - Methodische Grundlagen und praktische Anwendung*. Wiesbaden: Gabler, 2004.

<sup>10</sup> FORET, M., STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum - Jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada, 2003.

<sup>11</sup> HAGUE, P. *Průzkum trhu - příprava, výběr metod, provedení, interpretace výsledků*. Brno: Computer Press, 2003.

je snižována až do bodu dostatečných rozpoznávacích a komunikačních schopností testovaných osob. Tímto způsobem lze podle Hagua testovat čitelnost obalů, značky či jejich působení na regálu.

### **Test konceptu výrobku**

Jak již ze samotného názvu vyplývá, není při průzkumu přítomen výrobek, ale pouze jeho koncept, popis, charakteristika. Jedná se tedy o test kvalitativní, při kterém má respondent ohodnotit, dle subjektivních hledisek, předkládaný koncept produktu. Účelem tohoto testu je dále zjištění možného zájmu o koupi výrobku. Při testu konceptu výrobku je vhodné použít osobního dotazování, buď v domácnostech nebo v předem, k tomuto účelu, připravených zařízeních.

### **Dojmový test**

Dojmový test hodnotí výrobek skutečný, často i již uvedený na trh. Odhaluje pozitivní a negativní dojmy potenciačních spotřebitelů a vlastnosti, které by mohly pomoci větším prodejům výrobku, či naopak které by mohly být limitujícími faktory prodeje. Výrobek je hodnocen jako celek, součástí dojmového testu je tak i test kvality výrobku, značky či obalu výrobku. In-hall testy jsou v tomto případě pravděpodobně nejvhodnější formou.

### **Zkušební test**

Tento test předpokládá určitou dobu používání výrobku a zaměřuje se většinou na funkční charakteristiky. Získaná zkušenost umožňuje respondentům hodnotit dílčí vlastnosti. Vhodné jsou in-hall testy, preferované jsou však především in-home testy, přičemž domácnosti jsou vybírány na základě předem stanovených kvót. Oblíbené je také srovnávání několika výrobků a na tomto základě vytvoření jakéhosi „dokonalého“ výrobku.

### **Simulované testování**

McDaniel a Gates<sup>12</sup> dále zmiňuje simulovaný test, neboli pretest, založený na matematických modelech a laboratorních přístupech. Tato metoda může sloužit k odhadu budoucích prodejů a k hodnocení charakteristik produktu. Vedle běžných principů používaných během laboratorních testů, obsahuje tento typ testování také simulované nakupování produktu ve virtuálním obchodě (většinou přes internet nebo telefonicky).

Jako hlavní výhody simulovaného testování, mimo jiné, bývá uváděna cena tohoto výzkumu, rychlost (3–4 měsíce) a nevědomost konkurence o vývinu nového produktu. Nelze ani opomenout relativně vysokou spolehlivost – přibližně na úrovni 70 %.

### **Další výzkumy v oblasti výrobkové politiky**

Mimo výše zmíněných lze v rámci průzkumu výrobkové politiky použít ještě následující typy výzkumů<sup>13</sup>:

- pozorování – např. při zjišťování efektivity návrhu obalu;
- sekundární výzkum – sledování trendů a statistických údajů;
- skupinové diskuse – odhalení nápadů na nové výrobky;
- klinické testy – názory na nové průmyslové výrobky.

### **Uvedení výrobku na trh**

Poté, co byl výrobek uveden na trh, je nutné sledovat jeho úspěchy, podíl na trhu, růst opakovaných nákupů apod. Panel domácností je vhodnou metodou na hodnocení vývoje prvních a opakovaných nákupů, stejně tak pro sledování nakupovaného množství. Pro volbu vhodných strategií je také účelné sledovat sociodemografickou strukturu spotřebitelů a charakter jejich nákupů.

<sup>12</sup> MC.DANIEL, C., GATES, R. *Marketing research*. Hoboken: Wiley, 2005.

<sup>13</sup> HAGUE, P. *Průzkum trhu - příprava, výběr metod, provedení, interpretace výsledků*. Brno: Computer Press, 2003.

K získání těchto dat lze použít například tzv. elektronické testování trhu<sup>14</sup>, spíše známé jako využívání zákaznických karet při nakupování. Předností je poskytnutí i demografických dat o spotřebitelích nakupujících daný výrobek. Na druhou stranu nemusí být tato skupina spotřebitelů reprezentativním vzorkem a může docházet ke zkreslení získaných dat.

### **Strategie výrobkové politiky**

Na základě závěrů z provedených výzkumů lze, s ohledem na stanovené cíle, specifikovat marketingové strategie produktové politiky. Lze tak zejména měnit pozici výrobku v rámci jeho životního cyklu nebo řídit sortimentní nabídku firmy.

Například ve fázi růstu životního cyklu je vhodné uvádět na trh zdokonalené verze výrobků a čelit tak rostoucí konkurenci. Pro úspěšné zvládnutí inovací je vhodné výrobek před uvedením testovat výše zmíněnými metodami. Podobná doporučení platí i pro fázi zralosti výrobku.

Podle Horákové<sup>15</sup> je možné v rámci strategií pro výrobkové řady prodloužit výrobkovou řadu směrem nahoru, dolů či obousměrně nebo řadu doplnit. Obdobně, při řízení výrobkového mixu jej lze doplnit či zkrátit o výrobkovou řadu nebo zvolit strategii označování, neboli značkové politiky. Předmětem zkoumání je např. otázka, zda zvolit strategii individuální či rodinné značky.

Jakubíková<sup>16</sup> dále uvádí strategii kvality výrobku, neboli způsobilost výrobku plnit svou funkci podle představ zákazníků. Ke zvolení správné úrovně kvality slouží test kvality výrobku. Podobně lze volit strategii zdokonalování jakosti či zdokonalování stylu.

Strategie modifikace produktů vychází z výsledků zejména kvalitativních testů. Stále důležitější je strategie služeb a záruk, pro rozhodování o jejich použití mohou sloužit skupinové diskuse, ovšem s ohledem na možnosti a schopnosti firmy.

### **Závěr**

Při testování výrobku je nutné dodržet zásadu využití jak kvantitativních, tak kvalitativních výzkumů, i když druhé jmenované budou převažovat. Kvantitativní metody budou používány např. při srovnání nového produktu s výrobky již úspěšnými na trhu. Dále je nutno zohlednit daný positioning výrobku, aby mohly být cíle firmy splněny.

V tomto článku rozebírané metody a druhy výzkumů samozřejmě nepokrývají celé spektrum možností. Snaží se odhalit jen ty nejdůležitější a nejvíce využívané tak, aby provázaly a uvedly do souvislostí marketingový výzkum, s tvorbou marketingových strategií.

### **Literatura**

- BEREKOVEN, L., ECKERT, W., ELLENRIEDER, P. *Marktforschung - Methodische Grundlagen und praktische Anwendung*. Wiesbaden: Gabler, 2004.
- FORET, M., STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum - Jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada, 2003.
- HAGUE, P. *Průzkum trhu - příprava, výběr metod, provedení, interpretace výsledků*. Brno: Computer Press, 2003.
- HAIR, J.F. a kol. *Marketing research - a practical approach for the new millenium*. New York: Irwin McGraw Hill, 2000.
- HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2003.
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: VŠE, 2005.
- KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada, 2006.
- MC.DANIEL, C., GATES, R. *Marketing research*. Hoboken: Wiley, 2005.
- PŘIBOVÁ, M. a kol. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada, 1996.

<sup>14</sup> HAIR, J. F. a kol. *Marketing research - a practical approach for the new millenium*. New York: Irwin Mc Graw Hill, 2000.

<sup>15</sup> HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2003.

<sup>16</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: VŠE, 2005.

### ***Setting of marketing strategies through utilisation of marketing research***

***Annotation:*** Marketing research belongs to inevitable parts of developing marketing strategies. But it is very important to join specific methods and researches with practical utilisation also within the theoretical education at schools. This paper aims to find appropriate research methods strictly in the fields of product policy. It also shows the measurements taken under the results of such researches. Testing the product, respectively its quality, packaging etc. is very common, using, above all, group interviews, in-hall or in-home tests. Decision about product policy strategies may concern the management of assortment of the firm, actions during the product life cycle, selection of packaging or that of brand name.

***Key words:*** marketing research, product policy, packaging, brand name, quality.

#### **Kontaktní adresa autora:**

Lenka Javorska, Ing.  
ZČU v Plzni, Fakulta ekonomická  
Hradební 22  
350 02 Cheb,  
javorska@kmo.zcu.cz

# Manager shadowing a jeho možnosti pri skvalitňovaní prípravy poslucháčov vysokej školy

*Marián Kika*

**Abstrakt:** Príspevok reaguje na aktuálne výzvy súčasnosti v oblasti edukácie poslucháčov vysokých škôl. Rastúce množstvo i kvalita odborných poznatkov, stupňujúce sa požiadavky praxe, otváranie sa medzinárodnému trhu prác, spolupráca v multikultúrnom a multiprofesnom prostredí sú len niektoré požiadavky, ktoré sa stávajú pre vysoké školy vážnou výzvou, na ktorú treba profesionálne reagovať. Jednou z efektívnych odpovedí na tieto výzvy je aj manager shadowing. Príspevok ho predstavuje ako modernú metódu edukácie študentov, objasňuje jeho podstatu a vonkajšie znaky. Vymenováva jeho prínosy i modifikácie a tiež predpoklady zavedenia do praxe.

**Kľúčové slová:** manager shadowing, metóda vzdelávania, študijno-pracovný pobyt, tieňovaný, tieň, prínosy a zásady shadowingu

Sprievodné znaky transformačných procesov, ktoré prebiehajú v našich spoločnostiach zasahujú a prejavujú sa vo všetkých sférach spoločenského života. Neobchádzajú ani školstvo či vzdelávania dospelých. Prienik trhového mechanizmu do prostredia vysokých škôl, objavujúce sa rezervy v úspešnosti absolventov na domácom, ale hlavne medzinárodnom trhu práce, len čiastočné spĺňanie tých požiadaviek a očakávaní, ktoré majú voči absolventom zamestnávateľia, prudký rast množstva i kvality nových informácií a odborných poznatkov spolu s otváraním sa medzinárodnému trhu práce a tým aj multikultúrnemu prostrediu vytvárajú situácie, ktoré manažmenty vysokých škôl vnímajú ako výzvy a na ktoré reagujú rôznym spôsobom. Spomeňme len niektoré: inovujú sa študijné programy a učebné plány, vo výučbe sa vo vyššej miere uplatňuje interaktívny spôsob, kladie sa zvýšený dôraz na schopnosť praktickej aplikácie získaných poznatkov, do výučby sa aplikujú moderné metódy typu skupinového riešenia problémov, case study, riešenie samostatných/individuálnych projektov, mnohé fakulty majú ako súčasť študijného programu aj povinnú prax, zabezpečujú anglické či frankofónne študijne programy, využívajú možnosti medzinárodnej mobility študentov i pedagógov a pod. Vo všetkých prípadoch ide o chvályhodné a následovaniahodné úsilie, ktoré postupne prináša žiaduce ovocie. Zároveň je aj povzbudením, aby sa popri všetkých uvedených snahách o skvalitnenie prípravy absolventov zapojili, aktívne a tvorivo využívali aj ďalšie formy a spôsoby vrátane ich vhodnej kombinácie.

## **Manager shadowing - tieňovanie manažera**

Prax anglosaských krajín a zásluhou nebojácnej aktivity viacerých vysokých škôl a zamestnávateľov i v ČR ponúka spôsob, ktorý založil a intenzívne podporuje Jeho Veličenstvo princ Charles a ktorý organizačne zabezpečuje Business Leaders Forum. Ide o manager shadowing, ktorý možno rámcovo opísať ako program, ktorý vysokoškolským študentom vytvára príležitosti pomocou - shadowingu = tieňovania - manažerov spoznať ich pracovnú náplň, zručnosti, ale aj metódy riadenia a tak lepšie preniknúť do organizácie a riadenia spoločnosti.

Namieste je zamyslenie sa nad otázkou - prečo použiť manager shadowing v úsilí o skvalitnenie prípravy poslucháčov vysokej školy?, alebo - čím je táto forma výnimočná, či efektívnejšia ako ostatné?

Odpoveď je niekoľko. Jednou z odpovedí a zároveň dôležitým predpokladom lepšieho pochopenia je dôkladnejšie priblíženie čo je manager shadowing.

Business Leaders Forum charakterizuje Manager Shadowing Program ako príležitosť pre vysokoškolských študentov stýkať sa s manažerom v rámci organizácie, pozorovať a pýtať sa, je to intenzívna skúse-

nosť, ktorá dovoľuje účastníkom učiť sa ako manažeri pracujú a získať business/pracovné vedomie. Je to iné ako ostatné formy pracovnej skúsenosti, ktoré poskytujú príležitosť byť zamestnaný, a byť pod dohľadom, učiť sa pracovnej disciplíny a postupom a tak získať okruh relevantných pracovných zručností.

### **Ďalšie charakteristiky a prínosy manager shadowing**

Uvedenú, dosť všeobecnú charakteristiku, treba s cieľom zatriktívnenia pre vysoké školy ďalej rozpracovať a popísať ako:

- Metódu vzdelávania a prípravy, patriacej do skupiny metód „výcviku na pracovisku“. Je to špecifická forma účasti študenta, či mladého manažéra = tieňujúceho - na odbornej činnosti manažéra bez možnosti aktívne vstúpiť (aspoň nie v prvej časti pobytu) do tejto činnosti. Možno tiež povedať, že ide o špecifickú formu „asistencie“. Používa sa predovšetkým u mladých začínajúcich manažérov, s úspechom je použitá aj pri odbornej príprave personálnych náhrad a tiež ako forma odborného rozvoja špecialistov. Svojou podstatou má však všetky predpoklady na to, aby bola s úspechom použitá aj pri odbornej príprave študentov vysokých škôl.
- Metódu vzdelávania a odbornej prípravy, ktorá má základ v zúčastnenom pozorovaní a v sociálnom učení, ale spájajú sa v nej aj prvky sťaže, asistencie či mentoringu. Tieň = študent v prítomnosti skúseného manažéra spoznáva pracovné činnosti manažéra, resp. v tieni manažéra s ním zdieľa všetky jeho pracovné aktivity. Takto inscenovaná situácia vťahuje tieň do skutočného diania na reálnom pracovisku, umožňuje mu zapojiť všetky jeho zmysly a celú osobnosť. Stáva sa pre neho zdrojom rozsiahlych podnetov a ponukou možných modelov a vzorov pracovného i sociálneho správania, ktoré si môže osvojiť.
- Spôsob, ako získať veľmi dôležité a cenné informácie a konkretizovať predstavy o činnostiach a situáciách, ktoré sa v prostredí vysokej školy nedajú dostatočne autenticky a komplexne popísať ani vytvoriť. Sám život ich totiž prináša viac a v oveľa rozmanitejších podobách, než sú ich schopné priblížiť a popísať i tie najlepšie „case studies“. Vysoká hodnota takýchto informácií tkvie v tom, čo psychológovia označujú za autentický zážitok. Zažitie predpokladá priamu účasť na dianí a práve shadowing = tieňovanie to umožňuje. Nejde o účasť na dianí ako stredobod, či hlavný aktér pracovnej situácie, ale ako zúčastnený pozorovateľ = tieň hlavného aktéra.
- Študijný alebo študijno-pracovný pobyt v organizácii/podniku, ktorého obsah a forma sú podriadené a prispôbené hlavnému cieľu - dať študentovi možnosť:
  - a) Súvisle sledovať určitý čas vyspelého a skúseného manažéra pri jeho práci. Umožniť mu vidieť určitý model práce, či štýl pracovného správania skutočného manažéra v reálnych pracovných situáciách. Umožniť mu sledovať celé spektrum jeho činností, celý jeho pracovný režim a obsahovú náplň pracovných dní. Nejde teda o krátku, z kontextu vytrhnutú exkurziu, či vopred pripravenú ukážku pracovnej porady, alebo obchodného rokovania, ale o všetky činnosti, ktoré manažér vykoná v reálnom čase, v plnej prevádzke, tak, ako to prebieha v praxi reálneho podniku.
  - b) Vidieť, vnímať, uvedomiť si a pochopiť súvislosti jednotlivých činností manažéra, tj. nielen ekonomické, ale aj technologické, marketingové, personálne či právne a iné predpoklady a dôsledky jeho jednotlivých činností a postupov v celom ich komplexe, navyše v reálnom kontexte časového stresu či iných limitov.
  - c) Konfrontovať si - spravidla teoretické - poznatky s praxou - postupne vnikáť do praktického vykonávania a používania získaných poznatkov v reálnych pracovných a manažérskych situáciách a takto si dopĺňať vedomosti o praktické poznatky a prvé skúsenosti. Práve toto zvyšuje celkový vzdelávací efekt tieňovania.
  - d) Získať od manažéra vysvetlenie alebo doplnenie informácií - vo vhodnom čase (aby nerušil) pýtať sa manažéra na dôležité kontextové informácie, alebo na to, čo sa nedalo vidieť napr. prečo sa to čo, videl robilo tak, alebo veľmi cenné informácie typu - ako sa v danej situácii manažér cítil, ako prekonával napätie, ako uvažoval a čo zohľadňoval pred rozhodnutím...
  - e) Povedať svoj názor na sledovanú situáciu, problém či spôsob jeho riešenia - a tak sa aktívne zapojiť do praxe, využiť možnosť uvažovať „ako by som reagoval/konal ja“. Umožňuje mu osmeliť sa



prezentovať svoju predstavu, aj iné názory, možné interpretácie či spôsoby postupu, argumentovať a obhájiť ich a tak postupne získavať profesionálnu istotu. Študent tým, že je stále s manažérom, pohybuje sa s ním, spravidla aj pri rokovaníach a pracovných stretnutiach je umiestnený tesne “za” manažérom (aby mal aj vizuálnu predstavu o situácii a pritom nebol rušivým momentom), stáva sa na istý čas tým, čo anglická literatúra označuje – shadow – tieň. Odtiaľ manager shadowing – tieňovanie manažéra.

### **Manager shadowing a skvalitňovanie prípravy absolventov**

Dnes už zásluhou realizácie vlastných výskumov či zintenzívnením spolupráce s bývalými absolventami prakticky všetky univerzity disponujú aktuálnymi a relevantnými informáciami o tom, ako sú ich absolventi na trhu práce úspešní, čo im v príprave chýbalo, čo by odporučili svojej fakulte, aby zmenila, či na čo sa treba v príprave absolventov sústrediť. Známe sú aj prehľady a rebríčky najdôležitejších či najžiadanejších kompetencií a kvalít, ktoré majú mať moderní manageri, ktoré zverejňujú renomované konzultačné spoločnosti či medzinárodné manažerské asociácie ako stanoviská druhej strany – zamestnávateľov. V podstate sa len s miernymi odlišnosťami obidve skupiny zistení kryjú a čo je dôležité, že v popredí týchto rebríčkov sú také kompetencie a kvality, ktoré sa na vysokej škole „klasickými“ metódami a postupmi dosahujú pomerne ťažko. Naopak, veľký úspech slávia a sú veľkým prínosom v príprave absolventov také postupy, pri ktorých študenti môžu tie výnimočné či žiadané kompetencie a kvality vidieť, stretnúť sa s nimi a zažiť ich v praxi (napr. v prosperujúcich firmách, vo vyspelých zahraničných spoločnostiach, medzinárodných organizáciách a pod.). A práve to poskytuje postup založený na princípoch manager shadowingu.

Prínosy tohto spôsobu prípravy absolventov treba vidieť v tom, že jeho účastníci majú možnosť:

- získať inak nezískateľné celostné informácie o manažerskej práci, ako aj živú osobnú skúsenosť s vnímaním, vlastným vnútorným spracovaním a vyrovnávaním sa s reálnymi a autentickými pracovnými situáciami, o ktorých doteraz len čítali, počuli, alebo ich len neurčito tušili či si ich hmlisto predstavovali,
- získať reálny komplexný prehľad o všetkých dôležitých faktoroch vstupujúcich do jednotlivých podnikových procesov a vytvoriť si ucelený obraz o podnikovej realite a zložitosti a súvislostiach jej riadenia,
- zdieľať s manažérom celú jeho pracovnú činnosť a situáciu a pri tom „na nečisto“ si skúsiť a vžiť sa do pracovnej i sociálnej roly manažéra, naučiť sa manažovať si čas, získať predstavu o pracovnom tempe, psychickej záťaži, životospráve, optimálnom režime práce a odpočinku a pod.,
- cez tieňovania „svojho“ manažéra stretnúť sa aj s jeho spolupracovníkmi a tým vidieť/zažiť celú paletu rôznych osobnostných typov a manažerských štýlov a hlavne zažiť spôsoby spolupráce, zladovania, dosahovania konsenzu či synergie a pod.,
- byť v aktívnom sociálnom kontakte, pýtať sa manažérov i ostatných zamestnancov, diskutovať s nimi a tak získavať nové poznatky, ale aj navrhovať iné varianty či spôsoby riešenia, vyjadrovať vlastné stanoviská a názory, učiť sa ich prezentovať, zdôvodniť a obhájiť. Prakticky využijú a vo vhodnom čase aj prezentovať svoje doteraz získané vedomosti a zručnosti napr. pri príprave a realizácii prezentácie alebo využití výpočtovej techniky a tak sa zapoja do diania vo firme,
- rozšíriť a obohatiť si okruh odborných a hlavne manažerských vedomostí poznatkov, uvedomiť si hierarchiu ich dôležitosti a hlavne vidieť možnosti a spôsoby ich praktického využívania a aplikácie v konkrétnych situáciách,
- konfrontovať svoje doterajšie vedomosti a poznatky s potrebami praxe, uvedomiť si, v čom pociťujú neistotu, resp. o čom zatiaľ nemajú dostatok vedomostí a nedokážu vhodne reagovať, jednoducho – identifikovať oblasti a smer svojho ďalšieho vzdelávania,
- ujasniť a skonkretizovať si predstavy o svojom budúcom pracovnom uplatnení. Pod dojmom a zásluhou trvalejšieho kontaktu s praxou a možnosťou diskusie s manažérmi dospieť ku presnejšej predstave, ktorá oblasť či pozícia je mu blízka, chcel by v nej pôsobiť, alebo naopak, čo mu je vzdialené. Skúsenosť s tieňovaním významne pomáha mladým ľuďom pri výbere zamestnávateľa, pretože tak získavajú reálnejšie predstavy o sebe i o podniku a jeho požiadavkách.

K pozitívam shadowingu možno pripočítať aj jeho „sekundárne“ prínosy. Majú sa na mysli situácie, kedy sa účastník shadowingu po návrate na fakultu (formálne ale aj neformálne) podelí so svojimi dojmami, skúsenosťami i získanými poznatkami s ostatnými študentami, resp. ich využije vo svojej ďalšej príprave napr. pri spracovávaní kvalifikačných prác, ročníkových projektov, ale aj účasťou na workshopoch a pod. čím prispeva k zvýšeniu ich celkovej odbornej úrovne.

Nezanedbateľným prínosom je aj etapa prípravy uchádzačov o shadowing, ako aj samotný výber účastníkov. Okrem toho, že nesie so sebou významný motivačný náboj, v tomto čase sa zvýšená aktivita netýka len študentov, ale aj pedagógov, ktorí takto získavajú dôležité odborné kariérovopradenské a trénerské skúsenosti a po návrate študenta aj spätnoväzobné informácie.

O tom, že úspešní (ale aj neúspešní) účastníci shadowingu vysielajú do sveta manažmentu a podnikania, firiem a spoločností dôležité signály a informácie o svojej univerzite/fakulte, o jej kvalite a o tom že jej robia imidž netreba veľa hovoriť.

Za zaujímavý a v edukácii vysokoškolákov aplikovateľný moment shadowingu treba považovať skutočnosť, že tieňovaný nemusí byť len manažér, ale každý profesionál, ktorý vie, môže a chce niečo hodnotné a poučné ukázať, alebo sa s tým podeliť. Nemusí teda ísť len o „manager shadowing“ ale aj napr. o „specialist shadowing“ či „lecture shadowing“ a pod.

### **Záver**

Aj keď sa za posledné roky rozšírilo využívanie manager shadowingu a získali sa nové skúsenosti, niekoľko pôvodných zásad nestráca ani dnes nič zo svojej aktuálnosti:

- Tieňovanie je učenie sa skúsenosťou a preto treba dať tieňu možnosť nielen vidieť, ale aj zažiť a skúsiť.
- Tieňovanie je špecifická forma učenia, ktorá si vyžaduje svoj čas, pretože absorbovanie nových poznatkov a osvojenie si nových skúseností trvá istý čas a nedá sa vždy urýchliť.
- Účastníci programu tieňovania musia byť motivovaní učiť sa a majú byť otvorení novým informáciám a poznatkom. Platí to pre obe strany - pre tieňovaného aj pre tieň.
- Tieňovaný má byť ten, kto naozaj veľa vie a má čo ukázať; ten, kto to môže a dokáže vhodne prezentovať a tiež ten, kto to chce robiť.
- Tieňovanie má mať svoj program s jasným účelom, pevnými cieľmi, harmonogramom a hodnotiteľnými výsledkami. Má byť pripravené a nemá byť plytkou improvizáciou, falošnou hrou či lacným predvádzaním sa manažéra.
- Aktívnu úlohu zohráva pri tieňovaní útvár riadenia a rozvoja ľudských zdrojov, ktorý plní nielen úlohu technicko-organizačného, ale aj odbornometodického garanta procesu.
- Obavy pred tieňovaním sú vo firme i u manažérov prirodzené. Majú ich aj študenti = tieňe. Pozitívny výsledný efekt v podobe získaných poznatkov, priaznivých referencií, zlepšeného imidžu a nových kontaktov tieto obavy nakoniec rozpúšťa.
- Tieňovanie si vyžaduje od študentov - tieňov seriózný a zodpovedný prístup, vyjadrený starostlivou prípravou, aktívnou účasťou a trvalou snahou v spolupráci so skúsenými sám sa stať skúsenejším.
- Program tieňovania má byť pripravený a realizovaný tak, aby nezanechal tieň na nikom. Práve naopak. Tieňovanie má priniesť svetlo poznania a dar získania všetkým zúčastneným.

### **Literatúra**

- KIKA, M. Tieňovanie manažéra - Manager shadowing. In *Psychologie v ekonomické praxi*, 2004, roč. XXXIX, č. 3-4, str. 143-150.
- KOCKA, L. Stíny manažerů. In *Marketing magazine*, 2000, roč. č. 10, s. 36-37.
- MARTINKOVIČOVÁ, M. 2004. *New Trends of European's University Education*. In: International Conference „European Integration: Local and Global Consequences“, 15.-19. 9. 2004, Faculty of Business and Economics, MUA F Brno, pp. 602-606. ISBN 80-7157-826-6.

PALÁN, Z. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.  
PETERS, L. H. et al. *The Blackwell encyclopedic dictionary of human resource management*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd, 2000. 447 s. ISBN 0-631-21079-2.

***Manager shadowing and its possibility in improving study of university students***

***Annotation:*** *The core idea of the contribution is to elucidate manager shadowing as a modern and very effective method of education not only for managers. This method has an important place and wide possibilities on university environment. The basic and several specific characteristics of manager shadowing are explained and the attention is paid to possibilities of application on university students education. In the conclusion of the contribution several tried principles of manager shadowing are presented.*

***Key words:*** *manager shadowing, method of education, study and working visite, shadowy, shadow, contributions and principles of shadowing*

**Kontaktná adresa autora:**

Marian Kika, PhDr.  
Katedra ekonomie a humanitných vied  
Ekonomická fakulta UMB  
Tajovského 10  
974 01 Banská Bystrica  
marian.kika@umb.sk

# Efekty integrácie slovenska do EÚ v daňovej oblasti a hodnotenie dopadu integrácie pre MSP

*Dana Kiseláková*

**Abstrakt:** Štúdia sa zaoberá zhodnotením najvýznamnejších efektov integrácie SR do EÚ premietnutých v daňovej oblasti. Hlavná pozornosť je zameraná na analýzu prínosov súčasnej daňovej reformy SR a identifikáciu trendov v danej oblasti pre podnikateľský sektor. Určitá pozornosť je venovaná hodnoteniu dopadu integrácie SR do EÚ malými a strednými podnikmi prezentovanému v národnom prieskume, ako aj zhodnoteniu výsledných efektov pre sektor MSP so zameraním na daňovú oblasť. V závere štúdie je poukázané na možnosti ohrozenia existujúceho pozitívneho trendu v daňovej oblasti v nadväznosti na pripravované zmeny daňového systému v SR a smerovanie SR k znalostnej ekonomike.

**Kľúčové slová:** efekty integrácie, prínosy daňovej reformy, rovná daň, malé a stredné podniky, dopady integrácie

## Úvod

Najvýznamnejšími faktormi, ovplyvňujúcimi trhové podnikateľské prostredie a zmeny v podnikaní v r. 2004, okrem štrukturálnych reforiem a vstupu SR do EÚ, bolo zavedenie **nového daňového systému**. Značný význam nadobudli aj ďalšie zmeny v legislatívnom a regulačnom rámci pre podnikanie. Napriek tomu, že prijímanie zmien v legislatíve bolo rozložené do viacerých rokov, veľké množstvo prijímanej legislatívy súviselo práve s vstupom SR do EÚ a s procesom harmonizácie daňových zákonov s príslušnými smernicami EÚ. Mnohé predchádzajúce štúdie a správy prezentovali daňové zaťaženie, neprehľadnosť daňových zákonov a odvodové zaťaženie ako jednu z hlavných bariér rozvoja podnikania v SR, ktoré sa často vyznačujú vyvolaním najvyšších nákladov. Zámerom SR v daňovej oblasti bolo preto prostredníctvom realizácie daňovej reformy vytvoriť z daňovej sústavy jeden z najkonkurenčnejších systémov v rámci EÚ s nízkym daňovým zaťažením a rovnakými podmienkami pre všetky subjekty.

Slovenská daňová reforma potvrdila tézu, že nie je nič praktickejšie ako dobrá teória, omnoho dôležitejšie ako zmena sadzieb daní bolo zjednodušenie a sprehľadnenie celého daňového systému. Daňová reforma bola potvrdením základných princípov daňovej teórie, na ktorých by mali dane stáť: jednoduchosť, neutrálnosť, efektívnosť a spravodlivosť (napriek tomu, že o tomto princípe sa dá polemizovať). Pozitívny ohlas v EÚ na daňovú reformu SR priniesol so sebou marketingový efekt, ktorý sa postupne prejavuje v príleve zahraničných investícií a vo zvyšovaní životnej úrovne. Stimul v príleve zahraničných investícií znamenal v konečnom dôsledku obrovský rozvojový impulz pre ekonomiku. Daňová reforma sa môže prejavovať ako katalyzátor pre reformy aj v ďalších oblastiach, ktoré sú rovnako dôležité z pohľadu zahraničného investora, nakoľko zlepšujú podnikateľské prostredie.

Platformu pre ekonomickú diskusiu tvoria a do popredia sa po zmene politickej klímy v SR v júni 2006 dostávajú najmä nasledujúce **ekonomické otázky**:

- Aké bolo ponímanie slovenskej daňovej reformy a rovnej dane v podnikateľskom sektore a pre sektor MSP?
- Je tento trend rovnej dane pre trhovú ekonomiku pozitívny a je dlhodobo udržateľný?
- Aké reálne dôsledky môže mať však zmena filozofie daňovej reformy s rovnou daňou a očakávané úpravy a novelizácie daňových zákonov, napr. zavedenie miliónárskej dane, zavedenie druhej zníženej sadzby dane, zdaňovanie monopolov a ďalšie? Ako budú SR v rámci EÚ vnímať zahraniční investori?

### **Charakteristika a prínosy súčasného daňového systému SR**

Nový daňový systém reprezentovaný daňovou reformou v SR v r. 2004 s cieľom **zjednodušiť daňový systém**, obsahoval tieto **vybrané hlavné črty**:

- zavedenie rovnej sadzby dane z príjmov na úrovni 19 % pre fyzické aj právnické osoby,
- zjednotenie sadzieb dane z pridanej hodnoty na úrovni 19 % (predtým 14 a 20 %),
- zrušenie dane z dividend a podielu na zisku spoločníkov,
- zrušenie viacerých výnimiek, odpočítateľných položiek a špeciálnych režimov pri zdaňovaní príjmov.

Cieľom tzv. **rovnej dane** bolo zdaňovať rovnakým spôsobom všetky druhy príjmov bez ohľadu na druh ekonomickej aktivity. Sadzba dane z príjmov právnických osôb sa znížila z pôvodných 25 % na jednotnú sadzbu 19 %. Boli zavedené nové pravidlá pre odpisovanie hmotného a nehmotného majetku, pre uznávanie niektorých daňových výdavkov a pre umorovanie daňovej straty. S účinnosťou od 1. mája 2004 bol prijatý zákon o jednotnej sadzbe dane z pridanej hodnoty (ďalej len „DPH“) vo výške 19 %, ktorý bol prijatý na základe potrieb prístupu na jednotný trh EÚ. Po tomto termíne sa rozšírilo uplatňovanie DPH na územie únie, medzi krajinami došlo k zmenám v obchodovaní, nastala zásadná zmena pri zdaňovaní dovozu a vývozu tovaru. Daňová reforma zaviedla lineárnu daňovú sadzbu, ktorá znížila deformačné účinky zdaňovania príjmov fyzických a právnických osôb a obmedzila ekonomické prekážky podnikania.

Výslednými **efektmi a prínosmi** daňovej reformy v SR v súvislosti s integráciou SR do EÚ (otvorenie trhu), ako aj v nasledujúcich rokoch, boli tieto ekonomické skutočnosti:

- vytvorenie priaznivého podnikateľského a investičného prostredia a stimulu pre prílev zahraničných investícií,
- presun daňového bremena z priamych daní na nepriame dane, tj. presun od zdaňovania výroby smerom k zdaňovaniu spotreby,
- zrušenie progresívneho zdaňovania príjmov a deformačných účinkov daňového systému,
- dosiahnutie značného stupňa daňovej spravodlivosti rovnakým zdaňovaním všetkých druhov a výšky príjmov,
- odstránenie dvojitého zdanenia príjmov v maximálnej novej miere,
- zabezpečenie fiškálne neutrálneho dopadu reformy – zlepšenie výberu daní v strednodobom a dlhodobom výhľade a plnenie daňových príjmov štátneho rozpočtu.

Po zavedení daňovej reformy do praxe a jej hodnotení z makroekonomického pohľadu možno konštatovať, že v rámci medzinárodného porovnania sa SR radí medzi štáty **s najnižším daňovým zaťažením** podnikania. Na daniach a povinných poistných odvodoch štát vyberá sumu približne 30 % celkového vytvoreného ročného HDP.<sup>1</sup> Za rok 2005 mala SR najnižšie daňové a odvodové zaťaženie v rámci EÚ, podľa údajov Eurostatu 28,8 % HDP (v EÚ približne 39 %). Očakáva sa, že tento pozitívny trend v dlhodobjšom horizonte bude stimulovať k ďalšiemu rozvoju podnikania, k motivácii samozamestnania, najmä v sektore MSP, zvyšovať produktivitu práce a zvyšovať investície do ľudského kapitálu.

Na daňovú reformu by mala nadväzovať aj reforma v oblasti odvodového zaťaženia, ktoré s podielom 48,6 % (% vymeriavacieho základu) patrí k najvyšším v rámci krajín EÚ. Odvodové zaťaženie – na rozdiel od daňového – neprešlo v SR doteraz zásadnou úpravou. Daňové a odvodové zaťaženie v r. 2004 v SR a vo vybraných krajinách EÚ dokumentuje tabuľka 1, ktorá prezentuje rozličné druhy sadzieb v rámci národných politík. Diskusia o procese zblížovania sadzieb je vedená pri vývoji sadzieb dane z pridanej hodnoty. V EÚ je vytvorený priestor na rokovania o harmonizácii daňového základu pre firmy, nakoľko orientácia v pravidlách výpočtu daňového základu v jednotlivých krajinách pre ne predstavuje dodatočné náklady.

<sup>1</sup> <http://www.economy.gov.sk/pk/2050-2005-001/ma.htm>

Tabuľka č. 1: Daňové a odvodové zaťaženie v r. 2004

Druh/krajina	% daňového zaťaženia	% odvodu zamestnávateľ	% odvodu zamestnanec	Spolu % odvodu
Česká republika	15-32	35	13	48
Estónsko	26	34	1	35
Maďarsko	18-38	32	14	46
Litva	33	31	3	34
Lotyšsko	25	24	9	33
Poľsko	19-40	21	25	46
<b>Slovensko</b>	<b>19</b>	<b>35,2</b>	<b>13,4</b>	<b>48,6</b>
Slovinsko	17-50	16	22	38

Zdroj: EUROSTAT, Svetová banka, 2005

Z hľadiska podnikateľských subjektov sa práve vysoké odvodové zaťaženie v SR prejavuje ako najzásadnejší problém, podnikateľmi vnímaný najcitlivejšie. Celkové náklady zamestnávateľa na pracovnú silu, ktorá je rozhodujúca v podnikaní, sú pomerne vysoké a zaťažujú podnikateľské aktivity tuzemských subjektov, nakoľko je finančne náročné plniť odvodové povinnosti pri častej druhotnej platobnej neschopnosti podnikateľov. Preto by malo byť dôležité pokračovať v reforme odvodového systému v oblasti zníženia odvodového zaťaženia.

#### Hodnotenie dopadu vstupu SR do EÚ malými a strednými podnikmi

Výskumnú štúdiu „Hodnotenie podnikateľského prostredia a dopadu vstupu SR do EÚ malými a strednými podnikmi“ uskutočnili Národná agentúra pre rozvoj MSP, Inštitút informatiky a štatistiky (INFOSTAT) a Ústav pre výskum verejnej mienky (ÚVVM) v máji 2005, tj. rok po vstupe do EÚ. Aktuálny národný prieskum bol prvým, ktorý sa venoval vplyvu integrácie SR do EÚ na mikropodniky, malé a stredné podniky v SR, **otázkam finančného a daňového zaťaženia a ponímaniu rovnej dane**, efektom a prínosom integrácie. Uvedený výskum a odborné skúsenosti a poznatky z predchádzajúcej ekonomickej praxe prezentujú stanovisko MSP v SR na vybranom databázovom súbore v počte 1 121 MSP<sup>2</sup>.

Vybrané výsledky uvedeného výskumu boli nasledovné:

#### I. Názory MSP na význam integrácie SR do EÚ z hľadiska ich firmy:

- viac príležitostí pre spoluprácu s firmami EÚ uviedlo 37 %,
- viac príležitostí presadiť sa na trhu EÚ - 21 %,
- ohrozenie činnosti formy zo strany konkurenčných firiem krajín EÚ - 17 %,
- neovplyvní to činnosť firmy - 42 %.

Poznámka: Vzhľadom na možnosť uviesť viac odpovedí, súčet percent môže prevyšovať 100.

#### II. Celkové zmeny podnikateľského prostredia na Slovensku - pozitívne efekty:

- prístup k úverom v bankách - 62 %,
- založenie firmy a kontakt s obchodným registrom - 26 %,
- štátna pomoc a európske fondy - 24 %,
- pracovné právo, zákonník práce - 22 %,
- **daňové právo a výber daní - 12 %**,
- stabilita právneho systému - 8 %
- zrušenie firmy, zákon o konkurze a vyrovnaní - 7 %.

Poznámka: Vzhľadom na možnosť uviesť viac odpovedí, súčet percent môže prevyšovať 100.

<sup>2</sup> [http://www.nadsme.sk/sk/docs/eu\\_podn\\_prostr.pdf](http://www.nadsme.sk/sk/docs/eu_podn_prostr.pdf)

### III. Zmeny podnikateľského prostredia z hľadiska finančného zaťaženia MSP – pozitívne efekty rovnej dane:

- zmeny dane zo zisku (daň z príjmu právnických osôb) po daňovej reforme – 48 %
- založenie firmy – 29 %
- dane z osobného príjmu (fyzických osôb) – 28 %
- dane z pridanej hodnoty – 21 %
- zrušenie firmy 10 %
- odvody do sociálnej a zdravotnej poisťovne, spotrebné dane – 8 %

Poznámka: Vzhľadom na možnosť uviesť viac odpovedí, súčet percent môže prevyšovať 100.

### IV. Vybrané ekonomické ukazovatele skúmaných MSP:

Ročný obrat (výnosy) MSP v r. 2004:

Najväčšia skupina podnikov (31 %) mala výnosy v r. 2004 medzi 1 mil. až 5 mil. Sk. Druhá najväčšia skupina (27 %) MSP dosiahla výnosy do 1 mil. Sk. Deklarované výnosy v rozpätí od 5 mil. Sk do 10 mil. Sk boli zaznamenané u 18 % MSP. Výnosy v rozpätí od 10 mil. Sk do 50 mil. Sk dosiahlo 17 % MSP. Zvyšných 7 % dosiahli stredné podniky s výnosmi nad 50 mil. Sk.

### V. Porovnanie obratu (výnosov) MSP v roku 2004 oproti roku 2003:

Zmena výšky výnosov MSP v r. 2004 oproti r. 2003:

Celkové výnosy firmy sa zvýšili u 33 % MSP, celkové výnosy boli v rovnakej výške u 37 % MSP a celkové výnosy sa znížili u 30 % MSP.

### VI. Podiel exportu na celkových výnosoch MSP:

Viac ako tri štvrtiny MSP (77 %) uviedlo, že ich firma sa nevenuje exportu, jednalo sa najmä o mikropodniky. Podiel exportu nižší ako 10 % z celkového objemu výnosov deklarovali predovšetkým MSP s obratom od 5 do 10 mil. Sk. V rozmedzí od 11 do 30 % z objemu výroby exportujú vo väčšej miere firmy s obratom od 50 do 100 mil. Sk. Viac ako 50 % z objemu výroby exportujú najmä stredné firmy.

Na základe uvedených vybraných výsledkov prieskumu je možné prezentovať nasledovné zhrnutie vplyvu integrácie a dopadu vstupu SR do EÚ pre MSP:

- Vstup SR do EÚ neovplyvnil činnosť viac ako dvoch pätín oslovených firiem. Možnou príčinou tohto javu je, že fungujú zatiaľ v rámci lokálneho trhu a nie sú si vedomí medzinárodnej konkurencie. Ďalšia, takmer dvojpätinová skupina MSP uviedla, že integrácia poskytla ich firme viac príležitostí pre spoluprácu s firmami EÚ a pätina vidí väčšiu príležitosť presadiť sa na trhu EÚ.
- Viac ako tretina MSP uviedla, že integrácia vedie k rozšíreniu a zlepšeniu nákupných podmienok. Vyše pätina MSP deklarovala ako pozitívny efekt rovnaké legislatívne prostredie pre všetkých partnerov a takmer rovnaká skupina nové kooperačné vzťahy s partnerskými firmami EÚ. Pre necelú tretinu MSP integrácia neprináša žiadny pozitívny efekt.
- Ako najväčšie riziko vstupu do EÚ pre firmu uviedla takmer polovica MSP nárast konkurencie na domácom trhu a vyše štvrtina sa obáva odlevu kvalifikovaných pracovných síl.
- **Medzi pozitívami z hľadiska finančného zaťaženia MSP výrazne dominujú zmeny (zníženie) dane z príjmov a existencia rovnej dane, pričom to uviedla takmer polovica skúmaných MSP.**
- Viac ako dve tretiny oslovených vidia zlepšenie podnikateľského prostredia ako celku v prístupe k úverom v bankách. Vyše štvrtina firiem vidí zlepšenie pri založení firmy a kontakte s obchodným registrom a necelá štvrtina vidí zlepšenie v štátnej pomoci a pomoci z európskych fondov.
- Stredné, malé a mikropodniky s obratom do 5 mil. Sk tvorili spolu viac ako polovicu skúmaných firiem. Podniky s obratom od 5 do 50 mil. Sk predstavovali ďalšie dve pätiny firiem.
- Najväčšia skupina skúmaných MSP uviedla pri medziročnom porovnaní rovnaký obrat (výnosy) v roku 2004 ako v roku 2003. Tretina zástupcov MSP uviedla, že obrat (výnosy) sa medziročne zvýšil a viac ako štvrtina firiem deklarovala zníženie obratu (výnosov).
- Viac ako tri štvrtiny firiem uviedli, že ich firma sa nevenuje exportu. Každá deviata firma uviedla, že exportuje do 10 % a približne každý osemnásty zástupca MSP deklaroval objem exportu v rozmedzí 11 až 30 % objemu výroby.

Z uvedených výsledkov výskumu vyplynulo, že jednoročné členstvo SR v EÚ nebolo dostatočne dlhé obdobie pre realizáciu väčších zmien v sektore MSP, na premietnutie zmien a efektov integrácie do praxe je nevyhnutne potrebné dlhšie časové obdobie. Jedným z najvýznamnejších výsledných efektov integrácie pre podnikanie boli zmeny (zníženie) sadzby dane z príjmov fyzických a právnických osôb, zavedenie rovnej dane a podstatné zjednodušenie daňového systému.

Daňová reforma s rovnou daňou bola aj zo strany podnikateľskej sféry a sektora MSP hodnotená pozitívne, výrazne znížila daňové zaťaženie podnikateľských subjektov a bola pozitívnym prínosom pre celý podnikateľský sektor. Podniky môžu vo väčšej miere využívať **dlhové (úverové) financovanie** a tzv. **úrokový daňový štít**, tj. daňové zvýhodnenie úroku z dlhu. Úroky z úverov, obligácií sú odpočítateľnou nákladovou položkou na zdaňovanie zisku. Daňový štít závisí len od daňovej sadzby a od schopnosti získať dostatok prostriedkov na pokrytie úrokových platieb. Výrazne pozitívny vplyv na podnikateľský sektor malo zrušenie dane z dividend, s cieľom odstrániť dvojité zdaňovanie a stimulovať rozvoj podnikania. Zrušením dane z dividend sa kapitálový príjem zdaňuje iba raz na úrovni spoločnosti. Slovensko má týmto jednu z najnižších efektívnych mier zdanenia kapitálu v EÚ.

**Tabuľka č. 2:** Porovnanie daňových sadzieb a skutočného zdanenia podnikov v krajinách EÚ v %

Krajina	Daňová sadzba	Skutočné zdanenie	Krajina	Daňová sadzba	Skutočné zdanenie
Malta	35	32,81	Poľsko	19	18,02
Česko	28	24,73	Slovensko	19	16,67
Estónsko	26	22,52	Cyprus	15	14,52
Slovinsko	25	21,60	Lotyšsko	15	14,35
Maďarsko	17,60	18,08	Litva	15	12,82

Zdroj: Eurostat, 2005

### Smerovanie SR k znalostnej ekonomike a úloha vedomostí

Novodobým fenoménom tohto storočia je aj pre Slovensko vytváranie podmienok pre rozvoj **znalostnej ekonomiky**, tj. spoločnosti založenej na znalostiach a investíciách do vzdelania, vedy, výskumu, inovácií, technológií, informatizácie. Jej základná filozofia je aj prechod zo zamestnaneckej do zamestnávateľskej spoločnosti. Základným ekonomickým zdrojom a výrobným prostriedkom sa stávajú vedomosti, znalosti a znalostní pracovníci. Možno konštatovať, že pre každú firmu zostane jednou z konkurenčných výhod **ľudský kapitál**, ľudia, ktorí budú disponovať znalosťami, najnovšími informáciami a budú ich vedieť využívať. Toto by mala byť práve **úloha vzdelávacieho a školského systému a akademikov** – manažérov na vysokých školách, kde sa počíta s takou úrovňou a kvalitou vzdelávacích programov, aby sa zvýšila úroveň manažérskych vedomostí a zručností. Vzdelávacie programy by mali byť zamerané na získanie základných ekonomických, podnikateľských, jazykových znalostí a zručností a byť bežnou súčasťou štúdia na VŠ ekonomického, technického a vedeckého typu. Absolventi VŠ by mali vedieť využiť teoretické vedomosti v praxi, byť pripravení na samozamestnávanie (napr. ako mikropodnikatelia a malí podnikatelia) a mať motiváciu na podnikanie aj v rámci EÚ. To všetko je reálne len prostredníctvom zvýšenia vedomostí v oblasti informatiky, marketingovej komunikácie, podnikovej ekonomiky, práva, cudzích jazykov, účtovníctva, daňovej oblasti... Akým spôsobom a akými metódami správne a kvalitne vyučovať základy daňovníctva a medzinárodný daňový systém na školách s následným využitím v trhovej praxi?

Je potrebné, aby došlo k užšiemu prepájaniu vzdelávacieho systému škôl s trhom práce a ekonomickou praxou, prepájaniu verejných inštitúcií s podnikateľskou sférou prostredníctvom zvýšenia investícií do vedomostí (školy), vedy a výskumu (štátne výskumné inštitúcie) a inovácií podnikateľskej sféry (MSP ako faktor inovácií v ekonomickej praxi) s prihliadnutím na reálne zdroje financovania.



## Záver

Ako ukazujú poznatky z praxe, daňová reforma v SR predstavovala zásadnú zmenu a **zjednodušenie systému**, ktorý si vyžadoval aj určité náklady a adaptáciu systémov. Ekonomická prax potvrdila výhody rovnej dane pre ekonomiku a podnikateľské prostredie. Očakávalo sa a ekonomické výsledky poukázali na to, že rovná daň, nízke sadzby dane a transparentnosť zákona o dani z príjmov znížili rozsah daňových únikov a zvýšil sa reálny výber daní do štátneho rozpočtu. Daňová reforma v SR vytvorila významný stimul pre prílev zahraničných investícií. Za rok 2005 mala SR najnižšie daňové a odvodové zaťaženie v rámci EÚ. Daňová reforma mala pozitívny vplyv na zlepšenie kvality podnikateľského prostredia, eliminovala jednu z hlavných prekážok podnikania – neúnosná komplikovanosť a časté zmeny daňových zákonov, a bola prínosom pre podnikateľský sektor a sektor MSP. Z hľadiska stability ekonomiky je nevyhnutné ďalej podporovať sektor MSP. Význam tohto sektora v trhovej ekonomike ako faktora ekonomického rastu, inovácií, nových technológií, zamestnanosti, ako aj samozamestnávania, je nesporný. Segment MSP je z pohľadu prispôsobovania sa požiadavkám trhu ako aj stability makroekonomického vývoja najstabilnejším prvkom. Vysoký stupeň kritiky ekonomických subjektov vykazuje a ako zásadný problém sa javí vysoké odvodové zaťaženie v SR. Pre zlepšovanie kvality podnikateľského prostredia preto treba zdôrazniť dôležitosť pokračovania reformy v oblasti zníženia odvodového zaťaženia, tj. zníženie nákladov zamestnávateľa na pracovnú silu. V tejto súvislosti je badať tendenciu závislosti medzi pomalým tempom znižovania nezamestnanosti a vysokým odvodovým zaťažením v SR. Zdrojom kvalifikovanej pracovnej sily je kvalitný vzdelávací a školský systém. Úloha vedomostí, znalosti informačných a komunikačných technológií a podpory inovácií je preto v súčasnosti nesporná.

Daňový systém ako súčasť každej ekonomiky bude existovať aj v znalostnej ekonomike. V súčasnom fungujúcom daňovom systéme SR sú však pripravované zmeny – novela zákona o dani z príjmov (vyššie zdanenie mzdy od určitej sumy, degresívnosť odpočítateľnej položky, zavedenie tzv. miliónárskej dane), novela zákona o DPH (zavedenie druhej zníženej sadzby dane na určité tovary), zdaňovanie monopolov...

Áké dopady môžu spôsobiť pripravované zmeny v daňovom systéme s predpokladom zmeny systému rovnej dane v ekonomike? Koho ekonomicky postihnú tieto opatrenia? Len najbohatších, strednú vrstvu, podnikateľskú sféru, alebo v konečnom dôsledku nás všetkých? Bude sa zlepšovať sa ekonomická situácia v SR a akou cestou bude Slovensko pokračovať v štrukturálnych reformách? Boli výsledné efekty slovenskej daňovej reformy a výhody rovnej dane pre reálnu ekonomiku a podnikateľské prostredie skutočne pozitívne? Je pozitívny trend rovnej dane v SR v súvislosti s pripravovanou reformou daňového systému ohrozený?

Odpovede na tieto otázky, ekonomické, sociálne a fiškálne dopady budúcich daňových zmien budú známe v krátkom časovom úseku a budú predmetom ďalšieho výskumu.

## Literatúra

SCHULTZOVÁ, A. a kol.: *Daňovníctvo v SR*. Bratislava: SÚVAHA, 2004. ISBN 80-88727-77-4.

<http://www.economy.gov.sk/pk/2050-2005-001/ma.htm>

[http://www.nadsme.sk/sk/docs/eu\\_podn\\_prostr.pdf](http://www.nadsme.sk/sk/docs/eu_podn_prostr.pdf)

<http://www.finance.gov.sk/Default.aspx?CatID>

## *The Effects of Integration of Slovakia to EU in the Tax Field and Evaluation of These Effects on Small and Medium Enterprises*

**Annotation:** *This study focuses on evaluation of the most important effects of integration of Slovakia into the European Union and their manifestations in the tax field. The most attention is focused on the analysis of various contributions of the last tax reform and identification of resulting trends in the business environment. Some attention is paid to evaluation of the effects of integration of SR to EU on small and medium enterprises presented in the nationwide survey as well as evaluation of the effects of tax reform on the small and medium*

*enterprises. The conclusion of this study deals with the newly prepared changes of tax codes that seem to jeopardize the positive trends found in this study.*

**Key words:** *effects of integration, contributions of the tax reform, flat tax, small and medium enterprises, impacts of integration*

**Kontaktná adresa autora:**

Dana Kiseláková, Ing.

Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, Katedra financií a účtovníctva

alkis@stonline.sk

# Balanced Scorecard pro řízení a měření výkonnosti podnikatelského subjektu

*Bohuslava Knapová*

**Abstrakt:** Systém Balanced Scorecard považuje hodnotová kritéria pro řízení a měření výkonnosti za nezastupitelná, protože jsou objektivní (prověřená trhem) a syntetická (představují souhrnný výsledek podnikatelského procesu). Cílem systému Balanced Scorecard je rozšířit a propojit měření výkonnosti pomocí hodnotových (finančních) ukazatelů o kritéria dalších oblastí, tzv. perspektiv činnosti (zákaznické, interních procesů, zaměstnanecké). Balanced Scorecard slouží jako komunikační nástroj řízení podnikatelského subjektu.

**Klíčová slova:** řízení a měření výkonnosti, podnikatelský subjekt, hodnotová a naturální kritéria, hodnotový (finanční) subsystém, zákaznický subsystém, subsystém interních procesů, zaměstnanecký subsystém

Tradiční přístupy měření výkonnosti, které zdůrazňují význam hodnotových kritérií a vyjadřují ekonomickou efektivnost a finanční pozici podnikatelského subjektu, nejsou dostačující.

Předmětem kritiky klasického měření výkonnosti se stávají následující skutečnosti. Jednak hodnotové cíle určují především vlastníci, ale strategický úspěch podnikatelského subjektu stále více ovlivňují zákazníci a zaměstnanci. Dále je zřejmé, že se primární zájmy manažerů při plnění vrcholových hodnotových kritérií, vyhodnocovaných většinou za rok, soustřeďují na taktické roční období než na strategický vývoj, což negativně ovlivňuje podnikatelský subjekt hlavně tehdy, když jsou taktické a strategické důsledky manažerských rozhodnutí v rozporu. Může také platit, že za určitých okolností krátkodobá a takticky realizovaná opatření mohou vést ke zvyšování hodnotových kritérií, avšak dlouhodobý rozvoj podnikatelského subjektu mohou narušovat.

Balanced Scorecard by měl být systémem, který poskytne managementu a řídicím pracovníkům informace související s formulací a dosažením strategických záměrů podnikatelského subjektu. Tato koncepce by měla předkládat interním uživatelům soubor provázaných kritérií objektivně se zaměřujících na relevantní oblasti řízení a měření výkonnosti podnikatelského subjektu. Měla by být kvantifikována hodnotová (finanční) i naturální (nefinanční, věcná) případně kombinovaná kritéria, jejichž plnění prodlouží časový horizont úspěšného rozvoje podnikatelského subjektu. Může jít o taková kritéria jako jsou například spokojenost a „věrnost“ zákazníků, získání nových zákazníků, podíl na trhu, kvalita výkonů, spokojenost zaměstnanců a jejich sounáležitost s firmou, schopnosti zaměstnanců apod.

Systém Balanced Scorecard, jehož principy formulovali na počátku devadesátých let Kaplan a Norton, zachovává tradiční hodnotová kritéria vypovídající o minulých finančních jevech (minulé výkonnosti) a doplňuje další kritéria budoucí výkonnosti pro stanovení strategie, kterou si podnikatelské subjekty dnešního informačního světa musejí zvolit, aby „investicemi“ do zákazníků, zaměstnanců, procesů, technologií a inovací vytvořily hodnotu.

Cíle a kritéria koncepce Balanced Scorecard vycházejí ze strategie podnikatelského subjektu, sledují jeho výkonnost za jednotlivé oblasti ve čtyřech vzájemně propojených subsystémech (tzv. perspektivách – hodnotové, zákaznické, interních procesů, zaměstnanecké), jejichž dlouhodobé plánování, rozpočtování, systematické sledování a motivační hodnocení značně ovlivňuje rozvoj podnikatelského subjektu. Perspektivy mají zaznamenat pohled z různých aspektů směřující k jedné a téže skutečnosti, a to k činnosti podnikatelského subjektu, jeho řízení, strategii.

Kvalitně sestavený Balanced Scorecard by měl určovat cíle v jednotlivých perspektivách tak, aby je bylo možno konkrétně vyjadřovat i měřit a mohla být sledována provázanost těchto cílů. To vše by umožňovalo cíle komplexně řídit a ověřovat. Balanced Scorecard by měl popsat v uvedených perspektivách posloupnost

hypotéz o vztazích příčin a důsledků mezi vstupními měřítky (kritérii) syntetických ukazatelů a jejich hybnými silami (faktory) v podobě hodnotových a naturálních ukazatelů.

**Balanced Scorecard – nástroj implementace strategie (čtyři vzájemně propojené perspektivy)**

**Hodnotová oblast**

*(Jak uspokojit požadavky vlastníků?)*

Cíle	Měřítko	Hybné síly	Iniciativy

**Zákaznická oblast**

*(Jak by měl zákazník vidět podnikatelský subjekt, aby firma dosáhla své strategie?)*

Cíle	Měřítko	Hybné síly	Iniciativy

**Oblast interních procesů**

*(Na jaké procesy se zaměřit, aby zákazníci, vlastníci a zaměstnanci byli spokojeni?)*

Cíle	Měřítko	Hybné síly	Iniciativy

**Zaměstnanecká oblast**

*(Jak podporovat a motivovat zaměstnance k co nejlepším výsledkům?)*

Cíle	Měřítko	Hybné síly	Iniciativy

Výběr měřítek a hledání hybných sil konkretizuje každý podnikatelský subjekt v návaznosti na specifika jeho činnosti (funkční specializace činností musí být směřována do procesů orientovaných na individuální požadavky zákazníků) a ve vazbě na své strategické záměry (inovace výrobků, služeb a procesů je nutno zabezpečovat vysokou odborností zaměstnanců, kvalitními informačními technologiemi, pružnými organizačními postupy tvorby a poskytování výkonů zákazníkům).

Konkrétními měřítky mohou být v *hodnotovém subsystému* například syntetické finanční ukazatele EVA a EBIT, ukazatele zisku a marže výkonu apod. V *zákaznickém subsystému* mezi ně patří například ukazatele vyjádřeného objemu prodeje (počet prodaných automobilů, tržby z prodeje vozů apod.), ukazatele

procentního podílu na trhu, ziskovosti zákazníků, procentního podílu u zákazníků, spokojenosti zákazníků s volitelnými prvky v automobilu a jiné. V *subsystému interních procesů* se může jednat o taková měřítka jako jsou například ukazatele počtu volitelných prvků v automobilu, času potřebného k instalaci volitelných prvků v automobilu, ukazatel doby úhrady nákladů vývoje ze zisku vybraných výrobků a mnoho dalších. Do *zaměstnaneckého subsystému* lze přiřadit například ukazatele spokojenosti zaměstnanců, schopnosti pracovníků instalovat volitelné prvky do automobilu apod.

Systém Balanced Scorecard rozšiřuje komplex cílů podnikatelského subjektu, jehož management a řídicí pracovníci mohou měřit, jakým způsobem podnikatelské jednotky vytvářejí hodnotu pro současné a budoucí zákazníky, jak se musí zlepšit kvalita lidských zdrojů, systémů řízení, způsobů činností nutných pro zvyšování budoucí výkonnosti atd. Balanced Scorecard zachycuje hlavní hodnototvorné aktivity prováděné nebo poskytované zkušenými a motivovanými jedinci. Tento systém se zaměřuje nejen na hodnocení krátkodobé výkonnosti prostřednictvím hodnotového subsystému (nezbytnost hodnotových kritérií vzhledem k jejich objektivnosti a syntetičnosti), ale především na různá kritéria dlouhodobé finanční výkonnosti a konkurenceschopnosti v důsledku zapojení ostatních subsystémů činnosti podnikatelského subjektu.

Systém Balanced Scorecard je důležitým komunikačním nástrojem řízení. Ukazuje, že hodnotová a naturalní kritéria musejí být vhodně provázána a transformována pro řídicí pracovníky na všech úrovních řízení. Řídicí pracovníci pomocí Balanced Scorecard získávají informace o ekonomických důsledcích svých předchozích rozhodnutí, jsou motivováni k jejich ovlivňování.

Skutečný přínos Balanced Scorecard se projeví, jestliže bude tento systém invenčně převeden ze systému měření do manažerského systému řízení ve smyslu realizace manažerských procesů k vyjasnění a převedení strategie do konkrétně stanovených cílů, musí dojít ke komunikaci a propojení strategických záměrů a měřítek, ke sledování a zdokonalení strategické zpětné vazby.

### **Závěr**

Balanced Scorecard je systémem hodnotících kritérií a komplexním modelem účinného strategického řízení ve smyslu transformace strategických cílů podnikatelského subjektu na kvantifikovatelné, takticky orientované cíle a prostředky jejich dosažení. Jedná se o moderní systém pro měření výkonnosti podnikatelských subjektů, který je srozumitelnouází pro řídicí pracovníky odlišného profesního zaměření. Balanced Scorecard slouží jako nástroj měření a řízení výkonnosti podnikatelského subjektu jako celku i jeho útvarů (středisek).

### **Literatura**

FIBÍROVÁ, J. – ŠOLJAKOVÁ, L. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI, 2005.

KAPLAN, R. S. – NORTON, D. P. *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2000.

ŠOLJAKOVÁ, L. *Manažerské účetnictví pro strategické řízení*. Praha: Management Press, 2003.

### ***Balanced Scorecard for the management and the measurement of the performance of the entrepreneurial company***

**Annotation:** *The system Balanced Scorecard consider value criterions for the management and the measurement of the performance as necessary criterions with respect to their objectivity (they are proofed on the market) and the complexity (they present the total result of the entrepreneurial process). The aim of the system Balanced Scorecard is to extend and interconnect of the performance measurement through value (financial) indicators about criterions of others areas, so-called perspectives of the activity (custom perspective, perspective of internal processes, employee perspective). Balanced Scorecard helps as the communication management instrument of the entrepreneurial company.*

**Key words:** *the management and the measurement of the performance, the entrepreneurial company, value and natural criterions, the value (financial) subsystem, the custom subsystem, subsystem of internal processes, the employee subsystem*

**Kontaktní adresa autora:**

Bohuslava Knapová, Ing. CSc.  
Vysoká škola ekonomická v Praze  
katedra manažerského účetnictví  
W. Churchilla 4  
130 67 Praha 3  
knapova@vse.cz

# Přínosy a rizika spojená s outsourcingem software v podnicích

*Jiří Kodera*

**Abstrakt:** Text se zabývá přínosy, které může podnikům přinést software jako služba (SaaS) a je zdůrazněno, které podniky především mohou z přínosů SaaS těžit. Zároveň je poukázáno na problémy, které mohou při nákupu hostovaného software vzniknout. Je ukázáno, že české podniky mají před sebou nové možnosti IT outsourcingu a že jejich využívání není zcela obvyklé.

**Klíčová slova:** IT outsourcing, software jako služba, SaaS, implementace software

## Historické pozadí outsourcingu

Počátky outsourcingu IT sahají až do 60. let minulého století. Na konci 90. let byl outsourcing IT spojován především s ASP. V roce 2001 však většina firem poskytujících pronájem aplikací formou ASP zkrachovala. A až nové technologie, jak v oblasti infrastruktury, tak i programování umožnily nástup další vlny, tentokrát pod pojmem „Software as a Service“ (SaaS), či „on-demand computing“. [1], [2]

## Význam IT pro podnik

Podle závěrů S. Rivardové [3] má IT strategickou důležitost pro výkonnost podniku. Důležité kritérium pro nákup nebo vývoj systémů by měl být stupeň, jakým IT podporuje a zlepšuje jeden nebo více vzácných firemních zdrojů.

Dhillon [4] píše, že skutečné přínosy IT neleží na poli IT, ale ve změnách aktivit organizace, které IT systém umožňuje. Pro úspěch IS/IT musejí být cílem vývojových aktivit umožněné přínosy a přidružené změny v organizaci.

Z těchto dvou zjištění plyne, že IT má lépe podporovat vzácné firemní zdroje a jeho přínosy leží právě v tom, jaké změny, či aktivity umožňuje a podle toho by mělo být posuzováno. Co toto znamená ve vztahu k outsourcingu IT? Především to, že plánování a nákup software se má řídit standardními postupy a má se řídit přínosy, které daný software umožňuje. Je tedy nutné vypracovat metodologie a stanovit jasná kritéria a při nákupu podle nich stejně porovnávat jak software jako službu, tak klasický software.

Vyjděme z životního cyklu IS. [5] Text se zabývá především faktory při plánování, nakupování a zavádění.



## Náklady

Náklady jsou jeden z hlavních důvodů, proč se k outsourcingu IT přistupuje a proto je jejich porovnání důležitá součástí pořízení software. Výhodou SaaS je to, že většina skrytých nákladů, které byly spojeny s provozem tradičního software zmizí. [2] Na druhou stranu mohou vznikat náklady spojená s jinými vlastnostmi SaaS. Zdá se však, že nejsou příliš vysoké, protože podle zjištění *AberdeenGroup* [7] se typické ROI pro SaaS pohybuje podle druhu software od méně jak 6 měsíců po méně jak 1 rok.

Organizace, která nahrazuje stávající software, by při nákupu měla znát celkové náklady na již vlastněný software. Stávající náklady na IS je nutné rozklíčovat a porovnat je s celkovými náklady na nově nakupovaný software. Je nutné mít na paměti, že lze řídit jen ty náklady, které známe [6]. Pokud má organizace hodně nepřímých nákladů, tak koncept SaaS nabývá na důležitosti.

## Přínosy

Analýza nákladů je stejně důležitá jako analýza přínosů. A stejně jako náklady mohou být dvojití (jasně viditelné a skryté), tak i přínosy mohou být hmotné a nehmotné. [5]

Přínosy, které koncept SaaS přináší jsou především tyto: [2]

- total cost of ownership (TCO)
- rychlost zavedení
- spolehlivost software
- bezpečnost, ochrana dat a zvládnutí katastrof
- optimalizované používání
- pravidelné upgrady bez nového software k instalaci
- zmírnění rizik
- možnost „try before buy“
- snížení administrační zátěže

SaaS je zejména výhodné pro následující typy organizací: [2]

- společnosti s mnoha divizemi, zvláště pak ty v různých geografických pozicích
- diverzifikované společnosti, které působí v mnoha sektorech
- rychle se měnící firmy
- SaaS je vhodné i pro startupy

## Rizika

Rizika v případě SaaS jsou jiná, než u vlastněného software. Rizika spojená s vlastněným software byla především v pozdním dodání, navýšení ceny a dodání nižší funkčnosti, než byla požadována. [5] V případě SaaS jsou tato rizika více méně eliminována tím, že je software dodáván na vyžádání, lze ho vyzkoušet před implementací a jsou jasně stanovené poplatky za jeho pronájem. S SaaS jsou však spojená jiná rizika - je zde minimálně šest faktorů [1, 7], na které nebude mít organizace přímý vliv a které je třeba mít na paměti.

*Bezpečnost.* Hostovaný software musí zajistit organizaci minimálně stejnou bezpečnost, jakou si je schopna zařídit sama.

*Integrace* s již používaným softwarem je považována ze jednu z nejsložitějších částí pronajímání software. Dodavatel musí umět hladce integrovat stávající informační systém s nově pořizovaným.

Dalším bodem, který si zaslouží pozornost je *přizpůsobení software potřebám uživatele*. Je nutné vědět, zda prodejce toto umožňuje a do jaké míry.



Vstup *nejistoty*. Outsourcing IT redistribuuje zodpovědnosti na různých úrovních uvnitř organizace, které adoptují takové řešení. Tudiž by zde měla být velká důvěra mezi prodejcem a klientskou organizací.

Smluvní vztah mezi prodejcem a klientem je řešen pomocí *SLA* (Service Level Agreement) a měly by zde být uvedeny veškeré podmínky, za jakých do smluvního vztahu obě strany vstupují. Poslední dobou sílí požadavky na SLA, aby byly modifikovatelné v čase s tím, jak se přibírají nakupované služby.

*Infrastruktura* prodejce. Je nutné zjistit, jestli prodejce bude schopný obstát při velkém zatížení, při velkém počtu klientů. Podobně jako u bezpečnosti je to i s výpadky a časem provozu, ten musí být minimálně takový, jakého dosahuje sám nakupující.

### Kdy s SaaS začít?

Správné zavedení projektu IT outsourcingu není snadné a je často špatně řízené. [8] SaaS je model, který zpřístupňuje drahý high-end software segmentu SME. [1] S postupujícím celkovým rozšířením SaaS [9, 10, 11], budou organizace čím dál tím více čelit výzvě, aby začaly také využívat hostované aplikace. Organizace, které začnou se zaváděním SaaS dříve a ne na klíčových procesech, tak získají znalosti jak s SaaS pracovat a navíc se jim budou další pronajímané aplikace snáze zavádět, protože organizace, které častěji inovují, zavádějí další inovace snáze [12].

Samotný fakt, že velké softwarové společnosti jako Microsoft nebo Oracle [9, 10] se vydávají cestou on-demand software, ještě neznamená jeho úspěch a ani to, že neskončí stejně špatně jako ASP na přelomu století. Přesto právě neúspěch ASP by mohl být tím, co pomůže SaaS k dalšímu rozšíření, protože jak dodavatelé, tak zákazníci se mohli naučit s konceptem pracovat a poučit se z chyb minulosti. [1] Navíc se změnily jak technologie, tak přístup lidí a model pronajímání software je tedy lépe použitelný i přijímaný.

### Výzkum trendů mezi potravináři

V květnu až červenci 2006 jsem prováděl výzkum mezi potravinářskými podniky, abych zjistil, jak využívají moderních nástrojů v IT. Cílem průzkumu prováděného mezi CEO a CIO bylo zjistit, zda tito vedoucí pracovníci znají koncept SaaS a jak moc je v českých potravinářských podnicích tento koncept využíván. Výzkum byl prováděn mezi 200 potravinářskými firmami. Návratnost dotazníků byla 8 % (16) mezi CEO a 10 % (20) mezi CIO. Výsledky jsou uvedeny v následujících tabulkách:

**Tabulka 1**

Slyšeli jste o konceptu software jako služby (Software as a Service)? Jedná se o koncept, kdy je software hostovaný na serverech dodavatele a uživatelé k němu přistupují vzdáleně přes internet.				
	CEO	CEO	CIO	CIO
Ano	8	50 %	12	60 %
Ne	7	44 %	8	40 %
N/A	1	6 %	0	0 %

**Tabulka 2**

Využíváte tento koncept? (Odpovídali pouze ti, kteří o něm slyšeli.)				
	CEO	CEO	CIO	CIO
Ano	0	0 %	1	8 %
Ne	9	100 %	11	92 %

**Tabulka 3**

Pokud ne, hodláte v nejbližší době tento koncept pořízení software využívat?				
	CEO	CEO	CIO	CIO
Ano, během následujících 6 měsíců	0	0 %	0	0 %
Ano, během následujících 12 měsíců	0	0 %	1	9 %
Ano, za více jak 12 měsíců	0	0 %	0	0 %
Ne	9	100 %	8	73 %
Nejsme rozhodnutí	0	0 %	2	18 %

**Tabulka 4**

Pokud o zavedení neuvažujete, tak proč?		
	CEO	CIO
Nemáme vhodné internetové připojení	0	0
Riziko nižší bezpečnosti	3	3
Obava z výpadků	1	3
Nehodláme nyní do IT vůbec investovat	1	0
Čekáme, až se koncept ověří a uchytí se v ČR	2	1
Jiné	4	3

Odpovědi na otázku, zda podniky využívají SaaS se od CEO i CIO dají propojit. Ty, kteří o konceptu ani neslyšeli, lze považovat za ty, kteří koncept nevyužívají. Pokud výsledky interpretujeme takto, potom 95 % podniků koncept SaaS nevyužívá a 5 % ano.

#### **Problémy se kterými se potýkají manažeři**

*Za závěrů výzkumu firmy Factum Invenio [13], provedeného v září 2005 mezi CIO a dalšími IT manažery, vyplynulo, že manažeři se velmi často potýkají s tlakem na snižování nákladů. Mezi pět hlavních problémů, se kterými se IT manažeři setkávají, patří totiž snižování nákladů na IT a také nedostatek kvalifikovaných specialistů.*

*Výzkum dále uvádí, že nejčastěji řešenou běžnou interní provozní záležitostí je aktualizace informačních systémů a upgrady software (35 % případů). O více jak 25 % méně často se IT oddělení zabývají různými výpadky a dalšími problémy.*

Na celoevropské úrovni provedla firma Economist Intelligence Unit [14] průzkum mezi 1430 řediteli středních podniků a zjistila, že klíčovým faktorem, určujícím schopnost firmy růst a úspěšně soutěžit s většími mezinárodními firmami, jsou technologie. Dále se ukázalo, že za hlavní překážky v investicích do IT jsou považovány náklady na nový systém a jeho implementaci (63 %).

Jak je vidět SaaS odpovídá na řadu problémů, které sužují firemní IT oddělení, což je nezanedbatelným faktorem hovořícím pro koncept hostovaného software.

Mezi často uváděné důvody, proč nezavádět SaaS, patří riziko nižší bezpečnosti a obavy z výpadků. Ukazuje se však, že SaaS poskytuje lepší spolehlivost a bezpečnost než vlastněný software. [16]

#### **Závěr**

Koncept SaaS je zde a nabírá postupně na síle. Firmy budou pravděpodobně časem nuceny tento koncept začít přijímat a proto je pro ně důležité se na tyto skutečnosti připravit jak po teoretické, tak i praktické stránce. Firmy by měly začít využívat koncept SaaS na neklíčových procesech a získat znalosti, jak s konceptem pracovat. Příspěvek poskytl základní přehled o tom, jak při pořizování software postupovat, na které faktory se zaměřit při porovnávání nabídek SaaS spolu s tradiční formou software a upozornil na přínosy a rizika spojené s konceptem SaaS. Dále byly představeny výsledky průzkumu provedeného

mezi potravináři o znalostech manažerů českých podniků o konceptu SaaS a o jeho využívání. Z tohoto výzkumu plyne, že koncept SaaS není příliš rozšířen, a je na něj stále pohlíženo spíše s obavami, které jsou však stále méně opodstatněné.

#### **Literatura**

- B. VASSILIADIS ET AL. (2005). From application service provision to service-oriented computing: A study of the IT outsourcing evolution. *Telematics and Informatics*.
- B. WATER. (2005). Software as a service: A look at the customer benefits. *Journal of Digital Asset Management*. Vol. 1, 1, 32–39.
- S. RIVARD ET. AL. (2006). Resource-based view and competitive strategy: An integrated model of the contribution of information technology to firm performance. *Journal of Strategic Information Systems*. 15, 29–50.
- G. DHILLON. (2005). Gaining benefits from IS/IT implementation: Interpretations from case studies, *International Journal of Information Management*. 25, 502–515.
- T. PISELLO. (2001). IT Value Chain Management – Maximizing the ROI from IT Investments. E-book. [http://searchcio.techtarget.com/searchCIO/downloads/ITValueChainManagement\\_Part1.pdf](http://searchcio.techtarget.com/searchCIO/downloads/ITValueChainManagement_Part1.pdf)
- Z. IRANI ET AL. (2005). *Evaluating cost taxonomies for information systems management*. European Journal of Operational Research.
- ABERDEENGROUPE, INC. (2006). *Software as a Service Buyer's Guide*.
- W. L. CURRIE. (2003). *A knowledge-based risk assessment framework for evaluating web-enabled application outsourcing projects*. *International Journal of Project Management*. 21, 207–217.
- A. EAGER. (2006). *Gaining value from software as a service - Computer Business Review*. [http://www.cbronline.com/article\\_cbr.asp?guid=8B4B1CF1-D83A-45A5-856C-C391F2BD69F4](http://www.cbronline.com/article_cbr.asp?guid=8B4B1CF1-D83A-45A5-856C-C391F2BD69F4).
- TELEGRAPH.CO.UK. (2006). *Open-source, software-as-a-service and grid computing are all major developments still to be tackled*. <http://www.telegraph.co.uk/money/main.jhtml?xml=/money/2006/07/03/ccorac103.xml&sSheet=/money/2006/07/03/ixcoms.html>
- MCKINSEY&COMPANY, INC., SAND HILL GROUP. (2006). *Software 2006 industry report*. [http://www.sandhill.com/conferences/sw2006\\_materials/SW2006\\_Industry\\_Report.pdf](http://www.sandhill.com/conferences/sw2006_materials/SW2006_Industry_Report.pdf)
- T. DAVILA. (2005). *Making innovation work*. ISBN 0-13-149786-3.
- FACTUM INVENIO, S. R. O.
- THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT. (2006). *Thinking big: Midsize companies in Europe and the challenges of growth*.

#### ***Benefits and risks related to the software outsourcing in the companies***

**Annotation:** *Probably every IT manager is under pressure of cost lowering and showing the economic value of IT. Companies are under pressure of competitiveness also in the domain of IT. Mainly SME companies can feel this pressure very strong, because their budgets are very limited. This paper brings overview about utilisation of IT based on the research within Czech food industry and informs about new IT possibilities for SME segment based on software as a service. Paper shows the problems and risks of implementation of software as a service and talks about essential knowledge for IT managers as well.*

**Key words:** *IT outsourcing, software as a service, SaaS, software implementation*

#### **Kontaktní adresa autora:**

Jiří, Kodera, Ing.  
VŠCHT Praha  
Technická 5  
166 28  
[jiri.kodera@vscht.cz](mailto:jiri.kodera@vscht.cz)

# Leasing

*Eva Kolářová*

**Abstrakt:** *Leasing se dělí na leasing finanční a operativní. Leasing finanční je založen na dlouhodobém pronájmu kapitálového statku upraveném příslušnou smlouvou, v rámci které vlastník kapitálu převádí na jeho uživatele všechna rizika a výnosy spojené s vlastnictvím kapitálu již v průběhu leasingu nebo po jeho ukončení. Při operativním leasingu se pronajímatel chová jako vlastník. Kapitál udržuje, opravuje a nese riziko.*

**Klíčová slova:** *Leasing, finanční leasing, operativní leasing, nájemce, pronajímatel, daňová výhoda, podnikatelské riziko*

Leasing lze obecně označit jako finančně-obchodní službu, jejíž podstatou je dohoda pronajímatele a nájemce o postoupení práva používat předměty dohody za platbu stanovenou splátkami po sjednané období. Nájem buď je nebo není ukončen převodem vlastnického práva.

Trh nabízí jak leasing operativní, tak leasing finanční.

## **Operativní leasing**

Nájemné u operativního pronájmu je pro nájemce daňovým výdajem, o operativní pronájem se jedná tehdy, když se najatá věc po skončení nájemního vztahu vrací pronajímateli. U operativního pronájmu nic nebrání tomu, aby nájemce po ukončení pronájmu předmět nájmu odkoupil. Prodá-li se majetek, který byl předmětem nájemní smlouvy po jejím ukončení nájemci, musí splňovat určité podmínky, aby bylo možno uznat nájemné do daňových výdajů. Kupní cena hmotného majetku, který lze daňově odepisovat musí být nižší než zůstatková cena vypočtená rovnoměrným způsobem ze vstupní ceny evidované u pronajímatele za dobu, po kterou mohl být tento majetek odpisován jinak bude nájemné zpětně nedaňové. Operativní leasing přebírá rizika spojená s financováním a provozem předmětu leasingu, řeší technologickou obměnu. Nájemce se nemusí starat o to jak dlouho technologie vydrží, co s ní když je morálně zastaralá. Leasingová společnost může zabezpečovat veškeré služby spojené s předmětem operativního leasingu, garantuje hodnotu předmětu po zvoleném časovém období. Rozšiřuje se spektrum služeb spojených s předmětem leasingu.

Trh využívá buď otevřené kalkulace nebo uzavřené kalkulace. V otevřené kalkulaci zůstává hodnota předmětu leasingu a někdy i celkové náklady na servisní služby brány jako zálohy, i když účetně se jedná o fakturaci za službu. Po ukončení leasingu se vyúčtují veškeré reálné náklady. V případě uzavřené kalkulace jsou celkové náklady definované v měsíční fakturované částce a k žádnému vyrovnání s nájemcem nedochází. Mezi těmito dvěma kalkulacemi vzniká velké množství různých variant. Každý nájemce se může rozhodnout, kterou metodu použít, aby mu bylo poskytnuto vše co potřebuje. Každý poskytovatel operativního leasingu je schopen poskytnout veškeré služby, každý ale trochu jinak a tak si nájemce musí ověřit ty služby, které z celkového portfolia potřebujeme co nejvíce. Proto u každého nájemce dochází k unikátním situacím. Nájemce si bude vybírat z dodavatelů, kteří mu zajistí to co je pro něj nejdůležitější. Čím více bude předmět pořizovaný formou operativního leasingu používán pro hlavní činnost nájemce, tím více bude nutné pečlivě prozkoumat kvalitu služeb dodavatele.

## **Finanční leasing**

Nájemné u finančního pronájmu s následnou koupí najatého majetku je daňově uznatelným výdajem při plnění zákonem stanovených podmínek. Jsou zde stanoveny podmínky minimální doby nájmu pronájemné věci, kupní ceny najatého majetku, která nesmí být nižší než daňová zůstatková cena vypočítaná

metodou rovnoměrného odpisování a fyzické osoby musí zahrnout předmět pronájmu po odkoupení do obchodního majetku.

Dojde-li k předčasnému ukončení smlouvy o finančním pronájmu s následnou koupí stává se z finančního pronájmu pro účely zákona o daních z příjmů operativní pronájem. Výdajem na dosažení, zajištění a udržení příjmů je pouze poměrná část nájemného připadajícího ze sjednané doby nájmu na skutečnou dobu nájmu nebo skutečně zaplacené nájemné, je-li nižší než poměrná část nájemného připadající na skutečnou dobu nájmu.

Někdy je finanční pronájem s následnou koupí ukončen i předčasným odkoupením najaté věci nájemcem. Podle zákona o daních z příjmů je porušena podmínka minimální doby nájmu pronajimané věci, ale pokud je kupní cena vyšší než daňová zůstatková cena najatého majetku při rovnoměrném odpisování za dobu, po kterou mohl být odepisován, je nájemné daňově účinné.

Nájemní vztah může být ukončen i přenecháním nájemního práva jinému nájemci. Nájemným je u postupníka i jím hrazená částka postupiteli ve výši rozdílu mezi nájemným, které bylo postupitelem zaplacené, a nájemným, které je u postupitele výdajem. Ale daňovým výdajem dalšího nájemce není předplacená část nájemného.

### **Leasing nebo úvěr**

Trh nám nabízí velké množství možností jak pořídit majetek. Majetek můžeme pořídit i úvěrem. Jestliže pořizujeme majetek na úvěr výdajem na dosažení, zajištění a udržení příjmů jsou odpisy a úroky z úvěru. U finančního pronájmu je to celá leasingová splátka, která ovšem vyžaduje finanční hotovost. Úvěr nezná akontaci, má vyšší startovní náklady, ale finanční leasing je na počátku finančně náročnější. Akontace způsobuje, že leasingové splátky bývají v absolutních hodnotách nižší než splátky úvěrové, ale pro daňové účely se rozkládá na celou dobu trvání finančního pronájmu. Jestliže porovnáme leasing a úvěr je u leasingu vlastníkem pronajimaného majetku po dobu trvání smlouvy o finančním pronájmu leasingová společnost, zatím co při pořízení majetku na úvěr je vlastníkem majitel.

### **Leasing ve světě**

Problematika leasingu je také řešena Mezinárodním účetním standardem 17 – Leasingy. V pojetí leasingu v účetnictví existuje značná nejednotnost v jednotlivých národních úpravách. Nejednotnost se týká otázky vykazování leasingu. Podle standardu se předmět leasingu vykazuje v rozvaze nájemce i se závazky plynoucí z leasingu a nájemce majetek zároveň odepisuje. Mezinárodní účetní standardy neuznávají řešení, které se uplatňuje v České republice, kdy se účtuje o jednotlivých leasingových splátkách u nájemce a předmět leasingu a závazky plynoucí ze splátek se nevykazují v rozvaze.

O operativním leasingu se účtuje podle Mezinárodních účetních standardů jako o splátkách, které se vykazují jako náklad ve výsledovce. Nájemce tedy nevykazuje předmět operativního leasingu ve své rozvaze. Po celou dobu operativního leasingu uvádí předmět leasingu ve své rozvaze pronajímatel, který jej odepisuje.

Znalost možností pořízení majetku dává podnikatelům větší možnosti.

### **Literatura**

MARKOVÁ, H., *Daňové zákony 2006*. Praha 2006: GRADA Publishing, a. s. ISBN 80-247-1581-3.

### ***Leasing***

***Annotation:*** *Leasing agreements exit as either financial or operative leasing. Financial leasing is based on a long term leasing of the capital good regulated by a relevant agreement in which a capital owner transfers all the risks and yields linked to the capital during the validity of the agreement, or after the end of the lease, to*

*the property user. In operative leasing the lessee behaves like the capital owner, he maintains the capital good, keeps it in repairs and runs a risk.*

**Key words:** *Leasing, Financial leasing, Operative leasing, Lessor, Lessee, Tax advantages, Business risk*

**Kontaktní adresa autora:**

Eva Kolářová, Mgr. Ph.D.

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomie

Mostní 5139

760 01 Zlín

ekolarova@fame.utb.cz

# Faktory prosperity regiónu a ich vplyv na ekonomický rast

*Rastislav Kotulič*

**Abstrakt:** Z hľadiska vývoja slovenského hospodárstva sme sa za posledných pätnásť rokov od začiatku transformačného procesu preklenuli cez nie ľahké obdobie, charakteristické riešením viacerých zložitých ekonomických problémov.

V súčasnosti do popredia ostro vystúpil problém pomalého ekonomického rastu zaostalých regiónov Slovenska. Preto je potrebné poohliadnuť sa za novými myšlienkami a riešenia hľadať v nových prístupoch a prepracovanejších koncepciách regionálnej politiky.

**Kľúčové slová:** regionálna politika, ekonomický rast, priame zahraničné investície (PZI), modely rastu, znalostná ekonomika

## Úvod

Roky totalitného režimu zanechali stopy nielen v ekonomickom systéme, ale aj na ľuďoch, ktorý tento transformujúci sa priestor vyplňajú. Samotné trhové hospodárstvo, ktorého princípmi sa naša mladá spoločnosť začína od roku 1989 riadiť, môžu fungovať jedine za predpokladu, že v štáte existuje nekorupčivá a racionálna štátna správa. Princíp dodržiavania zmluvných podmienok ako aj princíp nezávislého súdnictva sú elementárnymi prostriedkami k tomu, aby na Slovensko vôbec prišiel nový kapitál v podobe špičkových technológií a known-how. Dôsledná implementácia nových ekonomických teórií v hospodárskej praxi môže napomôcť k dlhodobu udržateľnému rozvoju každého regiónu ako aj k ozdraveniu ich podnikateľského prostredia. Využívanie týchto odborných znalostí v hospodársko-politických koncepciách bude nutnou podmienkou pre revitalizáciu mikrosféry v podmienkach transformujúcich sa ekonomík, ktoré majú záujem byť v budúcnosti ekonomikou znalostnou, založenou na vedomostiach a schopnosti učiť sa.

## Materiál a metódy

Podkladové údaje boli čerpané z internetových stránok NBS (Národná banka Slovenska), odborných kníh a vedeckých zborníkov.

Z obsahového hľadiska článok analyzuje ekonomický rozvoj Slovenska za pomoci teoretického aparátu modelov neoklasickej teórie regionálneho rozvoja. Pri písaní článku boli použité rôzne vedecké metódy skúmania, ako sú metóda porovnávacia (komparačná), metóda analýzy a syntézy.

## Výsledky a diskusia

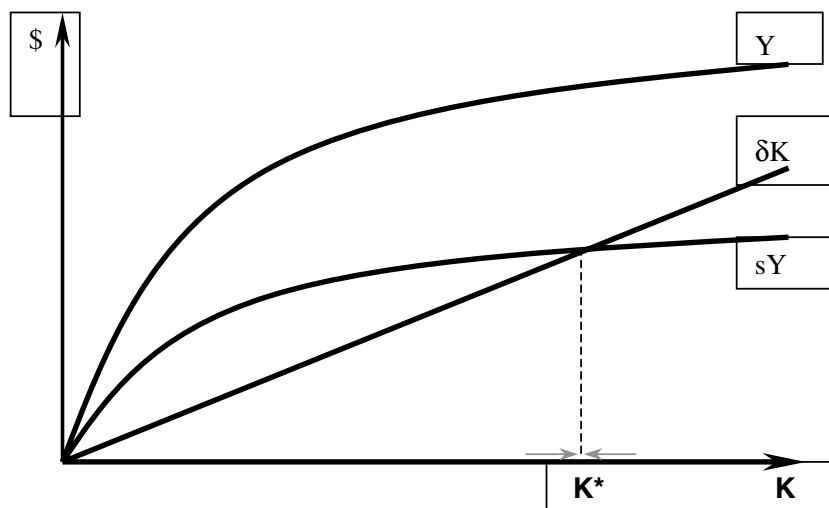
Žiaden systém nemôže fungovať bez určitých algoritmov a postupností. Dôsledná implementácia nových ekonomických teórií v hospodárskej praxi môže napomôcť k dlhodobu udržateľnému rozvoju každého regiónu ako aj k ozdraveniu ich podnikateľského prostredia. Využívanie týchto odborných znalostí v hospodársko-politických koncepciách bude nutnou podmienkou pre revitalizáciu mikrosféry v podmienkach transformujúcich sa ekonomík.

Neoklasika vychádza z myšlienky, že pri výskyte stavu nedostatku v hospodárstve vznikajú cenové rozdiely, ktoré vytvárajú možnosti pre ziskový obchod resp. zvýšenie užitočného preskupenia výrobných faktorov, a tým priťahujú investície. V snahe využitia týchto možností reagujú hospodárske subjekty na cenové rozdiely dovedy, kým sa cenové rozdiely a stavy nedostatku opäť nevyrovnejú. Tento mechanizmus hľadania rovnováhy tak spontánne vyrovnáva nerovnosti.

\* Príspevok vznikol ako súčasť riešenia grantového projektu VEGA 1/1406/04.

Zohľadnením regionálneho aspektu možno integrovať regionálno-ekonomické súvislosti do všeobecných modelov rovnováhy z viacerých hľadísk. Ak budeme sledovať vývoj v jednom uzavretom regióne, dostaneme sa k základnému modelu neoklasickej teórie regionálneho rastu, založeného na procese akumulácie kapitálu, pri ktorom sa kapitál zhromažďuje úsporami a investíciami, pričom vyrobené množstvo tovarov a služieb rastie. Dynamika akumulácie postupne klesá a v určitom bode, keď sú už investície schopné iba nahradiť odpisy, dochádza k stagnácii akumulácie.

**Graf č. 1:** Rovnováha kapitálovej vybavenosti



Krivka  $Y$  predstavuje priebeh produkčnej funkcie. Funkcia  $sY$  predstavuje tú časť výroby, ktorú možno usporiť a tým aj investovať. Táto funkcia vzniká jednoducho vynásobením predchádzajúcej funkcie  $Y$  konštantou  $s$  predstavujúcou sklon k úsporám. Funkcia  $\delta K$  udáva výšku odpisov pri rozličných hodnotách kapitálu  $K$  (predpokladá sa konštantná miera odpisov). Z priebehu funkcií je zrejmé, že v bode  $K^*$  sa končí prírastok kapitálu. Čistý prírastok kapitálu je nulový. Odpisy len nahrádzajú opotrebovaný kapitál. K ďalšiemu rastu môže dôjsť len vďaka exogénnemu technickému pokroku. Keď sa neuskutočňuje žiaden technický pokrok, tak sám prírastok kapitálu nedokáže vyvolať dlhodobější proces rastu v hospodárstve. Ten sa zastaví v dôsledku klesajúceho hraničného produktu kapitálu a rastúcich odpisov. Napriek tomu, že model neoklasickej teórie rastu sa zaoberá jedným uzavretým regiónom, implicitne v sebe obsahuje aj vysvetlenie pre vyrovnávanie rozdielov medzi viacerými regiónmi. Keďže kapitál nahromaďuje región o to rýchlejšie, o čo nižšia je jeho kapitálová vybavenosť, kapitálovo slabšie vybavené regióny rastú rýchlejšie než kapitálovo lepšie vybavené regióny, čím dochádza k vyrovnávaniu ich kapitálovej vybavenosti a tým aj produkcie.

Po rozšírení neoklasického modelu regionálneho rastu o možnosť voľného toku výrobných faktorov medzi regiónmi možno dospieť k ďalším záverom podporujúcim tendenciu k vyrovnávaniu (konvergencii). Hodnota hraničného produktu výrobných faktorov určuje ich cenu (mzda, úrok, renta). Pri mobilných výrobných faktoroch (neoklasická teória predpokladá, že práca i kapitál sú absolútne mobilné) potom dochádza k ich presunu z regiónu, ktorý je nimi lepšie vybavený, do regiónu, v ktorom je relatívne nedostatkový. Ak je výrobný faktor v danom regióne nedostatkový, potom sa oceňuje v súlade s hodnotou hraničného produktu vyššie ako v iných regiónoch. To vyvolá čistý prílev nedostatkového výrobného faktora a nedostatok sa postupne eliminuje. Tento proces spôsobuje vyrovnávanie rozdielov v kapitálovej vybavenosti regiónu a v odmeňovaní. Ak sa tento efekt spojí s vyššie uvedeným procesom akumulácie, kapitálovo poddimenzovaný región rastie ešte rýchlejšie.

Ak by boli vzájomné vzťahy medzi regiónmi zredukované na výmenu tovarov, došlo by pri rozdielnej vybavenosti medzi regiónmi k špecializácii na výrobu takých tovarov, pre ktoré je región lepšie vybavený.



V dôsledku toho, že každý región využíva svoje komparatívne výhody, môže celé národné hospodárstvo z existujúcich zdrojov vyrábať viac. Obchod by bol prospešný pre všetky zainteresované regióny.

Význam teórie pre regionálnu hospodársku politiku spočíva v tom, že ak sú splnené predpoklady neoklasického modelu, potom ekonomika smeruje aj bez hospodársko-politických zásahov k vyváženému rozvoju.

Úlohou regionálnej hospodárskej politiky je preto zabezpečenie platnosti predpokladov neoklasiky, teda zvýšenie mobility práce a kapitálu, odbúranie administratívnych obmedzení v prístupe na regionálne trhy, vytvorenie podmienok pre lepšiu mobilitu tovarov a služieb a zlepšenie toku informácií medzi regiónmi a dobudovanie infraštruktúrnych sietí. Uplatnenie nástrojov regionálnej hospodárskej politiky nad rámec zabezpečovania predpokladov by pôsobilo kontraproduktívne a viedlo by k narušeniu optimálneho vývoja, čím by došlo k strate blahobytu.

Slovenskú republiku môžeme charakterizovať ako malú otvorenú ekonomiku. Čo má za následok nielen to, že akýkoľvek vývoj vo svete sa výrazne premietne vo vývoji ekonomiky Slovenska ale aj to, že naša ekonomika je otvorená pohybu medzinárodného kapitálu jednak vo forme priamych zahraničných investícií (FDI), tak aj vo forme portfóliových investícií (FPI). Fenomén globalizácie mal za následok zosilnenie pohybu medzinárodného kapitálu v 90. rokoch dvadsiateho storočia, čo sa prejavilo intenzívnym vťahovaním malých otvorených ekonomík do procesu globalizácie.

Medzinárodný pohyb kapitálu má rovnaké príčiny ako pohyb kapitálu vo vnútri ekonomiky alebo ekonomického zoskupenia. Prilákание zahraničného investora, aby sa kapitálovo prejavil na našom trhu, nie je vôbec jednoduchá záležitosť a vyžaduje si to napĺňanie pozitívnych hodnotení pri 6 základných kritériách (ekonomická sila, podnikateľská etika, stupeň integrácie do svetovej ekonomiky, dodržiavanie práva, investičná klíma a politická stabilita). Za významný ukazovateľ stability ekonomiky považujú zahraniční investori aj vzťah deficitu bežného účtu k hrubému domácomu produktu krajiny.

Zahraničný investor usiluje buď o domáci (lokálny) trh alebo o podiel na svetovom trhu. V prvom prípade sú exporty minimálne a zahraničný podnik súťaží iba na domácom trhu, čo pravdepodobne skončí vytvorením monopolu, ktorý má pre ekonomiku hostiteľskej krajiny známe nevýhody. V druhom prípade sú exporty maximálne a zahraničný podnik súťaží s ostatnými spoločnosťami na svetovom trhu, čo zväčša vedie k tomu, že zahraničný podnik rozširuje výrobu a investuje do nových technológií a inovácií, čo sa prejaví vyššou kvalitou tovarov a služieb.

Výhody, ktoré plynú pre hostiteľskú krajinu z prílivu FDI sú napríklad nasledovné:

- príjmy do štátneho rozpočtu sa v dlhodobom horizonte budú zvyšovať,
- zvyšuje sa produktivita výrobných faktorov (ide o nepriamy efekt nazývaný *spillovers*, ktorý znamená prelievanie technologických znalostí a zároveň tvorbu konkurenčného tlaku na domácich výrobcov)
- zvyšovanie zamestnanosti v regiónoch s vysokým prílivom FDI

Nevýhody, ktoré plynú pre hostiteľskú krajinu z prílivu FDI sú napríklad nasledovné:

- cenová tvorba môže znížiť príjmy z exportu,
- v niektorých prípadoch aj negatívny vplyv na životné prostredie (*resource-seeking*)
- v prípade trhov s lacnou pracovnou silou, môže byť konečným dôsledkom prílivu FDI aj tzv. efekt zakonzervovania, kedy podnik ďalej nerastie.

Najnovšie teórie ekonomického rastu sa opierajú o dôležitú závislosť medzi ekonomickým rastom a stavom domácej technológie, vzhľadom ku zvyšku sveta. Miera rastu ekonomiky krajiny je potom vysvetľovaná ako „*catch-up*“ proces, vzhľadom k technologickému úrovni domácej krajiny. V modely ekonomickej difúzie miera ekonomického rastu zaostalejšej krajiny závisí na stupni prijímania a implementácie nových technológií, ktoré už využívajú zahraničné firmy.

Podľa neoklasického modelu Trevora Swana a Roberta Solowa (*teória absolútnej konvergencie*), nositeľa Nobelovej ceny za rok 1987, by sa zaostalejšie krajiny mali rozvíjať rýchlejšie ako vyspelejšie. To kontrastuje s Leninovou teóriou imperializmu, z ktorej vyplýva, že bohaté štáty rastú na úkor chudob-

ných. Na druhej strane, Solow-Swanov model umožňuje vysvetliť narastajúce medzinárodné rozdiely podmienenou konvergenciou, v ktorej ekonomický rast závisí od ďalších parametrov – ako miera úspor, ktorá je v bohatších krajinách vyššia ako v chudobných. Čiže bohaté štáty konvergujú do iného bodu ako chudobné, a preto môžu rásť rýchlejšie ako chudobné. Konvergencia by teda mala platiť vo vnútri krajín alebo medzi krajinami s približne rovnakými ekonomickými parametrami ako napríklad jednotlivé štáty v rámci USA alebo štáty OECD.

Za najvýznamnejší nástroj transferu špičkových technológií a nových vedomostí sú považované práve priame zahraničné investície (FDI) a dokonca niektoré štúdie uvádzajú aj tzv. komplementárny efekt na ekonomický rast krajiny vyvolaný rastom FDI.

V súčasnej ekonómii sú najznámejšie dva teoretické modely, ktoré vysvetľujú toky zahraničných investícií. Prvým z nich je gravitačný model, ktorý zdôrazňuje, že tok investícií je pozitívne ovplyvňovaný veľkosťou trhu a negatívne vzdialenosťou hostiteľskej krajiny. Druhý model je tzv. aglomeračný model ekonomiky, ktorý zdôrazňuje tú skutočnosť, že medzinárodné firmy umiestňujú svoj kapitál na rovnakom mieste (resp. v rovnakom regióne) ako ich konkurenti, kde potom vzniká tzv. synergický efekt.

O tom o akú formu investície pôjde, rozhoduje aj ochrana intelektuálneho vlastníctva v hostiteľskej krajine. Na základe tohto sa zahraničný podnik rozhodne či jeho investícia bude na zelenej lúke, či joint venture alebo iba transfer staršej technológie. Miera ochrany má rozhodujúci vplyv na transfer investície v podobe tzv. hi-tech výrobku a produktu.

Slovenská republika sa začala koncentrovať na automobilový priemysel, ale ekonómovia upozorňujú na možné riziká. Pri vstupe do Európskej menovej únie sa zvyšuje možnosť tzv. asymetrických šokov. Teda ak nastane kríza v automobilovom priemysle, malé Slovensko naviazané naň sa môže dostať do recesie, ale menové nástroje Európskej centrálnej banky môžu byť nastavené úplne opačne.

To čo najviac odlišuje podniky so zahraničným kapitálom od podnikov so slovenskými vlastníckymi, je ich vysoká miera investícií. Zahraniční investori už od počiatku umiestňovali svoje prostriedky do podnikov s nadpriemernou produktivitou a ziskovosťou, navyše po získaní podniku zväčša ďalej zvyšovali produktivitu prevažne investíciami do technológií, distribučných kanálov a do organizácie práce. U firiem s domácim kapitálom tomu tak nie je v dostatočnej miere a z dlhodobého hľadiska im domáce firmy nebudú schopné konkurovať.

Na základe toho môžeme konštatovať, že medzera medzi domácimi výrobcami a zahraničnými sa bude aj naďalej prehĺbovať, čo fakticky uvrhne slovenskú ekonomiku do pozície duálnej ekonomiky. Čo bude znamenať na jednej strane prosperujúce a rastúce podniky napojené na zahraničný kapitál a na druhej strane podkapitalizované domáce podniky (zväčša bývalé veľké štátne podniky a korporácie) s nevyriešenými vlastníckymi vzťahmi. To povedie k nekonkurencieschopnosti výrobkov podnikov v slovenskom vlastníctve na európskych trhoch v dôsledku vertikálnej diferenciacie produkcie. To bude mať veľmi výrazný dopad na cenovú úroveň produkcie vyrobenú firmami v slovenskom vlastníctve a firmami v zahraničnom vlastníctve, ako aj na možnosti vývozu ich produkcie a poskytovanú výšku miezd svojim pracovníkom. Z toho vyplýva len jediný záver, že pokiaľ menový kurz a priemerná mzda budú nastavené na úrovni ťažko prežívajúcich domácich výrobcov, rast slovenskej ekonomiky bude oveľa nižší, než by tomu bolo v prípade konvergenencie miezd a úrovne kurzu k menám vyspelých ekonomík Európy.

Ak by sme aplikovali na regióny Slovenskej republiky neoklasický model Trevora Swana a Roberta Solowa (teória absolútnej konvergenencie), tak z dlhodobého pohľadu sa aj zaostalé regióny dočkajú vytúženého približovania k vyspelým regiónom. Podľa odborného odhadu, by tento proces konvergenencie mal nadobudnúť reálne merateľný dopad najneskôr začiatkom roka 2013, kedy sa predpokladá dobudovanie cestnej infraštruktúry (diaľničnej siete) a rozvoj priemyselných parkov v plnom rozsahu. Dovtedy je každý sen o rýchlom ekonomickom raste zaostalých regiónov Slovenskej republiky iba ilúziou hraničiacou s nemiestnym populizmom.

Proces približovania zaostalých regiónov k vyspelým sa dá urýchliť rôznymi ekonomickými stimulmi, ktoré by aktivizovali nielen zahraničných investorov, ale aj domáce firmy. Keďže najväčšie rezervy majú v oblasti investícií do vlastnej výroby práve firmy v slovenskom vlastníctve, následný 4 až 6násobný nárast

domácich investícií, by istotne urýchlil transformačný proces slovenského hospodárstva a tým pádom dopomohol aj k rýchlejšiemu približovaniu zaostalých regiónov k regiónom vyspelým.

### **Záver**

Zaostalé regióny narážajú na mnohé prekážky. Nízke dôchodky vedú k nízkym úsporám; nízke úspory spomaľujú rast kapitálu; nedostatočný kapitál bráni zavádzaniu nových strojov a rýchlemu rastu produktivity; nízka produktivita vedie opäť k nízkym dôchodkom. Akým spôsobom prelomiť tento začarovaný kruh, je otázka, ktorá bude strašiť krajiny aj v tomto storočí. Jednou z ciest je vytvoriť podmienky pre prítiahnutie zahraničného kapitálu (novej technológie a known-how) vo forme priamych zahraničných investícií a tým urýchliť proces transformácie ekonomiky na ekonomiku znalostnú ako aj konvergenie zaostalých regiónov na úroveň vyspelých.

### **Literatúra**

- DERFIŇÁK, P. *Gregor Berzevici, zabudnutý mysliteľ spod Tatier*. In: Ročenka katedry dejín FHPV PU. Zost. Pekár, M. Prešov, 2001, s. 7–18. ISBN 80-89040-10-1.
- MAIER, G., TÖDTLING, F. *Regionálna a urbanistická ekonomika*. Bratislava, ELITA 1997, s. 240, ISBN: 80-8044-044-1.
- MAIER, G., TÖDTLING, F. *Regionálna a urbanistická ekonomika II*. Bratislava, ELITA 1998, s. 320, ISBN: 80-8044-049-2.
- KOJDAKOVÁ, J. *Vývoj priamych zahraničných investícií v SR v predstupovom období*. In: Zborník vedeckých prác z medzinárodnej vedeckej konferencie MVD 2002. Račková dolina: Agroinštitút Nitra, 2002, Zborník č. 35, s. 220-225. ISBN: 80-89162-02-9, EAN: 9788089162024.
- KADERÁBKOVÁ, B. *Ekonomický rast a priame zahraničné investície*. In: Zborník vedeckých prác z medzinárodnej vedeckej konferencie 2000. Nitra: SPU, 2000, s. 315–323. ISBN: 80-7137-716-3.
- KÖBÖL A. *Možnosti regionálneho rozvoja Banskobystrického kraja*. In: Rigorózna práca, Prešov, 2003, 158 s.
- KOTULIČ, R. *Priame zahraničné investície do hospodárstva SR podľa regionálnej diferenciácie a ich trendová analýza*. In: Zborník vedeckých štúdií z výskumného grantu VEGA č. 1/8051/01 – Dimenzie a faktory regionálneho rozvoja. Prešov: Róbert Štefko, 2003, s. 79–85. ISBN: 80-8068-230-5.
- KOTULIČ, R. *Modely ekonomického rastu a ich vplyv na rozvoj regiónu*. In: CD z 8. medzinárodnej vedeckej konferencie „Trendy v systémoch riadenia podnikov“. Herľany, 13.–14. november 2005: Technická univerzita v Košiciach, 2005, CD nosič, ISBN: 80-8073-359-7.
- KOTULIČ, R. *Ekonomická úroveň regiónov Slovenska meraná stavom priamych zahraničných investícií*. In: Analytický pohľad na základné súvislosti a výzvy regionálneho rozvoja v slovenských podmienkach. Ed. Štefko, R. Prešov, 2006, s. 25–33. ISBN 80-8068-390-5.
- KOZIÁK, T. *Slovensko v medzinárodnom systéme rozvojovej pomoci a spolupráce*. In: HELP. Prešov: Metodicko-pedagogické centrum, 2005, s. 83–88.
- PEKÁR, M. *Regionálny rozvoj ako nástroj štátnej politiky. Historická paralela*. In: Stály rozvoj regiónov: Skúsenosti, problémy, perspektívy. Prešov, 23.–24. mája 2002. 2002, s. 96–102.

### ***Prosperity factors of region and their influence on development of region***

**Annotation:** *From the point of view of the Slovak economy, we have managed to bridge an uneasy period, characterized by solving of number of difficult economic problems, in the past 15 years. Nowadays, the most visible is the problem of slow economic growth of under-developed regions of Slovakia. It is important to look for new ideas and to find solutions in new approaches and more elaborate concepts of regional policy.*

***Key words:** regional policy, economic growth, foreign direct investment (FDI), growth models, knowledge based economy*

**Kontaktní adresa autora:**

Ing. Rastislav Kotulič, PhD.  
Katedra ekonómie a ekonomiky  
Fakulta Manažmentu PU  
ul. 17. novembra č.1  
080 78 Prešov  
rkotulic@unipo.sk

# Informačné systémy a riadenie ľudských zdrojov

*Martina Kováčiková*

**Abstrakt:** *V oblasti riadenia ľudských zdrojov a jej podpory informačnými technológiami existuje viacero progresívnych a inovatívnych prístupov. Významnou mierou sa na nich podieľajú nie len výrobcovia a implementátori systémov, ale rovnako organizácie svojimi požiadavkami, ktorými vyjadrujú svoje potreby smerom dovnútra podniku.*

**KLúčové slová:** *riadenie ľudských zdrojov, workflow, informačné systémy/informačné technológie*

## **Informačné systémy, informačné technológie**

Informácie sa v súčasnej dobe stali významným výrobným zdrojom, tento sa použitím nespotrebováva, no časom dochádza k poklesu jeho užitočnej hodnoty. Procesu získavania informácií je potrebné venovať adekvátnu pozornosť, aby sa efektívnosť tohto procesu nestala limitujúcim faktorom následného rozvoja podniku.

Informačný systém je definovaný ako súbor ľudí, technických prostriedkov, a metód zabezpečujúcich zber prenos, uchovávanie a spracovanie dát za účelom tvorby a prezentácie informácií pre potreby užívateľov činných v systémoch riadenia.

K tomu, aby bolo možné spracovať dáta, z ktorých vzniknú informácie je potrebné využiť určité nástroje, metódy a znalosti zhrnuté a vo všeobecnosti označované ako informačné technológie. Termín informačné technológie označuje moderné technológie používané pri výstavbe IS.

Termíny IS a IT v bežnom živote splyvajú tým spôsobom, že ak hovoríme o aplikácii IT myslíme obyčajne zavedenie IS a naopak ak zavádzame IS hovoríme, že aplikujeme IT. Vzťah medzi IS a IT je možné chápať tak, že IS nám reprezentuje potrebu informácií, zatiaľ čo IT nám reprezentujú uspokojenie tejto potreby. Preto sa aj v odbornej literatúre často používa skratka IS/IT, ktorá tieto pojmové problémy dostatočne rieši.

Úspech podniku nezávisí len na dobrom informačnom systéme a informačnej technológii. Cieľ informačnej stratégie podniku by mal byť orientovaný predovšetkým na:

- zvyšovanie výkonnosti pracovníkov podniku,
- podporu dosahovania strategických cieľov podniku,
- získavanie konkurenčnej výhody pre podnik,
- vytváranie ďalších strategických príležitostí rozvoja (všetko za prítomnosti a pomocou IS/IT).

Proces definovania informačnej stratégie podniku predstavuje trvalý dialóg medzi manažmentom podniku a odborníkmi – informatikmi (externými, internými). Smerovanie dialógu by malo byť predovšetkým na analýzu procesov a ich možnú podporu IS/IT, riešenie komplexného, systematického a integrovaného zavádzania IS/IT, vrátane tvorby potrebnej informačnej infraštruktúry.

## **Informačný systém podniku**

Informačný systém predstavuje prostriedok pre efektívne fungovanie podnikových procesov. Funkcie informačného systému sú preto odvodené od podnikových cieľov a potrieb podnikových procesov. Manažment podniku i koncový užívateľ má vzhľadom na informačný systém isté očakávania:

- manažment podniku – očakáva podporu podnikových cieľov, získanie konkurenčnej výhody, podporu optimálneho priebehu podnikových procesov, informácie podporujúce dlhodobú stratégiu firmy, analytické informácie, pravdivý a včasný informačný odraz reality v rôznych časových a vecných rezoch,
- koncový užívateľ – očakáva podporu riešenia problémov funkčného miesta, podrobné a aktuálne informácie, riešenie každodenných firemných aktivít, intuitívne a užívateľsky prívetivé rozhranie.

Úspech podniku v podmienkach globálneho trhu je podmienený schopnosťou identifikovať zmeny v hospodárskom prostredí, flexibilitou a schopnosťou prispôsobenia správania sa podniku k zmenám.

Informačné systémy pre Riadenie ľudských zdrojov (ďalej len RLZ) sú nevyhnutným nástrojom pre všetky podnikateľské subjekty označované legislatívne tiež ako „veľké podniky“. Legislatívne podmienky v oblasti práce a miezd zaznamenávajú jedny z najväčších zmien v SR po roku 1989. Rovnako v štátoch bývalého socialistického tábora sa dejú obdobne časté zmeny v podmienkach legislatívy ako v SR.

V súvislosti so vstupom SR do EÚ sa zásadne prispôsobujú legislatívne normy SR štandardom EÚ. Všetky tieto zmeny sú natoľko rozsiahle, že samotná orientácia v nových a nových podmienkach si vyžaduje profesionálny prístup. Práve dôraz na profesionálny prístup v oblasti RLZ viedol k pomerne veľkému počtu dostupných IS od rôznych dodávateľov v tejto oblasti z domácej, ale aj zahraničnej produkcie.

Organizačná štruktúra spoločnosti podlieha zmenám, ktoré sa spracovávajú v IS pre RLZ. Medzi štandardné nástroje pre zmeny v organizačnej štruktúre patrí grafická schéma, ktorá umožňuje vykonávať úpravy, či vytvárať nové štruktúry. Dôležitou funkciou je tiež schopnosť archivovať a udržiavať viaceré, alebo všetky verzie štruktúr.

### **Systemová integrácia**

Systemová integrácia je reakciou na problémy, ktoré prinieslo masové zavádzanie osobných počítačov do rôznych odvetví, podnikov, inštitúcií. Cieľom systémovej integrácie je kvalitný informačný systém budovaný s minimálnym rizikom.

Potrebnosť systémovej integrácie nebola objavená na pôde vedeckých a univerzitných pracovísk, ale vznikla ako reakcia na mnoho aktuálnych problémov a potrieb praxe. Informačný systém, ktorý má byť dôležitým faktorom prosperity, sa musí vyvíjať a byť prevádzkovaný takým spôsobom, aby spĺňal nasledovné charakteristiky:

- musí podporovať dosahovanie strategických cieľov podniku,
- musí byť budovaný ako integrálny, konzistentný a otvorený systém s jednoduchou a zrozumiteľnou architektúrou,
- musí byť považovaný za majetok podniku a to ako zamestnancami tak i vedením a podľa toho s ním musí byť naložené.

**Podstatou systémovej integrácie** je teda budovanie informačného systému ako celku, na základe zrozumiteľnej architektúry a presne vymedzených štandardov. Informačný systém je vytváraný integráciou rôznych zdrojov a nepredstavuje cieľ ale prostriedok slúžiaci na dosiahnutie efektívneho fungovania podniku vo všetkých dimenziách.

### **Informačné stratégie**

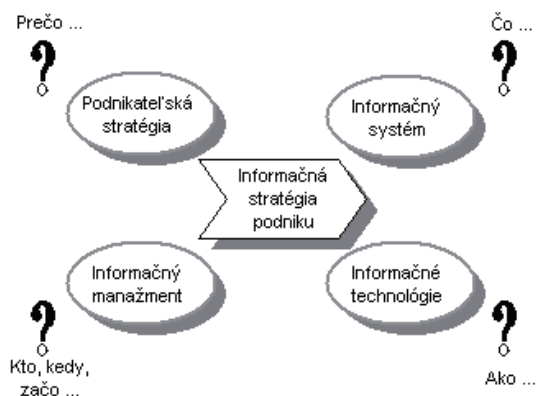
Informačnou stratégiou všeobecne rozumieme sústavu cieľov a spôsobov ich dosiahnutia. Cieľom informačnej stratégie by malo byť predovšetkým hľadanie odpovedí na otázky:

- ako zvyšovať výkonnosť pracovníkov,
- ako dosahovať strategické ciele podniku,
- ako získať pre podnik konkurenčnú výhodu,
- ako vytvárať pre podnik ďalšie strategické príležitosti rozvoja s pomocou využitia informačných systémov a informačných technológií.

Proces formulácie informačnej stratégie podniku zahŕňa komplexný pohľad na celú problematiku IS/IT v podniku. Správne naformulovaný obsah informačnej stratégie by mal riešiť nasledovné otázky:

- ako môže informačná technológia pridať hodnotu výrobkom, službám?
- aký informačný systém zvýši konkurencieschopnosť podniku?
- kto a ako má riadiť rozvoj a prevádzku IS/IT?
- ako bude rozvoj a prevádzky IS/IT organizované, koľko finančných prostriedkov si vyžadujú, kde a ako sa tieto zdroje získajú, ako zmeriame ich efektívnosť?
- akým spôsobom vychovávať a motivovať pracovníkov v rámci využívania IS/IT?

**Obr. 1:** Formulácia informačnej stratégie podniku



Cieľom procesu stanovenia informačnej stratégie podniku je predovšetkým určenie oblastí, v ktorých očakávame čo najväčšie efekty z nasadenia IS/IT a určenie trasy ako týchto efektov dosiahnuť.

### Riadenie podnikových procesov

Podnikové procesy predstavujú súbor súvislo na seba nadväzujúcich aktivít presahujúcich funkčné hranice podniku. Prítomnosť a vykonávanie týchto aktivít je z pohľadu podniku nevyhnutnosť, najmä z hľadiska dosahovania jeho efektívneho fungovania. Sú to napríklad aktivity spojené s dodaním výrobkov na trh, aktivity pre správne prevádzkanie finančných transakcií...

Podnikové procesy predstavujú činnosti u ktorých je možné a racionálne skúmať toky vstupných a výstupných informácií, vzájomnú nadväznosť atd.

Základom fungovania každého podniku sú jeho procesy. Základom fungovania úspešného moderného podniku sú jeho automatizované procesy. Automatizácia predstavuje najrýchlejšieho pritom nákladovo výhodného iniciátora zmien. Umožňuje podnikom stať sa adaptabilnejšími priebežným prispôbovaním ich pracovných procesov pomocou inteligentných aplikácií stanovených podnikových pravidiel, postupov a najlepších praktík.

### Workflow

Workflow je charakterizovaný ako tok informácií v podnikovom procese. Workflow môže označovať vlastný proces či počítačový systém, ktorý zabezpečuje jeho automatizáciu.

Počítačový systém zabezpečujúci workflow automatizáciu je označovaný termínom systém riadenia workflow. Tento systém definuje, vytvára a riadi priebeh procesu, má schopnosť komunikácie s účastníkmi workflow, spúšťa prípadné ďalšie aplikácie, zabezpečuje procedurálnu automatizáciu podnikového procesu riadením postupnosti jednotlivých pracovných činností, plní monitorovaciu, administratívnu či kontrolnú funkciu...

### **Systém workflow umožňuje:**

- zavedenie štandardných postupov, následne zvýšenie efektivity práce a zníženie nákladov,
- zlepšuje organizáciu a kvalitu práce,
- pracovné postupy sú uchovávané v systéme,
- ľahšie zapracovanie nových pracovníkov,
- v každom momente je možné zistiť stav požadovaného prípadu,
- každý prípad je zaznamenaný s tým, že nie je možná dodatočná zmena,
- vytvára podklady pre riadiacich pracovníkov pre hodnotenie,
- integráciu dokumentov a aplikácií,
- podporuje riadenie kvality.

### **Z hľadiska orientácie procesov sa workflow systémy členia:**

- workflow systémy s procesmi orientovanými na ľudí – people centric – priebehy procesov sú závislé na jednotlivcoch, ktorí sa na nich podieľajú, cyklus spracovania je relatívne dlhý, kalkulácia nákladov je obmedzená, pri týchto procesoch je tolerovaná zlá predvídateľnosť procesov, nejednotnosť a premenlivosť informácií,
- workflow systémy s procesmi orientovanými na seba – process centric – systémy zamerané predovšetkým na kľúčové procesy, sú predvídateľné, majú pevné pravidlá pre riešenie, pridelovanie priorit. Výkonové hľadiská sú merateľné parametrami.

### **Riadenie ľudských zdrojov**

Ľudia navrhujú a vyrábajú tovar, poskytujú služby, kontrolujú kvalitu práce, kvalitu výrobkov, dohliadajú na alokáciu výrobkov, služieb na trhu, rozdeľujú finančné zdroje, stanovujú stratégiu firiem, definujú ciele podniku... Popri budovách, zariadeniach podnikov, finančných prostriedkoch predstavujú nemej dôležitú časť podnikového kapitálu, označovanú ako ľudský kapitál či ľudské zdroje.

### **Úlohy riadenia ľudských zdrojov**

Základnou úlohou riadenia ľudských zdrojov je zabezpečiť výkonnosť podniku a jej neustále zvyšovanie, za neustáleho zlepšovania využitia zdrojov, ktorými podnik disponuje – materiálnych, finančných i ľudských zdrojov.

Na základe poznania existujúcej teórie a praxe je možné určiť základné úlohy riadenia ľudských zdrojov:

- vytvorenie súladu medzi počtom a štruktúrou pracovných miest podniku a počtom a štruktúrou pracovníkov podniku, tak aby každému pracovnému miestu v maximálnej miere zodpovedali pracovné schopnosti pracovníka prípadne aby bolo možné s predstihom reagovať na premenlivosť požiadaviek pracovných miest rozvojom pracovných schopností pracovníka,
- optimálne využitie fondu pracovnej doby, optimálne využitie pracovných schopností pracovníkov – kvalifikácia, skúsenosti,
- formovanie pracovných skupín efektívneho štýlu vedenia ľudí a zdravých medziľudských vzťahov v podniku,
- rozvoj pracovných schopností a sociálnych vlastností, rozvoj ich pracovnej kariéry smerujúci k vnútornému uspokojeniu z vykonávanej práce, k stotožneniu individuálnych a firemných záujmov a k uspokojovaniu materiálnych i nemateriálnych potrieb zamestnancov. V tejto súvislosti je podstatná potreba tvorby priaznivých pracovných a životných podmienok pre zamestnancov.



### **Stanovenie personálnych cieľov**

Pri stanovení personálnych cieľov je dôležité uvedomiť si existenciu dvoch základných krokov:

- zhodnotenie aktuálnej situácie, stavu v ktorom sa podnik momentálne nachádza,
- zistenie, resp. určenie smerovania vývoja podniku do budúcnosti, tzn. určiť istý predpoklad budúceho stavu podniku.
- Prípadné nezrovnalosti medzi požadovanými podmienkami a aktuálnym stavom je potrebné redukovať prijatím zodpovedajúcich cieľov a rozhodnutí. Podnik môže mať veľa cieľov, no medzi nimi môžeme vymedziť dve všeobecné kategórie: efektívnosť a etika.

### **Procesy pri riadení ľudských zdrojov**

Pri riadení ľudských zdrojov je nutné zaoberať sa procesmi, resp. činnosťami:

- Plánovanie ľudských zdrojov – predstavuje zhromažďovanie a využívanie informácií potrebných pre rozhodovacia činnosť zameranú na vynakladanie zdrojov pri personálnych činnostiach. Východiskom pre plánovanie ľudských zdrojov je stanovenie cieľov podniku, prehodnotenie existujúceho stavu pracovníkov, následne na to zistenie potreby nových pracovníkov. Postupnosť plánovania ľudských zdrojov obsahuje niekoľko na seba nadväzujúcich činností: voľba metódy predpovede, predpoveď počtu pracovníkov, zhodnotenie rezerv, návrh plánu, vyhodnotenie.
- Nábory a výber nových pracovníkov – predstavuje dôležitý proces v rámci riadenia ľudských zdrojov, preto ak podnik ponúka niekomu prácu je vhodné ak venuje čas niektorým základným krokom týkajúcich sa postupu prijímania pracovníkov.
- Rozvoj pracovníkov – je zameraný na budovanie ľudského kapitálu rozvíjaním a zväčšovaním zručností či vedomostí jednotlivých pracovníkov podniku. Finančné prostriedky vynaložené na rozvoj resp. vzdelanie sú investíciou, ktorá sa v porovnaní s inými vráti najskôr. Preto tak ako pri plánovaní iných investícií je vhodné dlhodobé plánovanie vzdelávania a aby koncepcia rozvoja ľudských zdrojov vychádzala zo strategických zámerov podniku.
- Odmeňovanie – predstavuje jeden z najsilnejších nástrojov ovplyvňovania správania sa zamestnancov. Dôležitý je však nielen prínos zamestnanca ale aj existujúca úroveň mzdy, teda hodnoty pracovníka na trhu práce a finančná situácia podniku.
- Hodnotenie výkonu – predstavuje plánovaný proces, pri ktorom sa monitorujú a hodnotia výkony pracovníkov v porovnaní so stanovenými cieľmi. Na základe týchto zistení sa stanovujú spôsoby zlepšenia výkonov pracovníkov.

### **Informačný systém pre RLZ**

Komponentová architektúra v IS pre RLZ môže byť a mala by umožňovať postupnú implementáciu v prostredí spoločnosti. V praxi to znamená možnosť postupného budovania IS, jeho implementáciu a zavádzanie do prevádzky podľa potrieb spoločnosti.

Komponenty pre riadenie ľudských zdrojov by mali byť integrované do podnikového informačného systému. Vzájomné zdieľanie a využitie údajov je podmienené použitými technológiami daného informačného systému. Komponentovo orientovaný podnikový informačný systém je možné zostaviť podľa hlavného procesu spoločnosti, tzv. „core business process“.

### **Literatúra**

- KOVÁČIKOVÁ, M. 2004 Písomná práca k dizertačnej skúške – Vplyv informačného systému na riadenie ľudských zdrojov organizácie, ŽU v Žiline.
- KREMEŇOVÁ, I, ROSTÁŠOVÁ, M.: Marketing v službách: Marketingový informačný systém, Žilinská univerzita, 2005. ISBN 80-8070-358-2.
- KREMEŇOVÁ, I.: Automatizované informačné systémy (v pošte, telekomunikáciách, poštovej banke, PNS), časť I, ES VŠDS, 1996, ISBN 80-7100-364-6.

CARDA, A., KUNSTOVÁ, R.: *Workflow, řízení firemních procesů*, Grada Publishing 2001.

ISBN 80-247-0200-2.

MOLNÁR, Z.: *Efektivnost informačních systémů*, Grada Publishing, spol. s r. o., 2000.

TVRDÍKOVÁ, M.: *Zavádění informačních systémů ve firmách*. Praha, Grada Publishing 2000.

<http://www.ifsworld.com>

<http://www.aiten.sk>

Príspevok vznikol:

- na základe riešenia výskumného projektu VEGA 1/1265/04 Výskum sieťových procesov v rámci odvetvových zoskupení firiem v SR, podporeného MŠ SR.
- na základe riešenia výskumného projektu VEGA 12/2591/05 Vplyv výberu efektívnej stratégie na udržiavanie konkurencie schopnosti podniku v rámci liberalizácie poštových trhov, podporeného MŠ SR.

### ***Informations systems and human resources management***

***Abstract:*** IS support the needs for real environment of organizations in a large measure. In the dissertation thesis there are processed the needs for process demands of organizations in the area of IS for human resources management not only from the point of view of own acquisition of IS for company but also from practical point of view of selection of the suitable IS, selection conditions and last but not least analysis of possible process requirements which IS can support and help their fulfillment.

***Key words:*** human resources, information system, workflow

### **Kontaktná adresa autora:**

Katedra spojov, Fakulta prevádzky ekonomiky dopravy a spojov

Žilinská univerzita v Žiline

Univerzitná 1, 010 26 Žilina

Tel.: 041 513 3106

[Martina.Kovacikova@fpedas.utc.sk](mailto:Martina.Kovacikova@fpedas.utc.sk)

# Dopady daňovej reformy na podnikateľské prostredie SR

*Katarína Kovencová*

**Abstrakt:** Hlavným prínosom daňovej reformy bolo zjednodušenie daňových zákonov. Prostredníctvom daňovej reformy vláda SR chcela zabezpečiť neutralitu zdanenia a zjednodušiť priame zdanenie, ktoré by plnilo výhradne fiškálnu funkciu. Konceptia daňovej reformy predpokladala v strednodobom časovom horizonte zaviesť rovnú daň, ktorá by pozitívne vplývala na podnikateľské prostredie, prílev PZI a rast zamestnanosti.

**KLúčové slová:** Daňová reforma, Rovná daň, Podnikateľské prostredie, Priame zahraničné investície

## Úvod

Dane predstavujú rozhodujúcu časť príjmov štátneho rozpočtu a sú významným nástrojom hospodárskej politiky štátu. Daňový systém zabezpečuje prerozdelenie prostriedkov právnických a fyzických osôb v prospech rozpočtovej sústavy pre kolektívnu spotrebu. Dane sú hlavným zdrojom príjmov štátneho rozpočtu, z ktorého sa financuje výkon funkcií štátu, činnosť štátnych orgánov a ďalšie úlohy a potreby hospodárskeho, sociálneho, vzdelávacieho, zdravotníckeho, environmentálneho a ďalšieho charakteru, ktoré štát prevzal na seba. Dane sa dotýkajú každého subjektu v štáte. Dane plnia v ekonomike niekoľko významných funkcií. Prostredníctvom daní je možné motivovať k podnikaniu a tým prispievať k tvorbe pracovných príležitostí. Ovplyvňujú rast výkonnosti ekonomiky, najmä výrobných investícií a tým nepriamo pôsobia aj na export krajiny. Dane tiež výraznou mierou pôsobia na proporcionálny regionálny rozvoj, alokáciu zahraničných investícií a nemalou mierou ovplyvňujú aj ekonomické postavenie daňovníkov. Rozdielne ovplyvňujú aj správanie hospodárskych subjektov pôsobiacich v rôznych odvetviach národného hospodárstva.

Treba si uvedomiť, že priaznivé podnikateľské prostredie je základným predpokladom zachovania dlhodobej konkurencieschopnosti a rastu trhovej ekonomiky v každom štáte. Dane z hľadiska podnikateľských subjektov, najmä priame, predstavujú zaťaženie a obmedzenie rozvoja ich podnikateľských aktivít a vyvolávajú trvalú snahu o ich maximálne zníženie. V podstate snahou štátu by malo byť vytvoriť také prostredie, v ktorom podnikateľské subjekty budú mať jasne zadefinované pravidlá a štát sa bude starať o ich dodržiavanie všetkými účastníkmi trhu a zároveň bude minimalizovať administratívne prekážky smerom k podnikateľom.

Rámcový stav podnikateľského prostredia v SR možno považovať za štandardný, porovnateľný s vyspelými krajinami. Ale aj napriek tejto skutočnosti sa podnikateľské prostredie potýkalo s množstvom prekážok v ekonomickom prostredí, ktoré brzdili efektívny rozvoj. Problémy boli najmä v oblasti legislatívy. Slovenské právne prostredie bolo charakteristické enormným rozsahom legislatívnych zmien a tiež i nekonceptným prístupom k realizácii týchto zmien. Množstvo nových zákonov, priamych a nepriamych noviel, vyhlášok a vládnych nariadení, ktoré vznikali nesystematicky, vytváralo neprehľadný systém, v ktorom sa nedokázali orientovať ani profesionálni právnici. Zmeny boli ťažko predvídateľné jednotlivými podnikateľskými subjektom a tým neumožňovali prijímať strategické a plánovacie rozhodnutia. Ďalšou výraznou legislatívnou bariérou bola i nejednotná interpretácia zákonov. V dôsledku týchto bariér sa postupne podnikateľské prostredie v SR stávalo málo motivačné, neiniciovalo rozvoj, ale brzdilo reštrukturalizáciu nevyhnutnú na ozdravenie celej ekonomiky a následný rast.

Jednou z problémových oblastí podpory rozvoja podnikateľského prostredia bol slovenský daňový systém, ktorý sa vyznačoval komplikovanosťou, nejednoznačnosťou a faktu, že príliš často podliehal ne-systémovým zmenám. Výsledkom bola vyššia miera neistoty pri podnikaní, rastúce externé náklady, ktoré súviseli s prispôbovaním sa podnikateľov meniacim sa daňovým podmienkam, ktoré vyplývali z neprehľadnosti daňovej sústavy. Bolo to spôsobené tým, že štát nemal vypracovanú ucelenú daňovú stratégiu. Výnimkou bol proces harmonizácie pravidiel zdaňovania pri nepriamych daniach, ktorý vyplýval z očakávaného vstupu Slovenska do Európskej únie. Možno konštatovať, že okrem tejto snahy harmonizovať nepriame dane, SR a najmä Ministerstvo financií SR nemalo žiadny jasný trend, kam chce daňovou politikou dospieť a akým spôsobom podporovať strategické ciele hospodárskej politiky štátu.. Väčšina novelizácií daňových zákonov vznikala *ad hoc* ako snaha štátnych orgánov rýchle reagovať na konkrétny problém v daňovom práve a zaplatať slabé miesta, ktoré vytvárajú možné ohniská daňových únikov.

Takýto vysoký stupeň komplikovanosti daňového systému nabádal k špekuláciám zo strany podnikateľských subjektov a vyhýbaniu sa daňovým povinnostiam, čím štát strácal finančné zdroje a súčasne bol nútený zvyšovať výdavky na strane správcov dane. V praxi sa to prejavilo neustálym rastom objemu daňových dlhov spôsobených predovšetkým z dôvodov zo strany platcov daní a druhorodo neúčinným výberom a vymáhaním zaplataenia daní.

Efektívne a spravodlivo konštruovaný daňový systém by mal fungovať na tak, aby dane slúžili na financovanie funkcií štátu (ochrana, bezpečnosť ...), ktoré zabezpečuje verejná správa a na samotné podnikanie by mali mať čo najneutrálnejší vplyv. Počas existencie Slovenskej republiky ako samostatného štátu sa však štruktúra daní v Slovenskej republike pozvoľne menila a vyvíjala najmä v neprospech jeho efektívneho fungovania v ekonomickom prostredí. Preto vláda SR pristúpila k reformnému riešeniu tohto problému a v roku 2004 nastala výrazná zmena v sústave daní. Táto reforma značne zmenila celú štruktúru. K tomuto kroku vláda pristúpila po dôkladnej analýze predchádzajúceho daňového systému. Prvoradou snahou reformného procesu bolo odstránenie nedostatkov predchádzajúceho systému a vytvorenie moderného daňového systému, ktorý bude vytvárať vhodné podmienky pre podnikateľské prostredie.

**Z pohľadu prekážok v podnikaní medzi najslabšie miesta daňového systému boli zaradované najmä:**

#### **1. Príliš časté zmeny daňových zákonov**

Zákonodarcovia zmenili základný zákon o správe daní a poplatkov 20krát. Jeho rozsah sa pritom zdvojnásobil. Zhruba rovnako často zasahoval parlament aj do zákona o dani z pridanej hodnoty, ktorý tiež postupne narástol na dvojnásobok pôvodného rozsahu. Zákon o daniach z príjmov sa stal štyrikrát objemnejší ako v roku 1993. Často podliehali novelám aj zákony o spotrebných daniach.

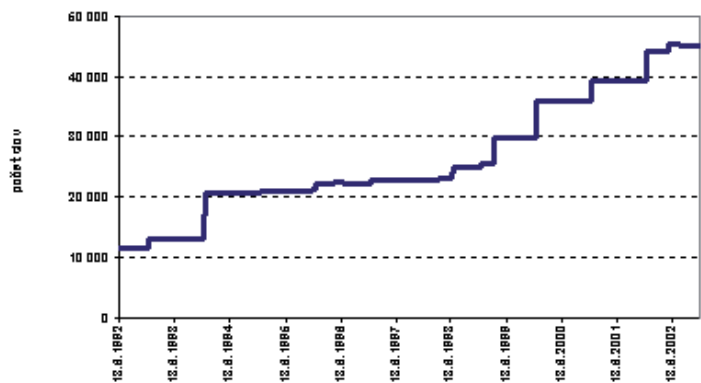
**Tabuľka 1:** Prehľad počtu novelizácií zákonov daňovej sústavy SR do roku 2004

Daňové zákony na Slovensku					
	Číslo zákona	Počet noviel	Pôvodné znenie	Aktuálne znenie	Zmena rozsahu
			(počet slov)		(index)
Dane z príjmov	286/1992 Zb. 366/1999 Z.z.	31	11 642	44 876	3,9
Daň z pridanej hodnoty	222/1992 Zb., 289/1995 Z.z.	19	7 681	17 599	2,3
Daň z nehnuteľností	317/1992 Zb.	8	4 497	7 357	1,6
Daň z dedičstva, darovania, prevodu a prechodu nehnuteľností	318/1992 Zb.	6	3 737	4 486	1,2
Spotrebné dane					
- daň z vína	309/1993 Z.z.	5	2 588	3 232	1,2
- daň z piva	310/1993 Z.z.	4	2 487	3 207	1,3
- daň z tabaku a tabak. výrobkov	312/1993 Z.z.	11	2 539	4 150	1,6
- daň z minerálnych olejov (pôvodne z uhľovodíkových palív a mazív)	316/1993 Z.z. 239/2001 Z.z.	13	3 015	14 086	4,7
- daň z liehu	311/1993 Z.z. 229/1995 Z.z.	9	2 647	8 178	3,1
Cestná daň	87/1994 Z.z.	3	3 346	3 294	1,0
Žákon o správe daní a poplatkov	511/1992 Zb.	20	20 263	38 798	1,9

**2. Reakcie na problémy pri výbere daní ad hoc**

Ministerstvo financií SR nedokázalo sformulovať jasnú a zrozumiteľnú stratégiu pri tvorbe daňových noriem. Skôr naopak. Na podozrenia napríklad z daňových únikov zväčša reagovalo rýchlymi, neuvážanými zmenami v zákonoch, pričom tieto zmeny sa niekedy neosvedčili a zákon sa opäť novelizoval.

**Graf 1:** Znázorňuje nárast slovnej zložitosti zákona o dani z príjmov



### 3. **Progresivita zdaňovania pri niektorých druhoch daní**

### 4. **Nejednoznačnosť pri výklade daňových zákonov**

Štát nebol schopný vytvoriť takú legislatívu, ktorá by mala jednoznačný a nespochybniteľný výklad. Dôsledkom takehoto chaosu boli časté konflikty podnikateľských subjektov s daňovými úradmi a súdne spory o to, či daňový úrad vyrubil daň oprávnene alebo neoprávnene. Takéto spory zvyšovali náklady podnikateľských subjektov.

### 5. **Nesystémové daňové úľavy**

Systém daňových úľav pre investorov, ktoré prinášal samotný zákon o daniach z príjmov ako aj zákon o investičných stimuloch vytvárali v podnikateľskej sfére nerovnosti. Ekonomický potenciál SR sa stále orientoval prevažne na veľké podniky. Malé a stredné podniky nemali adekvátnu starostlivosť. Podnikateľské prostredie pre veľké podniky bolo v SR priaznivejšie. Zámerom štátu bolo udržať zamestnanosť a solventnosť týchto podnikov (politika podpory tzv. vlajkových lodí). Najväčšie podniky zaznamenali aj najväčší nárast cudzích zdrojov, hlavne vo forme úverov. No ich súčasná situácia je neadekvátna starostlivosti o ne zo strany vlády v predchádzajúcich obdobiach.

Pri realizácii daňovej reformy zameranej na vytvorenie tej štruktúry daní, ktorá bude podporovať rozvoj podnikateľských aktivít sa vychádzalo z nasledovných odporúčaní:

- sformulovať jasnú politiku v oblasti daní,
- zjednodušiť daňové zákony,
- zmierniť, prípadne postupne úplne zrušiť progresivitu zdaňovania,
- nezdaňovať reinvestovaný zisk,
- znižovanie počtu odpočítateľných položiek,
- znížiť náklady na daňovú agendu,
- zvýšiť právnu istotu podnikateľov.

Daňová reforma, ktorá prebehla v podmienkach SR v roku 2004 bola uskutočnená so zámerom zmeňiť daňový systém v štáte tak, aby sa stal aktívnym progresívnym prvkom v ďalšom ekonomickom raste hospodárstva a efektívne podporoval všetky legálne podnikateľské aktivity ekonomických subjektov. Vo všeobecnosti možno konštatovať, že sadzby daní z príjmov v SR, ktoré boli znížené reformným procesom v posledných rokoch sa nevymykajú z rámca zdaňovania využívaného inými európskymi štátmi. Zavedenie rovnej dane pri zdaňovaní príjmov prispelo k zjednodušeniu tohto procesu a bolo jedným z pozitívnych prvkov prispievajúcich k podpore rozvoja ekonomických aktivít. Ďalšie výrazné zníženie daňového zaťaženia je možné iba pri súčasnom zefektívnení výkonu funkcií štátu, racionalizácií činnosti štátnych orgánov a zefektívnym výberu daní.

V posledných rokoch vláda SR výrazne zlepšila podnikateľské prostredie, vďaka čomu dnes na Slovensku neexistujú závažné bariéry v podnikaní. Boli odstránené nejednoznačnosti vo výklade zákonov, sprehľadnila sa daňová legislatíva, zrušili sa dane, ktoré iba zvyšovali náklady na daňovú agendu, odstránila sa duplicita v zdaňovaní a pod. Ale i napriek týmto krokom ešte existujú problémy, ktoré bude potrebné riešiť v snahe skvalitniť podnikateľské prostredie. Vláda uskutočnením reformy urobila prvý vážny krok smerom k podpore efektívneho rozvoja podnikateľského prostredia

### **Záver**

Cieľom príspevku bolo poukázať na vplyv realizovanej daňovej reformy na podnikateľské prostredie. Záverom môžeme konštatovať, že zmeny v daňovej legislatíve, ktoré sa v rámci daňovej reformy uskutočnili sú v prospech podnikateľských subjektov. Je to z toho dôvodu, že došlo k zníženiu sadzby dane, k rozšíreniu daňovej základne, zjednodušeniu daňovej legislatívy a odstráneniu duplicity pri zdaňovaní príjmov, uvoľneniu odpisovej politiky v snahe podporiť investičné aktivity a tiež boli odstránené limity na uplatňovanie daňových výdavkov, čo umožňuje daňovému subjektu znížiť základ dane pre výpočet daňovej povinnosti. Spresnilo sa vymedzenie daňovo uznávaných a neuznávaných nákladov a výnosov.

Bola odstránená progresivita zdanenia príjmov PO a FO a bola zavedená jednotná lineárna sadzba dane vo výške 19 %, ktorá by mala zvýšiť slobodu podnikateľského subjektu. Ako negatívum možno označiť obmedzenie tvorby opravných položiek a rezerv na majetok.

Jednotná sadzba dane z pridanej hodnoty u platiteľov dane zjednodušuje evidenciu dane, znižuje administratívnu náročnosť dane v dôsledku redukcie počtu sadzieb. No na druhej strane v dôsledku zrušenia zníženej sadzby dane z pridanej hodnoty, ktorá bola uplatňovaná predovšetkým pri službách, tepelnej energii, elektrickej energii či stavebných prácach, môžeme očakávať nárast nákladov spojených s nákupom drahších tovarov a služieb. Ako ďalšie negatívum daňovej reformy môžeme označiť presun daňového bremena z priamych daní na nepriame, čo na jednej strane spôsobí úsporu na daniach u podnikateľských subjektov v dôsledku zmien v daňových zákonoch, ale na druhej strane zvýšenie nepriamych daní, ktoré sa premietne do cien tovarov a služieb, môže negatívne ovplyvniť dopyt po produktoch, ktoré podnikatelia produkujú a tým na konečných výsledkoch hospodárenia.

V oblasti spotrebných daní zvýšenie spotrebnej dane z minerálnych olejov spôsobilo rast cien pohonných látok v rozpätí od 1,00 do 2,50 Sk na liter. Uplatňovanie zvýšených sadzieb odčerpáva finančné prostriedky z celého podnikateľského komplexu, pričom najviac postihuje malé a stredné podniky s vysokou spotrebou pohonných hmôt. Tento krok môžeme považovať za nesystémové opatrenie, ktoré spôsobuje zhoršenie podnikateľského prostredia.

#### **Literatúra**

HOLEŠOVÁ, H.: *Malé a stredné podnikanie*. Bratislava, Merkury 2003.

CHODASOVÁ A. - BUJNOVÁ D.: *Podnikanie v malých a stredných podnikoch*. Bratislava, Ekonóm 1998.

JAKOBY, M. - NIŽŇANSKÝ, V. a kol.: *SLUBY A REALITA Slovenská ekonomika*. 1995-1998, Bratislava, M.E.S.A. 10 - Centrum pre ekonomické a sociálne analýzy, 1998, ISBN 80-968113-7-1.

Koncepcia daňovej reformy v rokoch 2004-2006.

#### ***The falls of tax reforms on entrepreneur environment of Slovakia***

**Annotation:** *The main advantage of tax reform was simplifying the tax legislation. By means of tax reforms the Slovak government wanted to ensure neutrality of taxing and simplify direct taxing, which would fulfil exclusively fiscal function. The conception of tax reforms assumed that it would, in a medium-term of time, establish a straight tax, which would have a positive influence on the business environment, flow of the foreign direct investment and the growth of employment.*

**Key words:** *The tax reform, The straight tax, The business environment, Foreign direct investment*

#### **Kontaktná adresa:**

Katarína Kovencová, Ing.

Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov

Trenčianska Univerzita A. Dubčeka v Trenčíne

Študentská 2

915 01

kovencova@tnuni.sk

# Výuka ekonomie a tržní ekonomika v českých zemích do roku 1939

*Jaroslav Krameš*

**Abstrakt:** *Genese ekonomie jako předmětu vysokoškolského studia. Ekonomie, tržní systém a kameralismus. Příspěvek fyziokratů do výuky ekonomie. Vliv učení Adama Smithe na formování ekonomie jako předmětu vysokoškolského studia. Klasická škola politické ekonomie a ekonomické vzdělávání. Německá historická škola a rakouská škola ve vývoji ekonomie jako předmětu vysokoškolské výuky.*

**Klíčová slova:** *Trh, vysokoškolská výuka ekonomie, kameralismus, klasická škola politické ekonomie, německá historická škola, rakouská škola*

Katedry, jejichž úlohou je výuka ekonomie, nestojí mimo tržní systém. Ty také hledají cesty, jak lépe obstat v tržní praxi. Jelikož ekonomie představovala a představuje, kromě jiného, také systematicky utříděnou, akumulovanou formu předávání poznatků o tržní ekonomice, může k naplnění nelehkého úkolu napomoci reflexe vzniku ekonomie jako předmětu vysokoškolské výuky a její vývoj ve standardním tržním prostředí. V Československu byla kontinuita tohoto vývoje narušena po roce 1948 a období 1948–1990 zbožně peněžním vztahům nepřálo. Po roce 1990 jsme se vrátili ke standardnímu vývoji. Příspěvek se zaměřuje na období vývoje ekonomie ve standardním prostředí tržní ekonomiky, kde kontinuita byla ještě zachována.

## **Vznik ekonomie (nejen) jako předmětu výuky**

Vznik ekonomie (nejen) jako předmětu výuky na vysokých školách i jako vědního oboru je determinován tržními vztahy. Je spojen s odklonem od Aristotelova pojetí ekonomie. Aristoteles zavádí významnou pojmovou dvojici „ekonomie – chrematistika“. Zatímco ekonomie (oikonomia) představuje učení o řízení, vedení či správě domu (řecky oikos, něm. Haus) jako zemědělské, samozásobitelské jednotky se závislostí členů na hospodáři, chrematistika je učení o obchodnících a kupcích, kteří ze zprostředkování směny zboží penězi činí výdělečnou činnost s cílem akumulovat majetek a bohatství. Směna měla sloužit k uspokojování potřeb domu předměty, které nemohly být získány přirozeným, samozásobitelským způsobem. Ačkoli spíše chrematistika by se měla stát předchůdkyní moderní ekonomické vědy, chrematistiku Aristoteles podrobuje morálnímu odsouzení. Hromadění bohatství jako účel ekonomické aktivity je odsuzováno. Směnu podřizuje Aristoteles kritériím komutativní (vyrovnávací) spravedlnosti. Vyrovnávací spravedlnost (iustitia commutativa) naplňuje spravedlnost v oblasti smluvních vztahů. Z komutativní spravedlnosti jsou odvozeny některé významné pojmy tržních vztahů. Aristotelovský pojem spravedlnosti se stal východiskem učení o spravedlivé ceně (justum pretium) Tomáše Akvinského. Ve středověku je ekonomie inkorporována do spravedlnosti a je podřizována náboženství. Ekonomie získává na mnohoznačnosti [1]

## **Ekonomie, tržní systém a kameralismus**

V polovině osmnáctého století se ekonomie stává předmětem výuky ve vídeňském Tereziánu. Jako učitel byl povolán císařovnou Marií Terezií Johann. H. G. Justi (1705–1771), který v Rakousku sepsal první učební text [10]. Nejvýznamnější osobností byl však Joseph von Sonnenfels (1733–1870) a jeho „škola“ žáků, kteří obsadili ve třetí třetině osmnáctého století katedry kamerálních věd na univerzitách v provinciích Rakouska. Patřila sem také Praha a Olomouc [2, 5, 6, 20, 21]. Jeho učebnice se stala obligatorně



závaznou pro výuku politických věd na rakouských univerzitách do roku 1848 [34]. Sloužila jako předloha pro různé průvodce studiem politických věd. [například 19, 28, 29, 30, 31]<sup>1</sup>.

Ekonomie jako předmět vysokoškolského studia vzniká z praktických důvodů. Slouží posílení moci a bohatství státu. Předpokladem je emancipace politiky (správy) vůči náboženství. Naopak náboženství se stává jedním z prostředků růstu moci státu. Politika se stává samoúčelem v soutěži s ostatními státy. Růst bohatství je spojeno s tržními vztahy. S růstem bohatství roste i politická moc státu<sup>2</sup>. Učení o správě domu je přeneseno na úroveň celého státu. Národohospodářský proces je vnímán kameralisty automaticky jako proces správní. Hospodářství státu je pouze většího rozsahu než individuální hospodářství. Justi jej nazývá – „*grosse Haushaltung des Staats*“<sup>3</sup>\*. Předmět sám Justi nazývá „*die Haushaltungskunst*“ neboli „*Oekonomie*“. Výraz „*Oekonomie*“ vyjadřuje spíše umění než vědu ve správě „*grosse Haushaltung des Staats*“.

Sonnenfels odmítl vymezení obsahu „*Oekonomie*“ v dílech raných kameralistů a s ním i sám pojem „*Oekonomie*“, protože, když politika a ekonomie ztratila svoji závislost na náboženství byla „*Oekonomie*“ redukována pouze na technologické návrhy a ztratila svůj ideový obsah. V tomto vymezení Sonnenfels pochyboval o její vědní podstatě. „*Oekonomie*“ nahradil označením „*die Handlungswissenschaft*“ s rozšířeným a změněným obsahem. Nicméně jeho žáci stále používali výrazy spojené s učením o domu, například „*landwirtschaftliche Haushaltung*“ [32].

Sonnenfels navázal na rané kameralisty v trojdílném členění politických věd. Tvořily jej: die Polizeiwissenschaft (správní věda), die Handlungswissenschaft (obchodní věda) a die Finanzwissenschaft (finanční věda). Součástí byla ještě politika (přesněji zahraniční politika, ale ta byla vyhraněna pouze pro vysoké špičky státu a netvořila součást učebnic). Obchodní věda a finanční věda tvořily kamerální vědy v širším slova smyslu. Finanční věda byla vnímána jako věda kamerální v užším slova smyslu.

Die Polizeiwissenschaft, Oekonomie (die Handlungswissenschaft) a die Finanzwissenschaft tvořily předměty přednášené v rámci politických věd. Byly položeny základy, které v pozměněné podobě přetrvaly až do roku 1948 a tvořily páteř tradice výuky ekonomické vědy v českých zemích.

Ještě období kameralismu probíhá emancipace individua pod vlivem osvícenské filosofie a učení fyziokratů [25]. V Rakousku se projevuje v poddanské otázce. V literatuře analyzován jako „*Betriebsproblem*“ a „*Besitzproblem*“. [např. 33] Zajímavé jsou dobové polemiky. [např. 38]. V Sonnenfelsově učení se společenské vztahy transformují z úrovně korporativního státu ke vztahu stát – jednotlivec. Jednotlivec má již jistý prostor pro projevení osobní ekonomické iniciativy tažené vlastním zájmem. Ten je ale vždy podřízený zájmu státu [25].

<sup>1</sup> První katedry kamerálních věd a spisy učebnicového charakteru vznikly ovšem již v první polovině 18. století v Německu. Jejich představitelé patřili do raných kameralistů. Thomasius přednášel v Halle kameralismus podle knihy L. von Seckendorffovy „*Deutschen Fürstenstaat*“. Profesor Frankenstein přednášel kamerální vědu v Lipsku [4]. Zlatá éra výuky kameralismu je spojena s vládou pruského krále Friedricha Viléma I. Roku 1727 nechal založit první stolice (katedry) pro ekonomickou, policejní a kamerální vědu (*Lehrstühle für Ökonomie-, Polizei- und Kameralwissenschaft*) v Halle a ve Frankfurtu nad Odrou, které tvořily jakýsi vzor pro zřizování kateder kamerálních věd na dalších univerzitách a v dalších zemích (Rakousko, Švédsko, Sasko). Vznikly první učebnice jako „*Einleitung in die Ökonomische-, Polizei-, und Kameralwissenschaft*“ (Úvod do ekonomické, policejní a kamerální vědy) byla uveřejněna již roku 1731, jejímž autorem byl J. Ch. Diettmar. První oficiální učebnicí kamerální vědy se ovšem stal spis profesora Simona Petera Gassera z Halle „*Úvod k ekonomickým, politickým a kamerálním vědám*“ (*Einleitung zu den Oeconomischen, Politischen und Cameralwissenschaften*), publikované již roku 1729. Mezi rané spisy učebnicového charakteru patří také „*Anfangsgründe der Cameralwissenschaft*“ z roku 1755 od G. H. Zinckeho.

<sup>2</sup> Dobové zdůvodnění praktického významu se děje pojmy osvícenské filosofie používané Sonnenfelsem a jeho „školou“. *Die Bequemlichkeit a die Sicherheit* jsou základem blaha státu. Tvoří tzv. „*Erste Grundgesetze aller Staaten*“, což znamená, že z tohoto základu lze odvodit všechny další teze i disciplíny. Kameralisté se zde polemicky střetli s jinými osvícenci v čele s prof. Seibtem [35]. Sonnenfels nevytvořil uzavřený teoretický systém jako fyziokraté či Adam Smith. To nebylo podstatné. Podstatný byl očekávaný praktický efekt. Stát posíljuje „*die Bequemlichkeit*“ a „*die Sicherheit*“ podporou „růstu populace“. Sonnenfels odvodil z tohoto základu jednotlivé předměty a specifikoval jejich potřebu: *Staatsklugheit* (politika par excellence) – zahraniční politiku, která byla vyhraněna pouze dynastií. Ta se nestala součástí učebnic. *Polizeiwissenschaft*, později *Verwaltungslehre* (správní vědu), která zahrnovala správní nauku, správní právo a národohospodářskou politiku. *Die Handlungswissenschaft* (obchodní vědu), a *die Finanzwissenschaft* (finanční vědu).

<sup>3</sup> Justi používá řadu pojmů stejného významu „*grosse Wirtschaft des Staats*“ či „*Oekonomie des Landes*“ nebo „*grosse Oekonomie des Staats*“.

### **Adam Smith, fyziokraté a období klasické školy politické ekonomie**

Ekonomická aktivita vedoucí k hromadění bohatství, vyvolaná vlastním zájmem je nejen eticky ospravedlnitelná, ale je i pozitivně hodnocená. Odklon od Aristotelova učení je završen. Ekonomický systém je vnímán jako samoregulovatelný a sám se reprodukuje na základě přirozených zákonů bez vnějších (zejména státních) zásahů.<sup>4</sup>

Teorie je čistě soukromohospodářská. Stát je z ní vyloučen, protože jeho zásahy harmonické fungování přirozených zákonů narušují. Veřejný sektor patří pouze do hospodářské politiky nikoli do ekonomické teorie [9, 22, 23].

S vlivem učení A. Smithe došlo k propletení pojmů [37, s. 15–38] a označení předmětů výuky tím, že se smísila domácí tradice založená na kramerismu a kamerální vědě se zahraničními vlivy. Byly zavedeny nové pojmy (*Volkswirtschaftslehre*, *Volkswirtschaftspolitik* či *Volkswirtschaftspflege*, *National-Oekonomie*). Starší pojmy měnily svůj obsah (*Staatswirtschaft*).

Ekonomie se znovu vrací do spektra výrazů. Je zaveden i pojem politická ekonomie, který získal své pevné místo v systematice Rauově (1792–1870). Pro pojem ekonomie je používán též ekvivalentní pojem *Wirtschaft*. Česká literatura volí pojem (národní) hospodářství<sup>5</sup> (národohospodářská teorie, národohospodářská politika).

Kamerální věda se uchovala jako starší název pro finanční vědu. Systematika si v Rakousku uchovala tradiční podobu systematiky politických věd (správní věda, národní hospodářství a finanční věda) do roku 1893, ovšem s novým obsahem, který odpovídal klasické politické ekonomii. Německo bylo ovládnuto systematikou K. H. Raua, který používá pro označení ekonomické vědy politickou ekonomii a člení ji na teoretickou část (teorie národního hospodářství) a praktickou část (finanční věda a národohospodářská politika). Do roku 1848 byl vliv Adama Smithe v Rakousku na akademické půdě potlačován. Politické vědy přijaly další předměty [18, 24]. Klasická politická ekonomie se uchytila na akademické půdě až po roce 1848. Přinesla do výuky výraznou liberalizaci.

Plně se prosazuje ve výuce:

1. Národohospodářský proces není vnímán jako proces správní. Stát je z národohospodářské teorie vyloučen a je vytlačen do národohospodářské politiky a správy. Teorie je chápána jako teorie soukromohospodářská.
2. Systém výuky se liberalizoval. Profesori například mohli psát své učebnice a podle nich také přednášet. Byly zavedeny dvě katedry politických věd na pražské univerzitě. Studenti si mohli mezi katedrami výuku volit. V Olomouci byla výuka politických věd roku 1855 zrušena. Jsou zaváděny první výběrové přednášky a semináře. Výuka národního hospodářství je rozšířena na polytechniku.

### **Rakouská škola, německá historická škola, teleologická škola K. Engliše**

Jestliže klasická škola politické ekonomie dospěla k relativně jednotné systematice, pak vztah představitelů německé historické školy a rakouské školy ke klasické politické ekonomii a jejich vzájemné spory se přenášely i na pole systematiky a pojetí „ekonomie“ jako předmětu vysokoškolského studia. V Rakousku byl dokončen proces přetvoření politických věd (národní hospodářství, správní nauka a finanční věda) v systém politické ekonomie, který byl již od zavedení podrobován kritice. Systém politické ekonomie zahrnoval národohospodářskou teorii, národohospodářskou politiku a finanční vědu. Správní věda, která se štěpila na správní nauku, správní právo a národohospodářskou politiku byla nahrazena národohospodářskou politikou. Již v době svého zavedení byla systematika považována ekonomy za systematiku víceméně „didaktickou“ a z odborných hledisek odmítána. Byla akceptována pouze z důvodu tradice a hledisek

<sup>4</sup> S vlivem učení Adama Smithe na přelomu 18. a 19. století završen model společnosti založený na emancipovaném individu a vycházející z utilitaristických teorií státu a jejich aplikací. Dosahování individuálních a společenských maxim je dosahováno prostřednictvím trhu (neviditelné ruky trhu). Význam trhu pro ekonomii je zde potvrzen. Později vede ke zkoumání cenového systému a prohlubuje poznání tržních vztahů. V oblasti hospodářské politiky vede k prosazení principu *laissez-faire*. Harmonie je založena na tržních vztazích. Soulad je založen na cenovém systému. Prosazuje se hospodářský liberalismus.

<sup>5</sup> První s výrazem *National-Oekonomie* přišel Itala Abbé Ortéza v roce 1774. Pak pojem použily v Německu Soden a Jakob v roce 1805, Hufeland pak roku 1807 použil název *Volkswirtschaftslehre*.

didaktických. Ve světě se sílí osamostatňování ekonomické teorie. Viz „economics“ A. Marshalla. Vzniká řada problémů. Diskuse se točí kolem úlohy pomocných věd (etiky), úlohy státu v ekonomice, pojetí ekonomických zákonů, metod aj. S nástupem rakouské školy se těžiště výuky přesouvá do oblastí seminářů. Význam je umocněn osobností pedagoga a vědce jako byl například A. Bráf na české pražské univerzitě a na německé F. Wieser, E. Sax, R. Zuckerkandl, O. Engländer. V českém prostředí sehrál dominantní roli pro konstituování pojetí ekonomie jako předmětu výuky prof. Albin Bráf (1851–1912). Prestižní byly jeho semináře. Nejlepší seminární práce byly publikovány časopise *Obzor národohospodářský*.

Na přelomu devatenáctého a dvacátého století si potřeby trhu vynutily v Německu a Rakousku vznik vysokých obchodních škol. V Kolině nad Rýnem, Frankfurtu, v Mnichově, Lipsku, Berlíně, Vídni a jinde. V Československu byla založena roku 1919 Vysoká škola obchodní v Praze. Jaké místo má mít národního hospodářství a finanční věda (i statistika) mezi předměty přednášené na obchodních školách a jaký má být didaktický přístup Národního hospodářství zde přednášel prof. Josef Macek téměř od založení až do roku 1948. Jeho zkušenosti jsou shrnuty v jeho učebnici, která byla publikována po druhé světové válce v pěti dílech. Macek odmítal oddělovat národohospodářskou teorii a národohospodářskou politiku. Ve výuce doporučoval vždy po teoretickém tématu zařazovat následně téma z národohospodářské politiky. Například doporučoval za teorii peněz zařadit měnovou politiku, za teorii úvěru politiku úvěrovou atp. Nedílnou součástí ekonomické vědy je i etika a Macek navrácí některým pojmům etický obsah – spravedlivý výdělek, spravedlivá cena, spravedlivá mzda atd. Odmítal spojení pojmu hospodářství s pojmem „národní“ a doporučoval jej spojit s pojmem „sociální“. Na univerzitách i na Vysoké škole obchodní v Praze se rozvíjí přednášky výběrových kurzů. Přednášejí je často odborníci z praxe a odborníci na danou problematiku. Jsou zaměřeny na měnové otázky, problematika daní, sociální politiky, mezinárodních vztahů apod. Na technikách se ekonomická věda omezovala pouze na základní předměty.

Jelikož minulost, přítomnost a budoucnost tvoří celek. Je nutno hledat, kromě jiného, cesty jak na přerušenu kontinuitu podmíněnou standardním tržním systémem navázat.

### Literatura

- ALIVIZATOS, S., H.: *Die Oikonomia*. Verlag Otto Lembeck, Frankfurt am Main. 1998.
- Spisy Dra ALBÍNA BRÁFA. Díl první. *Nástin přednášek universitních*. Svazek I. Národohospodářská teorie. Nákladem Sborníku věd právních a státních, V Praze 1913.
- BUTSCHEK, J., I.: *Abhandlung von der Polizey überhaupt, und wie die eigentlichen Polizeygeschäfte von gerichtlichen, und anderen öffentlichen Verrichtungen unterscheiden sind*. Prag 1778.
- DEUTSCH, G.: *Joseph v. Sonnenfels und seine Schüller*. Österreichisch – Ungarische Revue, 1888.
- GRUBER, J.: *Josef Ignác Buček*, *Obzor Národohospodářský*, ročník XXIX, 1924.
- GRUBER, J.: *Národní hospodářství na pražské univerzitě*, *Obzor národohospodářský*, ročník XXIX, 1924.
- GRUBER, J.: *Dra Fr. Riegra pokus o českou habilitaci z národního hospodářství na pražské universitě v roce 1851*, *Obzor národohospodářský*, ročník XXVIII, 1923.
- GRUBER, J.: *Stolice věd právních a státních na české vysoké škole technické v Praze*, *Obzor národohospodářský*, ročník XXVI, 1911.
- HASNER, L.: *System der politischen Oekonomie*, Prag 1860.
- JUSTI, J., H., G.: *Staatswirtschaft*, Scientia Verlag Aalen, 1963.
- podle seznamu přednášek: „*die Lehre von schweren Polizey Uebertretungen nach dem Gesetzbuche*“ a „*die politische Gesetzkunde*“.
- KOPETZ, M.: „*Leitfaden zu dem von Sonnenfelsen Lehrbuche der politischen Wissenschaften*“, Prag 1787.
- KRAMEŠ, J.: *Kameralismus a ekonomické myšlení v Čechách*, *Politická ekonomie* 3, 1997
- KRAMEŠ, J.: *Kameralismus a klasická ekonomie v Čechách*, *Studie z hospodářských dějin* č. 4, VŠE Praha 1998.
- KUDLER, J.: *Grundlehren der Volkswirtschaft*, Wien 1845, druhé vydání 1856.
- MISCHLER, P.: „*Handbuch der National – Oekonomie*“, Wien 1857.

- OSTERLOH, K., H.: Joseph von Sonnenfels und die österreichische Reformbewegung im Zeitalter des aufgeklärten Absolutismus. Historischen Studien, Heft 409. Matthiesen Verlag, Lübeck und Hamburg.
- REINALTER, H. a kol.: *Joseph von Sonnenfels*. Verlag der Österreichischen Akademie der Wissenschaften. Sien 1988.
- „DR. FRANTIŠKA LADISLAVA RIEGRA „Rozvrh k přednáškám o politické oekonomice“ Obzor národohospodářský, ročník XV, 1910.
- SAX, E.: Das Wesen und die Aufgaben der Nationalökonomie. Alfred Hölder. Wien 1884).
- SCHULZ, L., L.: Tabellerischer Entwurf über die Grundsätze der Polizei-, Handlungs-, und Finanzwissenschaft, tři díly, 1776, 1777 Olomouc.
- SCHULZ, L., L.: *Von den Pflichten eines angehenden Staatsbeamten*, Brno 1777.
- SCHULZ, L., L.: *Auszug aus den Polizeigesetzen des Herrn v. Sonnenfels*, Klagenfurt 1768.
- SCHULZ, L., L.: *Einleitung in die Staatswirtschaft und der sammtlichen Polizei*, Olomouc 1774.
- SWIETETZKY VON CZERNZITZ, I.: *Versuch über die Absichten der Landesregierung bei Leitung der Landwirtschaft*, Prag, 1768.
- SOMMER, L.: *Die österreichischen Kameralisten in dogmengeschichtlicher Darstellung I-II*. Wien, 1920, 1925.
- SONNENFELS, J.: *Grundsätze der Polizei-, Handlungs- und Finanzwissenschaft*, Wien 1777.
- Untersuchung ob die Erziehung für das erste Grundgesetz aller Staaten angenommen werden könnte?* 1771, anonym.
- WELLNER, M.: *Böhmens Volkswirthe seit hundert Jahren*, Prag, 1877.
- WELLNER, M.: *Volkswirtschaftliche Skizzen*. Verlag von R. v. Waldheim. Sien 1870. [39].
- ZAUSCHNER, K.: „*Praktische Untersuchung, ob es dem Staate vorteilhafte ware, wenn man die Domainen und andere herrschaftliche und Bauerngüter besonders im Königreiche Böhmen zerteilen möchte*“, Prag, 1770.

### ***The teading of economics and market ekonomy in Czechs Lands till 1939***

**Abstrakt:** *The genesis of economics as a University subjekt. Economics, the market systém and cameralism. The benefit of physiocrats in the teading od economics. Feeling The impact of Adam Smith in the forming of economics as a university subjekt. The classical ekonomy and economic education. The german historic schoul and the Austrian school during economic development.*

**Key words:** *Market, university teading of economics, cameralism, classical ekonomy, german historic school, austrian school*

Stať se opírá o výsledky zkoumání v souvislosti projektu Grantové agentury ČR číslo 402/06/0275 „Vývoj ekonomie jako předmětu vysokoškolské výuky v českých zemích do roku 1948“ (Odpovědný řešitel doc. PhDr. Jaroslav Krameš, CSc.)

#### **Kontaktní adresa autora:**

Doc. PhDr. Jaroslav Krameš, CSc.  
 Vysoká škola ekonomická v Praze  
 Nám. Winstona Churchilla, 4  
 130 67 Praha 3  
 Fakulta podnikohospodářská  
 Katedra mikroekonomie, místnost 346 RB  
 Krames@vse.cz., tel.: 224 098 646

# Některé současné trendy v pracovních systémech

*Petra Kressová*

**Abstrakt:** Článek diskutuje nad změnami, které si organizace již nyní musí uvědomit. Rychlost, inovace, flexibilita a kreativita – to vše od svých pracovníků vyžadujeme. Ti však také stále více preferují volný čas, sebe-realizaci a užívání života. Tyto trendy kladou vysoké nároky na novou organizaci pracovních systémů.

**Klíčová slova:** obohacování práce, rozšiřování pracovních úkolů, týmová práce, rotace pracovníků, flexibilní modely pracovní doby, znalostní účty

## Úvod

Současná role techniky umožňuje vysoký stupeň automatizace prací ve výrobním procesu. Také přístup k informacím a expertní systémy umožňují delegovat rozhodování, výrazně se projevuje tendence integrace prací do ucelených částí. Je kladen důraz na obsah práce, smysl práce, význam uplatnění kvalifikace atd. To vše vyžaduje, aby organizace stále více využívaly principu týmové práce, obohacování a rozšiřování pracovních úkolů jednotlivých pracovníků, kooperace a tvořivosti v procesu práce. Mezi faktory, které nejvíce ovlivňují přežití, případně úspěch podniků, patří: rychlost, inovace, flexibilita, schopnost přizpůsobit se. V globálním prostředí se toho bude chtít od lidí víc a současně bude nutné jim věnovat větší péči. V poslední době se stále více projevuje orientace lidí na volný čas a užívání života, proto se hledají formy pružného přizpůsobování délky a rozvržení pracovní doby podle potřeb provozů a volného času zaměstnanců. Tyto trendy kladou vysoké nároky na organizaci pracovních systémů.

## Organizační struktury

Nejmenší organizační jednotkou je pracovní místo obsazené jedním pracovníkem. Tato pracovní místa se dále seskupují do útvarů buď podle druhu práce (na základě funkčního principu), nebo podle výrobku, teritoria (věcný princip).

V prvním případě vznikají organizační útvary soustředěné technologicky (například soustružna, lisovna, nákup, prodej apod.). Ve druhém případě vzniká uspořádání podle produktů nebo zákazníků a podobně. Toto uspořádání se koncentruje na finální produkt a je považováno za rychlejší, pružnější, modernější způsob organizace práce.

Tyto současné trendy při vytváření organizačních struktur sledují tři cíle:

- zajistit potřeby odborného rozvoje pracovníků
- zajistit kvalitu produkce
- zajistit flexibilitu ve vztahu k zákazníkům

Výsledkem je stále častěji plochá organizační struktura zahrnující funkční útvary a multifunkční výrobní týmy. V organizaci výroby je kladen důraz na procesní, produktový přístup.

V praxi nelze stanovit jednotná pravidla pro vytváření organizační struktury. Využívá se kombinace jednotlivých přístupů, je kladen důraz na flexibilitu a orientaci na potřeby zákazníka. Organizační struktura bývá zpravidla plochá a je dáována přednost využívání různých pružných organizačních struktur - práce v týmech a projektové řízení.

V organizačních strukturách firem se stále více projevují následující změny [2, s. 15]:

- snížení počtu stupňů, především středních
- zvýšená decentralizace při rostoucích požadavcích na zodpovědnost

- delegování pravomocí k plnění firemních cílů
- a již zmiňované změny strukturalizace organizační struktury při posílení výrobního, zákaznického a územního členění náhradou za převažující funkcionální

### **Vytváření pracovních úkolů a dělba práce [ 1 ]**

Základním článkem při vytváření pracovního úkolu je pracovní operace. Pracovní operace může mít časový rozměr několika sekund, ale i několika hodin. Její konkrétní vymezení závisí na stupni dělby práce.

Při stanovování pracovního úkolu je potřeba:

- určit, které úkoly bude vykonávat člověk, a které stroj
- rozdělit práci mezi jednotlivé pracovníky a pracovní skupiny
- stanovit způsob koordinace jednotlivých pracovních úkolů

Současná role techniky umožňuje vysoký stupeň automatizace prací ve výrobním procesu. Přístup k informacím a expertní systémy umožňují také delegovat rozhodování, výrazně se projevuje tendence integrace prací do ucelených částí.

Velká pozornost se v poslední době v této oblasti věnuje sociálním aspektům organizace práce, je kladen důraz na obsah práce, smysl práce, význam uplatnění kvalifikace, kooperace, tvořivosti v procesu práce.

Moderní přístup k vytváření pracovních úkolů vychází z těchto zásad:

- zajistit komplexnost pracovního úkolu
- zajistit různorodost struktury práce
- poskytnout pracovníkovi určitou volnost v jednání
- využívat skupinovou formu práce.

Konkrétní opatření v uplatnění těchto zásad pak vedou k používání „nových“ pracovních systémů.

### **„Nové“ pracovní systémy**

Tyto „nové“ pracovní systémy nejsou nijak nové. Autorka článku však chtěla zdůraznit jejich v současnosti vzrůstající úlohu. Mezi „nové“ pracovní systémy patří:

- autonomní pracovní skupiny (team work).
- střídání na pracovních místech (job rotation)
- rozšiřování pracovní způsobilosti (job enlargement)
- obohacování práce (job enrichment)

Používání skupinové práce (team work) je dnes považováno za jeden z hlavních organizačních nástrojů dosahování vysoké výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku. Je kladen důraz na vytváření takové organizace práce, která umožňuje práci autonomních, samosprávných pracovních skupin, které samostatně na podnikatelském principu zajišťují ucelené části výrobního procesu.

U členů pracovních skupin je kladen důraz na kvalifikaci, zastupitelnost, komunikaci, kooperaci, samostatnost, zodpovědnost za konečné výsledky nejen technické, ale také v kvalitě a v ekonomické efektivnosti výroby. V tomto typu organizace práce se zásadně mění role středního managementu. Samostatné výrobní týmy se samy řídí, mistr se dostává do role kouče.

Samostatný výrobní tým na každém pracovišti je charakterizován těmito základními prvky:

- společně stanovené cíle, které jsou v souladu s cíli provozu a firmy
- společné odměňování za společný výsledek
- přesně definovaná autonomie týmu při dosahování požadovaných výsledků a cílů založená na principu samořízení

- jasně definované role členů týmu a jejich mluvčích
  - svobodná a tajná volba mluvčího týmu, který za tým vyjednává s okolím
- Bez dodržení těchto prvků nemůžeme zajistit skutečně efektivní fungování týmů v podniku.

Job rotation (střídání na pracovních místech, rotace pracovníků, cross-training) – rotace členů týmu na jednotlivých pracovních místech v rámci jednoho týmu (nebo provozu). Pracovníci mohou rotovat podle předem stanoveného časového plánu. Výhodou je kromě pestřejší činnosti a snížení nadměrné námahy určitých svalů i výzva pro pracovníka, aby si sám kladl cíle pro rozšíření svých dovedností, společné řešení problémů formou zlepšovacích návrhů, lepší komunikace (například při vývoji standardních pracovních postupů), ale také zvýšení pružnosti výroby či kultivace „týmovosti“ (podpora zájmu členů týmů o záměry vedení podniku, vyšší kvalitu, bezpečnost práce, nižší náklady apod.) Pracovníci zastávají různá pracovní místa a učí se novým dovednostem. Multi skilling umožňuje zastávat více různých pracovních míst, což je výhodné i pro zaměstnavatele.

Job enlargement (rozšiřování pracovní způsobilosti, horizontal loading, rozšiřování pracovních úkolů) – horizontální rozšiřování pracovní způsobilosti, které zahrnuje rozšíření pracovních úkolů o úkoly na stejné úrovni schopností a zodpovědnosti. U týmů jde o rozšiřování „akčního radiusu“ týmů tak, aby se staly co nejméně závislými na svém okolí a tzv. specialitech. Uplatňuje se zde princip projektování týmové práce v oblasti výroby s důrazem na procesní orientaci.

Postupné rozšiřování pracovní způsobilosti může být v oblasti výměny, seřizování a ostření nástrojů, čištění a mazání strojů, drobných oprav, kontrole prvního kusu... Výhodou je především efektivnější proces, zvýšení sebedůvěry a posílení sebeuplatnění pracovníků, pestrost samotné práce.

Job enrichment (obohacování práce, obohacování pracovních úkolů) – Jde o delegování zodpovědnosti a kompetencí prací na nižší stupně řízení (například od mistra k mluvčímu týmu). Je to vlastně vertikální integrace pracovních úkolů, kdy je pracovníkovi přidán takový pracovní úkol, který pracovníkovi zvyšuje zodpovědnost i možnost řídit a ovlivňovat.

Dle vospěllosti týmu lze obohacovat práci o činnosti, které:

- by měli členové týmu vykonávat od počátku (jednoduché plánování, řízení týmových schůzek, základní koordinace týmu)
- bude tým postupně přebírat (plánování, jednání se zákazníky, vyšší stupeň plánování vlastní práce, samostatné zlepšování procesů)

Získáním větší pravomoci a zvýšením stupně obtížnosti při plnění pracovních úkolů jsou pracovníci lépe motivováni a zároveň také rozvíjejí svůj potenciál.

### **Organizace pracovní doby**

Délka a způsob organizace pracovní doby zaznamenaly v posledních desetiletích v průměrně vospělých zemích zásadní změny. V padesátých letech se odbory zaměřovaly na zkracování pracovní doby a dosažení pětidenního pracovního týdne. V šedesátých letech se začaly prosazovat snahy o prodloužení dovolené. Od 70. let je orientace zaměřena na zohledňování individuálních zájmů zaměstnanců a zaměstnavatelů.

Hledají se formy pružného přizpůsobování délky a rozvržení pracovní doby podle potřeb provozů a volného času zaměstnanců. V souvislosti s organizací pracovní doby je zaměřena pozornost na tyto okruhy:

- zákonná ustanovení v oblasti pracovní doby
- směnová a noční práce
- standardní pracovní režimy
- flexibilní pracovní režim

- režim práce a odpočinku v rámci směny
- rozbor využití pracovní doby.

V poslední době se však stále více projevuje orientace lidí na volný čas a užívání života. Němeček [2, s. 14] tvrdí, že „lze očekávat, že bude potřeba hledat nové formy stimulace pro zaměstnance k jejich získání pro plnění firemních cílů, neboť mnozí budou preferovat vlastní volný čas a užívání života, než především pracovat.“

A nezbyvá než souhlasit. Z tohoto důvodu, ale i z důvodu neustále rostoucích tlaků intenzifikace se budeme i v našich podmínkách stále častěji setkávat s nejrůznějšími flexibilními modely pracovní doby. Flexibilní modely pracovní doby jsou nedílnou součástí procesu zvyšování produktivity.

Můžeme využít těchto flexibilních modelů pracovní doby [3]:

- Pružná pracovní doba (možnost volby nástupu do práce a odchodu z práce v rámci stanoveného rozmezí)
- Roční model pracovní doby (prodlužování pracovního týdne v období vyšší poptávky na výrobu a zkracování pracovního týdne v období snížené poptávky)
- Springer („zaskakovač“ dle potřeby náhrady o přestávkách nebo po dobu nemoci některého z členů týmu)
- Temporäre (brigádnická výpomoc na určité časové období, kdy je smlouva uzavírána přes agentury práce)
- Částečná pracovní doba (nižší týdenní úvazek i s nižší mzdou)
- Možnost domácí práce na telefon
- Gleitende Arbeitszeit (forma pružného modelu pracovní doby, kdy se pracovníkům vytváří tzv. kladná nebo záporná salda hodin. Kladná v případě „přesčasů“, záporná v případě odpracování kratší pracovní doby například v důsledku nerovnoměrné výroby, sezónnosti atd. Tato salda se po uplynutí určitého období vzájemně vyrovnají, což často šetří i náklady na příplatky za přesčasy. Inspirováno Švýcarskem.)
- Job sharing (je dnes už nahrazováno částečnými pracovními úvazky. Jedná se o „rozdělení“ pracovního místa na více osob – kolektivní plnění úkolu)
- Systém rotace („X“ pracovníků obsazuje „Y“ pracovních míst, například 5 pracovníků rotuje na 4 pracovních místech. Výhodou je větší prostor volného času v týdnu, což je vhodné především pro matky s dětmi...)
- Postupný přechod do starobního důchodu (systém propracovaný především v západní Evropě. Jde o postupné snižování objemu práce a délky pracovní doby, je to méně násilná forma přechodu do důchodu)
- Jednou z forem je i nabídka práce „třetím“ (Outside vendors)

### **Znalostní účty [4, 5]**

Každá informace (výsledek studia, školení či praktického poznání) musí být transformována do akce, aby se stala znalostí podniku (a nezůstala jen bezcennou informací). K transformaci informací do akce slouží znalostní účty.

„Znalostní účty podniku a znalostní účty zaměstnanců jsou předpokladem úspěšného řízení znalostí. Znalostní účty jsou založeny na principu Má dáti – Dal. Každá získaná informace představuje položku, pro podnik i jednotlivce na straně Má dáti. Informace je pouze potenciál, nezhodnocená možnost, nevyvážená kladnou položkou Dal. Žádný podnik si nemůže dlouhodobě dovolit akumulaci nákladů na straně Má dáti: studium, školení a semináře jsou znalostní investice. Tyto investice musí být ve smluveném časovém období vyhodnoceny z hlediska návratnosti, ve smyslu aplikací, implementace, použití, výsledků a výnosů.“ [5]

Žádný podnik by se neměl spokojit s pouhým oceněním „odfajfkováno“ svých nejvýznamnějších investic. Strana Dal musí být systematicky sledována, vyhodnocena a – oceněna. Placení za znalosti (Pay for knowledge) je znakem podniků světové třídy, znalostních podniků.



„Systémy znalostních účtů jsou předpokladem efektivního řízení znalostí podniku.

Měření kvality znalostí je předpokladem dobrého vedení znalostních účtů, dobrého znalostního managementu. Mírou kvality znalostí je hodnota přidaná koordinací činností, tedy přidaná hodnota procesu. Měření přidané hodnoty podniku, týmu či jednotlivce je též nejlepší mírou kvality přidané koordinovanou akcí (znalostí) jedince, týmu a podniku. Kvalita je výsledkem znalostí, dobrá kvalita je výsledkem kvalitních znalostí, z dobrého řízení znalostí vyplývá řízení kvality.“ [4]

#### **Literatura**

- HÚTTLOVÁ, Eva. *Organizace práce v podniku*. Praha, VŠE v Praze, Fakulta podnikohospodářská, 1999, 128 stran, ISBN 80-7079-778-9.
- NĚMEČEK, Petr a kolektiv. *Možné trendy rozvoje podniků*. Brno, Akademické nakladatelství CERM, 2004, 1. vydání, ISBN 80-7204-362-5.
- SEJKOROVÁ, Božena. Přednášky v rámci předmětu Pracovní systémy na FaME, UTB ve Zlíně, 2006.
- ZELNY, M. (1989) „Knowledge as a New Form of Capital, Part 1: Division and Reintegration of Knowledge“, *Human Systems Management*, 8, 1, 45–58. „Knowledge as a New Form of Capital, Part 2: Knowledge-Based Management Systems“, *Human Systems Management*, 8, 2, 129–143.
- ZELNY, M. (2000), *Handbook of Information Technology in Business*, London: Thomson.

#### ***Some present-day trends in work systems***

*Annotation:* The paper discusses the changes that the companies have to realize even now. Speed, innovation, flexibility and creativity – all of it we demand after our employees. But they prefer free time, self-realization and enjoying their life more and more. These trends require new work-system organization.

*Key words:* job enrichment, job enlargement, job rotation, team work, flexible models of working hours, knowledge accounts

#### **Kontaktní adresa autora:**

Ing. Petra Kressová,  
Ústav managementu  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Mostní 5139, 76001 Zlín  
e-mail: kressova@fame.utb.cz

# Marketing v modernej podnikovej praxi

*Anton Kretter*

**Abstrakt:** *Bez poznatkov z marketingu je dnes nepredstaviteľná riadiaca činnosť akéhokoľvek podnikateľského subjektu, ale i neziskových organizácií. Marketing stimuluje aktivity v smere dosiahnutia najlepších hospodárskych výsledkov. Dôležitým momentom uplatňovania znalostí z marketingu v podnikovej praxi je skutočnosť, že okrem faktorov trhovej prosperity je dôležité uplatňovanie i poznatkov spojených s etikou a spoločenskými potrebami ako sú ochrana prostredia a trvalo udržateľný rozvoj.*

**Kľúčové slová:** *marketing, interpretácia marketingu, úloha marketingu v podniku*

Marketing je vednou disciplínou, ktorá nachádza významné uplatnenie v mnohých oblastiach života spoločnosti. Má pozitívny vplyv nielen na rozvoj, ale aj na aktivity v oblastiach nevýrobných činností. Dnes sa stretávame s marketingom, jeho pôsobením a prejavom v dennom živote ako podnikateľských subjektov, tak i jednotlivcov, spotrebiteľov. Cieľom marketingu je uspokojovať potreby a želania výrobcov, obchodných sprostredkovateľov, ale hlavne konečných užívateľov výrobku. Marketingová úspešnosť týchto účastníkov marketingovej vertikály je vzájomne previazaná, pričom sa primárne odvíja od spokojnosti zákazníka. Poznať zákazníka, jeho potreby, vedieť s ním cieľavedome komunikovať a následne ponúknuť naplniť jeho želania, je jednou z rozhodujúcich úloh v modernej marketingovej praxi.

## **Chápanie marketingu v teórii a v praxi**

Marketing je často frekventovaným slovom v našej odbornej hospodárskej praxi. V ostatnom období sa mu pripisuje prioritná úloha v riešení problémov a v hľadaní východísk podnikov či odvetví z ich nespokojivej situácie. Marketing sa skutočne stal kľúčovým faktorom podnikateľského úspechu, pričom jeho poslanie treba chápať v širšom rozsahu než je doslovný preklad anglického slova marketing.

V teórii i v praxi je marketing chápaný, rozvíjaný a realizovaná rôznymi spôsobmi. Z nich však dva sú rozhodujúce:

- marketing je chápaný ako určitá podnikateľská filozofia,
- marketing predstavuje určitý systém podnikových aktivít.

Chápanie marketingu ako podnikateľskej filozofie vychádza zo zásady, že úspešnosť podnikateľskej činnosti možno najlepšie dosiahnuť poznaním, akceptovaním a riešením potrieb zákazníka<sup>1</sup>. Zákazníka stavia na prvé miesto. Od neho odvíja všetky marketingové úvahy, reaguje na jeho potreby a svojou ponukou zlepšuje kvalitu jeho života.

Marketing je komplexná filozofia podnikateľskej politiky, ktorá je jednotná pre podnik ako celok a zjednocujúca pre všetky podnikové činnosti. Prijatím marketingovej koncepcie podnik mení základnú filozofiu svojho podnikania a svojho rozvoja, podriaďuje jej vzťahy a procesy vo vnútri podniku i spoluprácu s inými ekonomickými subjektami. Marketing sa považuje za rozhodujúcu činnosť podniku, pričom táto filozofia ak má byť účinná, musí byť akceptovaná a aktívne presadzovaná v práci na všetkých úrovniach podnikovej vertikály od vrcholového manažmentu až po pracovníka na najnižšom stupni pracovného zaradenia. Výsledkom takto realizovaného prístupu k podnikaniu je poskytovanie takých produktov, do ktorých je vložená znalosť potrieb a ktoré tak majú reálnu šancu uplatniť sa na trhu.

Vzhľadom k tomu, že marketing prechádza neustálym vývojom, nie je jeho definícia jednotná. Marketing vo svojej podstate predstavuje prierezovú disciplínu. Táto skutočnosť vedie k tomu, že sa stretávame s niekoľkými desiatkami definícií marketingu. Formulácia tej- ktorej definície závisí od zorného uhla,

<sup>1</sup> Kotler, Ph., 1998.

z ktorého sa jej autor pozerá na predmetnú otázku a z ťažiska riešenia problematiky. Ak toto konštatovanie prijmeme, musíme povedať, že rôzne definície marketingu sú akceptovateľné ako východisko pre riešenie problematiky marketingu.

Pri výraznom zjednodušení marketingových definícií môžeme ich chápanie rozdeliť do dvoch kategórií a to:

- v klasickom, ekonomickom (užšom) chápaní,
- v modernom, rozsiahlom (širšom) chápaní<sup>2</sup>.

Pre klasickú interpretáciu marketingového pojmu môžu byť zvolené tri východiská:

- Marketing ako maximum. To znamená kupujúci je východiskovým bodom a cieľom manažérskej filozofie podniku.
- Marketing ako systematické ovplyvňovanie a tvorba trhu. To sa deje koordináciou nasadenia odbytových nástrojov v marketingovom programe.
- Marketing ako výraz systematického hľadania rozhodnutí.

V nadväznosti na uvedené východiskové prístupy marketing predstavuje plánovanie, koordináciu a kontrolu všetkých podnikových aktivít zameraných na aktuálne a potencionálne trhy. Trvalým uspokojovaním potrieb zákazníkov majú byť realizované podnikové ciele v procese zásobovania spoločnosti tovarmi.

Moderná a súčasne širšia interpretácia vzťahuje marketing na všetky formy výmeny medzi dvomi zmluvnými partnermi. Okrem výmeny výrobkov, ideí a služieb sa sem vzťahujú aj výmenné procesy medzi nekomerčnými organizáciami a jednotlivcami. Preto sa pod marketingom rozumie tá ľudská činnosť, ktorá je zameraná na to, aby cez výmenné procesy sa uspokojili, resp. naplnili potreby a želania. O marketingu hovoríme vtedy, keď najmenej jeden zainteresovaný partner upresňuje a zvažuje svoje ciele v tom smere, ako je možné riešiť želania a reakcie druhého partnera.

### **Marketing a orientácia na trh**

Súčasný trh je charakteristický dynamičnosťou, rastúcou silou spotrebiteľa a intenzívnou konkurenciou. Zmeny prebiehajú stále rýchlejšie. Zavádzajú sa nové technológie, ktoré umožňujú vyrábať viac, kvalitnejšie a lacnejšie. Skracuje sa doba, počas ktorej sú výrobky a služby práve uvedené na trh považované za nové. Podstatne sa mení i správanie spotrebiteľa, ktorý si môže vyberať z čoraz širšieho sortimentu a pestrejšej ponuky produktov. Jeho kúpna sila rastie a zvyšujú sa nároky a požiadavky na výrobky, prostredníctvom ktorých chce uspokojiť svoje potreby.

Podniky už dnes nemôžu rozhodovať na intuitívnej úrovni. Činnosť podniku musí byť podložená zodpovedajúcou teóriou, musí sa opierať o čo najkvalitnejšie a najdokonalejšie analytické nástroje, ktoré uľahčujú a urýchľujú rozhodovacie procesy a tým vytvárajú predpoklady pre získanie určitej výhody v konkurenčnom prostredí.

Súčasný marketing je podnikateľskou koncepciou, ktorá sa snaží o vytvorenie rovnováhy medzi záujmami dvoch protichodných síl zákazníka na jednej a manažéra podniku na druhej strane. Úspech podnikateľského subjektu je ovplyvnený mnohými faktormi. Avšak pre všetky úspešné podniky na rôznych úrovniach je spoločnou črtou silná orientácia na zákazníka. Tie podniky, ktoré sa v maximálnej miere snažia pochopiť a uspokojiť potreby zákazníkov sú schopné správne definovať svoje cieľové trhy. Motivujú a vedú svojich pracovníkov v organizácii k tvorbe produktov špičkovej kvality v súlade s vysokou úrovňou spotrebiteľského uspokojenia. Súčasný marketing zlučuje mnoho predtým samostatných funkcií, ovplyvňuje vývoj a výrobu, úzko súvisí s rozhodovaním o rozdelení finančných zdrojov, je prostriedkom organizácie a riadenia predaja, zasahuje do oblasti personálnej politiky podniku a pod.<sup>3</sup>

Moderný marketing je teda dôležitým prvkom riadenia podniku orientovaného na trh. Prináša prosperu nielen podniku, ale aj zákazníkom, pretože mu pomáha nájsť správny produkt vo vhodnom časovom okamžiku a mieste vhodnom spotrebiteľovi.

<sup>2</sup> Meffert, H., 1993.

<sup>3</sup> Nagyová, L., 2004.

Marketing v praxi predstavuje súhrn všetkých činností, ktoré sú spojené so situáciami, ktoré sa vytvárajú na ceste výrobku od chvíle vzniku idey výrobok vyrábať až potiaľ, kým sa výrobok dostane ku konečnému spotrebiteľovi. Analýza tejto definície hovorí, že marketing je:

- Optimalizáciou transakcií a chápeme ho ako vedu o trhových výmenných stykoch. Všetko čo sa medzi ľuďmi a podnikmi deje, odohráva sa formou transakcie. Transakčné styky medzi výrobou a službami spájajú ľudí a podniky s okolím.
- Marketing vytvára a formuje trh. Rozvoj metód marketingu vedie k novým marketingovým formám a to k personálnemu, finančnému a zaobstarávaciemu marketingu. V širšom zmysle cieľom marketingu je práca, ovplyvňovanie zaobstarávacích a zhodnocovacích procesov.
- Marketing je regulátorom trhu a jeho úloha spočíva v regulovaní dopytu. Marketing sa prezentuje pochopením kupujúceho, tj. otvoriť sa mu a nevnučovať mu svoje záujmy. Má ísť o výmenu založenú na partnerstve.
- Marketing ovplyvňuje postoje, tj. nákupné a spotrebné zvyklosti kupujúcich, zásobovanie a predajné návyky distribučných partnerov, trhové postoje konkurenčných i kooperačných partnerov, ale aj vlastných marketingových spolupracovníkov.

### **Komplexnosť výkonu marketingových aktivít**

Všetky marketingové aktivity sú vzájomne prepojené, nie sú od seba izolované. Preto ich realizácia prináša nielen súčet kvalít každej z nich, ale je marketingovou kvalitou, kvalitou celku, súhrnu. Je teda kvalitou, ktorá nás v podstate nič nestojí a je odmenou za rozumné vykonávanie marketingových aktivít.<sup>4</sup>

Marketing má svoje pozitíva, ale aj negatíva. Aj v rozvinutých krajinách je k nemu niekoľko kritických pripomienok. Týkajú sa napríklad reklamy, ochrany spotrebiteľov a kvality výrobkov. Marketing stimuluje podnikateľské výkony a to neraz i za hranice dodržiavania zásad podnikateľskej etiky. Aktuálnou je tiež problematika ochrany životného prostredia a zabezpečenia trvalo udržateľného rozvoja pri výrobe produktov. Sú to otázky, ktoré prichádzajú do popredia v čase intenzívneho nasadenia marketingu v riadení, v ktorom vidia podniky príležitosť na dosahovanie úspešných hospodárskych výsledkov. V tomto zmysle integrálnou súčasťou úvah a modernom podnikaní musí byť aj problematika sociálnej zodpovednosti marketingu voči zákazníkom, spotrebiteľom a verejnosti.<sup>5</sup>

Marketing predstavuje v praxi systém určitých podnikových aktivít, ktoré sa dotýkajú každej podnikovej činnosti, alebo rozhodnutia o výrobku, od jeho vývoja cez výrobu až po predaj. Tento prístup k marketingu si však musí uvedomiť problém, ktorý by sa mohol prejaviť v zúženom prístupe marketingu k niektorým čiastkovým oblastiam. V marketingu je rozhodujúca komplexnosť všetkých jeho aktivít. Ťažiskom marketingu v systéme podnikateľských aktivít sú tieto činnosti:

- systematický výskum trhu orientovaný na získanie aktuálnych informácií o potrebách spotrebiteľa o dopyte, o konkurencii, ale i o komponentoch trhu (ceny, distribučné cesty, propagácia a pod.),
- prognózovanie a plánovanie odbytu včítane s ním súvisiacich aktivít,
- spracovanie marketingovej stratégie podniku, z ktorej následne vychádza výrobný a odbytový program podniku včítane stratégie práce s trhom,
- realizácia odbytových aktivít pri predaji výrobkov, ako i vnútorná a vonkajšia komunikácia s výrobnými a obchodnými partnermi.

Marketing sa zaoberá prevažne ľudskou a nie materiálnou stránkou reprodukčného procesu. Musí byť výsledkom úcty voči kupujúcemu. Má viesť k rešpektovaniu ocenenia, ktoré si tovar na trhu získava.

Budúcnosť marketingu smeruje do etapy tzv. futurologického marketingu. Bude predstavovať predvídanie a formovanie budúcnosti a v tom i nových, v súčasnom období snád' ani nepredstaviteľných nárokov na úžitkové hodnoty výrobkov. Marketingová filozofia a následne prax bude nútená vedieť vžiť sa do situácie spotrebiteľa, predvídať a reálne odhadnúť kvalitatívnu i kvantitatívnu stránku jeho budúcich, zatiaľ ešte latentných a nepoznaných potrieb.

<sup>4</sup> Prachár, J., 1991.

<sup>5</sup> Kretter, A., 2004.

### **Literatúra**

KOTLER, PH.: *Marketing management*. Praha:Grada, 1998.

KRETTTER, A. a kol.: *Marketing*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2004.

MEFFERT, H.: *Marketing manažment*. Praha:Grada, 1996.

NAGYOVÁ, L.: *Marketing a proces marketingového manažmentu*. Nitra: in Marketing, Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2004.

PRACHÁR, J.: *Čo je marketing*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1991.

### ***Marketing in modern practice***

*Annotation:* Nowadays, management of any entrepreneurial subject as well as any non-profit organization is almost unthinkable without knowledge of marketing. Marketing stimulates activities towards achieving the best economical results. An important aspect of marketing application in practice is that beside profit orientation it is necessary to enclose also knowledge of ethics and social needs as are environment preservation and sustainable development.

*Key words:* marketing, interpretation of marketing, marketing's role in a firm

### **Kontaktná adresa autora:**

Anton Kretter, doc. Ing. PhD.

Katedra manažmentu a marketingu

Slovenská poľnohospodárska univerzita

Tr. A. Hlinku 2

949 76 Nitra, Slovenská republika

anton.kretter@uniag.sk

# Kočovní kultura: podpora virtuální práce

*Jaroslava Kubátová*

**Abstrakt:** Podpora a rozvoj kočovní kultura je nezbytným předpokladem pro dosažení konkurenční výhody, spočívající v pracovní síle, která využívá všudypřítomné informační a komunikační technologie (ICT). Kočovní kultura je typem organizační kultura a je určena jistým souborem artefaktů, hodnot a přesvědčení a základních předpokladů. Chce-li si organizace ověřit, do jaké míry již kočovnou kulturu vytvořila, může provést interní kulturní audit.

**Klíčová slova:** virtuální práce, organizační kultura, kočovní kultura, kulturní audit

## Ekonomické, technologické a sociální faktory současné práce

Souběh ekonomických a technologických faktorů nyní poprvé v dějinách umožňuje organizacím spojit ve společnou výhodu ekonomickou efektivnost a úspory z rozsahu velkých firem a přednosti pracovní síly malých firem – samostatnost, motivovanost, flexibilitu.<sup>1</sup> Pracovní síla moderních firem je stále mobilnější. Ostrá globální konkurence vyžaduje, aby zaměstnanci pracovali u svých klientů a u obchodních partnerů a dokázali okamžitě reagovat na přání, potřeby či příležitosti, které se objeví. V pracovní síle je zastoupeno výrazné procento žen a rovněž osob z dvoukariérových manželství, které jsou zároveň rodiči malých dětí nebo mají staré rodiče, vyžadující určitou péči. Tento posun ve skladbě pracovní síly posiluje nutnost vytvářet takové pracovní podmínky, které zaměstnancům umožní uvést do rovnováhy pracovní a soukromý život a dostát odpovědnostem v práci i v rodině. Současné technologie umožňují virtuální práci. Lze očekávat, že do konce roku 2006 bude jen v USA využívat nějaký způsob virtuální či mobilní práce 95 % společností.<sup>2</sup> Podle mezinárodního průzkumu z roku 2003, v němž odpovídalo více než 200 generálních ředitelů firem, jsou nejčastějšími motivy k zavádění teleworkingu dobrá dostupnost internetu, popř. intranetu (62 %), dobré komunikační prostředky (62 %), globalizace podnikání a obchodu (48 %), snaha o snížení nákladů (38 %), zvyšující se počet obchodních partnerů (28 %), zajištění business continuity (17 %) a tlak zaměstnanců (15 %).<sup>3</sup> Velmi důležitým prvkem, který může rozhodnout o úspěchu či neúspěchu virtuální práce, je organizační kultura.

O všeprolínajícím využívání počítačů se mluví od počátku 90. let 20. století. O kočovném nasazení počítačů (nomadic computing) píše Leonard Kleinrock v roce 1995. Nomadic computing označuje za nové paradigma využití počítačů a komunikačních technologií, které přináší nezávislost na místě a pohybu a rozšiřuje přístup ke vzdáleným souborům, systémům a službám.<sup>4</sup> Kalle Lyytinen a Youngjin Yoo v roce 2002 použili termín kočovní informační prostředí (nomadic information environment, NIE) k popisu souboru vzájemně propojených technologických a organizačních prvků, který umožní fyzickou a společenskou mobilitu při využití počítačů a komunikačních služeb mezi jedinci uvnitř organizace i mimo organizaci. NIE poskytuje uživateli takový přístup k informacím, jako by se uživatel pohyboval od jednoho zařízení ke druhému a mezi různými sítěmi, ale bez problémů a námahy. Technologie tvořící NIE mohou být fyzicky

<sup>1</sup> Malone, Thomas: The Future of Work: How the New Order of Business Will Shape Your Organization, Your Management Style and Your Life. Boston, Harvard Business School Press, 2004, p. 4. ISBN 1-5913-9125-3.

<sup>2</sup> Mobile Needs on Rise. Electronic News, 4 (19), 2004.  
Dostupné z <http://www.reed-electronics.com/electronicnews/article/CA411380?ref=nbra>, 25. 6. 2006.

<sup>3</sup> Remote Working in the Net-Centric Organization. An AT&T Survey and White Paper in Cooperation with the Economist Intelligence Unit. 07/14/03. Dostupné z [http://www.business.att.com/content/whitepaper/remote\\_working\\_net-centric\\_org.pdf](http://www.business.att.com/content/whitepaper/remote_working_net-centric_org.pdf), 14. 8. 2006.

<sup>4</sup> Kleinrock, Leonard: Nomadic Computing – An Opportunity. Computer Communication Review, Vol. 25, No. 1, pp. 36–40, January 1995. ISSN 0146-4833. Dostupné z: <http://www.cs.ucla.edu/~lk/PS/paper185.pdf>, 3. 8. 2006.

propojené či bezdrátové, ovšem význam bezdrátových technologií jako je WiFi, Bluetooth, WAP a 3G mobilní telefony je větší, a to zejména v místech, kde informační propojení nebylo dříve z různých důvodů (technických, ekonomických apod.) možné. Právě rozvoj bezdrátových technologií umožnil rozšíření nomadic computing v organizacích.<sup>5</sup>

Z pohledu sociologicko-technologického je však zřejmé, že technologie a organizace se musí navzájem přizpůsobovat až je dosaženo vzájemné rovnováhy. Jedině při splnění této podmínky dosahuje organizace optimálního výkonu. I když technologie jsou spatřovány jako fenomén, který přináší jistou svobodu, ve skutečnosti druhy technologií, které se zavádějí, způsoby jak se zavádějí, a to, jak se následně využívají, ovlivňuje chování členů organizace. Využívání ICT způsobuje, že pracovníci jsou stále mobilnější, organizace je pružná a schopná rychle reagovat na všechny podněty, mění se manažerské uvažování a styly vedení lidí. Aby toho však bylo skutečně dosaženo, musí se souběžně měnit organizační kultura. ICT, které nejsou zasazeny do odpovídající organizační kultury, nepřinesou odpovídající efekty. Organizační kultura, která je v souladu s využíváním ICT k virtuální práci, je označována jako kočovná kultura (nomadic culture). Na rozdíl od technologických řešení je pro konkurenci mnohem obtížnější organizační kulturu napodobit. Vytvoření organizační kultury, která odpovídá využívání ICT a virtuální práci a přispívá k efektivitě organizace, je velkou konkurenční výhodou.<sup>6</sup>

### **Organizační kultura**

Podle definice Geerta Hofstedeho je organizační kultura „kolektivním naprogramováním myslí, které odlišuje členy jedné skupiny od členů jiné skupiny“.<sup>7</sup> Kultura je kolektivní fenomén a projevuje se na mnoha různých úrovních jako je rodina, firma, pohlaví, náboženství, rasa či národ. Kultura, ke které jedinec náleží, určuje jeho či její chování. Sdílené hodnoty skupiny vedou členy skupiny k podobnému myšlení a jednání.

Podle pojetí E. H. Scheina je organizační (podniková) kultura vzorec základních a rozhodujících předstáv, které určitá skupina nalezla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace, a které se osvědčily, takže jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno poznat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.<sup>8</sup> Schein rozlišuje tři vzájemně související úrovně organizační kultury:

**Artefakty**, to je nejlépe pozorovatelná úroveň, k níž náleží takové prvky jako organizační architektura, technologie a zaznamenané vzorce chování pracovníků. I když se jedná o znaky, které může vnější pozorovatel zaznamenat, nemůže odhalit jejich příčiny, vznikající v pozadí organizace.

**Hodnoty a přesvědčení** (názory, mínění), druhá úroveň organizační kultury, řídí chování organizace. Poznání organizačních hodnot a přesvědčení pomáhá k pochopení chování organizace.

**Základní předpoklady** (v sociologii nazývané stereotypy), poslední úroveň, jsou ustálené, navyklé vzorce chování a myšlení, které jsou považovány skupinou členů za přirozeně dané, a v konečném důsledku určují vnímání, pocity a myšlenkové pochody členů organizace.

Výzkumy potvrzují vztah mezi organizační kulturou a výkonností organizace. Pokud je organizační kultura v rozporu s organizační strukturou, cíli či stylem vedení, výkonnost organizace je negativně dotčena. Je oslabena konkurenceschopnost organizace, inovativnost a rovněž dochází k větší fluktuaci pracovníků a je snížena spokojenost a oddanost pracovníků.<sup>9</sup>

<sup>5</sup> Lyytinen, Kalle, Yoo, Youngjin: Research Commentary: The Next Wave of Nomadic Computing. Information Systems Research, Vol. 13, No. 4, December 2002, pp. 377–388, ISSN 1526-5536.

<sup>6</sup> Chen, Leida, Nath, Ravi: Nomadic Culture: Cultural Support for Working Anytime, Anywhere. Information Systems Management, Fall 2005, 22, 4, pp. 56–64. ISSN 1058-0530.

<sup>7</sup> Hofstede, Geert: Culture and Organizations: Software of the Mind. London, UK, McGraw Hill, 1991. ISBN: 0-07-707474-2, p. 237.

<sup>8</sup> Schein, Edgar H: Coming to a New Awareness of Organizational Culture. Sloan Management Review, 1984, Winter, pp. 3–16, ISSN 0019-848X.

<sup>9</sup> Marcoulides, Georgie, A., Heck, Donald, H.: Organizational Culture and Performance Proposing and Testing a Model. Organization Science, 1993, 4(2), pp. 209–225. ISSN 1047-7039.

Na začátku 80. let 20. stol. Olson předpověděl, že organizace a zaměstnanci nebudou již dlouho svázáni prací v kancelářích a tradiční pracovní dobou od devíti do pěti hodin. Organizace budou muset změnit svou fyzickou a řídicí strukturu, manažeři budou muset změnit svůj přístup ke vzdáleným pracovníkům a pracovníci změni svůj vztah k organizaci.<sup>10</sup> Tyto požadavky odpovídají předpokladům nomadic culture – kočovné kultury.

### *Co je kočovná kultura?*

Podle Scheinova modelu je kočovná kultura souborem artefaktů, hodnot a přesvědčení (mínění) a základních předpokladů, který poskytuje zaměstnanci možnost pracovat kdekoli a kdykoli potřebuje. Kočovná kultura usnadňuje pohyb služeb, informací i zaměstnanců v různých sítích a lokalitách. Zaměstnanci v těchto organizacích mají stejný přístup k informacím, podpoře a příležitostem bez ohledu na místo jejich pracoviště. Kočovná kultura vytváří a podporuje tzv. efektivní „pracovní sílu bez hranic“ (no boundary workforce), pro níž je charakteristická časová i prostorová neohraničenost.

Na úrovni organizace, která rozvíjí kočovnou kulturu, využívají zaměstnanci počítače a komunikační technologie, aby mohli pracovat kdykoliv a kdekoli. Tyto technologie poskytuje zaměstnancům organizace a zároveň podporuje jejich využívání a rozšiřování. Ještě důležitější je, že kočovné chování zaměstnanců je v organizaci podporováno přesvědčením, že možnost pracovat kdykoli a kdekoli vytváří konkurenční výhodu, a že ICT mají pro organizaci pozitivní přínos. Takovéto přesvědčení je podstatou kočovné kultury, bez něj je podpora kočovné kultury povrchní a neudržitelná.

Organizace, která záměrně rozvíjí kočovnou kulturu, se odlišuje od organizace, která pouze využívá mobilní technologie, a to tím, že všechny procesy v organizaci se přizpůsobují potřebám „kočovníků“. Podle Scheina jsou artefakty vyjádřením skrytých úrovní organizační kultury (přesvědčení a předpokladů). Pokud jsou artefakty v rozporu s přesvědčeními a předpoklady, nejsou udržitelné. To znamená, že v organizaci, která užívá mobilní technologie k podpoře kočovného chování zaměstnanců, ale členové organizace nesdílejí přesvědčení a předpoklady kočovné kultury, nejsou výhody kočovné práce plně využity.

Na otázku, zda je kočovná kultura vhodná pro každou organizaci, je třeba odpovědět, že nikoliv. Rozsah, ve kterém může být využívána kočovná práce, záleží na mnoha faktorech, jako je hlavní činnost organizace, strategie a konkurenční prostředí. Rozvíjení kočovné kultury má smysl jedině tehdy, pokud bude mít pozitivní dopad na výkon organizace. Je třeba rovněž připustit, že podpora kočovné kultury a kočovného chování zaměstnanců má i negativní stránky. Zaprvé, kočovná (vzdálená) práce často zaměstnancům neumožňuje tak četné sociální interakce se spolupracovníky jako práce v kanceláři u zaměstnavatele. Kočovníci mohou trpět silicím pocitem osamělosti a izolovanosti od bohatého zdroje interakcí na centrálním pracovišti. V důsledku toho oslabují vazby mezi členy pracovních skupin a mezi členy organizace obecně. Podnikatelské prostředí je stále velmi ovlivňováno osobními kontakty a jejich nedostatek může být sám o sobě kontraproduktivní. Zadruhé, v případě kočovných pracovníků se stírá hranice mezi prací a volným časem, protože pracovník není dále vázán pravidelnou pracovní dobou. Pružné pracovní podmínky poskytují pracovníkům více svobody a v prvních výzkumech prokazatelně vedly k větší pracovní spokojenosti. Pokud je ovšem nápor pracovních povinností větší, vzrůstá riziko narušení volného času a případně i rodinných vztahů. Zatřetí, ačkoliv mobilní práce může přispívat ke zvýšení produktivity a efektivity, vzrůstá na druhé straně potenciál narušení práce a koncentrace pracovníka, což nakonec může v případě opakovaných vyrušení vést k horšímu pracovnímu výkonu, než při tradičním způsobu práce.

---

Beadles II, Nicholas A & all.: Relationships between Organizational Culture and Organizational Performance. Psychological Reports, 1995, 76 (2), pp. 483-492. ISSN 0033-2941.

Ogbonna Emmanuel, Harris, Lloyd C.: Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies. International Journal of Human Resource Management, 2002, 11(4): pp. 766-788. ISSN 0958-5192.

Lund, Daryl B.: Organizational Culture and Job Satisfaction. Journal of Business & Industrial Marketing. 2003, 18(3), pp. 219-236. ISSN 0885-8624.

<sup>10</sup> Olson, Margarette H: New Information Technology and Organizational Culture. MIS Quarterly, 1982, 6(4), pp. 71-92. ISSN: 0276-7783.



### **Artefakty, hodnoty a přesvědčení a předpoklady kočovné kultury**

Artefakty, hodnoty a přesvědčení a předpoklady spjaté s kočovnou kulturou jsou odvozovány z existujících teorií organizace a výzkumů vzdálené práce. Pochopení jednotlivých úrovní kultury pomůže organizacím při jejich šíření mezi pracovníky.

Tabulka vyjadřuje základní atributy kočovné kultury

Artefakty, hodnoty a přesvědčení a předpoklady kočovné kultury		
Artefakty	Hodnoty a přesvědčení	Základní předpoklady
<ul style="list-style-type: none"><li>- kočovná pracovní síla</li><li>- technologie podporující kočovnou práci</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- je možno pracovat kdykoliv, kdekoliv</li><li>- pracovníky, kteří pracují kdykoliv a kdekoliv, je možno řídit</li><li>- je možno vytvářet virtuální týmy</li><li>- ICT jsou přínosné</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- kooperativní psychologická smlouva</li></ul>

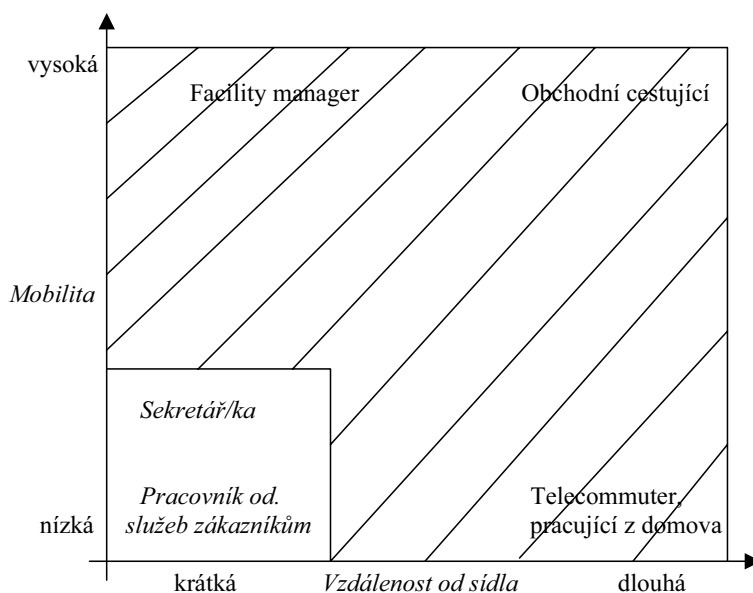
### **Artefakty**

#### *Kočovná pracovní síla*

Nejviditelnějšími a jednoznačnými projevy (artefakty) kočovné kultury jsou kočovní pracovníci (kočovná pracovní síla) a dostupnost takových ICT, které umožňují práci kdykoliv a kdekoliv. Organizace, v níž jsou tyto artefakty patrné, zřejmě rozvíjí kočovnou kulturu. Kočovná pracovní síla je tvořena lidmi, kteří využívají počítač a komunikační zařízení pro přístup k informacím z jejich vzdálených pracovišť. Pojmy kočovný pracovník a mobilní pracovník jsou často užívány jako synonyma. Ovšem pojem kočovná pracovní síla je nadřazen pojmu mobilní pracovní síla, mobilní pracovník je vždy kočovný pracovník, ale kočovný pracovník nemusí nutně být mobilní pracovník.<sup>11</sup>

Na uvedeném obrázku jsou ve šrafované části uvedeni pracovníci, kteří jsou kvalifikováni jako kočovní pracovníci. Je pro ně charakteristická vysoká míra mobility nebo výkon práce ve velké vzdálenosti od tradičního pracoviště (sídla firmy či pobočky) a nebo naplňují oba tyto znaky. Z toho plyne, že existují dvě skupiny kočovných pracovníků: Zaprvé, lokální kočovní pracovníci, a zadruhé, telecommuters (teleworkeri).

Na obrázku jsou ve šrafované části uvedeny příklady kočovných pracovníků



<sup>11</sup> Kleinrock, Leonard: Nomadic Computing - An Opportunity, ACM SIGCOMM, Computer Communication Review, Vol. 25, No. 1, pp.36-40, January 1995. ISSN 0146-4833. Dostupné z: <http://www.cs.ucla.edu/~lk/PS/paper185.pdf>, 3. 8. 2006.

Mezi lokální kočovné pracovníky patří ti zaměstnanci, jejichž práce vyžaduje, aby významnou část pracovního času trávili mimo jejich kancelář a mimo jejich pracovní stůl, protože se musí účastnit porad, komunikovat se spolupracovníky a řešit různé problémy. Ačkoliv se pohybují blízko svého kmenového pracoviště, musí být při výkonu své práce vysoce mobilní. Podle Kleinrocka je i pohyb mezi kanceláři, konferenčními místnostmi a pracovišti kočováním, protože využívání počítačů na různých místech může být výrazně odlišné. Zaměstnanci, kteří pracují na místě vzdáleném od kmenového pracoviště, se často označují jako telecommuters. Za telecommuting můžeme považovat práci mimo tradiční pracoviště s využitím telekomunikačních prostředků k propojení s pracovištěm.<sup>12</sup> V průběhu času se rozsah telecommuting zvyšuje spolu s tím, jak stále novější a vyspělejší technologie umožňují pracovníkům větší mobilitu. Za telecommutera lze považovat každého, kdo pracuje z domova, z hotelu či na cestách.

Organizace, která se vyznačuje silnou kočovnou kulturou, disponuje velkým množstvím různých typů kočovných pracovníků. Aby si organizace ověřila, zda splňuje tento znak kočovné kultury, může si v rámci kulturního auditu odpovědět na následující otázky:

- Kolik pracovníků pravidelně pracuje jinde, než u svých pracovních stolů (navštěvuje porady, je v kontaktu se spolupracovníky a klienty, řeší problémy)?
- Kolik pracovníků pravidelně pracuje mimo své kanceláře (navštěvuje klienty a řeší problémy na místě, kde vznikly)?
- Kolik pracovníků pravidelně pracuje z domova nebo z jiných míst mimo organizaci?
- Kolik pracovníků má flexibilní pracovní režim?
- Kolik pracovníků si samo určuje, kdy bude pracovat?

#### *Technologie podporující kočovnou práci*

Technologie využívané pro kočovnou práci mohou být s pevným propojením nebo bezdrátové. Rozvoj bezdrátových technologií v posledních letech podnítil snahu organizací zavádět kočovné využití počítačů a rozvíjet kočovnou kulturu, protože tyto technologie podporují kočování uvnitř organizace i mimo organizaci. Dnešní zaměstnanci mohou být vybaveni širokou škálou technologických zařízení pro nejrůznější potřeby, takže mají přístup k potřebným informacím a snadno mohou pracovat mimo organizaci. Rychlé datové přenosy a multifunkčnost přístrojů zvyšují pohodlí uživatelů, jejich flexibilitu, mobilitu, šetří jejich čas a zvyšují produktivitu jejich práce. IP telefonie a virtuální sítě umožňují existenci neohrazených organizací s rozptýlenou pracovní silou. Videokonference s hlasovými a datovými přenosy vytvářejí podobnou situaci, jako by všichni pracovníci seděli ve stejné místnosti. Společnosti, které využívají IP telefonii, zaznamenávají úspory nákladů a vzrůst spokojenosti a mobility zaměstnanců.<sup>13</sup>

Zhodnotit rozsah, ve kterém disponibilní technologie podporují rozvoj kočovné kultury, lze zodpovězením následujících otázek:

- Jsou zaměstnanci vybaveni potřebnými zařízeními (např. laptopy a handheldy s bezdrátovým propojením, mobilními telefony), aby mohli pracovat kdykoliv a kdekoliv?
- Mají zaměstnanci k dispozici dostatečně rychlé internetové připojení, aby mohli pracovat kdykoliv a kdekoliv?
- Jsou pro zaměstnance dostupná všechna potřebná data a informace, aby mohli pracovat kdykoliv a kdekoliv?
- Jsou zaměstnanci dostatečně školeni, aby byli schopni využívat disponibilní technologie k práci kdykoliv a kdekoliv?

<sup>12</sup> Bélanger, France: Worker's Propensity to Telecommute: An Empirical Study. *Information & Management*, 1999, 35(3), pp. 139-153. ISSN:0378-7206.

<sup>13</sup> Gareiss, Robin: VoIP by the numbers. *NetworkWorld* 2003, November 3, 41-43 (VoIP ... voice over internet protocol). Dostupné z <http://www.networkworld.com/research/2003/1103voip.html>, 4. 8. 2006.

## Hodnoty a přesvědčení

Hodnoty a přesvědčení určují chování členů organizace. Ačkoliv nemohou být pozorovány tak snadno, jako artefakty, mohou být zjišťovány v rozhovorech se členy organizace nebo analýzou artefaktů. Zaměstnanci organizace s kočovnou kulturou pracují kdykoliv a kdekoliv s využitím ICT s cílem dosažení maximální možné efektivity práce. Proto musí odpovídající hodnoty a přesvědčení korespondovat s těmito artefakty. Mezi tato přesvědčení patří:

*Přesvědčení, že je možno pracovat kdykoliv, kdekoliv.* Toto přesvědčení je zásadní pro formování kočovné kultury. Organizace, která není přesvědčená, že možnost pracovat kdekoliv a kdykoliv přináší lepší pracovní výkon, konkurenční výhodu a zvyšuje pracovní morálku, nemůže efektivně vytvářet kočovné prostředí, resp. kočovnou kulturu. Toto přesvědčení se hluboce odráží v tom, jak jsou kočovní pracovníci v organizaci hodnoceni. Ačkoliv kočovná práce znamená pro pracovníky více flexibility a konkurenceschopnosti, někteří personalisté poukazují na to, že vzdálení pracovníci nemají stejné příležitosti ke vzdělávání a profesnímu rozvoji jako tradiční pracovníci. Dokonce jsou méně povyšováni, jelikož nejsou v organizaci fyzicky přítomni, tedy „viditelní“, a mají méně přímých kontaktů s nadřízenými.<sup>14</sup> Organizace, která skutečně rozvíjí kočovnou kulturu, musí zaměstnance hodnotit podle pracovního výkonu a nikoliv podle času stráveného v kanceláři. Zodpovězení následujících otázek určí míru přesvědčení o možnosti pracovat kdekoliv a kdykoliv:

- Věří manažeři, že pokud umožní pracovníkům pracovat kdekoliv kdykoliv, získá tím organizace konkurenční výhodu?
- Věří manažeři, že pracovníci musí pracovat ve svých kancelářích, aby udělali práci skutečně dobře?
- Věří manažeři, že pracovník, který může pracovat kdykoliv a kdekoliv může být výkonnější a spokojenější než při tradičním způsobu práce?
- Jsou zaměstnanci hodnoceni podle pracovního výkonu a nikoliv podle času stráveného v kanceláři?

*Přesvědčení, že pracovníky, kteří pracují kdykoliv a kdekoliv, je možno řídit.* Obtíže spojené s řízením vzdálených pracovníků patří k nejčastějším důvodům, kvůli nimž organizace váhají se zaváděním kočovné práce. Změna pozice manažera, ke které dochází v případě, že organizace upustí od tradičních pracovních vzorců, vyvolává u některých řídicích pracovníků nejistotu. Obava ze ztráty hierarchické pozice a kontroly nad pracovníky vyvolává u managementu strach z širšího využívání telecommutingu. Manažeři považují řízení vzdálených pracovníků za časově náročné a obtížné a upřednostňují, pokud pracovníci sedí tam, kde je mohou sledovat. Takový přístup je však v příkrém rozporu se základními předpoklady kočovné kultury a brání jejímu rozvoji. Zhodnotit míru přesvědčení o možnosti řídit vzdálené pracovníky umožní zodpovězení otázek:

- Jsou manažeři přesvědčeni o tom, že řízení pracovníků, kteří pracují kdekoliv a kdykoliv může být efektivní?
- Jsou manažeři přesvědčeni o tom, že ztratí kontrolu nad pracovníky, kteří pracují kdekoliv a kdykoliv (a ne na tradičním pracovním místě)?
- Jsou manažeři přesvědčeni o tom, že by měli podporovat a usnadňovat práci pracovníkům, kteří pracují kdekoliv a kdykoliv?
- Jsou manažeři přesvědčeni o tom, že pracovníci jsou přirozeně zodpovědní, schopní a důvěryhodní?

*Přesvědčení o možnosti vytvářet virtuální týmy.* Kočovné pracovní prostředí vede ke vzniku rozptýlené organizace. Nezbytnost týmové spolupráce v současném podnikatelském prostředí vyvolává nutnost spolupráce ve virtuálních skupinách složených z pracovníků, kteří využívají ICT namísto osobního setkávání. Vytváření virtuálních skupin je teoreticky nutné pro zvýšení flexibility a konkurenceschopnosti organizace. Dosavadní zjištění o virtuální spolupráci jsou různá. Ukazuje se, že teambuilding jako součást podnikového vzdělávání, pravidelná osobní setkání a podpora sdílení informací zvýší efektivitu virtuálních skupin.<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Nelson, Paul: Homeworkers miss out on training and development. Personnel Today, 2003, March, 25, p. 10. ISSN 0959-5848.

<sup>15</sup> Powell, Anne., Piccoli, Gabrielle., Blake, Ives: Virtual Teams: A Review of Current Literature and Directions for Future Research. *The DATABASE for Advances in Information Systems* (35:1), 2004, pp. 6–36. ISSN:0095-0033.

Organizace, která nevěří, že virtuální pracovní skupiny mohou být stejně efektivní jako tradiční skupiny, nebude dostatečně podporovat kočovnou kulturu. Lze tedy říci, že přesvědčení o možnosti vytvářet efektivní virtuální pracovní týmy ovlivňuje rozhodnutí organizace podporovat kočovné chování pracovníků. Přesvědčení o virtuálních skupinách lze ověřit zodpovězením otázek:

- Jsou manažeři přesvědčeni, že virtuální týmy zvyšují flexibilitu organizace a její schopnost rychle reagovat na nové podněty?
- Jsou manažeři přesvědčeni, že virtuální týmy mohou být stejně efektivní a soudržné jako tradiční pracovní skupiny?
- Jsou manažeři přesvědčeni, že členové virtuálních skupin mohou komunikovat a kooperovat stejně efektivně jako členové tradičních pracovních skupin?
- Jsou manažeři přesvědčeni, že členové virtuálních pracovních skupin pociťují stejnou pracovní spokojenost jako členové tradičních pracovních skupin?

*Přesvědčení o přínosu ICT.* Protože vzdálená práce je úzce spjata s mobilním využíváním počítačů a dalších technologií, nelze opomíjet přesvědčení organizace o přínosu ICT, jako podmínky pro rozvoj kočovné kultury. Při zkoumání příčin toho, proč některé organizace ochotně implementují nejnovější ICT, zatímco jiné jsou velmi zdrženlivé, byla popsána tzv. koncepce technologického oportunistu (prospěchářství).<sup>16</sup> Firmy, které jsou technologickými oportunisty, vnímají a proaktivně reagují při využívání technologických příležitostí s cílem dosáhnout výnosu. Tyto organizace jsou zaměřeny na budoucnost a nejvyšší management podporuje zavádění nejnovějších technologií. Tyto organizace jsou dále charakteristické tzv. adhoc-kracií (adhoc-kratickou kulturou), která je zaměřena na flexibilitu, kreativitu, podnikavost a adaptabilitu, což jsou zároveň charakteristiky odpovídající kočovné kultuře. Organizace, které věří v přínosnost ICT, jsou mnohem ochotnější investovat do nových technologií, a to takových, které podporují kočovné pracovní chování zaměstnanců. Odpovědi na následující otázky ověří, do jaké míry management organizace věří, že ICT jsou důležité pro individuální výkon pracovníků:

- Věří manažeři, že ICT přispívají ke zvýšení produktivity a efektivity pracovníků?
- Věří manažeři, že pracovníci budou využívat poskytované ICT?

### **Základní předpoklady**

Schein upozorňoval, že ke skutečnému pochopení organizační kultury je nezbytné pátrat po základních předpokladech, které jsou obvykle nevědomé, ale zásadně ovlivňují, jak členové skupiny vnímají, myslí a cítí. Při rozptýleném uspořádání organizace má nejvyšší význam důvěra. K vytvoření úspěšné kočovné kultury je nezbytné, aby zaměstnavatel předpokládal, že zaměstnancům může důvěřovat v tom, že jsou motivovaní, odpovědní, důvěryhodní, schopní řídit sami sebe a zaměstnanci musí důvěřovat zaměstnavateli v tom, že je spravedlivě hodnotí a odměňuje.

Kooperativní psychologická smlouva, která je implicitním vztahem mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, je klíčovým předpokladem úspěšného rozvoje kočovné kultury. Pokud dojde k nesouladu mezi předpoklady zaměstnanců a zaměstnavatelů, je efekt bohužel opačný. Kooperativní psychologická smlouva je mlčky předpokládaná dohoda mezi zaměstnanci a organizací s následujícími charakteristikami:<sup>17</sup>

- Zaměstnanci se ztotožňují s cíli organizace
- Zaměstnanci jsou odměňováni za kreativitu, která vede k dosažení cílů organizace
- Zaměstnanci se spolupodílejí na stanovení cílů organizace
- Zaměstnancům je ponechána volnost při výběru způsobů, které vedou k dosažení cílů
- Zaměstnanci přistupují ke kooperativní psychologické smlouvě svobodně

<sup>16</sup> Srinivasan, Raji, Lilien, Gary L., Rangaswamy, Arvind: Technological Opportunism and Radical Technology Adoption: An Application to E-Business. *Journal of Marketing*, 2002, 25(3), pp. 193–204. ISSN 1547-7185.

<sup>17</sup> Handy, Charles B.: *Understanding Organizations*. Penguin Books, Harmondsworth, Middlesex, 1986, p. 44. ISBN 01-4022490-4.

Ke zjištění, zda v organizaci je „uzavřena“ kooperativní psychologická smlouva, je třeba zodpovědět tyto otázky:

- Předpokládají manažeři, že zaměstnanci jsou zodpovědní a důvěryhodní?
- Předpokládají manažeři, že zaměstnanci jsou motivováni k práci?
- Předpokládají manažeři, že zaměstnanci mohou pracovat efektivně, pokud jsou sami?
- Předpokládají manažeři, že dokáží zaměstnance hodnotit a odměňovat spravedlivě?

### Aspekty pro manažery

Organizace, které chtějí rozvíjet kočovnou kulturu, mohou provést kulturní audit zodpovězením uvedených otázek. Odpovědi je nasměřují na oblasti, na něž se je nutno při podpoře kočovné kultury zaměřit. Organizační kulturu zásadně ovlivňuje styl vedení. Hodnoty a přesvědčení manažerů formují organizační kulturu a naopak, styl vedení je ovlivněn stávající organizační kulturou.<sup>18</sup> Z toho plyne, že při implementaci kočovné kultury je nutné, aby ji především akceptoval nejvyšší management organizace.

Další významnou oblastí, kterou je nutno sledovat, je funkčnost kooperativní psychologické smlouvy jako předpokladu vzájemné důvěry mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Zaměstnanci jsou mnohem ochotnější využívat ICT a přebírat iniciativně vzorce kočovného chování, když se mohou spolehnout, že kočovná kultura je organizací skutečně dlouhodobě podporována. Podpora charakteristik kooperativní psychologické smlouvy přispívá k rychlému rozvoji kočovné kultury. Ve vztahu ke kočovné kultuře je třeba dále hledat způsoby měření její síly a rozšíření v organizaci, dále je třeba hledat způsoby vyhodnocování, jak kočovná kultura ovlivňuje výkon organizace a spokojenost zaměstnanců a také, jak je kočovná kultura ovlivněna širším prostředím organizace (např. národní kulturou).

### Závěr

Rozvoj kočovné kultury je klíčový pro vytváření efektivního prostředí, ve kterém zaměstnanci mohou pružně pracovat kdekoli a kdykoli, a toto jejich kočovné chování přináší organizaci pozitivní výsledky. Míru, do které proniká kočovná kultura organizací, může management zjistit provedením interního kulturního auditu. Organizace, které přijmou kočovnou kulturu, získají trvalou konkurenční výhodu nad firmami, v nichž stále existuje rozpor mezi organizační kulturou a technologickým vývojem.

### Literatura

- BEADLES II, NICHOLAS A. & all: *Relationships between Organizational Culture and Organizational Performance*. Psychological Reports, 1995, 76 (2), pp. 483–492. ISSN 0033-2941.
- BÉLANGER, FRANCE.: *Worker's Propensity to Telecommute: An Empirical Study*. Information & Management, 1999, 35(3), pp. 139–153. ISSN 0378-7206.
- GAREISS, ROBIN: *VoIP by the numbers*. NetworkWorld 2003, November 3, pp. 41–43.  
Dostupné z <http://www.networkworld.com/research/2003/1103voip.html>, 4. 8. 2006.
- HANDY, CHARLES B.: *Understanding Organizations*. Penguin Books, Harmondsworth, Middlesex, 1986, p. 4. ISBN 01-4022490-4.
- HOFSTEDDE, GEERT: *Culture and Organizations: Software of the Mind*. London, UK, McGraw Hill, 1991. ISBN: 0-07-707474-2, p. 237.
- CHEN, LEIDA, NATH, RAVI: *Nomadic Culture: Cultural Support for Working Anytime, Anywhere*. Information Systems Management, Fall 2005, 22, 4, pp. 56–64. ISSN 1058-0530.
- KLEINROCK, LEONARD: *Nomadic Computing - An Opportunity*. Computer Communication Review, Vol. 25, No. 1, pp.36–40, January 1995. ISSN 0146-4833.  
Dostupné z: <http://www.cs.ucla.edu/~lk/PS/paper185.pdf>, 3. 8. 2006.
- LUND, DARYL B.: *Organizational Culture and Job Satisfaction*. Journal of Business & Industrial Marketing, 2003, 18(3), pp. 219–236. ISSN 0885-8624.

<sup>18</sup> Ogbonna, Emmanuel., Harris, Lloyd.C.: Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies. International Journal of Human Resource Management, 2002, 11(4): pp. 766–788. ISSN 0958-5192.

- LYYTINEN, KALLE, YOO, YOUNGJIN: *Research Commentary: The Next Wave of Nomadic Computing*. Information Systems Research, Vol. 13, No. 4, December 2002, pp. 377–388, ISSN 1526-5536.
- MALONE, THOMAS: *The Future of Work: How the New Order of Business Will Shape Your Organization, Your Management Style and Your Life*. Boston, Harvard Business School Press, 2004, p. 4. ISBN 1-5913-9125-3.
- MARCOULIDES, GEORGIE A., HECK DONALD, H.: *Organizational Culture and Performance Proposing and Testing a Model*. Organization Science, 1993, 4(2), pp. 209–225. ISSN 1047-7039.
- Mobile Needs on Rise*. Electronic News, 4 (19), 2004.  
Dostupné z <http://www.reed-electronics.com/electronicnews/article/CA411380?ref=nbra>, 25. 6. 2006.
- NELSON, PAUL: *Homeworkers miss out on training and development*. Personnel Today, 2003, March, 25, p. 10. ISSN 0959-5848.
- OGBONNA, EMMANUEL, HARRIS, LLOYD C.: *Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies*. International Journal of Human Resource Management, 2002, 11(4): pp. 766–788. ISSN 0958-5192.
- OLSON, MARGARETTE H: *New Information Technology and Organizational Culture*. MIS Quarterly, 1982, 6(4), pp. 71–92. ISSN 0276-7783.
- POWELL, ANNE., PICCOLI, GABRIELLE., BLAKE, IVES: *Virtual Teams: A Review of Current Literature and Directions for Future Research*. The DATABASE for Advances in Information Systems (35:1), 2004, pp. 6–36. ISSN 0095-0033.
- Remote Working in the Net-Centric Organization*. An AT&T Survey and White Paper in Cooperation with the Economist Intelligence Unit. 07/14/03. Dostupné z [http://www.business.att.com/content/whitepaper/remote\\_working\\_net-centric\\_org.pdf](http://www.business.att.com/content/whitepaper/remote_working_net-centric_org.pdf), 14. 8. 2006.
- SCHEIN, EDGAR H: *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*. Sloan Management Review, 1984, Winter, pp. 3–16, ISSN 0019-848X.
- SRINIVASAN, RAJI, LILIEN, GARY L., RANGASWAMY, ARVIND: *Technological Opportunism and Radical Technology Adoption: An Application to E-Business*. Journal of Marketing, 2002, 25(3), pp. 193–204. ISSN 1547-7185.

### *Nomadic Culture: Support for Virtual Working*

**Annotation:** *Nomadic culture is required to achieve the competitive benefits of a workforce using ubiquitous computing technologies. A nomadic culture is defined as a collection of artefacts, beliefs and basic assumptions based on a model of organization culture in general. The organization can use an internal cultural audit to examine to what degree it has created the nomadic culture.*

**Key words:** *virtual working, organization culture, nomadic culture, cultural audit*

#### **Kontaktní adresa autora:**

Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.  
Katedra aplikované ekonomie  
Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci  
Křížkovského 12  
771 80 Olomouc  
[jaroslava.kubatova@upol.cz](mailto:jaroslava.kubatova@upol.cz)

# Konkurenčná schopnosť kúpeľného podniku v ekonomike Slovenska

*Viera Kubičková*

**Abstrakt:** *Predpokladom úspešného fungovania podniku cestovného ruchu v období ekonomiky založenej na znalostiach je akceptácia zmien ekonomického prostredia a správna reakcia na ne. Významnou súčasťou ponuky cestovného ruchu na Slovensku je kúpeľný cestovný ruch a jednotlivé podniky, ktoré ho reprezentujú. Avšak ich konkurenčné schopnosti sú oslabené. Zavádzanie inovácií všetkých druhov sa tak stáva základnou podmienkou zmeny tohoto stavu a výzvou pre kúpeľné podniky na rozvoj ich kvalitnejšej ponuky a vyššej efektívnosti produkcie.*

**Kľúčové slová:** *konkurenčná schopnosť, kúpeľný podnik, inovačná aktivita*

## Úvod

Inovačná aktivita je v súčasnosti považovaná za ultimatívnu podmienku konkurenčnej schopnosti všetkých druhov organizácií. V meniacom sa prostredí, ktorého hnacou silou sú stále náročnejšie požiadavky klientov, kvantitatívne aj kvalitatívne rozširovanie ponuky, a tým tiež konkurencie, technologický rozvoj a globalizácia, sú inovácie prostriedkom zvládnutia zmien.

Kúpeľníctvo môže byť na Slovensku zdrojom veľkého podnikateľského úspechu. Dokazuje to i súčasný záujem silných finančných skupín o investovanie v tejto oblasti. Silnými stránkami slovenského kúpeľníctva sú vysoká odbornosť v oblasti liečebnej starostlivosti a primárna ponuka prírodných liečebných zdrojov. V súčasnosti sa medzi konkurenčné výhody zaraďuje i cena, ktorá patrí medzi najnižšie v Európe. Nízka cena však nie je zdrojom požadovanej pridanej hodnoty. Produkty s vysokou mierou pridanej hodnoty sú charakteristické vysokou kvalitou a sofistikovanosťou. Podnikateľský úspech v produkcii kúpeľných služieb je potrebné nachádzať práve v takto definovaných produktoch.

## Inovačná aktivita kúpeľných podnikov na Slovensku

Inovácie sú základom súčasných konkurenčných stratégií. Produktová inovácia v kúpeľných službách je zameraná predovšetkým na:

- profesionalizáciu, skvalitnenie a doplnenie moderných techník v primárnej liečebnej starostlivosti,
- zavedenie nových typov produktov zameraných na krátkodobé pobyty samoplatcov (relax, wellness, skrášľovanie, oddych, regenerácia, vzdelávanie a iné),
- rozšírenie doplnkových služieb (kultúrnych, spoločenských, vzdelávacích, športových a pod.),
- skvalitnenie a rozšírenie služieb ubytovania a stravovania (rozšírenie škály ponuky ubytovacích služieb o najvyššie kategórie, ubytovanie pre rodiny, manažérov; v oblasti stravovacích služieb cieľť ponuku na zdravú výživu, medzinárodnú gastronómiu, efektívne spôsoby obsluhy),
- ponuku komplexných balíkov služieb, ktoré umožnia klientom spojiť kúpeľný cestovný ruch aj s inými formami (športový, poznávací, religiózny, incentívny a pod.),
- firemnú klientelu v podobe ponuky služieb konferenčného cestovného ruchu, čo umožní spojiť oddych zamestnancov s prácou.

Technologické, resp. procesné inovácie sa v kúpeľníctve spájajú so zavádzaním progresívnych technológií do produkcie, distribúcie i spotreby služieb. Vzhľadom na širokú kombináciu činností potrebných pre kvalitné fungovanie kúpeľného podniku, je špecifikom technologických inovácií v kúpeľníctve ich rôznorodosť. Sú významným indikátorom efektívnosti prevádzky kúpeľného podniku vo všetkých jeho zložkách od medicínskej až po obchodnú.

Technologický progres umožňuje inovujúcim podnikom cestovného ruchu novým spôsobom definovať svoju organizačnú štruktúru a vzťahy medzi partnerskými organizáciami, a tak dosiahnuť úspech pri optimalizácii operačných nákladov a schopnosti vygenerovať cenu pre klientov.<sup>1</sup>

Organizačná inovácia je orientovaná podobne ako vo všetkých podnikoch služieb na:

- získanie certifikátov potvrdzujúcich vysokú kvalitu,
- outsourcing podporných a doplnkových činností,
- rozvoj firemnej kultúry podporujúcej inovačné správanie zamestnancov a etické princípy podnikania,
- rozvoj a podporu partnerstva s relevantným okolím podniku.

Dôležitou súčasťou inovačnej štruktúry kúpeľného podniku je inovácia ľudského faktora. Znamená zabezpečenie kontinuálneho vzdelávania pracovníkov a tiež systém starostlivosti o pracovníkov. Zmyslom inovácií orientovaných na zamestnancov je získanie ich lojálnosti, ktorá poskytuje podniku efektívnosť nákladov na pracovnú silu, minimalizáciu chýb a strát v podobe aplikácie pracovných postupov založených na skúsenosti. Tieto musia byť však doplnené vzdelávaním v oblasti progresívnych pracovných postupov.

Hodnotenie inovačnej aktivity kúpeľných podnikov na Slovensku bolo súčasťou Výskumnej úlohy VEGA č. 1/1229/04 „Pozícia kúpeľníctva v súčasných spoločensko-ekonomických podmienkach a perspektívy jeho rozvoja“. Nasledujúca časť je venovaná výsledkom predmetnej časti výskumu.

Výskum inovačnej aktivity kúpeľných podnikov na Slovensku bol venovaný analýze údajov a následne syntéze poznatkov z týchto oblastí:

- pozícia inovačných aktivít v hierarchii dôležitosti vybraných zdrojov konkurenčnej schopnosti kúpeľných podnikov,
- zameranie inovačnej aktivity v kúpeľných podnikoch,
- rozsah využitia technologických inovácií v kúpeľných podnikoch,
- identifikácia prínosov realizácie inovácií v kúpeľných podnikoch,
- využitie outsourcingu podporných a doplnkových činností,
- predpoklady stabilizácie pracovných tímov v kúpeľných podnikoch vyjadrené úrovňou starostlivosti o zamestnancov a zabezpečením ich kontinuálneho vzdelávania.

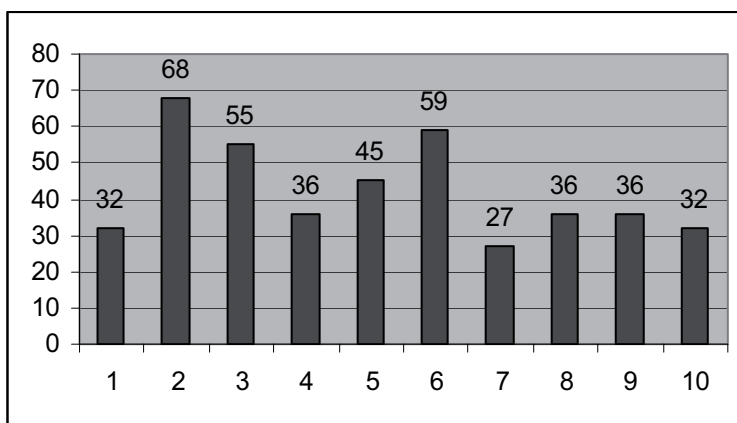
Vnímanie dôležitosti vybraných indikátorov konkurenčnej schopnosti kúpeľného podniku je v slovenskej praxi orientované predovšetkým na kvalitu a klienta. Je to pozitívne zistenie, pretože odráža funkčnosť stratégie orientovanej na zákazníka v prostredí slovenského kúpeľníctva. Relatívne intenzívne vnímanie fenoménu nízkej ceny ako dôležitej konkurenčnej výhody je znakom veľmi krátkozrakého hodnotenia úspešnosti podnikania v kúpeľných službách. S tým súvisí aj nízke hodnotenie inovačných aktivít ako zdroja konkurenčnej výhody. Inovačné aktivity v podniku sú predpokladom produkcie produktov s vysokou mierou pridanej hodnoty, pre ktoré nie je nízka cena charakteristickým znakom, avšak sú zdrojom dlhodobej konkurenčnej výhody podniku. Schopnosť zmeny ponuky a zabezpečenie jej komplexnosti sú zatiaľ nedocenené prvky konkurenčnej schopnosti kúpeľných podnikov. Náročnosť klienta má však vzrastajúcu tendenciu a uspokojiť ho môže len flexibilná ponuka.

Výsledky výskumu orientovaného na zameranie inovačnej aktivity kúpeľných podnikov deklarujú orientáciu na obnovu materiálno-technickej základne. To súvisí s nevyhnutnou snahou o vyrovnanie deficitu vo vybavenosti kúpeľných zariadení čo do kvantity aj kvality. Modernizácia zariadení je základným predpokladom pre poskytovanie kvalitných služieb a uspokojenie náročného klienta. Väčšina podnikov realizovala inovácie i v oblasti organizačnej. Prevažne súvisia so zmenami vlastníckych vzťahov vyplývajúcich z privatizácie a reprivatizácie, v menšej miere so zavádzaním certifikátov kvality. Za nedostatočnú je možno považovať inovačnú aktivitu v oblasti produktov a ľudských zdrojov.

<sup>1</sup> Benešová, D.: E-business v podnikoch cestovného ruchu v EÚ. In: Kubičková, V., Benešová, D., Konečná, A., Dendiš, L.: Moderné nástroje v podnikaní so službami. Bratislava: Ekonóm 2006. ISBN 80-225-2134-5, str. 101.



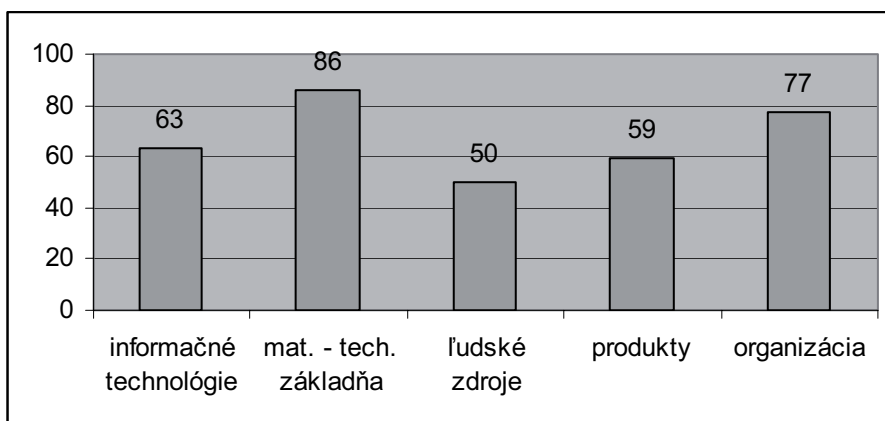
**Graf 1:** Hodnotenie dôležitosti konkurenčných výhod kúpeľných podnikov (v %)



Zdroj: vlastný výskum, 2006.

Legenda: 1 - meno kúpeľov, 2 - vysoká kvalita kúpeľných služieb, 3 - ceny, 4 - flexibilita pri ponuke kúpeľného produktu, 5 - komplexnosť poskytovaných služieb, 6 - individuálny prístup ku klientom, 7 - inovačné aktivity, 8 - odbytové kanály, 9 - marketingové aktivity, 10 - iné.

**Graf 2:** Inovačná aktivita kúpeľných podnikov vo vybraných oblastiach (v %)

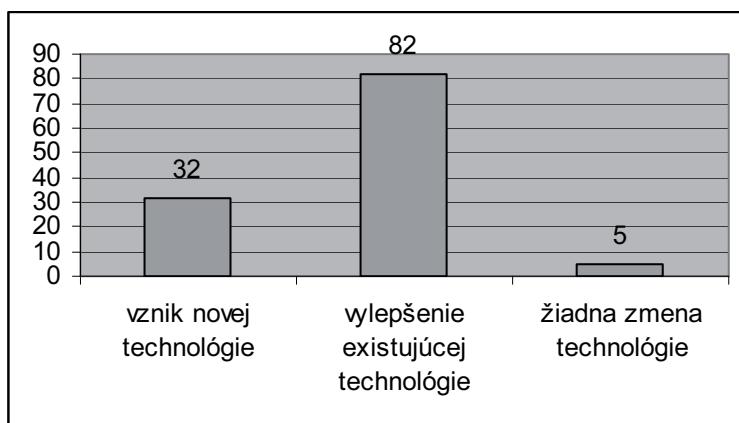


Zdroj: vlastný výskum, 2006.

Kúpeľné podniky sa v rámci technologických inovácií spoliehajú na vylepšenie existujúcich technológií, len tretina podnikov zaviedla nové. Možno konštatovať, že tento výsledok identifikuje kritické miesto v modernizácii kúpeľníctva na Slovensku. Je dôsledkom nedostatku finančných ale pravdepodobne i kvalifikovaných ľudských zdrojov. Možnosti akumulácie finančných zdrojov na modernizáciu a produkciu sofistikovaných produktov je teda výzvou pre manažment podnikov ale i štátny manažment v oblasti cestovného ruchu.

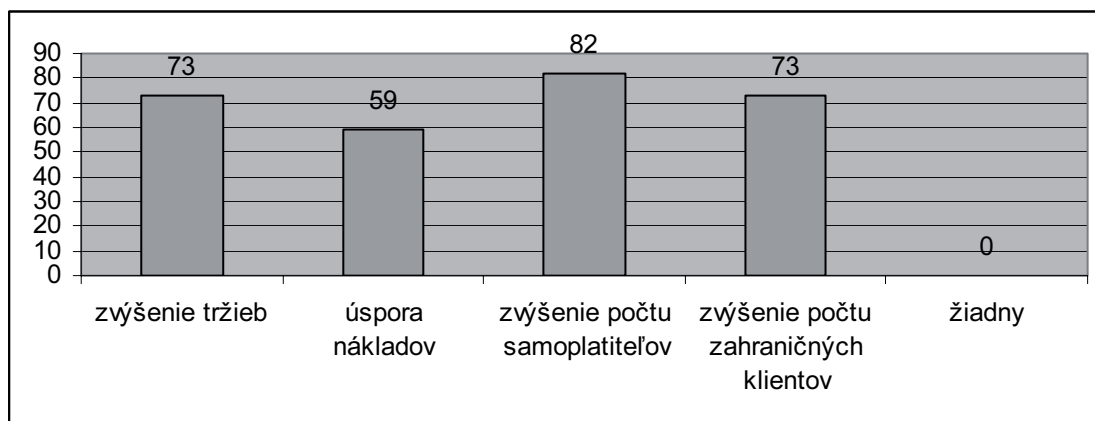
Najdôležitejším prínosom realizácie inovácií v kúpeľných podnikoch je podľa nich samotný zvyšovanie počtu samoplatiteľov. Táto „nová“ skupina klientov je perspektívnym zdrojom ziskovosti kúpeľných podnikov, a tým akumulácie prostriedkov pre ich rozvoj. Najúspešnejšie kúpeľné podniky na Slovensku (podľa dosiahnutých tržieb) realizujú svoje tržby v rámci skupiny samoplatcov (domácich a zahraničných) až na úrovni 80–85 %. Za dôležitý prínos inovácií považujú podniky tiež zvyšovanie počtu zahraničných klientov. V súlade s nedostatočnou úrovňou zavádzania nových technológií je prínos inovácií v podobe úspory nákladov vnímaný v podnikoch na nižšej úrovni. Keďže technologická inovácia je najpodstatnejším zdrojom úspory nákladov, je tento výsledok logický.

**Graf 3:** Realizácia technologických (procesných) inovácií v kúpeľných podnikoch (v %)



Zdroj: vlastný výskum, 2006.

**Graf 4:** Prínosy realizácie inovácií v kúpeľných podnikoch (v %)



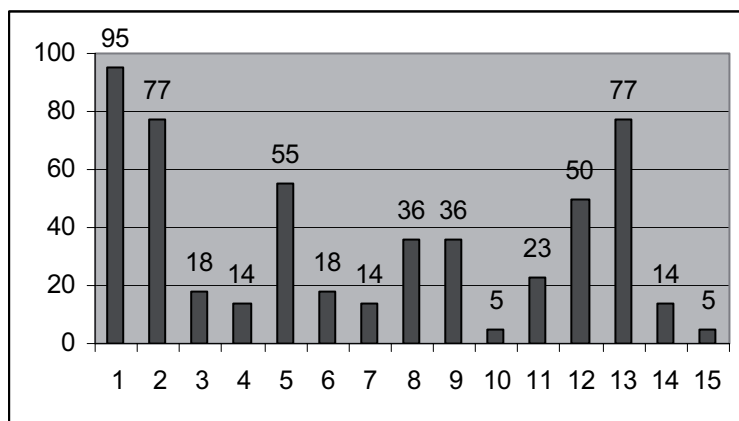
Zdroj: vlastný výskum, 2006.

Inovácia ľudských zdrojov a sociálna inovácia je jedným z rozhodujúcich typov inovácie v podnikoch cestovného ruchu. Vyplýva to z povahy produktu tohoto odvetvia. Produkt cestovného ruchu je tvorený viacerými zložkami a ich vzájomnou súhrou. Avšak podstatnou zložkou je ľudský potenciál reprezentovaný kvantitou a kvalitou personálu i vzťahmi v pracovnom tíme.

Úroveň starostlivosti o zamestnancov determinuje do značnej miery ich výkonnosť a lojalitu voči firme. Preto objektom skúmania sa stali rozsah a štruktúra zamestnaneckých výhod poskytovaných zamestnancom v kúpeľných podnikoch.

Starostlivosť o zamestnancov je definovaná súborom zamestnaneckých výhod, ktoré svojim zamestnancom poskytuje bezodplatne zamestnávateľ. Úroveň tohoto nástroja stabilizácie pracovného kolektívu možno hodnotiť nadpriemerne v porovnaní so situáciou v podnikoch cestovného ruchu všeobecne. Kúpeľné podniky poskytujú v širokom rozsahu služby, ktoré z veľkej časti podmieňuje legislatíva, ale tiež služby, ktoré súvisia s využitím zariadení a služieb, ktorými kúpeľné podniky disponujú. Relatívne vysoké percento využitia vykazujú vzdelávacie služby, ktoré môžu za určitých podmienok pozitívne ovplyvňovať inovačné správanie zamestnancov.

**Graf 5:** Zamestnanecké výhody poskytované zamestnancom kúpeľných podnikov (v %)



Zdroj: vlastný výskum, 2006.

Legenda: 1 - zamestnanecké stravovanie, 2 - vzdelávacie služby, 3 - doprava do zamestnania, 4 - finančné pôžičky, 5 - doplnkové dôchodkové poistenie, 6 - poradenské služby, 7 - rekreačné služby, 8 - kultúrne služby, 9 - služby telesnej kultúry, 10 - služby pre uvoľňovaných zamestnancov, 11 - starostlivosť o rodinných príslušníkov zamestnanca, 12 - zdravotnícke služby vo vlastnom zariadení, 13 - kúpeľné služby vo vlastnom zariadení, 14 - zdravotnícke služby iného zariadenia, 15 - iné.

#### Záver

- za najdôležitejšiu konkurenčnú výhodu kúpeľného podniku považujú slovenské kúpeľné podniky vysokú kvalitu ponúkaných kúpeľných služieb a individuálny prístup ku klientovi,
- významná dôležitosť je prisudzovaná cenám ako relevantnému zdroju konkurenčnej schopnosti kúpeľného podniku,
- inovačné aktivity nie sú považované za dôležitý zdroj konkurenčnej schopnosti,
- inovačné aktivity kúpeľných podnikov sa sústreďujú predovšetkým na obnovu materiálno-technickej základne a organizačné zmeny,
- za nedostatočnú možno považovať aplikáciu produktovej inovácie a inovácie ľudských zdrojov, i keď je frekventovanejšia ako v podnikoch cestovného ruchu celkovo,
- technologické inovácie sa v kúpeľných podnikoch nepresadzujú zatiaľ s veľkou intenzitou, úplne novú technológiu zaviedlo 32 % podnikov, viac sa subjekty sústreďujú na vylepšenie už existujúcej,
- zvýšenie počtu samoplatiteľov a zvýšenie počtu zahraničných klientov sú najčastejšie uvádzané prínosy z realizácie inovačných aktivít v kúpeľných podnikoch, úsporu nákladov ako hlavný efekt technologickej inovácie uviedlo 59 % podnikov,
- úroveň využitia outsourcingu je porovnateľná s úrovňou, ktorá je zaznamenaná v podnikoch cestovného ruchu celkovo, výsledky dokumentujú nevyužívané dodávky predovšetkým obchodných služieb,
- využitie outsourcingu animačných a kultúrnych služieb je nedostatočná,
- kúpeľné podniky deklarujú nadpriemernú úroveň starostlivosti o zamestnancov v porovnaní s ubytovacími zariadeniami a cestovnými kancelárkami,
- kúpeľné podniky poskytujú rozsahom i množstvom nadpriemernú ponuku vzdelávania svojim zamestnancom v porovnaní s ostatnými podnikmi cestovného ruchu.

#### Literatúra

KUBIČKOVÁ, V., BENEŠOVÁ, D., KONEČNÁ, A., DENDIŠ, L.: *Moderné nástroje v podnikaní so službami*. Bratislava: Ekonóm 2006. ISBN 80-225-2134-5.

### ***Competitiveness of the spa enterprise in the Slovak economy***

***Annotation:*** *The precondition of the successful tourism trade business operation in the period of economy based on information is the acceptance of changes in the economic environment and the accurate response to them. The important part of the tourism trade in Slovakia is the spa tourism trade and its representative individual enterprises, though their competitiveness is weakened. Introduction of all kind of innovations thereby becomes the fundamental prerequisite of this phase as well as the challenge for spa businesses in the area of their quality offer development and higher production effectiveness.*

***Key words:*** *competitiveness, spa enterprise, innovation activities*

**Kontaktná adresa autora:**

Viera, Kubičková, Ing., PhD.

Obchodná fakulta

Katedra služieb a cestovného ruchu

Dolnozemska cesta 1

EU Bratislava

kubickov@dec.euba.sk, kubickova@chello.sk.

# Marketingové znalosti v ére „Nového marketingu“

*Dagmar Lesáková*

**Abstrakt:** Predmetom state je hodnotenie dôsledkov vývoja marketingovej praxe na výskum a formovanie obsahu marketingového vzdelávania. Hodnotenia získané z viacerých zdrojov naznačujú, že marketingoví manažéri našich podnikov nie sú dostatočne pripravení na tzv. nový marketing. Zmeny marketingového prostredia vyžadujú prehodnotenie tradičných tém marketingu s ohľadom na podstatu / povahu znalostí požadovaných modernou marketingovou praxou. V stati sú prezentované základné kompetencie, ktorými by mal disponovať marketingový manažér v ére tzv. nového marketingu. Stať je výstupom riešenia výskumného grantu EU IG 40/2006.

**Kľúčové slová:** marketingové informácie, marketingový výskum, éra nového marketingu, informačný eklekticismus

## **Marketingový výskum a marketingové informácie**

Základný problém, ktorým sa marketing už od svojich začiatkov zaoberá, tj. problém synergického kompromisu medzi tým, čo zákazníci chcú, a tým, čo sú podniky schopné a ochotné ponúknuť, sa ani dnes nezmenil. Na zabezpečenie tejto úlohy požaduje marketing informácie o zákazníkoch a trhoch. Väčšina marketingových monografií obsahuje síce kapitoly zo základov marketingového výskumu, avšak ich obsah je z hľadiska súčasných potrieb podnikov značne sporný. Prieskumy na rôznych úrovniach podnikateľskej praxe naznačujú oproti minulosti posun nielen v postupoch / procesoch tvorby, ale aj v oblastiach použitia marketingového výskumu. Tento posun sa prejavuje v odklone od interpretačného či výkladového charakteru výskumov a v príklone k viac eklektickému prístupu ako niečomu, čo by mohlo byť označené pojmom informačný eklekticismus. Informačný eklekticismus znamená dôkladné pochopenie rôznych prístupov k riešeniu problému, posúdenie rizík spojených s eklekticismom a rozhodovanie o spôsoboch eliminovania rizika. Zostrovanie konkurencie zo strany subjektov, ktoré pôsobia mimo tradičnej oblasti marketingového výskumu, núti hľadať nové postupy, presahujúce jeho tradičné intelektuálne zázemie, a tak sa posúvať smerom k informačnému eklekticismu.

To zároveň znamená rastúce akceptovanie potreby byť lepšie a viac informovaný o teóriách, modeloch a existujúcom poznaní (eklekticismus), vytvárať viac miniteórií než iba veľké metateórie a byť flexibilnejší vo vzťahu k metodológii (s cieľom vytvoriť čo najkomplexnejší obraz skúmaného javu s použitím primeraného mixu metód / nástrojov). Marketingový výskum musí popri klasických marketingových metódach čoraz viac siahať po inštrumentárii takých disciplín, akými sú: sociológia, psychológia, antropológia, lingvistika, semiotika, štatistika, modelovanie, počítačové systémy.

Ďalšou oblasťou, na ktorú bádanie i akademická literatúra marketingového výskumu musia adekvátne reagovať, je absencia koncentrácie na kvalitatívny marketingový výskum. Nie je potom prekvapujúce, že u mnohých podnikových manažérov vládne presvedčenie, že marketingový výskum rovná sa kvantitatívny výskum. Kvalitatívny výskum býva väčšinou limitovaný na cieľové (fokusové) skupiny a hĺbkové interview a považovaný za užitočný iba pre bádateľský výskum.

Význam kvalitatívneho výskumu rastie v súčasnosti s posunom k databázovému marketingu. Dáta poskytujú informácie iba o tom, čo sa kupuje, kedy a kým, avšak nedokážu vysvetliť správanie, ktoré nákup sprevádza. Pochopiť správanie tých, ktorí produkt odmietajú, tj. tých, ktorí na marketingové stimuly nereagujú, môžu pomôcť iba metódy kvalitatívneho výskumu.

## **Marketingové vzdelávanie**

Vo výskumnej štúdii „Analýza úrovne marketingu v podnikovej sfére SR“ zisťovali jej autori reálnu a želanú znalostnú úroveň pracovníkov marketingu. Výskum zahŕňal dopytovanie vedúcich marketingových

pracovníkov a vyhodnotenie ich odpovedí na báze použitia delfskej metódy. Z výsledkov výskumu vyplynulo, že marketingový manažér by mal ovládať aj metódy kvantitatívnej analýzy, informačných technológií, merania / konštrukcie a interpretácie podnikových ukazovateľov.

Pre mnohých vyučujúcich marketingu nie je nový značný podiel študentov špecializácie Marketing, ktorí sa vyhýbajú predmetom finančného, resp. štatistického zamerania. Pritom tlak podnikov na marketing, na zvýšenie jeho kontrolovateľnosti (na báze pomerových ukazovateľov, časových radov vývoja a rôznych iných dát) neustále rastie. Pokiaľ marketingoví manažéri neovládajú aj jazyk odborníkov na informačné technológie (IT) a agentúr zaoberajúcich sa zhromažďovaním dát, budú mať iba malé šance ovplyvňovať napríklad rozhodnutia podniku o segmentácii a pozíciovaní na trhu. Dôkazom tohoto trendu je aj fakt, že zatiaľ čo pred dvoma – troma rokmi kontrolovali marketingoví manažéri 70 % obsahu a dizajnu podnikových webových stránok, v súčasnosti je to už len 47 %.

Na druhej strane výsledky dopytovanie podnikových manažérov naznačili, že počítačoví špecialisti často preceňujú svoje ekonomické znalosti, a zvlášť pri rokovaníach s klientmi popierajú akúkoľvek medzeru vo svojich podnikateľských poznatkoch. Faktom však je, že rastúci počet špecialistov v oblasti IT sa začína intenzívne zaujímať o vzdelávanie v marketingu a v ekonómii.

Väčšina marketingových manažérov považuje schopnosť kvantifikácie a merania za kľúčovú v redefinovaní marketingovej kultúry. Za ťažiskovú v presmerovaní pozornosti z taktiky na stratégiu považujú transparentnosť strategických ukazovateľov, ako napríklad spokojnosť zákazníka, mieru opakovaných nákupov, ROI (návravnosť investícií). Hoci samotní marketéri nemusia v praxi realizovať zložité výpočty a simulačné postupy, je dôležité, aby ich podstatu a použitie poznali, inak hrozí nebezpečenstvo, že nebudú schopní posúdiť možnosti ich implementácie. Študijné programy marketingu na ekonomických fakultách by teda v budúcnosti mali viac reflektovať kvantitatívne moduly a kvantitatívne predmety.

Iným problémom je skutočnosť, že občas sa v marketingu prejavuje aj tendencia merať to, čo je jednoduché merať, a nie to, čo je obsahom javu – napríklad mieru lojality zákazníka. Korene týchto tendencií spočívajú v nedostatočných znalostiach manažérov o mnohostrannej podstate väčšiny marketingových javov a následne v nejasnom vymedzení toho, čo má byť predmetom výskumu. Nie je ojedinelé, že manažéri nepoznajú súvislosť medzi tým, čo merajú a tým, čo sa snažia dosiahnuť. Opačným pólom je u niektorých marketérov odmietanie väčšiny analytických postupov s výnimkou behaviorálnych analýz. Napríklad veľké konzorciá potravinárskych výrobcov odmietajú v poslednom čase výskum postojov zákazníkov v prospech čisto behaviorálnych dát. V snahe rozšíriť produktové kategórie a obmedziť vyjednávaciu silu maloobchodníkov, spoločne zhromažďujú transakčné dáta o existujúcich i potenciálnych zákazníkoch. Tieto konzorciá nezakladajú svoje marketingové rozhodnutia na dátach o postojoch zákazníkov, ale na obrovskej mase dát behaviorálneho charakteru.

Je zrejmé, že hĺbka poznania zákazníka bude pri použití uvedených postupov nedostatočná. Opodstatnená je teda požiadavka, aby marketingoví manažéri boli nielen kvantitatívne zdatní, ale aj schopní posúdiť prínosy kvalitatívneho výskumu. Komplexné chápanie zákazníkov v zmysle pochopenia tak ich behaviorálnych charakteristík, ako aj významu a podstaty ich kvantitatívneho výskumu zostane aj v budúcnosti „základnou zručnosťou“ marketingového manažéra.

### **Nové oblasti marketingového vzdelávania**

Pojem spoločnosť mnohorakej voľby sa objavil pred cca 10 rokmi v súvislosti s trhmi, ktoré za posledné roky doslova explodovali tak z hľadiska sortimentu, ako aj z hľadiska rozmanitosti ponúkaných tovarov či služieb. V súčasnosti je väčšina odvetví konfrontovaná s rastúcou fragmentáciou, štiepením a individualizáciou ako javmi charakterizujúcimi modernú spoločnosť. V takejto situácii musia podniky poznávať svojich klientov na individuálnej báze a rýchlo reagovať novými ponukami a stimulmi. Firmy už nemajú primárne do činenia s trhmi, ale s jednotlivcami, ktorých potreby a želania sú stále náročnejšie a rýchle sa menia. Získanie konkurenčnej výhody preto vyžaduje vybudovať s klientmi výnimočný vzťah, podoprený efektívne štruktúrovanou databázou klientov. Ide o záverečný krok súvislého logického postupu od

masového marketingu k segmentačnému marketingu, štrbinovému marketingu a dnešnému one-to-one marketingu.

Pôvodná myšlienka databázového marketingu (komplexné poznanie zákazníka s cieľom poskytnúť mu výnimočnú ponuku) nie je nová. Nová je technická schopnosť rýchlo a pružne získať, spracovať a využívať informácie, čo teoreticky umožňuje aplikovať myšlienku one-to-one marketingu aj vo veľkom rozsahu. Cieľom už nie je adresovať ponuku neznámym potenciálnym zákazníkom, ale priblížiť sa čo najviac existujúcim a vytypovaným klientom s cieľom reagovať rýchlo a nové štrbiny spoluvytvárať. Najlepším spôsobom monitorovania potenciálnych (i existujúcich) klientov je budovanie vzájomných vzťahov, takže cieľom stratégie už nie je „bombardovanie“ trhu, ale rozvoj vzťahov so zvolenými subjektami. Tieto vzťahy sú založené na dialógu medzi kupujúcimi a predávajúcimi, nie na monológovi reklamy. Najčastejšie sa takýto dialóg realizuje prostredníctvom nástrojov direct marketingu s cieľom nahradiť masové médiá a niektoré aktivity výskumu trhu. Výsledkom takéhoto dialógu je, že klient nevystupuje ako pasívny spotrebiteľ, ale ako angažovaný účastník interakcie, ktorá umožňuje zdokonaľovanie produktu / služby. Uvedené zmeny v správaní kupujúcich (a predávajúcich) spôsobujú, že marketingové oddelenie nemôže v podnikoch fungovať ako izolovaný ostrov, ale musí úzko spolupracovať s inými oddeleniami. Rovnako tak musí každý podnik intenzívnejšie než v minulosti kooperovať s odberateľmi, dodávateľmi, kupujúcimi, a dokonca aj s konkurentmi. Sieťový manažment bude základom riadenia podnikov v nasledujúcich rokoch.

V prieskumoch realizovaných v podnikateľskej praxi v roku 2002 sa zistilo, že niektorí zamestnávateľia nedokázali odlíšiť medzi schopnosťami (a výsledkami) absolventov vyškolených v marketingu a absolventov bez marketingovej prípravy – či už v štádiu výberu pracovníkov, alebo neskôr pri plnení konkrétnych úloh. Výsledky prieskumu z roku 2005 už naznačujú lepšiu schopnosť podnikov definovať nároky na marketingových pracovníkov, čo podporujú aj početné marketingové analýzy.

Marketingový manažér éry nového marketingu potrebuje byť menej izolovaný od nemarketingových podnikových funkcií (výrobnej, ekonomickej, finančnej, personalistiky atď.), než tomu bolo v minulosti, vyžaduje konkurenčnú výhodu v podobe informačnej výhody a možnosť poznania výhod / efektov, o ktoré sa podnik delí s inými organizáciami. Dôsledkom potreby širšie orientovaného vzdelávania marketingových manažérov bude funkčne prierezový charakter ich práce, keď marketingový manažér bude svojimi aktivitami zasahovať do všetkých aktivít hodnotového reťazca podniku. Marketéri zatiaľ svoju angažovanosť v tejto podobe nedoceňujú.

Významnou súčasťou vzdelávania nových manažérov by malo byť zvládnutie základov knowledge manažmentu. Knowledge manažment býva definovaný ako proces tvorby, získavania a používania poznatkov s cieľom zdokonaľiť a zlepšiť výsledky podnikania. Príkladom racionálneho prístupu na báze informačných technológií ku knowledge manažmentu je použitie internej „databázy poznatkov“, do ktorej môžu zamestnanci nielen prispievať svojím vkladom (podnetmi), ale aj z nej čerpať. Manažér, ktorý pracuje v oblasti marketingového poradenstva a hľadá najlepšie riešenie pre svojho klienta, môže využiť systém knowledge manažmentu a overiť si kolektívnu skúsenosť špecialistov v danej oblasti z minulosti.

Knowledge manažment by mal hrať v modernom marketingu významnú rolu. Žiaľ, marketingoví manažéri zatiaľ využívajú jeho potenciál iba zriedkavo, čiastočne z dôvodu prehnane zúženého predmetu svojho angažovania, a čiastočne z dôvodu absencie komplexného prístupu k riešeniu podnikateľských problémov.

## **Záver**

Predložená stať mala za cieľ analyzovať nové trendy vo vývoji marketingového poznania a marketingového vzdelávania. Sústreďovala sa na tú časť marketingových aktivít, ktorú môžeme označiť ako „nový marketing“ a ktorá súvisí s dynamickou povahou dát a informácií v rámci strategických a taktických aktivít marketingu (marketingovej praxe).

Ústrednou témou state je informačný eklekticismus v zmysle vytvárania čo najúplnejšieho, najkomplexnejšieho obrazu marketingu a marketingového výskumu s použitím primeraného mixu nástrojov. Ako

postup zabezpečenia uvedenej komplexnosti navrhujeme rozšírenie marketingového výskumu za hranice obsahu tradičných oblastí skúmania a prehĺbenie jeho multidisciplinarity.

Informácie, s ktorými marketingoví manažéri musia pracovať, sú v stále väčšej miere založené na meraateľných charakteristikách a ukazovateľoch efektívnosti marketingových nákladov. Moderný marketing novej éry bude aj od absolventov univerzitných marketingových kurzov vyžadovať vyššiu mieru kvantitatívnych zručností, ako aj pochopenie „jazyka“, ktorým komunikujú agentúry zhromažďujúce dáta. Zároveň však treba zdôrazniť, že kvantifikácia nemôže byť náhradou za pochopenie a preniknutie do podstaty problému.

Marketing novej éry bude predovšetkým od manažérov vyžadovať schopnosť tvorivo pracovať s informáciami, triediť ich a identifikovať tie, ktoré sú rozhodujúce pre úspech.

#### **Literatúra:**

LESÁKOVÁ L.: *Marketing a manažment pre neekonómov*. Banská Bystrica: Trianon, 2000.

ISBN: 80-225-2070-5.

LESÁKOVÁ, D.: Výskum a vzdelávanie v ére „nového marketingu“. In: *Ekonomický časopis*, 51/2003, č. 9, s. 1146–1158. ISSN: 0013-3035.

LESÁKOVÁ, D.: *Analýza úrovne marketingu v podnikovej sfére SR*. Záverečná výskumná správa VEGA 1/1231/04. Bratislava: Ekonóm, 2005.

#### ***Marketing knowledge in the new era marketing***

**Annotation:** *The basic goal of the paper is identification of new areas to marketing education due to the new era marketing. The research based on the questionnaires from managers in SR implies that marketing managers are not fully equipped with relevant knowledge for the new marketing. Changes in marketing environment require re-assessment of basic marketing theses with regard to the nature of knowledge demanded by modern marketing practice. Finally the core competences of marketing manager for the „new era marketing“ are identified.*

**Key words:** *marketing intelligence, marketing research, new era marketing, information eclecticism, marketing education*

#### **Kontaktná adresa autora:**

Dagmar Lesáková, Prof., Ing., CSc.

Obchodná fakulta

Ekonomická univerzita v Bratislave

Dolnozemska 1

852 35 Bratislava

lesakova@euba.sk



# Predpoklady rastu efektivity európskeho vzdelávacieho systému

*Miriam Martinkovičová*

**Abstrakt:** Oblasť vysokoškolského vzdelávania a odbornej prípravy je priesečníkom výskumu, vzdelávania a inovácií. Vysokoškolské vzdelávanie je preto ťažiskom ekonomiky a spoločnosti založenej na vedomostiach a kľúčom k posilneniu konkurencieschopnosti celej Európskej Únie. Rastúce investície do vzdelávania, nové definovanie a vymedzenie kvalifikácie, trh práce ako rozhodujúci determinant uplatniteľnosti absolventov, možno považovať za základné predpoklady rastu efektivity európskeho vzdelávacieho priestoru.

**Kľúčové slová:** vzdelávanie, investície do vzdelávania, kvalifikácia, efektivita vzdelávania, trh práce, kompetencie

Východiskom Lisabonskej stratégie (2000) rozvoja EÚ je konštatovanie, že Európa stojí pred rozhodujúcou zmenou, ktorá je dôsledkom globalizácie a vývoja smerom k novej ekonomike založenej na vedomostiach (pojmem znalostná ekonomika sa začal používať v šesťdesiatych rokoch minulého storočia). Ťažiskom tejto transformácie nie je len radikálna modifikácia európskej ekonomiky, ale aj náročný program modernizácie systémov sociálneho zabezpečenia a vzdelávania.

Ak budeme znalostnú ekonomiku považovať za efektívny systém získavania, uchovávanania, distribúcie a využívania znalostí (poznatkov) a informácií (definícia OECD), potom je žiaduce konštatovať, že (nielen) európska ekonomika je takto determinovaná už dlhšiu dobu.<sup>1</sup> V súčasnosti sme však svedkami prechodu od ekonomiky založenej na znalostiach k ekonomike hnanej, dynamizovanej znalosťami a informáciami.<sup>2</sup> Táto skutočnosť, kedy znalosti plnia funkciu faktora mobilizujúceho všetok dostupný potenciál smerom k dosiahnutiu vymedzeného strategického cieľa, nachádza svoje vyjadrenie v pojme knowledge-driven economy.

Vzdelávanie a odborná príprava sa práve vďaka uvedeným trendom rozvoja stávajú podstatným činiteľom naplňovania cieľov Lisabonskej stratégie. Svojou úrovňou a kvalitou dopĺňajú a priamo úmerne podmieňujú ostatné oblasti a sektory spoločnosti ako sú zamestnanosť, sociálnu integráciu, výskum a inovácie, kultúru a mládež, podnikanie, informačnú spoločnosť, hospodársku politiku a vnútorný trh. Vzdelávanie nielen ťaží z vývoja týchto oblastí, ale zároveň spätne posilňuje účinky ich ďalšieho smerovania a rozvoja. To je jeden z dôvodov, prečo môžeme v súčasnosti hovoriť o akejsi renesancii hodnoty vzdelania a záujmu o modernizáciu a transformáciu vzdelávacích systémov.

## **Investičné stimuly na podporu vzdelávania**

Ludské zdroje sú hlavným bohatstvom každej spoločnosti. Úroveň vzdelania a jeho kvalita zohrávajú v ekonomickom a sociálnom rozvoji kľúčovú úlohu, čo sa vzťahuje v rovnakej miere tak na najvyspelejšie štáty, ako aj štáty, ktoré v súčasnom období prechádzajú obdobiami intenzívneho hospodárskeho rastu a rozvoja. Oficiálne sa akceptuje, že investície do tejto oblasti sú určujúcim faktorom rastu a produktivity, rovnako ako investície do kapitálu a technologických zariadení. Podľa štatistických výpočtov sa zvýšenie priemernej úrovne vzdelania obyvateľstva o jeden rok prejaví 5% rastom v krátkodobom horizonte a rastom o ďalšie 2,5 % v dlhodobom horizonte.<sup>3</sup> Ludský kapitál je kľúčovým faktorom nielen hospodárskeho rastu

<sup>1</sup> EUROPEAN COMMISSION, DIRECTORATE-GENERAL FOR ENTERPRISE: Innovation Management and the Knowledge-Driven Economy. ECSC-EC-EAC Brussels-Luxemburg, 2004.

<sup>2</sup> SOJKA, L. 2005. Manažment inovácií a jeho miesto vo výskume a vývoji. In: Manažment 2005, EU Bratislava, s. 175. 2005.

<sup>3</sup> Education & Training 2010. The Success of the Lisbon Strategy Hinges on Urgent Reforms. Spoločná správa Rady EÚ a Komisie EÚ, Brussel, 2004.

a ekonomických očakávaní na úrovni jednotlivca, nepochybné sú tiež dôkazy o jeho mimoekonomických vplyvoch na zamestnanosť, zdravie, sociálnu integráciu a aktívne občianstvo. Problém nedostatočných investícií do vzdelávania a odbornej prípravy je preto nanajvýš aktuálny. Ako vyplýva zo Správy OECD za rok 2005<sup>4</sup> o ukazovateľoch vzdelávania v členských štátoch, výdavky na vzdelávanie rastú, nie vždy však držia krok s rastom HDP. Štáty OECD pokračujú v rozširovaní šírky záberu svojich vzdelávacích systémov, zároveň sa však snažia udržiavať z toho vyplývajúcu záťaž na únosnej úrovni. Následne možno pozorovať rôzne trendy. V oblasti vysokoškolského vzdelávania klesli výdavky na študenta v niektorých prípadoch až o vyše 10 % vzhľadom na fakt, že miera rastu v počte študentov prevyšovala mieru rastu príslušných rozpočtových zdrojov. To je prípad Českej republiky, Poľska a Slovenskej republiky, krajín, v ktorých došlo k prudkému nárastu počtu zápisov na vysoké školy.

Individuálne výdavky na vzdelávanie sú v niektorých prípadoch nezanedbateľné, no prevládajúcou tendenciou vo financovaní školských systémov ostáva aj naďalej závislosť celkových zdrojov na vzdelávanie od prostriedkov štátneho rozpočtu. Na vysokoškolskom stupni sú v objeme financovania zo súkromných zdrojov v percentuálnom vyjadrení značné rozdiely, pohybujúce sa od necelých 4 % v Dánsku, Fínsku, Grécku a Nórsku až po vyše 50 % v Austrálii, Japonsku a Spojených Štátoch a dokonca vyše 80 % v Kórei.<sup>5</sup>

Na základe uskutočnených analýz možno konštatovať, že EÚ ako celok zaostáva za USA a Japonskom, a to pokiaľ ide o úroveň investícií<sup>6</sup> do ekonomiky založenej na vedomostiach, aj keď je úroveň investícií v niektorých členských štátoch porovnateľná či dokonca vyššia ako v týchto dvoch krajinách. Pokiaľ ide o ukazovateľ výkonu<sup>7</sup> EÚ zaostáva za USA, ale stojí pred Japonskom. V roku 2000 predstavovali celkové verejné výdavky EÚ na vzdelávanie vyjadrené ako percento HDP 4,9 %, teda podiel, ktorý je zrovnateľný so Spojenými štátmi (5,0 %) a vyšší ako v Japonsku (3,6 %). Aj napriek týmto relatívne pozitívnym štatistikám, má EÚ značné problémy s nízkou mierou investícií plynúcich zo súkromného sektora, predovšetkým, pokiaľ ide o investície do vysokoškolského a ďalšieho vzdelávania, čo čiastočne odráža rozdiely v systémoch financovania vzdelávania. V porovnaní s EÚ sú v USA súkromné investície do vzdelávacích inštitúcií štyrikrát vyššie (2,2 % HDP v porovnaní s 0,6 %), v Japonsku dvakrát vyššie (1,2 %). Okrem toho sú výdavky na študenta v USA vyššie než v prevažnej väčšine členských štátov EÚ, a to na všetkých úrovniach vzdelávacieho systému. Najväčší rozdiel je zjavný práve vo vysokoškolskom vzdelávaní: USA vydávajú na jedného študenta dva až päťkrát viac prostriedkov ako krajiny EÚ.

Ďalším faktorom, ktorý s investíciami do vzdelania bezprostredne súvisí je nízky počet absolventov vysokých škôl v členských štátoch únie. Ak má byť EÚ skutočne konkurencieschopnou ekonomikou, potrebuje dostatočný počet vysokoškolsky vzdelaných jedincov, ktorých kvalifikácia zodpovedá potrebám ďalšieho výskumu a rozvoja vedy a požiadavkám trhu práce. Zlá situácia sa v tomto smere prejavuje v sekundárnom, ale aj vo vysokoškolskom sektore. Vysokoškolské vzdelanie má v EÚ v priemere 23 % mužov a 20 % žien vo vekovej skupine od 25 do 64 rokov. Európska únia sa tak radí ďaleko za Japonsko (36 % mužov a 32 % žien) a za Spojené štáty (37 % populácie ako celku).<sup>8</sup>

### **Nové vymedzenie kvalifikácie**

Bez ohľadu na pomer príjmov v rámci modelu viaczdrojového financovania vzdelávacích systémov v jednotlivých štátoch sa rozhodujúcim kritériom ich efektívneho využitia stáva kvalita poskytnutého vzdelania meraná uplatniteľnosťou na trhu práce. Rozvoj ekonomiky štátu je v rámci trhových podmienok nemysliteľný, priam závislý, od vzdelaných a vysokokvalifikovaných pracovných síl. Úroveň kvalifikácie

<sup>4</sup> Education at Glance: OECD Indicators. 2005 Edition. ISBN 92-64-011900.

<sup>5</sup> Tamtiež.

<sup>6</sup> Kombinovaný ukazovateľ zahŕňa parciálne ukazovatele, ktoré sa týkajú investíc do R&D, počtu výskumných pracovníkov, vedy a techniky, počtu osôb s doktorským titulom na počet obyvateľov, investíc do vzdelávania, účasti na celoživotnom vzdelávaní, e-governmentu a tvorby hrubého kapitálu.

<sup>7</sup> Kombinovaný ukazovateľ výkonu zahŕňa nasledujúce zložky: celková produktivita práce, výkon v oblasti vedy a techniky, e-commerce a úroveň dosiahnutého vzdelania populácie.

<sup>8</sup> Education & Training 2010. The Success of the Lisbon Strategy Hinges on Urgent Reforms. Spoločná správa Rady EÚ a Komisie EÚ, Brusel, 2004.

pracovnej sily bezprostredne ovplyvňuje produktivitu práce, efektívnosť a následne uvádzanú intenzitu ekonomického rastu. Vzdelanie a získaná kvalifikácia sa už dnes stali rozhodujúcim kritériom úspešnosti a v blízkej budúcnosti nepochybne budú stále viac plniť akúsi selekčnú funkciu. Nekvalifikovaná pracovná sila schopná vykonávať len rutinné, monotónne a opakujúce sa práce s nízkou, alebo žiadnou pridanou hodnotou, nemá na trhu práce, ktorý vyžaduje inovatívny prístup k riešeniu problémov, schopnosť dynamického reagovania na zmeny, rýchle prispôsobovanie sa najnovším výtobytkom vedy a výskumu, novým špičkovým technológiam, prácu v medzinárodných tímoch a v neposlednom rade celoživotné vzdelávanie sa, žiadnu šancu a perspektívu.

S renesanciou hodnoty a významu vzdelania sa tak o slovo hlási aj potreba nového, dobe zodpovedajúceho vymedzenia kvalifikácie. Kedysi profesionál, odborník, chápaný ako človek, ktorý dôkladne ovláda požadovanú sumu poznatkov daného odboru, pozná genézu vývoja názorov a technologický vývoj vo svojej oblasti, je dnes prežitkom. Úzko profesijne orientovaný špecialista, okrem špičkových tzv. symbolických analytikov, ustupuje požiadavke komplexnejšie, univerzálnejšie vzdelaného pracovníka, následne pripraveného a schopného riešiť nielen „svoje“ témy, ale podieľať sa na práci, kooperovať a rozhodovať aj o prienikových oblastiach súvisiacich s vlastnou profesiou.

Kvalifikáciu je v tomto kontexte potrebné rovnako chápať konkrétne-historicky. Ako kategóriu, ktorá je prirodzeným výsledkom spoločenského vývoja a rastu jeho komplikovanosti v dôsledku spoločenskej deľby práce. Všeobecne môžeme pod pojmom kvalifikácia chápať schopnosť vykonávať určitú pracovnú činnosť, prípadne súhrn činností, ktoré v určitom čase a priestore spoločnosť pre výkon niektorých povolaní vyžaduje.

V dôsledku pravdepodobného predlžovania priemernej dĺžky pracovného života, stále rýchlejších technologických zmien, zásadných ekonomických a štrukturálnych transformácií aj vyspelých trhových ekonomík, ktoré charakterizuje nárast dôležitosti terciálneho sektora a tým zvyšovanie významu ľudských zdrojov, sa vytvára rozsiahly priestor na stúpajúce nároky na kreovanie, udržiavanie a revitalizáciu ľudského potenciálu. Nové požiadavky na schopnosti človeka, jeho rozsah vedomostí a teoretickej (potenciálnej) pripravenosti, zručnosti a spôsobilosti, bude už v najbližšej budúcnosti spôsobovať, že ľudia budú častejšie obnovovať svoje schopnosti a kvalifikáciu. Tieto trendy kladú prirodzene nový rozmer aj samotnému prístupu a doterajšiemu vymedzeniu kvalifikácie ako takej. Kvalifikácia definovaná ako „formálne dosiahnuté, určité a popísateľné vedomosti“<sup>9</sup> prestáva byť účinným a efektívnym nástrojom kompetentného správania a konania vo svete, ktorého dominantným imperatívom sa stáva flexibilita. Hlavným kvalifikačným znakom sa tak stala permanentnosť vzdelávania sa, schopnosť neustále si osvojovať a prijímať nové poznatky, snaha vidieť problémy v rôznych súvislostiach a pristupovať k ich riešeniu netradične, so značnou dávkou inovatívnosti a kreativity. Je preto nevyhnutné po novom definovať kvalifikačné predpoklady a profil odborníkov, ktorí sú uplatniteľní a žiadani nielen v jednom odvetví ekonomiky, ale pôsobia v prierezočných oblastiach spoločenskej praxe.

Súčasný svet práce je výrazne ovplyvnený globalizáciou trhov, zavádzaním IT do všetkých oblastí riadenia, kratšími inovačnými cyklami výrobkov, rastúcou komplexnosťou procesov vo všetkých oblastiach života. Tieto zmenené podmienky sa stávajú výzvami pre pracovníkov, manažérov, ale v podstate pre všetkých ľudí, ktorí si uvedomujú stále rýchlejší proces rozpadu a zaostávania nadobudnutých vedomostí a potrebu nepretržitého obnovovania informačného a poznatkového potenciálu ako nevyhnutného predpokladu úspešného profesijného a kariérového napredovania. Charakteristickou črtou nového chápania kvalifikácie, nositeľom ktorej je človek, je skutočnosť, že príprava odborníkov pre trh práce musí byť súčasťou inovačnej politiky podnikov, firiem, organizácií a inštitúcií, ale vzhľadom na zdroje financovania vzdelávacích systémov, aj štátu. Príprava kvalifikovaných pracovníkov pre nové technológie a náklady s ňou spojené sú súčasťou investičných nákladov na rozvoj človeka ako pracovnej sily. Celoživotne aktualizovaná a obnovovaná kvalifikácia sa stáva záležitosťou tak samotného pracovníka, ktorý si tak rozvíja svoje kompetencie, ako aj zamestnávateľa, ktorý si takouto formou zabezpečuje stabilitu pracovných síl,

<sup>9</sup> SUNTINGEROVÁ, L. 2005. Predpoklady kreatívneho rozvíjania kľúčových kompetencií. Manažment 2005. EU Bratislava, s. 181, 2005.

vyššiu kvalitu a produktivitu práce. Zásadne sa tak mení filozofia vzdelávania: nejde už o vzdelávanie na celý život, ale o vzdelávanie po celý život.<sup>10</sup>

### **Kvalifikácia podporujúca kľúčové kompetencie**

Medzi základné znaky efektívneho systému vzdelávania rozhodne patrí podporný vzťah medzi kvalifikáciou a nadobudnutými kompetenciami. Perspektívnym sa javí byť rozvíjanie kľúčových kompetencií, ktoré sa nachádzajú a pôsobia mimo odborných kompetencií. Ide o celú škálu spôsobilostí a schopností jednotlivca, ktoré sú podmienené a modelované skôr osobnostným psychologicko-sociálnym potenciálom konkrétneho človeka. Výskumy naznačujú, že rozvoj odbornej kvalifikácie je zabezpečovaný v prevažnej miere inštitucionálne, to znamená systémom pevne stanovených učebných osnov, metodických cieľov, osvedčenými, a v mnohých prípadoch značne zastaralými formami. Podstatná časť kľúčových kompetencií (až okolo 80 %) je získavaná cestou učenia sa v pracovnom procese a sociálnym učením sa v danom prostredí.

Kategórii kompetencia sa v poslednom období skutočne venuje zvýšená pozornosť. Je to v dôsledku spomínaného procesu, ktorý mení nároky ľudí na prácu. Rastúca životná úroveň a všeobecná miera vzdelanosti tento trend stimuluje. Dochádza k citeľnému rozvoju komfortu a priestoru pre tvorivé a slobodné rozhodovanie aj v mimopracovnej dobe. Ľudia niečo podobné očakávajú aj od práce a zamestnania. Pôvodne jednoduchá rutinná a monotónna práca sa stáva neatraktívna a záujem o ňu značne klesá. Vďaka dynamickému technickému pokroku je algoritmizovateľná práca prenášaná na technické systémy. Priestorom realizácie človeka sa stáva práca tvorivá, ktorá je v podobe vysoko kvalifikovanej práce dominantným faktorom konkurencieschopnosti.

Určítym spôsobom možno konštatovať, že súčasný systém podpory ľudských zdrojov sa ubera cestou stimulácie a rozvoja tých lepších stránok človeka. Moderný manažment prekračuje plnenie svojich základných funkcií ďaleko nad rámec klasického riadenia a kontroly. Vysoko kvalifikovaná tvorivá práca sa nedá naprogramovať, nariadiť a jednoducho kontrolovať. Mechanickú „kontrolu cieľ“, typickú pre taylorovský manažment, nahrádza jemná a komunikatívna, participatívna a symbolická „kontrola duší“.<sup>11</sup> Tento prístup ponúka nové rozmery angažovania sa a zapájania pracovníka do pracovného procesu cestou podpory lojality, schopnosti komunikovať navzájom tak na horizontálnej ako aj vo vertikálnej úrovni, kultivovaním vzťahov v rámci efektívnych tímov. Od pracovníka sa dnes očakáva oveľa viac ako mechanické plnenie vopred zadaných príkazov klasickými postupmi. Požiadavkou dňa je schopnosť vedieť uplatniť oveľa širšiu škálu kompetencií.

Pristupy a modely k ich vymedzeniu sa rôznia v závislosti od chápania a definovania samotného pojmu kompetencia. Kompetenciou sa vo všeobecnosti označujú rôznorodé vedomosti, schopnosti, zručnosti a osobnostné vlastnosti jednotlivca, ktoré umožňujú úspešné zvládnutie úloh. Tradičné definície kompetencie, pochádzajúce z anglosaského prostredia sa zameriavajú predovšetkým na znaky výkonu (tzv. model KSA – Knowledge, Skills, Abilities). Novšie prístupy kladú dôraz na „princíp seba-organizovania“, ktorý umožňuje na základe schopností a osobnostných vlastností správne myslieť a konať v komplexnom a dynamicky sa meniacom prostredí.<sup>12</sup> Súčasné vymedzenie kompetencie tak akcentuje procesnosť, dynamizmus, rozhodnosť a akčnosť jednotlivca pri zvládaní nových, neštandardných úloh, ktoré treba riešiť vo vopred neurčitom čase za ťažko predvídateľných okolností. Ide v konečnom dôsledku o takú dispozíciu subjektu, ktorá značne prekračuje profesijné spôsobilosti a kompetencie (vedomostné, odborné, analytické, metodické) v prospech sociálnych. Medzi sociálne kompetencie zaraďujeme celú škálu kompetencií súvisiacich so zručnosťou jednotlivca (oblasť aktivizačnej inteligencie) a rovnako rozsiahly záber osobnostných

<sup>10</sup> BENČO, J. a kol. 2005. Ekonomika a manažment vzdelávania. EF UMB: Banská Bystrica, 2005. ISBN 80-8083-126-4.

<sup>11</sup> LIPOVETSKÝ, G. 1999. Soumrak povinnosti. Praha: Prostor, s. 86. 1999.

<sup>12</sup> SUNTINGEROVÁ, L. 2005. Predpoklady kreatívneho rozvíjania kľúčových kompetencií. Manažment 2005. EU Bratislava, s. 180, 2005.

kompetencií (spojené s emocionálnou inteligenciou). Niektorí autori rozširujú klasifikáciu kompetencií o tzv. kreatívnu inteligenciu, ktorá je súčtom emočnej a akčnej kompetencie.<sup>13</sup>

### **Záver**

Dobre nastavený vzdelávací systém by mal vo väčšej miere akceptovať uvedené trendy a adekvátne tomu prispôbovať nároky kladené na odbornú prípravu budúcich profesionálov. Výrazné preferovanie a posilňovanie odborných kompetencií, ktoré korelujú s vedomostnou inteligenciou, pretrvávajúce v mnohých vysokoškolských inštitúciách dodnes, znižuje atraktivitu a uplatniteľnosť absolventov, od ktorých prax očakáva rozvinuté práve ďalšie kľúčové kompetencie.

Otvorená kvalifikácia, pracovitosť (praktická zručnosť), kreativita, schopnosť kooperácie a porozumenia, nadšenie, motivovanosť, obetavosť, ochota pomôcť, prirodzená vodcovská schopnosť, dispozícia riešiť konflikty, komunikačné zručnosti, lojalita a mnohé ďalšie zložky spoluvytvárajú skutočne finálnu profesionalitu jednotlivca, vďaka ktorej jeho hodnota na trhu prácu nadobúda nové, nielen finančné vyjadrenie.

### **Literatúra**

- BENČO, J. a kol. 2005. Ekonomika a manažment vzdelávania. EF UMB: Banská Bystrica, 2005. ISBN 80-8083-126-4.
- DOLINSKÁ, V. 2003. Interkultúrna komunikácia v manažmente. Acta Academica Trenchiniensis. Trenčín: Trenčianska univerzita A. Dubčeka, 2003. ISBN 80-88914-90-6.
- Education & Training 2010. The Success of the Lisbon Strategy Hinges on Urgent Reforms. Spoločná správa Rady EÚ a Komisie EÚ, Brusel, 2004.
- Education at Glance: OECD Indicators. 2005 Edition. ISBN 92-64-011900.
- EUROPEAN COMMISSION, DIRECTORATE-GENERAL FOR ENTERPRISE: Innovation Management and the Knowledge-Driven Economy. ECSC-EC-EAC Brussels-Luxemburg, 2004.
- KIKA, M. 2004. Tieňovanie manažéra - manager shadowing. Psychologie v ekonomické praxi 39, 2004, č. 3-4.
- LIPOVETSKY, G. 1999. Soumrak povinnosti. Praha: Prostor, s. 86. 1999.
- MARASOVÁ, J. 2004. Výber a prijímanie zamestnancov v slovenských a francúzskych podnikoch. In: Manažment ľudského potenciálu v podniku. Zvolen: TU, 2004. ISBN 80-228-1330-3.
- SOJKA, L. 2005. Manažment inovácií a jeho miesto vo výskume a vývoji. In: Manažment 2005, EU Bratislava, s. 175. 2005. ISBN 80-225-2071-3.
- SUNTINGEROVÁ, L. 2005. Predpoklady kreatívneho rozvíjania kľúčových kompetencií. Manažment 2005. EU Bratislava, s. 181, 2005. ISBN 80-225-2071-3.
- WAGEROVÁ, E., BERNATÍK, W. 2005. Manažment 2005. EU: Bratislava, 2005, s. 194. ISBN 80-225-2071-3.

### ***The assumes of the effective growth of the european education's system***

**Annotation:** *The area of university's educational and professional developing is the conjunction of research, educational and innovation. The university's educational is basic of knowledge economy and the key to fortify competitiveness all European Union. The rising of investment to educational, new definition and demarcation of qualification, labour market as considerable determinant of graduate's realisation are the basic assumes of the effective growth of the european education's system.*

**Key words:** *Educational, Investment to educational, Qualification, Effects of Educational, Labour Market, Competence*

<sup>13</sup> WAGEROVÁ, E., BERNATÍK, W. 2005. Manažment 2005. EU: Bratislava, 2005, s. 194. ISBN 80-225-2071-3.

**Kontaktná adresa autora:**

Miriám Martinkovičová, PhDr., PhD.  
Katedra ekonómie a humanitných vied  
Ekonomická Fakulta UMB  
Tajovského 10  
975 90 Banská Bystrica  
miriam.martinkovicova@umb.sk

# Analýza vybraných osobitostí manažmentu cestovného ruchu a ich aplikácie v praxi

*Kristína Mrvová*

**Abstrakt:** Cestovný ruch prešiel v poslednom období výraznými zmenami spôsobenými napríklad politickými faktormi, vstupom Slovenskej republiky do Európskej Únie, čo sa odzrkadlilo v legislatíve ako aj vo vývoji trhu. Ďalšie faktory, ktoré ovplyvnili činnosť podnikov cestovného ruchu je správanie sa klientov a zmeny v dopyte účastníkov. Manažéri podnikov cestovného ruchu musia dané zmeny sledovať, predvídať a prispôbovať sa im. Podnikatelia v cestovnom ruchu si veľmi dobre uvedomujú, že kvalita podniku priamo súvisí s kvalitou manažmentu a zamestnancov. Vzhľadom na to, musia zmeny a trendy v oblasti manažmentu cestovného ruchu sledovať aj vysoké školy, ktoré pripravujú budúcich pracovníkov v danom odbore.

**Kľúčové slová:** cestovný ruch, manažment, manažér, kvalita, trend, globalizácia

Cestovný ruch je živé odvetvie, v ktorom sa v posledných rokoch udiali výrazné zmeny. Nie je to tak dávno, keď trhové hospodárstvo nahradilo plánované a v cestovnom ruchu sa celkom zmenil prístup ku klientovi. Zmenil sa aj rozsah a kvalita poskytovaných služieb. Vo väčšej miere sa poskytujú doplnkové služby. Nie v poslednom rade nastali zmeny aj v prostredí, v ktorom sa služby poskytujú. Materiálno technická základňa podnikov cestovného ruchu musí zodpovedať náročnosti klientely a úrovni poskytovaných služieb. Osobitné podmienky sa kladú na zamestnancov a hlavne na manažérov daných podnikov.

Cestovný ruch nie je izolovaný systém. Preniká do mnohých odvetví (stavebníctvo, školstvo, zdravotníctvo, doprava a iné). Jeho rozvoj ovplyvňujú celkové udalosti – politika štátu, bezpečnosť, terorizmus a podobne. V trhovej konkurencii rozhoduje bohatosť, kvalita služieb, ochota ako aj úslužnosť personálu, ale hlavne schopnosti manažérov, ktorí sa snažia o prosperitu podniku a jeho udržanie sa na trhu cestovného ruchu.

V korektnom boji o klienta, sa podniky cestovného ruchu snažia na seba upozorniť propagáciou, výstavami, tvorbou nových produktov. Dôležité pre manažérov je poznanie potrieb klientov a zmeny v dopyte, ktoré sú v poslednom období dosť výrazné a časté. Boj o priazeň klienta je intenzívnejší a tvrdší. Slovenská republika je členom Európskej Únie, čo na jednej strane rozšírilo možnosti pre slovenské podniky ale vytvorilo priestor aj pre „iných hráčov“ na tomto poli. Postavenie cestovného ruchu vo veľkej miere ovplyvnilo dianie po roku 2001 – prírodné katastrofy, terorizmu. Ľudia začali vnímať potenciálne hrozby intenzívne a strach logicky znížil počet vykonaných ciest.

## **Cestovný ruch v Európskej Únii**

Odborníci v cestovnom ruchu v rámci Európskej Únie neriešia problém, či podporovať malé a stredné podniky. Prevažná časť podnikov, 99 %, spadá do tejto kategórie. S manažermi podnikov rozoberajú vhodnosť použitia jednotlivých nástrojov na rôznych úrovniach. Snažia sa tým zmierniť nedostatky trhu (závislosť na verejných statkoch, prírodnom prostredí a podobne).

V Slovenskej republike, napriek pomerne bohatej ponuke podporných programov nie je spokojnosť v radoch manažérov podnikov cestovného ruchu so štátnou podporou. Vstupom do Európskej Únie muselo prísť k zjednoteniu a úprave legislatívnych podmienok pre malé a stredné podniky, a teda aj tie, ktoré pôsobia v cestovnom ruchu. Cestovný ruch je súčasťou regionálnej politiky jednotlivých členských štátov. Z toho vyplýva, že v rámci Európskej Únie neexistuje spoločná politika v rámci cestovného ruchu. Po rozšírení Únie k 1. 5. 2004 vznikol vnútorný trh 25-tich štátov a viac ako 250 regiónov. Slovenská republika vstúpila do Európskej Únie s jedinečnou, atraktívnou a kvalitnou primárnou ponukou. Iná situácia je v oblasti

sekundárnej ponuky. Jej úroveň je v porovnaní s konkurenčnými zahraničnými podnikmi cestovného ruchu relatívne nízka, čo je dôsledkom slabej dostupnosti voľných finančných prostriedkov.

„Orgánom Európskej Únie, ktorý je spoluzodpovedný za implementáciu politiky podpory malých a stredných podnikov a súčasne má v kompetencii aj cestovný ruch, je Generálne riaditeľstvo pre podnikanie, ktoré má vytvorené oddelenie cestovného ruchu.“<sup>1</sup> Spomínaný orgán Európskej únie ponúka finančné nástroje podpory programových schém, zamerané na eliminovanie nedostatkov vo financovaní. Na roky 2002–2006 za účelom zvyšovania konkurencieschopnosti bol iniciovaný „program výskumu a rozvoja“. Jeho cieľom je financovanie výskumných, inovačných aktivít a nových procesov v objeme 300 mil. eur. (5)

Napriek postupne sa zlepšujúcej situácii, bude proces zvyšovania kvality sekundárnej ponuky v cestovnom ruchu mať dlhodobý charakter.

### **Funkcie a riziká manažmentu cestovného ruchu**

Manažéri podnikov cestovného ruchu musia denne riešiť problémy, činiť rozhodnutia, stanovovať ciele, kontrolovať smerovanie podniku. Mimoriadne dôležitá je komunikácia

na všetkých úrovniach podniku. Cestovný ruch je odvetvie ľudí pre ľudí, pričom úroveň komunikácie priamo ovplyvňuje vzťah medzi manažérmi a pracovníkmi ako aj pracovníkmi a klientmi. Práca s ľuďmi je jednou z najkrajších a najťažších zároven.

Manažment cestovného ruchu sa riadi pravidlami tak, ako manažment akéhokoľvek sociálneho systému. Predstavuje vzájomné väzby (ako v rámci systému, tak s okolitým prostredím), ako aj funkcie a úlohy, ktoré sa neustále opakujú. Ďalšou jeho črtou je systematickosť. Môžeme teda konštatovať, že manažment cestovného ruchu predstavuje proces systematického:

- Plánovania - stanovenie operatívnych a strategických cieľov, určenie zdrojov na ich dosiahnutie,
- Organizovania - tvorba vhodnej organizačnej štruktúry, plnenie cieľov a úloh,
- Riadenia - prepojenie všetkých činností, nutných vykonávať za účelom získania a udržania si žiadanej pozície na trhu (marketing, riadenie financií, informácií, kvality)
- Kontroly - zber, selektovanie a vyhodnocovanie informácií, pokyny na odstránenie neželaného stavu a určenie cesty na splnenie dlhodobých cieľov.

Výsledkom tejto neustálej činnosti je dosiahnutie určených cieľov. (6)

V rámci podnikov cestovného ruchu manažment rieši niekoľko druhov kríz. Najčastejšie:

- a) Frustrácia - v prípade dlhodobého absentovania úspechu a veľkého finančného zaťaženia podniku, nastáva zúženie podnikateľského priestoru,
- b) Know-how - manažéri neustále musia sledovať trendy, vzdelávať sa a zlepšovať v oblasti riadenia, controlling, marketingu (a to aj na úkor voľného času) a podobne. Na rozdiel od iných odvetví, ohrozuje cestovný ruch preberanie akýchkoľvek dobrých nápadov. Konkurenčná výhoda v cestovnom ruchu nemá dlhodobý charakter (podniky cestovného ruchu väčšinou nemajú dosť peňazí na zakúpenie patentu, či ochrannej známky). Manažment musí neustále prichádzať s novými nápadmi a inovovať ponúkaný produkt,
- c) Súlad vo vedení - snaha neustále šetriť náklady, či presadzovať kvalitu zo stany manažmentu nestačí. S cieľom a nariadeniami sa musia stotožniť zamestnanci a určité opatrenia musia akceptovať klienti,
- d) Zle určenie cieľov - manažéri musia disponovať s dostatočným množstvom informácií na určenie smerovania podniku cestovného ruchu a stanovovanie reálnych cieľov,
- e) Preťaženie - okrem pracovnej vyťaženia, ohrozujú manažérov a pracovníkov v cestovnom ruchu aj súkromné a zdravotné problémy, čo sa môže odzrkadliť aj v ich pracovnej činnosti. Neprijemné je pri zlyhaní to, že náprava (v obchode vymenením chybného tovaru) je veľmi ťažká - zlý pocit v hosťovi ostáva. (8)

Ako bolo spomenuté, cestovný ruch je nazývaný aj „ľudské odvetvie“ - ľudský faktor zohráva nezastupiteľnú úlohu. Oblasť, ktorá akoby stále unikala pozornosti manažérov je corporate identity. Ide o zlé alebo

<sup>1</sup> MARÁKOVÁ, Vanda: *Formovanie politiky podpory malých a stredných podnikov cestovného ruchu*. Banská Bystrica: EUMB, č. 1. 2004. s. 29.



slabú identifikáciu sa pracovníkov s podnikom, jeho cieľmi, imidžom a podobne. Zamestnanci plnia svoje povinnosti, ale často nevidia súhrn všetkých procesov v podniku cestovného ruchu a ich význam. Úspechy ich nezaujímajú, pokiaľ majú len garantovanú mzdu. Nie je možné stotožniť sa s úspechom podniku, ak na nich nie sú zainteresovaní aj zamestnanci a následne sa to neprejaví na ich výplatnej páske. (3)

### **Kvalita určujúci faktor**

V posledných rokoch dochádza vo vývoji služieb k zvyšovaniu kvality, pokladanej za konkurenčný faktor. Tento trend sa týka všetkých podnikateľských subjektov v cestovnom ruchu. Klient je scestovaný, vie porovnávať úroveň poskytovaných služieb a za svoje peniaze chce primeranú kvalitu. Kvalitou rozumíme súhrn vlastností a číselných charakteristík služby, ktoré ovplyvňujú schopnosť uspokojiť isté potreby klienta. Kvalita v cestovnom ruchu preniká do každej oblasti podnikateľskej činnosti, musí sa odzrkadliť v každom úkone, každej ponúkanej službe.

V rámci politiky cestovného ruchu v Slovenskej republike sú formulované ciele kvality. Nie sú však vhodne stanovené nástroje na jej dosiahnutie. Daný stav si vyžaduje lepšiu spoluprácu medzi štátom, podnikmi cestovného ruchu, organizáciami a zväzmi cestovného ruchu. V rámci podniku manažéri stanovujú systémy kvality (TQM, ISO normy a iné), v cieľovej destinácii je systém aplikácie kvality náročnejší. Tu by úlohu presadzovania a kontrolovania kvality mal prebrať manažment strediska alebo organizácie a zväzy.

Určiť úroveň kvality nie je jednoduché. Zabráneniu vzniku veľkých rozdielov v ponímaní kvality u jednotlivých podnikateľských subjektov je stanovenie dodržiavania noriem zákonom. Cieľom štátu je určiť základné (minimálne) požiadavky v oblasti kvality. Z množstva zákonov a vyhlášok môžeme poukázať na nasledovné:

- 124/2006 Z. z. (mení sa ním a dopĺňa 367/2001 Z. z.) O bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci. Na kvalitu služieb v cestovnom ruchu vplyva aj novelizovaný zákon 106/2002 Z. z. O Živnostenskom podnikaní, ktorým sú stanovené všeobecné a osobitné podmienky podnikania v oblastiach cestovného ruchu,
- Ochrana spotrebiteľa v cestovnom ruchu zabezpečuje zákon 451/2004 Z. z. O ochrane spotrebiteľa v znení neskorších predpisov ako aj zákon 281/2001 Z. z. O zájazdoch, podmienkach podnikania cestovných kancelárií a cestovných agentúr. Posledný spomínaný zákon bol novelizovaný 186/2005 Z. z.,
- Ubytovacie zariadenia sa musia riadiť vyhláškou Ministerstva hospodárstva SR 419/2001, ktorou sa upravuje kategorizácia ubytovacích zariadení a klasifikačné znaky na ich zaradovanie do tried. Kategorizácia určuje štandardy, ktoré musia ubytovacie zariadenia splniť, aby získali zaradenie do kategórií a tried stanovené vyhláškou,
- 314/2001 Z. z. o ochrane pred požiarom,
- prírodný potenciál je nevyhnutnou súčasťou cestovného ruchu. Podnikanie v tejto oblasti upravujú zákony o ochrane prírody - napríklad zákon 543/2002 Z. z. o ochrane prírody a krajiny, upravujúci podnikanie na území Slovenska s prvým stupňom ochrany, alebo zákon 479/2005 Z. z. o územnom plánovaní a stavebnom poriadku.

Kontrolovanie kvality a dodržiavanie podmienok stanovených zákonom musia orgány na to určené – orgány štátnej správy. Patria tu napríklad: Štátny zdravotný ústav (potravinový dozor), Technická inšpekcia SR (dozor na miestach, kde sú technicky náročné zariadenia – vleky), Slovenská obchodná inšpekčná komora (ochrana spotrebiteľa), Slovenská inšpekcia životného prostredia (starostlivosť o životné prostredie), Živnostenský úrad (kontrola evidencie sprievodcov v cestovných kanceláriách), Dobrovoľná požiarna ochrana (jej členovia vykonávajú preventívne požiarné kontroly v zariadeniach cestovného ruchu) a ďalšie. (7)

Cestovný ruch je oblasť, do ktorej vstupujú medzinárodné spoločnosti. V oblasti pohostinstva a ubytovania prenikajú na náš trh medzinárodné reťazce ako sú Pizza Hut, McDonald's alebo Holiday Inn, Best Western a iné, ktoré majú vlastné systémy uplatňovania a hodnotenia kvality. Pre zariadenia prechodného ubytovania predstavujú konkurenciu nielen svojim produktom, ale hlavne kvalitou, ktorá je často vyššia ako

u iných ubytovacích zariadení. Medzinárodné hotelové reťazce ak chcú podnikáť po celom svete, musia mať vysoké normy kvality, aby spĺňali podmienky v akomkoľvek štáte. A tu sa dostávame k problému, ktorý Európska Únia začala riešiť, ale jeho výsledok je zatiaľ v nedohľadne. Ide o jednotnú kategorizáciu ubytovacích zariadení a stanovenie noriem kvality.

Kontrolovanie dodržiavania kvality zabezpečuje aj Zväz hotelov a reštaurácií SR v rámci svojich členov. V rokoch 1997–2004 hodnotenie vykonávali členovia predstavenstva a dozornej rady zväzu, v roku 2005 bola tendrom vybraná poradenská spoločnosť Hotel ForYou. Hodnotenie bolo vykonané utajenou návštevou odborníka v zariadeniach cestovného ruchu. Boli určené oblasti kontroly a na základe stanovenej bodovej stupnici vyhodnotené. V zariadeniach, ktoré dosiahli najlepšie hodnotenie sa kontrola zopakovala. Druhýkrát sa hodnotila sa len úroveň poskytovaných služieb. Zdvojená kontrola kvality priniesla svoje ovocie. Je dôkazom toho, že úroveň kvality začína byť v hodnotených podnikoch stabilná.

### **Trendy**

V cestovnom ruchu badáme zmeny vo vývoji ako v ponuke aj v dopyte. Samozrejme, musí byť medzi nimi súlad. Nie je možné ponúkať niečo, o čo nie je záujem a naopak, žiadať to, čo nie je možné zaplatiť alebo inak získať. Manažéri podnikov cestovného ruchu musia neustále sledovať situáciu na trhu cestovného ruchu, citlivo a veľmi rýchlo na ňu reagovať.

Služba sa stáva konkurenčnou výhodou, ktorou kedysi bola lokalizácia. Dobré umiestnenie podniku bolo kedysi takmer všetko. Dnes, pri rýchlom životnom tempe a dobrou dopravnou dostupnosťou žiada klient pohodlie, luxus a služby na vysokej úrovni.

Na náš trh vstúpili a naďalej budú prenikať zahraničné hotelové spoločnosti, ktoré opätovne posunú kvalitu nahor. Tvorcom kvalitne poskytovanej služby sa stane pracovník. Budú kladené požiadavky na jeho vzdelanie, vzhľad a ovládanie etiky.

Moderné technológie budú dobíjať všetky podniky cestovného ruchu. Stanú sa zdrojom úspory energií a spôsobom šetrenia prírodných zdrojov. Technológie umožnia rýchlejšiu, bezpečnejšiu a zdravšiu prípravu jedál ako aj ich dlhšie uchovanie. V príprave jedál sa budú žiadať rôzne vône, nové chute a aranžovanie. Na úseku recepcie nové technológie skrátiť čas medzi objednaním a rezervovaním izby, urýchlia spoluprácu medzi partnermi. Častejšie využívanie kariet v hoteli spôsobí odosobnenie medzi zamestnancom a hosťom (host' pri všetkých úkonoch využíva kartu).

Marketing je už dnes podstatnou súčasťou podnikov cestovného ruchu. Vzhľadom na to, že podniky cestovného ruchu sú malé a stredné podniky, ktoré nedisponujú dostatkom finančných možností na využívanie služieb rôznych marketingových agentúr, túto oblasť pokrýva jeden alebo niekoľko pracovníkov podniku. Podniky, ktoré budú chcieť na trhu prežiť, sa obrátia na marketingových špecialistov. Klient žiada zážitok a pri poskytnutí dokonalej ilúzií často musia spolupracovať viaceré subjekty.

Najväčšie náklady podniku budú tvoriť mzdové náklady, druhé budú náklady na energiu všetkých druhov a tretia nákladová oblasť bude spotreba potravinových surovín. (1)

Po teroristických útokoch roku 2001, ako aj po nepredvídateľných prírodných katastrofách, ktoré postihli niektoré letoviská, manažéri musia predpokladať novú etapu cestovného ruchu. Bol zaznamenaný pokles v rámci medzinárodného cestovného ruchu, ale potreba regenerácie tela a ducha v dnešnej dobe je silná. Zo súčasného stavu môžu získať domáce zariadenia (pocit bezpečia a blízkosti) a „nepoškodené“ krajiny (konkurenčná výhoda).

### **Vplyv globalizácie na manažment cestovného ruchu**

Globalizácia predstavuje rozvoj a prehĺbovanie medzinárodných hospodárskych vzťahov v celosvetovom meradle. Spájanie podnikov cestovného ruchu, horizontálnou a vertikálnou integráciou, mnohí považujú za jav globalizácie. „Globalizácia v cestovnom ruchu je výsledkom rozvoja dopravných a telekomunikačných technológií, vzniku nových trhov a väčších skúseností turistov.“<sup>2</sup>

<sup>2</sup> GUČIK, Marian: *Globalizácia ako megatrend cestovného ruchu*. Banská Bystrica: EFUMB, č. 3, 1999.

Dôsledok globalizácie sa v cestovnom ruchu prejavuje v rôznych oblastiach. V doprave má za následok zmenšovanie sveta – zvýšenie dostupnosti cieľových miest v krátkom čase či zvýšený počet prepravených cestujúcich. S množstvom vykonaných ciest súvisia aj väčšie skúsenosti turistov, ktorí sú náročnejší a vďaka rozvoju techniky aj informovanejší. So silnejúcou globalizáciou sú krajiny nútené ponúkať nové cieľové miesta, ktoré ak chcú obstáť v medzinárodnej konkurencii, musia ponúkať komplexný (globálny) produkt. Globálny produkt má vysokú kvalitu a vyhovuje viacerým segmentom trhu, čo vytvára priestor pre budovanie globálnej značky (Pizza Hut, Ramada, Accor a iné) a výrazného jednotného imidžu. (2)

Manažéri podnikov cestovného ruchu musia poznať a akceptovať proces globalizácie. Nesmú však dopustiť uniformitu v cestovnom ruchu. Tá by bola pre podniky cestovného ruchu doslova katastrofou. Veľký dôraz popri globalizácii je nutné kladť na lokalizáciu. Lokalizácia zdôrazňuje rozdiely medzi jednotlivými strediskami, oblasťami či štátmi. Je to odlišujúci faktor od konkurenčného prostredia a zdôrazňuje doslova špecifiká, atraktivity v danej oblasti, kultúrne odlišnosti. Viete si predstaviť, že v rámci globalizácie by sme turistov vítali na Slovensku havajským rytmom s kvetmi na krku? Čo nás odlišuje a robí jedinečnými pre návštevníkov je uvítanie soľou a chlebom. To, že turista si vyberie ubytovanie v hotelovom reťazi, poskytujúcom rovnaké služby v Európe, Ázii či Amerike, je len vecou kvality služieb a konkurencie.

### **Príprava budúcich manažérov cestovného ruchu**

Klasické vzdelávanie v oblasti cestovného ruchu v krajinách ako je Francúzsko, Nemecko, Švajčiarsko alebo Taliansko zahŕňovalo niekoľkoročné zahraničné pobyty. Manažéri si hľadali nové pracovné príležitosti za účelom získania nových vedomostí a zlepšenia jazykovej oblasti. Manažér nemôže čakať so založenými rukami a dúfať, že jeho vedomosti budú stačiť na čo najdlhší čas. Je nutné neustále sa zdokonaľovať (kurzy, zahraničné stráže, časopisy) a to isté musí vyžadovať aj od svojich zamestnancov.

Dobrá pripravenosť v odbore cestovného ruchu zabezpečujú v Slovenskej republike stredné a vysoké školy. Práve vysoké školy majú výrazný vplyv na budúcich pracovníkov v cestovnom ruchu. Vzhľadom na meniaci sa trh musia aj tieto subjekty sledovať požiadavky trhu a tomu prispôbiť proces edukácie. Mimoriadne dôležitá je spolupráca medzi vysokou školou a podnikateľským subjektom. Manažér podniku cestovného ruchu môže poskytnúť množstvo informácií o vývoji v danom období ako aj požiadaviek, ktoré kladie na pracovníka a ktoré si vyžaduje momentálny stav v cestovnom ruchu.

Súčasná prax manažmentu v cestovnom ruchu si vyžaduje sebavedomých, dynamických, kreatívnych, rozhodných, pozitívne mysliacich mladých ľudí s ovládaním diplomacie. Väčšina týchto vlastností nie je vrozených, a preto je to na výchove a pôsobení pedagógov. V prípade spozorovania manažérskeho talentu u študenta je nutné rozvíjať ho a to prispôbením zadaných úloh, umožnením vykonávania praxe a podobne. Práve vykonávanie praxe je akoby bludný kruh. Je nevyhnutné nájsť súlad medzi študentom, vysokou školou a podnikom cestovného ruchu. Treba si uvedomiť, že podniky, ktoré sú ochotné prijať študentov na prax (nie sú všetky podniky) môžu popri vynaloženej starostlivosti o študenta počas praxe získať budúceho pracovníka. Malo by byť v záujme vysokej školy získať čo najväčšie množstvo partnerov poskytujúcich prax a vyslať študentov na čo možno najdlhšie obdobie (treba si uvedomiť, že 1 mesiac je málo, zvlášť u zahraničných partnerov). Študent tak získa nielen neoceniteľné odborné skúsenosti, ale aj samostatnosť.

Jednoznačnou požiadavkou z praxe je schopnosť absolventa pracovať v skupinách a viesť kolektív. Dôležité je ovládanie cudzích jazykov.

Požiadavka zo strany manažérov na absolventov je aj profesionalita. Jej rozvoj je možné zabezpečiť formálnou výučbou ako aj neformálnym spôsobom. Vo vyučovacom procese sa musí pamätať na organizáciu riadiacej práce manažéra a pestovať zmysel

pre povinnosť. V prípade neformálneho získavania profesionálnych zručností je vhodné zabezpečiť stretnutie, besedu s odborníkom z určitej oblasti cestovného ruchu. (4)

## Literatúra

- GÚČIK, MARIAN: *Trendy rozvoja cestovného ruchu a ich vplyv na obsah vzdelávania*. Ekonomická revue cestovného ruchu. Banská Bystrica: EUMB, č. 1. 1995.
- GÚČIK, MARIAN: *Globalizácia ako megatrend cestovného ruchu*. Ekonomická revue cestovného ruchu. Banská Bystrica: EUMB, č. 3. 1999.
- CHRISTOFFEL, MARKUS: *Problémy hotelového manažmentu v postkomunistických krajinách*. Ekonomická revue cestovného ruchu. Banská Bystrica: EUMB, č. 2. 1995.
- JABLONSKÁ, ANNA: *Zdroje úspechu manažéra cestovného ruchu*. Ekonomická revue cestovného ruchu. Banská Bystrica: EUMB, č. 3. 1995.
- MARÁKOVÁ, VANDA: *Formovanie politiky podpory malých a stredných podnikov cestovného ruchu*. Ekonomická revue cestovného ruchu. Banská Bystrica: EUMB, č. 1. 2004.
- PATÚŠ, PETER: *Osobitosti manažmentu horských stredísk cestovného ruchu na Slovensku*. Ekonomická revue cestovného ruchu. Banská Bystrica: EUMB, č. 1. 2004.
- ŠÍPOVÁ, IVANA: *Prístup k manažmentu kvality v cestovnom ruchu na Slovensku*. Ekonomická revue cestovného ruchu. Banská Bystrica: EUMB, č. 2. 2003.
- Typické krízy v hotelovom manažmente*. Ekonomická revue cestovného ruchu. Banská Bystrica: EUMB, č. 2. 1995.

### *Analysis of the selected tourism management peculiarities and their application in practice*

***Anotation:** Tourism has recently undergone significant changes evoked by the political factors, for instance, Slovakia's accession to the EU which influenced legislation as well as market development. Tourism clients' behaviour and changes in their demands also influence functioning of tourism enterprises. Managers of tourism enterprises have to follow the changes foresee them and adapt to them. Tourism entrepreneurs are aware of the fact, that the quality of the enterprise is interconnected with its management: and employees. That is why it is very important that higher education institutions preparing tourism specialists also follow the latest changes and trends in the field of tourism management.*

***Key words:** tourism, management, manager, quality, trend, globalization*

#### **Kontaktná adresa autota:**

Kristína Mrvová, Ing.  
Prešovská univerzita v Prešove  
Fakulta manažmentu  
Katedra turizmu a hotelového manažmentu  
Konštantínova 16  
080 01 Prešov, Slovenská republika  
mrvova@unipo.sk

# Simulační hry – přínos pro výuku ekonomie

*Veronika Nolčová – Pavel Hradecký*

**Abstract:** *V našem článku chceme představit produkt, který používáme při výuce na naší škole, kterým je simulace nazvaná „The Global Marketplace“. Jedná se o podnikatelskou simulaci, která integruje teoretické znalosti z marketingu, managementu, financí, řízení výroby, řízení lidských zdrojů a dalších podnikových činností, které slouží jako základna pro přijímaná rozhodnutí. Tato simulace je realizována prostřednictvím internetu v období několika týdnů (10).*

**Klíčová slova:** *simulace řízení podnikových procesů, internet, Marketplace, počítačová podpora výuky*

Business simulation belongs to modern methods that are used for effective support of educational process at Universities. This kind of simulation game is a tangible example of a process that contributes to complete understanding of main links within corporate management and is used particularly for exercising of certain activities in decision making process. The model is created in the way to allow us follow the changes of output parameters based on the different outcomes of taken decisions.

Needless to say, it is very necessary for schools to be well equipped with computers (both hardware and software wise). Only then, the next generation will be introduced into hot news and possibilities of utilisation of modern technique. In these days it is possible to use computers for a large scale of activities and the Internet connection can amplify them. Any user of the net is able to visit any server on which information is located. This ability to reach data everywhere in the globe allows for implementation of international real time simulations used for education.

During last years we were using several simulation games (such as Markstrat, Euromanager, The Global Marketplace) at our Department of Economics and Management of Chemical and Food Industry. After years we have selected The Global Marketplace as one with highest ratio between value and money, end even students like it and want to participate several times. It can be described as a complex simulation example of business games. It was created by the team of Professor Ernest Cadotte from Knoxville University and nowadays it is offered by Innovative Learning Solutions. Participants of the simulation are divided into groups of six teams that represent one virtual world and compete against each other during several weeks. Each week comprises of one quarter of our standard year and teams are making decisions based on their knowledge of marketing, planning, finance and production, human resource and quality management. Those decisions are sent via Internet to the central computer which applies certain algorithms for their evaluation. As this simulation is played globally all communication is held in English which allows for better comparison of teams across the globe and enforces Czech students to communicate in English.

After the decisions of the previous quarter are processed teams obtain the resolutions and their decisions impacts from which they receive information necessary for their future decisions. In order to provide an efficient decision making, teams have to analyse wide range of data from different areas of business. We cannot forget to mention that the abundance of information provided increases as the game progresses. In order to be successful it is crucial that each participant comes with the best solutions for areas of his responsibility. Due to this fact it is necessary to form a cooperating and well organized team.

During the simulation participants enter stock markets and look for additional sources from investors. Because they take such investing possibility in consideration they have to create business plan to be later presented to the board of investors. Based on the quality of the plan they receive certain amount of money.

At our department we use this simulation for the fifth year students majoring in Economics and Management, as well as for doctoral studies. The game allows the students to get complex view of enterprise

economics and management and allows them to link theoretical knowledge that was acquired during previous studies.

To be honest, there is still one negative quality of the game for Czech students. Americans claim that they have put the game online to allow everyone to participate without necessity to install any software to local computer. Yet in the Czech Republic the Internet connection is still either slow or expensive, so it is hard to perform decisions from home. However we hope that in the near future even this obstacle will be overcome and students will be able to participate and learn more from their mistakes even though only virtual ones.

If you are interested in participating in the game you can contact us or you can find more information on: <http://www.marketplace-simulation.com>

### **Literatura**

HESKOVÁ M.: Sborník příspěvků „Aktivní formy výuky s využitím simulačních her na českých a zahraničních školách“, Jindřichův Hradec, 2002.

CADOTTE, E.: *Global Corporate Management in the Marketplace*, 2003.

<http://www.marketplace-simulation.com>.

<http://www.euromanager.cz>.

<http://www.markstrat.com>.

<http://www.marketplace6.com>.

***Abstract:** In our article we would like to introduce one of the products that we are using at our University. This is a simulation game called “The Global Marketplace”. The Global Marketplace is a comprehensive business simulation that illustrates and integrates theoretical knowledge of marketing, management, finance, production planning and other spheres of business that serve as a base for decision making. The simulation is played via Internet during several weeks.*

***Keywords:** Business simulation, Internet, Marketplace, Computer aided learning*

### **Kontaktní adresy autorů:**

Veronika Nolčová, Ing.

Pavel Hradecký, Ing. Ph.D.

VŠCHT v Praze

Technická 5

166 28 Praha 6

[veronika.nolcova@vscht.cz](mailto:veronika.nolcova@vscht.cz), [pavel.hradecky@vscht.cz](mailto:pavel.hradecky@vscht.cz)

# Tržní prostředí, výchova a vzdělání

*Jaromír Novák*

**Abstrakt:** *Výchova a vzdělávání probíhá ve složitých podmínkách. Tyto podmínky jsou rychle se vyvíjející a prudce se měnící. Současné tržní prostředí je ne zrovna přátelské pro lidi. Procesy v okolí systému výchovy a vzdělávání jsou determinantami. Je obtížné integrovat rostoucí vzájemnou závislost člověka a jeho vzájemné odcizení. Student je člověk a je objektem i subjektem působení pedagoga, především jako vychovatele.*

**Klíčová slova:** *výchova, vzdělání, společnost, okolí, učitel, student, školství, tržní prostředí*

## Úvod

Ač jsme národ Jana Ámose Komenského, mnoho se jeho učením nezabýváme. Vlastně proč taky, když J. A. Komenský žil před několika sty lety v dobách kdy nebyla elektřina, auta, počítače a mobily. Občas si jeho osobnost připomeneme ke Dni učitelů 28. března. A přesto jeho odkaz je trvalý, jako je trvalá existence člověka v proměnách času a v měnících se podmínkách. Člověk je svojí podstatou stejný, jen jeho myšlení a jeho jednání je jiné, je modifikováno novými informacemi, novými podmínkami, které ho obklopují. Slova o výchově se sice používají, ale někdy se mají spíše na mysli postupy rozhodování a zpracování informací. Budeme-li se zabývat výchovnou stránkou při vzdělávání, je třeba si položit šest základních otázek (metodické využití metody šestislovného grafu) a také na ně hledat odpovědi. Tyto otázky jsou: CO je výchova? PROČ vychovávat? KDO má vychovávat? JAK vychovávat? KDY vychovávat? KAM směřovat výchovné působení?

Hledat odpovědi není jednoduché. Shoda možná bude v obecné rovině, v konkrétnostech se budou názory jistě lišit a ještě složitější to bude s našimi konkrétní činy.

Problém výchovy existuje, je naléhavější, než kdy předtím. Výsledkem našeho konání je realizace nějakého rozhodnutí a rozhodnutí je důsledek transformace informací našimi smysly, rozumem a city. Svůj podíl na modifikaci rozhodování má naše minulé i současná výchova. Vzorce našeho chování. A také okolí rozhodování. Autor se pokusí stručně naznačit vlivy – výchovné okolí – které působí na učitele a na výchovu zejména mladé generace na vysokých školách a které by manažeři i učitelé měli brát v úvahu. Každý člověk je manažerem, protože řídí alespoň sebe sama. Manažer je nejen odborník na „odborné“ řízení, což se často takto zúženě chápe. Ale je především tím, kdo vede lidi, kdo je také nepřetržitě vychovává. Také ve styku s nimi vychovává i sám sebe. Jde o dvoustranný proces.

## Hodnotová orientace

Hodnotová orientace má významné místo v chování a jednání člověka, v jeho motivaci. Hodnoty pro člověka jsou staré jako lidstvo samo. Neustále se vyvíjejí a mění, jsou povahy duševní a materiální, individuální a kolektivní. Souvisejí s prostředím obklopujícím člověka, s jeho věkem, pohlavím, zájmy, statutem apod. Některé hodnoty jsou základní – potrava, teplo, spánek, láska, porozumění, jistota, bezpečí, zdraví, svoboda, mír, přátelství, pravda, vzdělání, zájmy a koníčky.

Na vysokou školu přichází člověk, který je do jisté míry hodnotově orientován, ale také v tomto postpubertálním věku „hledá své místo na slunci“. Potřebuje dále orientovat ve složitých podmínkách vysoké školy, v novém prostředí. Chce také aby mu bylo pomáháno v jeho odborné i lidské orientaci. Je tomu zpravidla přístupný. Chce, aby mu bylo nasloucháno a to nejen při zkouškách a vyžadovaných odpovědích. Řada absolventů vysokých škol bude také postupně zaujímat řídicí funkce a ovlivňovat dění ve společnosti.

Dnešní podmínky pro hodnotovou orientaci jsou složité. Člověk je stále méně součástí lidské společnosti v rovině ducha. Je spíše a stále více jakoby číslem, informací. Jakoby byl stále více součástí dnešních

informačních systémů, jehož myšlení je pod rouškou svobody informací, těmito často modifikovanými až spekulativními informacemi, ovlivňováno. Člověk je předmětem tržních mechanismů, stává se zbožím.

Stáváme se nebo jsme se možná již stali zajatci svých produktů, výmyslů a mánií. Máme dnes dostatek možností vnímat život v jeho lidsky nejprostší podobě? Nejsme spíše otroky a zajatci jeho devalvované materiální podoby? Kolik informačních zdrojů a jakým způsobem a vlivem působí na studenta!?

### **Vliv masmédií**

Prostředky masové komunikace sehrávají v dnešní globalizované společnosti stále větší roli. Kromě kladných stránek mají i své stránky záporné.

Denní tisk, i když se chlubí svojí nezávislostí, je vždy závislý. Je závislý na počtu prodaných výtisků a tedy zájmu čtenářů, na reklamách firem, na vlastnicích, na sponzorech a na těch, kteří noviny píšou. V důsledku této „nezávislosti“ pak je jasné, že nabídkou informací a jejich modifikováním – vlastně výchovně působí na čtenáře. Učitele i studenty. Obdobnou funkci mají i televize, rozhlas, internetové deníky. Televizní stanice mají svoje předurčení. I veřejnoprávní televize plní nějakou svoji funkci. Skladba pořadů, obsah i jejich informační a emoční ztvárnění, jejich zařazení do vysílacího schématu, je záměrná. Záměrné je také i ohlupování lidí podávanými informacemi.

Zpravodajské relace mají poskytovat objektivní a vyvážené informace. Podíváme-li se zejména na hlavní zpravodajské relace, pak lze říci, že jsou to spíše „krvavé noviny“, než televizní noviny. Většinou se dovídáme, jaká neštěstí a násilné akce se staly, politici si vyčítají všechno možné i nemožné, majitelé a manažeři tunelují, hvězdy umění se rozvádějí apod. Hrdinové práce, vynálezci a lidé významně i méně významně prospěšní ostatním lidem jakoby ve společnosti nejsou a tak se vlastně hodnoty tvoří „samy“. A všichni touží po penězích, protože i zábavné soutěžní pořady jsou o penězích. Sportovní přenosy ze soutěží a přestupy hráčů, výsledky utkání před koncem soutěží, zejména fotbalových mužstev, jsou modifikovány penězi. Reality show také. Jaké myšlenky pak má student či učitel?

### **Příklady táhnou**

Na studenta i učitele různé příklady působí různým způsobem. Pro některé je to příklad k následování, pro některé pak příklad zavrženíhodný a pro někoho pak impuls k marnosti snažení, pohrdání či k fatalismu.

Příklady chování politiků, a to nejen vrcholových, ukazují, že poctivou prací se nedá přijít k penězům. Politika je především každodenní péče o blaho lidí jakožto členů lidské společnosti. A místo toho je prezentována nesmiřitelnost názorů a vůdčích myšlenek, neuznávání názorů druhých, šíření nenávisti vůči jiné názorové orientaci, pohrdání obyčejnými lidmi a dávání návody ke krádežím i když v duchu zákona. Politici stihnou vykonávat několik zaměstnání, zpravidla dobře placených – je to vzor!? Kde je úcta k poctivé práci?

Také způsoby řízení některými manažery, jednání vlastníků firem, ukazují co je prostý člověk a jak se dá přistupovat k životu, jak se dá přicházet k majetku, jak se dá obcházet či porušovat zákon. A přitom vyváznout bez trestu nebo jen s malým trestem.

Konkurence, která je vydávána za motor ekonomického rozvoje se často děje v duchu „kdo z koho“, či jak píše prof. Zdeněk Souček: „sežer nebo budeš sežrán!“.

Podivné jednání strážců zákonů v různých funkcích rovněž vzbuzuje nelibé otázky a odpovědi.

Příjmy lidí jsou velmi nerovnoměrné a rozdíly jsou velké a stále se prohlubující. Jak chápat údaj, že 12 000 Čechů jsou dolaroví milionáři? Jen práce byla toho příčinou? Jaké jsou příjmy mnohých umělců a sportovců? Co si má myslet nezaměstnaný? Zpěvák vydělá za jeden večer podstatně více, než vydělá třeba kuchařka ve školní jídelně za celý rok. Jaké hodnoty pro společnost jsou přinášeny těmito profesemi? Jaká je to spravedlnost? Jaké stopy to zanechá na psychice člověka a jeho jednání?

V každé době platila pravidla slušného chování, společenského styku. Je třeba si přiznat, že dnes přicházejí na vysokou školu studenti, kteří je neznají a pak také nedodržují. Nejde o nošení cylindru či fraku, ale o prosté pozdravení, umět poprosit, poděkovat, požádat o prominutí apod.



Role osobností v působení na studenty je v dnešní době jiná, než bývala. Je vůbec možná významná role osobnosti v dnešní atomizované společnosti? A jaké osobnosti? Vzorem jsou spíše umělci a sportovci, než lidé práce a lidé veřejné práce-politici. K zamyšlení je také někdy zvláštní glorifikace osob veřejně známých za velkého působení médií. Při této příležitosti stojí za zmínku osobnost Napoleona Bonaparta. Jeho genius a vojevůdcovský talent je historicky znám. Je však také známo, že jeho vinou zahynuly statisíce lidí – je tedy masovým vrahem. Proč je oslavován?

Proč dnes glorifikujeme osobnosti, které umožnily rozkrádání republiky a ztráty, které jsou nenávratné. A to jak v oblasti materiální, tak v oblasti mravní?

### **Tradice**

V době globalizace se stáváme světoobčany, klaníme se cizím vzorům, mnohdy velmi nekriticky. Proč? Svět lidí je přece složen z osobnosti každého člověka, jeho jedinečnosti a ne jeho unifikace, o kterou je mnohdy usilováno. V historii našich národů jsou skvělá místa. Připomeňme si jen takové osobnosti jako: Přemysl Otakar II, Karel IV, Jiří z Poděbrad, Mistr Jan Hus, Jan Ámos Komenský, Jan Žižka.

Kulturní a technická vyspělost již před rokem 1918 a po něm naši republiku řadila na přední místa světa.

Role a úspěchy našich legií v Rusku za první světové války jsou podceňovány. Schopnosti našich vojáků na všech frontách za II. světové války mohou být také zdrojem naší hrdosti.

Naše národy zatím přežily po staletích bojů o existenci. To je důkazem našich schopností. Žel chybí nám hrdost a máme mnohdy lokajské chování. A přitom uplatnění našich lidí ve světě, jejich schopnost improvizace je mnohdy až příslovečná.

Kde je naše kdysi proslulost v oblasti jaderného elektrárénství, automatického obrábění a tváření, tryskových stavů? Vyráběli jsme největší Kaplanovy turbíny na světě, gely na kontaktní čočky, úspěšné diesel-lokomotivy, tramvaje, terénní nákladní vozy. Měli jsme vysoce produktivní mechanizované zemědělství. Vyvíjeli jsme nová léčiva na světové úrovni.

Co zbudě dalším generacím po nás? Dálnice, supermarkety, cizí automobilky?

### **Problém násilí**

Je prokazatelné, že kvantitativně i kvalitativně dochází k růstu násilí. Zde je vhodné si připomenout Ericha Fromma, který definuje násilí jakožto důsledek nežitého a zmrzačeného života a to důsledek nutný. Člověk, který nemůže tvořit, musí ničit.

Část společnosti se rozhořčuje nad zločiny, ale není schopna je vykořenit, ba naopak mocenské elity politické i ekonomické samy vytvářejí pro ně podmínky. Rostoucí nerovnosti mezi lidmi jsou také zdrojem násilí.

Nezaměstnanost je rizikovým faktorem. Člověk nemá možnost potřebné seberealizace, je frustrován, jeho zajištění je na hranici odříkání či chudoby, nedůstojného života. Lidský potenciál se tak nechává ležet ladem, člověk není zdrojem a tvůrcem, stává se „spotřebitelem“, hrozí rozpad osobnosti se všemi důsledky.

Dalším rizikovým faktorem je rostoucí nejistota a beznaděj z budoucnosti. Společnost nemá vizi důstojnou člověka, nemá pozitivní předpovědi. Informace, které člověk o světě dostává, jsou převážně negativní a také negativně působí na zdraví tělesné, duševní i sociální. Člověk je jen nepatrnou částí.

Roste monopolizace hybných sil dneška a zítřka, jako jsou ekonomika, technologie, informace, politika, vojenská síla. Část hybných velmocenských sil se snaží o světovládu. Tržní mechanismy selhávají. V této snaze o monopolizaci a o růst moci je skryt zárodek budoucí možné destrukce.

Dalším problémem je na jedné straně růst bezmoci a na straně druhé růst moci. Tyto procesy jsou promíchávány a prostupují se. Mocní se stávají bezmocnými a bezmocní se stávají mocnými. V důsledku rozvoje techniky a technologií roste síla jednotlivce, která se může projevat a také projevuje destruktivně s velkým dopadem na okolí (připomeňme si roli pilotů 11. 9. 2001 v USA, sarin v metru Tokia, vyděračství, bombové útoky, zabijáctví), a státní moc je vůči tomu často bezmocná. A to i proto, že je nemocná svou

moci. Je nutno si přiznat, že válku proti terorismu nelze vyhrát, pokud nebudou odstraněny jeho příčiny, odstraňovány krivdy kolem nás. Pouhé odstraňování důsledků je málo účinné.

### **Závěr**

Má vůbec smysl výchovně působit? Může pedagog něco ovlivnit? Myslím si že má. I když je to velmi obtížné a mnohdy boj s větrnými mlýny či sysifovská práce. Přitom je možné sklízet i smích či despekt.

Nejsme ve stadiu, kdy potřebujeme nějakého nového Jana Husa? Nového Jana Ámose Komenského? Nebo zásah Svatého Václava v čele blanických rytířů?

### **Literatura**

HANDY, Ch. *Hlad ducha*. Praha: Management Press, 1999.

NOVÁK, J. Možné vývojové tendence managementu. In: *Sborník GEMAN 04, Acta EVIDA No 33*. Plzeň: Sdružení EVIDA Plzeň, 2004.

POTÚČEK, M. a kol. *Jak jsme na tom. A co dál?* Praha: SLON, 2005.

SOUČEK, Z. *Firma 21. století*. Praha: Professional Publishing, 2005.

### ***Market Environment, Pedagogy and Education***

*Annotation: Education and pedagogy proceeding is in difficult conditions. These conditions are very rapidly developing and too very variable. Processes of education and pedagogy are determinants. Is difficult to integrate growing dependence of man and his interaction disaffection. The student is normal man and he is by object and too subjekt of teacher activities, especially as pedagog.*

*Keywords: education, pedagogy, environment, teacher, student, educational system, market environment*

### **Kontaktní adresa autora:**

Jaromír Novák, doc. Ing. CSc.  
Univerzita Palackého Olomouc  
Filozofická fakulta  
Katedra aplikované ekonomie  
Křížkovského 12  
771 80 Olomouc  
e-mail: jarminov@seznam.cz

# Význam controllingu pro finanční řízení

*Milana Otrusinová*

**Abstrakt:** *Hlavním cílem článku je poukázat na význam controllingu pro finanční řízení firem. Věda i praxe jsou dnes zajedno v tom, že controlling je pevnou a neopomenutelnou součástí moderní koncepce řízení podniku. Za základní cíl controllingu je považováno přispění k zajištění životaschopnosti podniku, jde o specifickou koncepci podnikového finančního řízení, založenou na komplexním a organizačním propojení plánovacího a kontrolního procesu. Fungující systém controllingu se neobejde bez kvalitních vstupních informací, které jsou prezentovány ve výkazech finančního účetnictví. Informace a jejich vhodné zpracování jsou cennou devizou každé společnosti.*

**Klíčová slova:** *controlling, finanční řízení, finanční účetnictví, finanční analýza, účetní informace*

## **Význam slova controlling**

*Controlling - zázračné slovo, které některým lidem zní jako záchrana firmy, pro jiné je to jen další módní slovo, které je vhodné v určitých situacích používat. Co se však pod tímto pojmem skrývá, respektive, co si kdo pod tímto termínem představuje?*

Podívejme se tedy na význam slova controlling: k pojmu controlling nelze najít jednotný výstižný český jednoslovný ekvivalent, proto tento výraz nebývá překládán. Slovním základem výrazu controlling je anglické sloveso „to controll“, k němuž lze přiřadit dva významy. Prvním významem je řídit, ovládat, druhým významem pak kontrolovat. Controlling nelze ztotožňovat se slovem kontrola. Jde o specifickou koncepci podnikového řízení, založenou na komplexním informačním a organizačním propojení plánovacího a kontrolního procesu. Definic controllingu je celá řada. Docela výstižná je následující charakteristika: *Controlling je proces, zahrnující systém pravidel pro dosažení firemních cílů, který zabraňuje překvapení a včas dokáže upozornit na potencionální problémy.* Controlling tedy zahrnuje nejen obraz o skutečnosti, ale i očekávané finanční, technické a ekonomické cíle - ukazuje směr vývoje a registruje odchylky, nakolik se skutečnost liší od očekávaných cílů a záměrů. Přitom se nejedná pouze o strategické a celofiremní cíle, ale i o dílčí cíle na různých stupních řízení.

Controlling lze v současném pojetí chápat jako metodu řízení nebo jako systém doplňující řízení organizací, jehož smyslem je zvýšit účinnost systému řízení neustálým srovnáváním skutečného průběhu podnikatelského procesu se žádoucím (plánovaným, očekávaným) stavem a následným vyhodnocováním vznikajících odchylek a aktualizací cílů. Fungující systém controllingu se neobejde bez reportingu jako systému mnoha vnitropodnikových výkazů a zpráv o vývoji podniku jako celku, i jeho základních organizačních jednotek. Reporting lze charakterizovat jako komplexní systém zpravodajství poskytující informace interním i externím zainteresovaným orgánům, skupinám i jednotlivcům o všech aktivitách podniku, které jsou důležité pro jejich rozhodování. Úkolem reportingu je vytvořit relativně komplexní systém ukazatelů a informací, které jsou z hlediska řízení rozhodující a uspořádané podle potřeb jejich uživatelů.

Je zřejmé, že obsah controllingu není nový, jedná se v podstatě o široce aplikovanou metodu řízení. Týká se všech firemních činností, controllingovým úkolem je průběžné, systematické propojení všech událostí a podávání obrazu o stavu firmy, o jejím řízení, o probíhajících procesech. V případě výrobního podniku je základem naplánování (stanovení, odhad) kolik čeho vyrobit, prodat a s jakým hospodářským výsledkem, abychom dosáhli těch cílů, které jsme si naplánovali. Na to navazuje důsledné řízení jednotlivých činností tak, abychom skutečně ke stanovenému cíli dospěli. V každé organizaci je zpravidla někdo, kdo se stará o finanční řízení a finanční analýzy. I tento jeden člověk může do jisté míry naplňovat podstatu controllingu, o controllingovém systému je však možné mluvit až tehdy, má-li firma vybudovaný, fungující, ucelený a koordinovaný informační systém pro:

- **plánování** – důkladné, důsledné, provázané, pružné (funkce koordinační a poradenská)
- **evidenci** – přesná, důsledná, konsistentní s plánováním (dominantní role účetnictví, operativní evidence, funkce informační, zjišťovací, dokumentační),
- **vyhodnocení a reporting** – porovnání a vyhodnocení plánu a skutečnosti nejen ve finančních ukazatelích ale i v hmotných jednotkách, analýza odchylek, provádění nápravných opatření

Za základní cíl controllingu je často považováno přispění k zajištění životaschopnosti podniku pomocí komplexního podchycení a vyhodnocení nejdůležitějších událostí tak, aby byla vytvořena informační základna pro řízení. Mluvíme zde o přispění, protože samotné dosažení cíle nerealizuje jen controlling, nýbrž také vedení podniku – management. Controlling pak chápeme jako doplněk managementu. Controlling zahrnuje aktivity jako rozhodování, definování, stanovování, řízení a regulace.

K zajištění životaschopnosti podniku má controlling vytýčeny následující podcíle<sup>1</sup>:

- o zajištění schopnosti anticipace a adaptace
- o zajištění schopnosti reakce
- o zajištění schopnosti koordinace

Zajištění schopnosti anticipace a adaptace: Controlling má zajistit informace o změnách okolí, které budou relevantní pro rozhodování. Jedná-li se o poskytování informací o již proběhlých změnách okolí, mluvíme o adaptaci. Poskytuje-li controlling informace o budoucích změnách, jedná se o anticipaci.

Zajištění schopnosti reakce: Hlavním příspěvkem controllingu k zajištění schopnosti reakce spočívá v zavedení dobře fungujícího systému, který zprostředkovává vedoucím pracovníkům průběžně pohled na plánovaný a skutečný vývoj. Tím umožňuje reagovat na případné odchylky včas, mnohdy i v předstihu, což může zabránit případným škodám.

Zajištění schopnosti koordinace: „Controlling provádí koordinaci tím, že sladuje činnosti jednotlivých podsystémů v podniku a vede je tak k naplnění hlavních cílů. Dále pak vývojem nových podsystémů řízení, jejich formováním a usměrňováním. Tím zasahuje do celé kulturní a strukturní oblasti podniku.“

### **Význam finanční analýzy a controllingu pro finanční řízení**

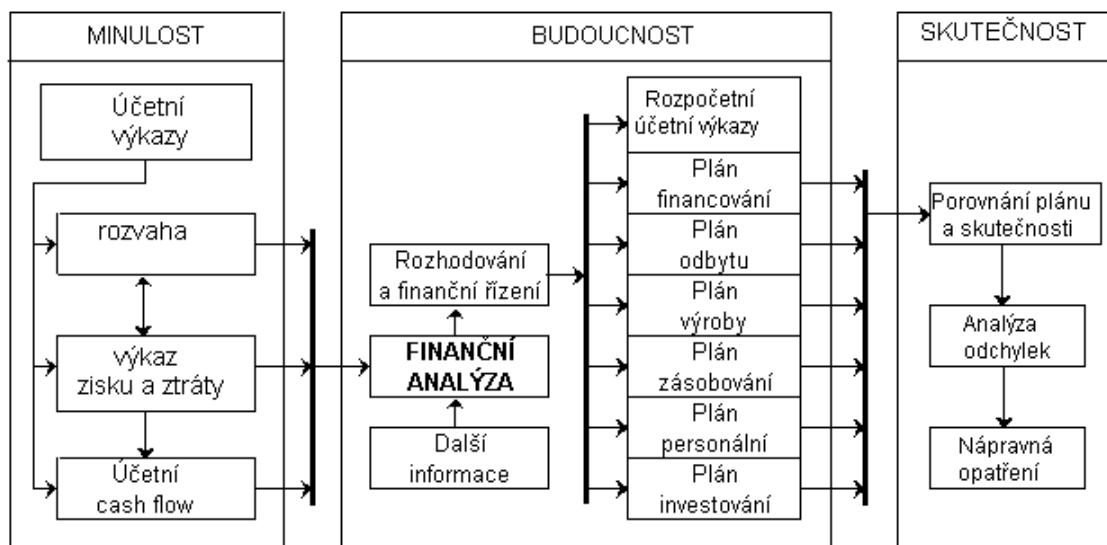
Pochopení minulosti je základním předpokladem k úvahám o budoucnosti. V oblasti financí tomu není jinak a právě finanční řízení a zejména jeden z velmi důležitých součástí řízení – finanční controlling je základním nástrojem pro zkoumání historie, současnosti a pro odhad budoucího vývoje podniku nebo jiného subjektu.

Controlling je oblastí představující významnou součást komplexu finančního řízení firem. Je úzce spjat s finančním účetnictvím, kdy účetnictví poskytuje data a informace prostřednictvím základních finančních výkazů, jakými jsou rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz o peněžních tocích. Tyto informace následně slouží k finančnímu rozhodování. Základem účetnictví je poskytování informací a dat o daném ekonomickém subjektu. Finanční účetnictví je charakterizováno orientací na minulost, slouží k předávání informací, které se používají především pro ekonomické rozhodování. Finanční řízení za použití základních nástrojů finanční analýzy a rozboru dat vyplývajících z účetní závěrky slouží ke zpětnému vyhodnocení skutečnosti, odhadu budoucího vývoje a k včasné reakci na projevy blížících se nebezpečí, která mohou být pro další existenci firem životně důležitá.

Finanční analýzu lze považovat za spojovací článek finančního účetnictví a finančního plánování. V rámci controllingu plní funkci pomyslného mostu mezi finančním účetnictvím – minulostí a finančním řízením – budoucností.

<sup>1</sup> [1] ESCHENBACH, R., *Controlling*. 2. vydání. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-035-1. 816 s.

**Obr. 1.** Význam finanční analýzy a controllingu pro finanční řízení [zpracování vlastní podle <sup>2</sup>]



Účelem a cílem finanční analýzy a controllingu je diagnostikovat hospodaření firem a analyzovat klíčové problémy. Finanční analýza je často považována za proces opačný k procesu sestavování účetních závěrkových dokladů. Spolu s controllingovým systémem řízení je velmi důležitou pomůckou zejména při finančním řízení jednotlivých firem, menších závodů, podniků, velkých mezinárodních společností, ale i neziskových organizací a organizací veřejné správy. Pravidelné podrobné sestavování informací o stavu hospodaření společnosti do přehledných sestav (reporting) usnadní nejen finanční řízení, ale také plánování, porovnávání výsledků několika dílčích provozů nebo společností a určování obchodních a výrobních strategií. Jakékoli finanční rozhodování musí být podloženo podrobnou analýzou. Finanční řízení umožňuje včas rozpoznat možnou blížící se výrobní, odbytovou nebo finanční krizi, zkvalitnit rozhodovací procesy řízení, za pomoci finanční analýzy stanovit úroveň finanční síly a účetní nebo tržní hodnotu společnosti. Za finančně zdravý podnik můžeme považovat takový podnik, který je schopen v současnosti i budoucnosti naplňovat smysl své existence.

Finanční řízení se v současné době stává klíčovým prvkem celkové ekonomiky podniku a jeho řízení. Finance a finanční řízení mají v podniku integrující a dominantní úlohu. Projevuje se to zejména v tom, že veškerá činnost podniku (zakládání, pořízování majetku, vlastní výroba, prodej, technické a technologické inovace, fúze, likvidace) těsně souvisí s financemi a finanční situací podniku.

Controlling představuje v určitém slova smyslu ekonomické řízení. Filozofii ekonomického řízení lze charakterizovat těmito základními znaky:

- je orientováno na cíle
- je zaměřeno na slabá místa
- je zaměřeno na aktivity
- rozvíjí nepřetržitě analytické procesy v důsledku permanentního porovnávání plánu a skutečnosti
- je zaměřeno na budoucnost, o minulost se zajímá do té míry, do jaké může minulý vývoj ovlivnit vývoj budoucí
- nechce dělat ze základního kontrolního mechanismu, kterým je porovnávání plánu a skutečnosti pouze systém orientovaný na minulost, ale snaží se o získání impulsů pro budoucnost.

<sup>2</sup> KOVANICOVÁ, D. a kol. *Finanční účetnictví: světový koncept*. vyd. 5. akt. Praha: Polygon, 2005. 508 s. ISBN 80-7273-129-7. str. 443.

Jádrem finančního řízení podniku je finanční rozhodování, což je proces související s výběrem optimální varianty v oblasti finančního rozhodování s přihlédnutím k základním finančním cílům podniku a omezujícím podmínkám. Controlling slouží jednak ke zjištění minulé a současné finanční situace, ale pro finanční řízení je přínosný především s ohledem na budoucnost. Pomocí controllingu je tedy možné udržet a nebo zlepšit výsledky podniku v budoucnosti.

Ačkoliv controlling není jednotně chápán ani jeho propagátory, v nejobecnějším slova smyslu je chápán jako metoda, jejímž smyslem je zvýšit účinnost systému řízení neustálým srovnáváním skutečného průběhu hospodářského procesu se žádoucím stavem, vyhodnocováním odchylek a aktualizací cílů. Systém controllingu slouží jako účinný nástroj řízení pro majitele firem a top-managery na různých stupních řízení při rozhodování o výrobní, obchodní, ekonomické a finanční strategii firmy. Tento nástroj umožňuje také snižování nákladovosti, zvyšování produktivity a kontrolu hospodaření středisek.

Výstupy controllingu, které jsou ve formě tabulek, vývojových časových řad a grafů, dávají komplexní přehled o vývoji firmy. Porovnáním záměrů podniku se skutečností umožňuje zjistit míru plnění vytyčených cílů a případně provádět korekce cílů do budoucna. Vedoucí pracovníci získávají díky controllingu spolehlivé a objektivní informace pro řízení, které navazují na účetní výsledky, a nemusí si vést vlastní mnohdy nepřesné a neobjektivní evidence. Existence systému controllingu v podniku zefektivňuje jeho řízení, snižuje rizika při rozhodování a šetří čas vedoucích pracovníků a majitelů podniku.<sup>3</sup>

### **Uživatelé controllingu**

Na rozdíl od finanční analýzy, kde byli uživatelé jak z prostředí podniku, tak i externí, u controllingu je tomu jinak. Jak již bylo zmíněno, controlling slouží pro potřeby rozhodování vedení podniku a řídicích pracovníků. Jde tedy čistě o interní uživatele. Konkrétní číselné hodnoty vycházející z controllingu nebývají ze strategických důvodů potenciálním externím uživatelům zpřístupněna a bývají součástí obchodního tajemství podniku.

Controlling je určen pro<sup>3</sup>:

- Majitele a top-managery: dostávají potřebné informace pro rozhodování o výrobní, obchodní a ekonomické strategii firmy.
- Vedoucí úseků, provozů a dílen: dostávají potřebné informace o nákladech a výsledcích hospodaření svých útvarů a na tomto základě motivují zaměstnance a řídí chod tohoto útvaru, aby byly splněny nejen hlavní, ale také vedlejší cíle.

Výstupy controllingu jsou předávány vedoucím pracovníkům na všech úrovních podle jejich požadavků a s ohledem na jejich potřebu. Každý řídicí pracovník by měl dostat přesně takové informace, které ve své pozici potřebuje, a v podobě, jakou si sám určí.

### **Obecný princip a cíle controllingu**

Controlling zahrnuje jak obraz skutečnosti, tak i finanční, technické a ekonomické cíle. Ukazuje směr vývoje a registruje odchylky od vytvořených plánů. Přitom se nezaměřuje jen na podnik jako celek, ale také na konkrétní podnikové útvary a výkony.

Základní skupiny controllingových úloh jsou<sup>4</sup>:

- Plánování – zahrnuje stanovení cílů podniku,
- Kontrola – její součástí je porovnání plánu a skutečnosti a analýza odchylek,
- Řízení – jeho náplní je provádění nápravných opatření.

Základem controllingu je tedy sestavení plánu, který vychází z cílů vytyčených vedením a řídicími pracovníky podniku. Tento plán je ve fázi kontroly porovnáván se skutečností a zjišťují se odchylky. Na základě zjištěných odchylek v jednotlivých odpovědnostních oblastech podniku dochází k jejich nápravě tak, aby nakonec bylo dosaženo stanovených podnikových cílů. V podniku tedy neustále probíhá proces zpětné vazby.

<sup>3</sup> *Controlling Kudělková* [online]. [cit. 2005-11-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.controlling.sf.cz/>>.

<sup>4</sup> VOLLMUTH, H. J. *Controlling - nový nástroj řízení*. vyd. 2. upr. Praha: Profess Consulting, 1989. 136 s. ISBN 80-85235-54-4.

Smyčka dopředné a zpětné vazby – cílem funkčního řídicího cyklu není pouze poskytovat informace o průběhu skutečnosti, porovnat tento vývoj s plánem, ale přijímat zároveň i opatření k nápravě. Plánování tak musí být doplněno o dopřednou a zpětnou vazbu. Kontrola je doplněním plánování a je poslední fází v procesu řízení, která zajišťuje realizaci stanovených cílů. Aby bylo dosaženo stanovených cílů, musí být na základě analýzy odchylek určeny takové oblasti, na kterých by měla být provedena protioopatření. Porovnání skutečnosti s plánem, včetně analýzy odchylek představuje feed-back (zpětnou vazbu), která představuje signál pro potřebné změny. Controlling však nekončí u zpětné vazby, ale tyto informace využívá pro nápravná opatření zaměřená na budoucnost, tedy feed-forward (dopředná vazba).

Postup kontroly je charakterizován těmito fázemi:

- Stanovení kontrolních měřítek
- Evidence skutečných dosažených hodnot
- Stanovení odchylek mezi kontrolními měřítky (plánované hodnoty) a výsledky (skutečné hodnoty)
- Provedení analýzy odchylek
- Iniciování opravných opatření

Dále se zjišťují příčiny kladných a záporných odchylek, které mohou být způsobeny například chybným plánováním, nepřesnými podklady, nesprávnou realizací plánů, nereálně stanoveným cílem, nepředvídatelnými externími vlivy, organizační změnou, zavedením inovací a nových technologií, špatným řízením.

Každá firma si obvykle pod pojmem controlling představuje něco jiného, co odpovídá jejímu praktickému pojetí. Každá společnost může od controllingu očekávat jiné cíle, od úspory nákladů a zprůhlednění procesů, přes zefektivnění procesu plánování a porovnání se skutečností až po lepší komunikaci strategie či růst hodnoty společnosti. Podobná otázka zazněla i v dotazníkovém šetření, který byl proveden v jarních měsících roku 2006 na pracovišti Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Průzkumu se zúčastnilo celkem 220 firem z České republiky, z toho použitelných odpovědí bylo 189. Rozložení organizací bylo rovnoměrné mezi firmy které se převážně zabývají výrobní činností, firmy jejichž převládající obor činnosti je poskytování služeb a rovněž obchodní společnosti. V průzkumu byly zahrnuty i firmy z oblasti nepodnikatelských organizací a státní správy a samosprávy. Autorku průzkumu v této oblasti zajímalo, jaké jsou v jednotlivých firmách dle jejich vlastního názoru cíle controllingu. A jaké jsou výsledky?

- 28 % sledování skutečně vynaložených nákladů a dosažených výkonů
- 13 % integrace plánování a kontroly, vyhodnocování odchylek plánu a skutečnosti
- 13 % zajištění kvality rozhodování
- 10 % systematické získávání a předávání požadovaných informací
- 9 % statistické vyhodnocování informací
- 9 % zajištění plánování
- 8 % tvorba plánovacích a kontrolních systémů
- 5 % zajištění optimálního toku informací mezi podnikovými útvary
- 4 % zajištění reportingu
- 1 % plánování strategie firmy

### **Závěr**

Controlling je možno chápat jako nástroj řízení, který má vedení firem a řídicí pracovníky podporovat při jejich rozhodování. Controllingový systém tedy zajišťuje nejen informační potřebu vedoucích pracovníků, ale současně zpracovává různé alternativy plánů a rozpočtů na základě zadaných záměrů. Dále zpracovává plánové a výsledné kalkulace výrobků včetně tvorby cen, provádí analýzy odchylek a hodnotí trendy vývoje příslušných ukazatelů na základě jejich statistického sledování. Provádí rovněž výběr závažných odchylek od stanovených záměrů včetně návrhů na řešení, které vyplývají z analýzy disponibilních informací. V podniku probíhá neustále zpětnovazební proces. Zřízení controllingu tedy představuje výraznou pomoc top-manažerům a majitelům při rozhodování o strategii firmy, přičemž šetří čas i nervy těchto pracovníků.

## **Literatura**

- ESCHENBACH, R., *Controlling*. 2. vydání. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-035-1. 816 s, 2004.
- KOVANICOVÁ, D. a kol. *Finanční účetnictví: světový koncept*. vyd. 5. akt. Praha: Polygon, 2005. 508 s. ISBN 80-7273-129-7.
- VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. vyd. 2. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
- VOLLMUTH, H. J. *Controlling - nový nástroj řízení*. vyd. 2. upr. Praha: Profess Consulting, 1989. 136 s. ISBN 80-85235-54-4.
- VYSUŠIL, J. *Zdroje dat a jejich zpracování pro controlling: průvodce daty a jejich zpracováním pro metody controllingu*. Praha: Profess Consulting, 1999. 130 s. ISBN 80-7259-008-1.
- Controlling Kudělková* [online]. [cit. 2005-11-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.controlling.sf.cz/>>.

### ***The importance of controlling for financial management***

***Annotation:** The aim of this article is to stress the importance of controlling for financial management of enterprises. Science and practise have the same opinion that controlling is important and specific part of modern concept of financial management. Controlling is the whole process of setting objectives, of planning and controlling where money and activities are important. Controlling embraces such activities as decision-making, defining and determining. A well-operating controlling cannot do without high-quality input data, which are presented in financial reporting statements. Information and its suitable processing is a valuable device of each company.*

***Key words:** accounting information, financial statements, financial management, controlling, financial analysis*

#### **Kontaktní adresa autora:**

Ing. Milana Otrusínová  
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně,  
Fakulta managementu a ekonomiky, Ústav financí a účetnictví  
Mostní 5139, 760 01 Zlín  
otrusinova@fame.utb.cz



# Možnosti spolupráce studentů s podniky na příkladu katedry ekonomiky podniku se UJEP v Ústí nad Labem

*Pavel Pešek*

**Abstrakt:** Příspěvek se zabývá zapojením studentů do řešení konkrétních problémů firem a organizací v ústeckém regionu. Stručně uvádí vybrané marketingové aktivity studentů Katedry ekonomiky podniku FSE UJEP v Ústí nad Labem, které prováděly v několika posledních letech. Na nich demonstruje konkrétní výsledky a přínosy pro praxi. Zároveň podává náměty pro další možnou spolupráci s podniky a municipalitami.

**Klíčová slova:** marketing, průzkum trhu, region, spolupráce, strukturální fondy

## **Podmínky a předpoklady pro spolupráci studentů v regionu**

Studenti Fakulty sociálně ekonomické na Katedře ekonomiky podniku již několik let poměrně intenzivně spolupracují s různými institucemi v ústeckém regionu. Výhodou je, že jejich studijní zaměření odpovídá potřebám a požadavkům manažerů firem anebo municipalitám. Největší poptávka je po provádění různých šetření, průzkumů trhu, v poslední době však i po participaci na zpracování studií, projektů, žádostí k získání finančních prostředků ze strukturálních fondů Evropské unie. Zejména studenti studijního oboru Podniková ekonomika a management jsou pro tyto aktivity poměrně dobře vybaveni teoreticky a to především v těch předmětech, které garantuje Katedra ekonomiky podniku a které na fakultě profilují. Jedná se konkrétně o znalosti z předmětů: Podniková ekonomika, Podnikový management, Marketing, Organizace a řízení výroby, úsekové ekonomiky a Podnikové finance.

Každoročně probíhají dvě až tři akce, které studenti se svými pedagogy samostatně provádějí anebo na kterých se společně podílejí s některými institucemi v regionu. Uvedme například průzkum potenciálních odběratelů zámkové vazby na chodníky a vozovky, která se vyrábí a prodává ve výhodných cenových relacích, protože je vyhotovena z odpadu – popela a popílku teplárny. Nebo průzkum trhu s pivem, který měl dát odpověď na otázku, proč nejde na odbyt tzv. lemonové nebo fernetové pivo (běžné pivo míchané s určitým druhem vodky či fernetem). Velice široce koncipovaný průzkum byl realizován ve městě Ústí nad Labem se zaměřením na podrobný popis maloobchodní sítě včetně základních ekonomických charakteristik jednotlivých prodejních jednotek (kromě obchodních řetězců).

Není účelem tohoto příspěvku vypočítávat aktivity katedry, ale spíše na několika konkrétních příkladech demonstrovat nejvhodnější možnosti spolupráce studentů s praxí, ukázat na způsoby řešení regionálních problémů a zdůraznit přínosy pro rozvoj regionu, firem a podnikání a zároveň analyzovat některé chyby i problémy, ke kterým při spolupráci dochází ze subjektivních i objektivních důvodů nebo vlivem měnících se okolních podmínek.

Katedra ekonomiky podniku preferuje především spolupráci, která přispívá k vytváření nových pracovních míst, pomáhá snižovat nezaměstnanost. Podkrušnohorské staré průmyslové regiony jsou totiž oblastí, kde je míra nezaměstnanosti ve srovnání s průměrem státu nepříznivě vysoká (společně se severní Moravou je dlouhodobě a plošně nejvyšší v ČR). Je proto, myslíme si, i morální povinnost fakulty, která se v Podkrušnohoří na severu Čech nachází, pomáhat řešit tuto situaci a problémy s ní spojené (restrukturalizace průmyslu, staré ekologické zátěže, integrace romské komunity do majoritní společnosti apod.). Příklady, které následně uvádíme, mají bezprostřední vazbu na rozvoj podnikatelských aktivit, zejména pak na malé a střední podnikání.

### **Příklady spolupráce studentů s podniky a její přínosy pro praxi**

Jednou z největších marketingových akcí, do které se studenti Katedry ekonomiky podniku v posledních letech zapojili, byl marketingový průzkum podnikatelského prostředí<sup>1</sup>. Měl dát odpověď především na následující otázky:

- Proč se v ČR nedaří ve větší míře zakládat malé a střední podniky.
- Jaký význam mají a v jaké míře se na zakládání podniků a jejich rozvoji podílejí osobní charakteristiky podnikatele, motivy, vnitřní podnikatelské prostředí, mikroekonomické a makroekonomické klima.
- Jaké jsou rozdíly v podmínkách podnikání, ve schopnostech k podnikání u podnikatelů v postkomunistických zemích (na příkladu ČR) a vyspělých tržních ekonomikách Evropské unie.

Průzkum byl součástí projektu (zahájení v roce 2000) „Podpůrné a brzdicí faktory v procesu zakládání podniků ve východoevropských transformujících se zemích na příkladu České republiky. Byl realizován Ústavem pro podnikové hospodářství malých a středních podniků Hospodářské univerzity Vídeň a financován rakouskou stranou. Původně se předpokládalo zahrnout vedle ČR několik dalších postkomunistických států (Polsko, Slovinsko), ale z finančních důvodů byl záběr redukován na jedinou zemi. Projekt byl řešen ve třech etapách, počínaje výběrem oblastí průzkumu, přípravou dotazníků, přes vlastní dotazníkové šetření (průzkum). Následovalo vyhodnocení dat a zpracování výsledné studie. V ČR se hlavním koordinátorem projektu stala Agentura hospodářské soudržnosti a zaměstnanosti v Praze. Vlastní šetření v regionech ČR zabezpečovalo deset fakult devíti českých univerzit. Na tomto šetření se velkou měrou podílela Katedra ekonomiky podniku.

Publikované výsledky průzkumu prováděného v ČR pro oblast jak podnikatelské motivace, tak i jiných aspektů se očekávaly, výrazně nevybočují z obvyklých charakteristik vyspělých evropských zemí, kde tržní hospodářství existuje již desítky let<sup>2</sup>. Lze ale litovat, že Vídeňská univerzita zaměřila šetření sice do celé řady oblastí ČR, ale jeho vyhodnocení provedla pouze za celek, za celou ČR. Škoda, že tak nemohly být zveřejněny výsledky za problémové regiony v severních Čechách či severní Moravě (tzv. „staré průmyslové regiony“) resp., že nemohly být tyto regiony komparovány se zbytkem regionů ČR. Nicméně i přes tuto určitou vadu mají výsledky vypovídací schopnost a postihují prokazatelně celou řadu podnikatelských a zakladatelských aspektů a specifik v oblasti malého a středního podnikání. Závěry lze zobecnit i proto, že zkoumané podnikatelské aktivity „pokrývají“ třicítku okresů ČR.

Nemůžeme se nezmínit o dalších velmi prospěšných činnostech, které přispívají k rozvoji regionů a které souvisejí s projekty a jejich financováním z evropských fondů. V nedávné době byla katedra požádána velkou stavební firmou v severních Čechách o spolupráci. Do prací se zapojili dva pedagogové se studenty. Chtěli jsme si také prověřit, zda metodika a požadavky na schvalování žádostí o financování projektů jsou nadále komplikované a neujasněné a zda došlo oproti minulým rokům ke zlepšení stavu. Konkrétně se jednalo o projekt přístavby rekreačního objektu v chráněné krajinné oblasti v hodnotě cca 25 mil. Kč, která měla být prostřednictvím Společného regionálního operačního programu spolufinancována ze strukturálních fondů. Jednalo se tedy o podporu regionální infrastruktury cestovního ruchu v Ústeckém kraji a *prioritou* byl rozvoj turistiky a cestovního ruchu. Cílem přístavby bylo rozšířit ubytovací kapacitu stávajícího penzionu s celodenním nepřetržitým provozem a vytvoření nových pracovních míst, především pro ženy. Realizací akce se zvýší cestovní ruch a to nejen nárůstem ubytovací kapacity, ale i zabezpečením celodenního stravování pro ubytované hosty a turisty (v blízkosti bude dálnice na Prahu, jsou zde cyklostezky, pamětihodnosti kulturní a přírodní). Pro zpracování žádosti a přípravu projektu byly katedře obligatorně předepsány metodické příručky a grantová schémata vypracovaná v regionech a hlavně na

<sup>1</sup> PEŠEK, P.: *Zakládání a rozvoj malých a středních podniků z pohledu výsledků průzkumu podnikatelských aktivit*. Monografie K bariérám a možnostem rozvoje malého a středního podnikání (Pavel Pešek a kolektiv). Acta Universitatis Purkynianae 91. Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem 2003. ISBN 80-7044-500-9.

<sup>2</sup> KESSLER, A. – WERNER, R. a kolektiv: *Podpůrné a brzdicí faktory v procesu zakládání podniků ve východoevropských transformujících se zemích na příkladu České republiky*. Studie. Institut für Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe. Wirtschaftsuniversität Wien a Agentura hospodářské soudržnosti a zaměstnanosti (HOSOZ). Praha – Vídeň 2002.

Ministerstvu pro místní rozvoj ČR<sup>3</sup>. V našem případě metodické pokyny kraje a tzv. informační systém ELZA<sup>4</sup>. Nutno říci, že věcně i metodicky není systém dobře nastaven. Je příliš komplikovaný a nepřehledný. Řada informací je duplicitních či triplicitních, předepsané části nejsou jednoznačně vymezené a bodová ohodnocení jednotlivých efektů projektu i jeho kvality (včetně části ekonomické efektivity akce) jsou vágní a dávají až příliš velký prostor subjektivnímu rozhodování, což vede nebo může vést k podezření „nesolidního posuzování“ projektu ze strany výběrové komise (v našem případě na Krajském úřadě).

Jednotlivé části dokumentu včetně povinné přílohy ekonomického hodnocení a více jak desítky povinných příloh jsou komisí oceňovány bodově a celkový počet bodů v porovnání s dalšími takto hodnocenými akcemi pak stanoví pořadí úspěšnosti žadatelů. Již samotné „bodové váhy“ v uvedeném materiálu jsou diskutabilní a často vedou k umělému „nahánění“ bodů. Je to například u nalezení partnerů pro žadatele o dotaci (například v součinnosti při realizaci projektu, pro konzultace, poradenství apod.). Čím více nalezených partnerů (smluvně podložených – což není problém), tím více bodů a větší pravděpodobnost přijetí projektu.

Povinné přílohy žádosti jsou kamenem úrazu každého projektu. Navíc musí být novějšího data, což není vůbec jednoduché zajistit. Některé z nich jsou dle našeho názoru zbytečné anebo dle názoru jiných jsou vyžadovány záměrně, aby jako síto „prosily“ velký počet žadatelů. Požadavky pro ekonomické hodnocení projektu jsou vágní. Jsou navíc nárokově rozsáhlé a přitom nejednoznačné. V řadě bodech se obsahově překrývají. Akci, pro kterou se žádají finance, je z realizačního hlediska nutno zbytečně několikrát z vícero stránek zdůvodňovat. Některé méně významné části jsou však poměrně striktně k obsáhlému zdůvodnění předepsány, zatímco jiné, podle našeho názoru velmi závažné části, jako kupříkladu metody hodnocení efektivity, jsou pouze doporučeny a fakticky jejich volba závisí na výběru a vůli žadatele. Jinak řečeno, zkušený ekonom přizpůsobí výsledek hodnocení svým představám, které se mohou dosti lišit od reálného stavu věcí.

Za těchto okolností vítáme změnu metodiky, o které bylo rozhodnuto v Radě ES. Je dobré, že změny se budou týkat i stěžejních strategických dokumentů včetně samotných operačních programů<sup>5</sup>.

Studenti Fakulty sociálně ekonomické, především pak Katedry ekonomiky podniku, se zapojují průběžně i do těch aktivit v rámci spolupráce s praxí, kde výsledek jejich spolupráce není ihned prokazatelný či dokonce ekonomicky vyčíslitelný z hlediska přínosů. Často se to týká různých předběžných studií k ověření možnosti zpracování projektu a následně i žádosti k jeho financování ze strukturálních fondů apod. To je případ i ústecké zoologické zahrady, kde studenti široce a přitom kvalifikovaně uplatnili svoje znalosti z marketingového mixu, marketingové komunikace a provedli pro marketingovou studii<sup>6</sup> marketingový průzkum, který pomohl dát odpověď na otázku, proč v Ústí nad Labem se rok od roku snižuje návštěvnost (v roce 2005 se poprvé od roku 1999 návštěvnost zvýšila). Vzhledem k tomu, že marketingová komunikace prochází celým spektrem všech činností organizace, v našem případě ZOO Ústí nad Labem, nelze při analýze stavu a návrzích na řešení některých problémů při rozvoji ZOO abstrahovat od žádné z hlavních hospodářských i společenských aktivit. Z těchto důvodů byla předmětná studie rozčleněna do několika částí, z nichž úvodní se týkala analýzy stavu (a také komparací s jinými ZOO) a to z rozmanitých hledisek. Důležitou stránkou této části byla lokalizace ZOO, dopravní dostupnost, vnitřní nástroje marketingu a propagace, technické zázemí, vybavenost apod.

S organizační a věcnou stránkou bezprostředně souvisí i vývoj hodnotových kritérií a proto nemohla být opomenuta ani oblast ekonomiky a řízení ZOO. Nebylo možno v těchto souvislostech neanalyzovat z mnoha hledisek důležitý aspekt, kterým je bezesporu návštěvnost a to v různých souvislostech, především ale z pohledu rozvoje cestovního ruchu v Ústí nad Labem a širokém okolí Ústeckého kraje. Studenti zde

<sup>3</sup> SIEBER, P.: *Studie proveditelnosti*. Verze 1.4. Metodická příručka. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR 2004.

<sup>4</sup> Grantové schéma Podpora regionální infrastruktury cestovního ruchu v Ústeckém kraji pro malé a střední podnikatele. Krajský úřad v Ústí nad Labem 2005.

<sup>5</sup> Metodika pro přípravu programových dokumentů pro období 2007–2013 (Aktualizace II). Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Odbor Rámce podpory Společenství. Praha 2006.

<sup>6</sup> Rozvoj ZOO Ústí nad Labem se zřetelem k rozvoji cestovního ruchu. Marketingová studie (autorský kolektiv pod vedením P. Peška). Pracovní materiál. ZOO Ústí nad Labem 2006.

uplatnili znalosti a praktické zkušenosti se SWOT analýzou, která shrnula předchozí provedené rozborů, zobecnila a zrekapitulovala hlavní stránky nutné pro posouzení možností a směrů dalšího rozvoje ZOO Ústí nad Labem.

SWOT analýza je sice užitečným nástrojem, ale sama o sobě nepřispívá k formulaci budoucí strategie. K podpoře argumentů a závěrů SWOT analýzy byl směřován i marketingový průzkum (samozřejmě, že ústředním bodem byla návštěvnost). Ten proběhl na bázi dotazníkového šetření. Celkem bylo připraveno 250 dotazníků se 14 jednoduše a konkrétně cílenými otázkami. Pouze u dvou posledních otázek jsme dali prostor respondentům k úvahám a námětům pro zlepšení současného stavu.

### **Možnosti další spolupráce**

Na rozdíl od nedávné minulosti se v posledních třech letech spolupráce studentů s podniky a municipalitami zlepšila. Některé osvědčené aktivity zůstaly zachovány, jiné se rozšířily. Jmenujme například vzdělávání úředníků veřejné správy a vedoucích úřadů územně samosprávných celků, pro které fakulta získala od MV ČR akreditaci.

Dlouhodobě úspěšné jsou i rekvalifikační kurzy nezaměstnaných v rámci celoživotního vzdělávání, pořádání vzdělávacích a výukových odborných kurzů a přednášek pro managementy podniků a jiných organizací v regionu (většinou se jedná o malé a střední firmy). Oživila se spolupráce při výběru témat k bakalářským, diplomovým, seminárním či ročníkovým pracím, které nyní ve větší míře jsou vytvářeny na tzv. společenskou objednávku k řešení konkrétních problémů rozvoje regionů a firem. Je potěšitelné, že i tématicky dochází k pozitivním změnám. Vedle tradičních zaměření na výrobní podniky se do popředí zájmu dostávají i další typy organizací, jako například malé obce, družstva, zdravotnické, sportovní či kulturní organizace. Sice pomalu, ale přece jen víc než dříve, se podílejí pedagogové se studenty na tvorbě strategických rozvojových či koncepčních regionálních dokumentů.

Určitý dluh fakulty a katedry praxi je ještě v oblasti spolupráce při získávání financí pro projekty ze strukturálních fondů Evropské unie. Tuto oblast vidíme pro nejbližší budoucnost jako klíčovou. Ideálním stavem, který je naší vizí, je vytvoření specializovaného pracoviště pro tyto činnosti na fakultě, jakéhosi inkubátoru, kde by byli zapojeni i studenti a společně s pedagogy by pomáhali podnikatelům z regionu.

Oblast spolupráce s praxí na přípravě projektů a zpracování žádostí pro jejich financování z prostředků strukturálních fondů prostřednictvím Společného regionálního operačního programu má zásadní význam a přináší konkrétní efekty v rozvoji podnikání a regionů. Nikdo o potřebnosti těchto aktivit ani v nejmenším nepochybuje. Právě naopak. Bohužel, tato oblast spolupráce není zatím ani pro pedagogy, ani pro studenty atraktivní. Vyžaduje až příliš mnoho času i úsilí ke zpracování dokumentace (včetně ekonomických zhodnocení a příloh). Navíc, její kvalita je podmíněna mimořádně dobrými znalostmi z podnikových financí a manažerské ekonomiky a komplikovaných nepřehledných procedur EU a jejich aplikací do českých podmínek.

Dospěli jsme k názoru, že pro tento typ spolupráce, zejména v rámci vytvořeného specializovaného pracoviště, by bylo bezpodmínečně nutno všem participujícím učitelům snížit počet hodin přímé výuky nebo umožnit jiné úlevy. V opačném případě nelze pomoc podnikatelům ve větším rozsahu realizovat vzhledem ke značným časovým nárokům tohoto typu činnosti. Pedagogové i studenti se sami v „terénu“ přesvědčili, že situace se zpracováním žádostí i projektů je daleko problémovější, než když se o ní čte v různých odborných příspěvcích. Navíc celý projektový cyklus a vlastní implementace projektů jsou v ČR chaotické, metodicky nepřesné až zavádějící.

Přes všechny problémy a potíže, které ve spolupráci studentů s regionem registrujeme, stojí za to tyto činnosti rozvíjet a posilovat a podílet se aktivně na řešení konkrétních problémů rozvoje firem a regionů.

### **Literatura**

Grantové schéma *Podpora regionální infrastruktury cestovního ruchu v Ústeckém kraji pro malé a střední podnikatele*. Krajský úřad v Ústí nad Labem 2005.

- KESSLER, A. - WERNER, R. a kolektiv: *Podpůrné a brzdící faktory v procesu zakládání podniků ve východoevropských transformujících se zemích na příkladu České republiky*. Studie. Institut für Betriebswirtschaftslehre der Klein-und Mittelbetriebe. Wirtschaftsuniversität Wien a Agentura hospodářské soudržnosti a zaměstnanosti (HOSOZ). Praha - Vídeň 2002.
- Metodika pro přípravu programových dokumentů pro období 2007-2013 (Aktualizace II). Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Odbor Rámce podpory Společenství. Praha 2006.
- PEŠEK, P.: *Zakládání a rozvoj malých a středních podniků z pohledu výsledků průzkumu podnikatelských aktivit*. Monografie K bariérám a možnostem rozvoje malého a středního podnikání (Pavel Pešek a kolektiv). Acta Universitatis Purkynianae 91. Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem 2003.
- Rozvoj ZOO Ústí nad Labem se zřetelem k rozvoji cestovního ruchu. Marketingová studie (autorský kolektiv pod vedením P. Peška). Pracovní materiál. ZOO Ústí nad Labem 2006.
- SIEBER, P.: Studie proveditelnosti (SROP). Verze 1.4. Metodická příručka. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR 2004.

***Possibilities of Students' Cooperation with Enterprises in Ústí nad Labem Region (Cases in Marketing Point of the Business Economics Department at FSE of UJEP)***

***Annotation:*** This article deals with students' participation possibilities in particular analyses and solutions of problems in the enterprises and the other organisations in Ústí nad Labem region. It shortly indicates marketing activities of students' of the Business Economics Department at Faculty of Social and Economics Studies of UJEP in Ústí nad Labem which they have been made of recent years. The contribution shows concrete results and effects for practise and presents subjects and themes for possible students' cooperation and participation with firms and municipalities.

***Key words:*** marketing, market research, participation, region, Structural Funds

**Kontaktní adresa autora:**

Ing. Pavel Pešek, CSc.  
UJEP v Ústí nad Labem  
Fakulta sociálně ekonomická  
Katedra ekonomiky podniku  
Moskevská 54  
Ústí nad Labem 400 96  
pesek@fse.ujep.cz

# Rozhodovací proces o působení firmy na trhu s podporou managementu výzkumu a vývoje

*Petr Němeček - Jiří Petráš*

**Abstrakt:** Příspěvek analyzuje úlohu managementu výzkumu a vývoje v procesu působení výrobní firmy na trhu.

Ukazuje na klíčové postavení managementu výzkumu a vývoje v podnikových inovačních procesech a při úspěšné konkurenci firmy na trhu.

**Klíčová slova:** Výzkum, vývoj, inovace, management

## Úvod

Budoucnost firmy a její ekonomické výsledky odvisí od jejího úspěšného působení na trhu. V souvislosti s tím jsou úkoly, které plní firma v celém svém komplexu, odvislé od dílčích úkolů v jednotlivých funkcích, i když váha jejich dopadů na výsledky působení firmy na trhu je rozdílná.

Řada procesů, které ve firmě probíhají, mají svoji úlohu i z hlediska výsledků v oblasti nabídky a poptávky po firemních produktech. Jedním z těchto procesů je i proces výzkumu a vývoje, který určuje ve svých důsledcích hodnotu produktu pro zákazníka a tím i značnou měrou rozhodovací proces zákazníka o koupi onoho produktu.

## Proces managementu výzkumu a vývoje firmy

Výzkum a vývoj z hlediska organizace podniku zařazujeme do technické funkce, která ve své působnosti zahrnuje celou řadu podnikových činností.

Vědeckotechnický rozvoj v průmyslovém podniku, který je produktem výzkumu a vývoje, velmi intenzivně přispívá k vytváření konkurenčních výhod firmy a to ze dvou základních důvodů:

- vede k vytvoření nového nebo zlepšení stávajícího výrobku určeného pro trh
- vede ke zlepšení technologie výroby a tím k možnosti získání nákladových výhod, zvýšení zisku a též k pozitivní cenové politice firmy.

Pro objektivní a cílevědomé řízení procesu výzkumu a vývoje je nutné mít mnoho různých informací, které jsou nezbytné ke komplexnímu zvládnutí řízení uvedeného procesu. Mnoho z těchto informací se získává z tržního prostředí, jiné z oblasti patentové literatury, z vývoje nabízených výrobních technologií, nebo od uživatelů a pod.

Prostředky, které česká společnost vydává na výzkum a vývoj nebo které vydává podnikatelský sektor, nejsou malé a neustále rostou, jak dokládá dále uvedená tabulka.

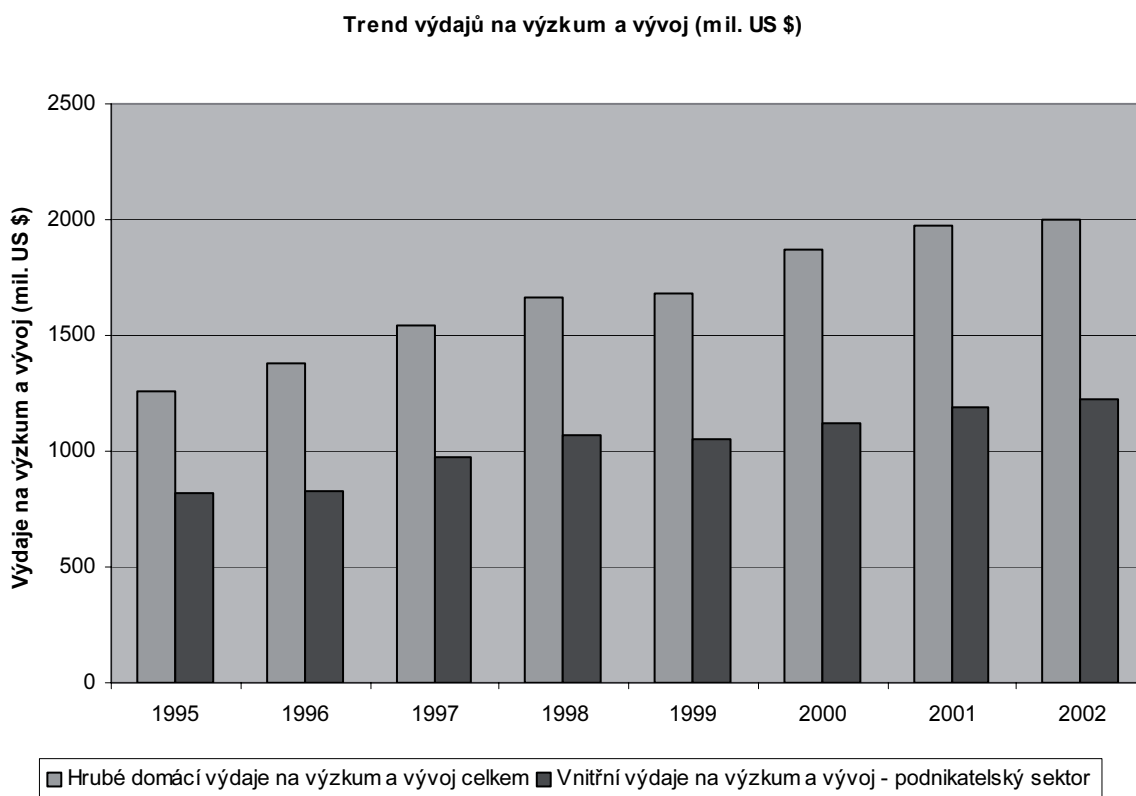
**Tab. č. 1:** Trend výdajů na výzkum a vývoj v ČR v letech 1995–2002 (mil. US \$)

Ukazatel	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	7-letý nárůst výdajů
Hrubé domácí výdaje na výzkum a vývoj celkem	1256,8	1379,2	1544,9	1659,9	1679,1	1873,7	1978,3	2001,4	159,2 %
Vnitřní výdaje na výzkum a vývoj – podnikatelský sektor	817,8	826,6	970,2	1071,5	1055,3	1123,5	1190,4	1222,5	149,5 %

Tato částka dnes překračuje 50 mld. Kč a je proto nezbytné zdokonalovat management jak celkového, tak především podnikového výzkumu a vývoje.

Nerovnoměrnost trendu růstu výdajů na výzkum a vývoj můžeme pozorovat na dále uvedeném grafu, kde především u výdajů u podnikatelského sektoru mezi léty 1998 a 1999 došlo dokonce k jejich poklesu.

**Graf č. 1:** Trend výdajů na výzkum a vývoj v ČR v letech 1995–2002



V rámci procesu podnikového výzkumu a vývoje se realizuje mnoho procesů, mezi které musíme zařadit nejméně tyto:

- příprava plánu výzkumu a vývoje firmy
- příprava realizace plánu výzkumu a vývoje (lidské zdroje, logistika, vytvoření technických a technologických podmínek atd.)
- samotná realizace výzkumných a vývojových úkolů ve firmě
- předání výsledků práce na výzkumných a vývojových úkolech řídicí složce firmy.

Na uvedené výsledky výzkumných a vývojových prací navazují procesy inovační a to v celém svém komplexu, které zahrnují rozvoj výrobků, rozvoj technologií aplikovaných ve firmě nebo využívaných v nabízených produktech pro vnitřní i zahraniční trhy a také při řešení nedostatků stávajících produktů.

Všechny uvedené oblasti je nutné ve firmě řídit a pro management tohoto procesu je nutné mít informační zabezpečení.

Pro objektivizaci komplexnosti informačního systému pro řízení procesu výzkumu a vývoje a následného inovačního procesu můžeme využít analogii s požadavky na jeho management.

### Rozhodovací procesy o působení firmy na trhu

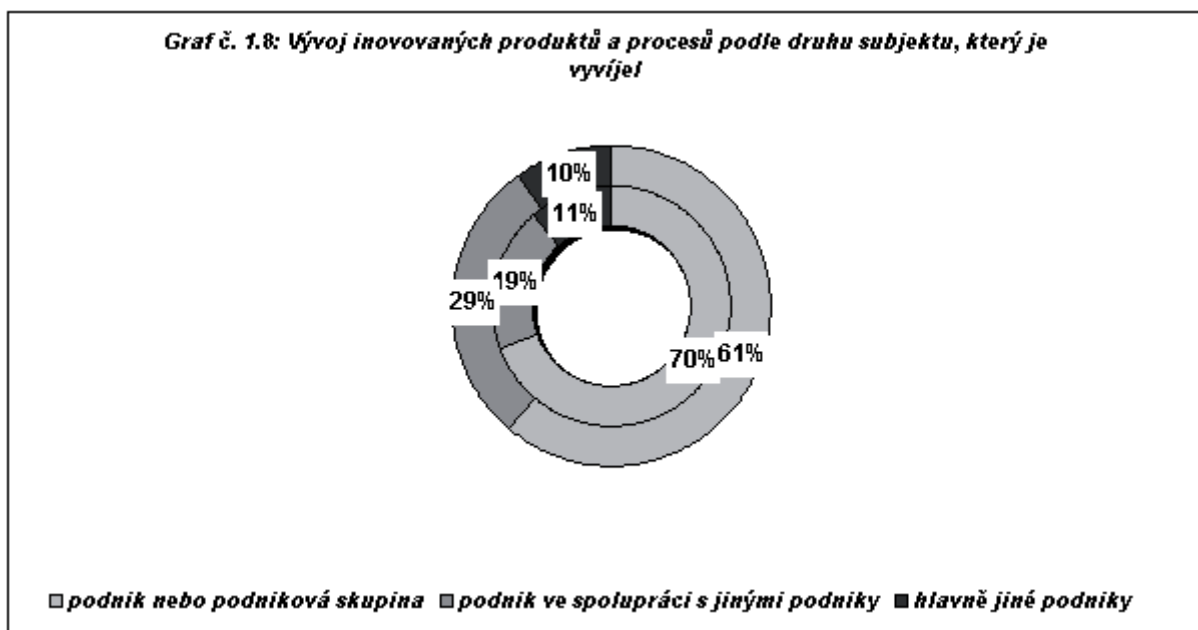
Při rozhodovacích procesech o zařazení jednotlivých výzkumných a vývojových úkolů do plánu, vycházíme mimo jiné též z výsledků průzkumu trhu a z prognózy vývoje trhu relevantního segmentu.

Výsledky výzkumu a vývoje pak ovlivňují, jak již bylo výše uvedeno, rozvoj nových výrobků i rozvoj technologií. Pokud implementace nových poznatků při rozvoji výrobků a technologií je v požadované úrovni ukončena, může firma s těmito produkty překvapit trh.

Výsledný efekt uplatnění výrobku na trhu odvisí především od procesu inovace výrobků.

Jak je vidět z grafu, převzatého z materiálů Českého statistického úřadu, nejvíce se na vývoji inovací podílely samy podniky. U procesních inovací činil jejich podíl 61 % a u produktových inovací pak 70 %.

**Graf č. 2:** Podíly jednotlivých subjektů na inovaci podnikových produktů v ČR



Jestliže byl úspěšně dokončen celý proces inovace výrobků, pak přichází k rozhodovacímu procesu, v jehož vyústění by mělo vzejít rozhodnutí o termínu, kdy předmětný výrobek bude uveden na trh, o tržních segmentech, na kterých bude výrobek uplatněn, o časových termínech uvedení výrobku na trh, o způsobech distribuce a dalších aspektech souvisejících s marketingovou strategií.

V rámci marketingové strategie firmy je nutné rozhodnout o takovém termínu, který bude pro firmu nejvhodnější a to z hlediska:

- image firmy,
- hospodářských přínosů,
- postavení firmy na trhu,
- rentability současně prodávaných produktů,
- doby návratnosti v současné době využívaných technologických a stavebních investic a dalších faktorů.

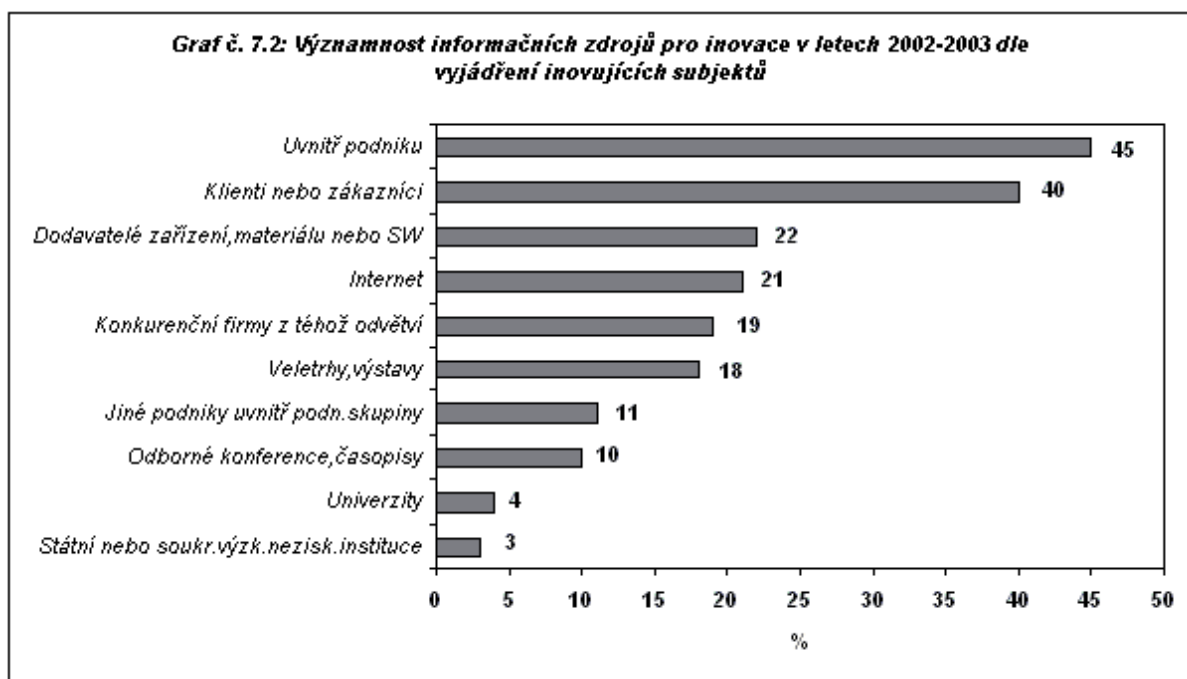
Je zřejmé, že o všech uvedených aspektech nemohou rozhodovat jen marketingoví odborníci. Jde také o kontinuální proces inovační a jemu předcházející proces výzkumu a vývoje.



### Zdroje informací pro inovace

Největší počet inovujících ekonomických subjektů (45 %) označilo za nejvýznamnější zdroj informací vnitřní zdroje podniku. Pro 40 % subjektů představují významný zdroj informací podněty klientů resp. zákazníků. Naproti tomu pouhá 4 % respondentů považuje za významný zdroj univerzity nebo jiné obdobné instituce, což může signalizovat jistou odtrženost těchto institucí od praxe. Nízko byly v tomto směru také hodnoceny neziskové výzkumné instituce.

Graf č. 3: Významnost inovačních zdrojů pro podnikové inovace v ČR



Mezi významné vnitřní zdroje podniku je bezesporu nutno zařadit výzkum a vývoj, který inovačnímu procesu jednak předchází nebo je přímo jeho součástí. Tím je vysvětlena úloha podnikového výzkumu a vývoje v procesu přípravy nového produktu nebo produktu inovovaného.

Nemenší úlohu pak musí podnikový systém „výzkum a vývoj“ sehrát při strategickém rozhodování o nasazení nového výrobku na trh. Je to proto, že v rámci budoucího trhu musí být s dostatečným předstihem vytvořena představa o další inovační strategii, vztahující se k tomuto novému výrobku.

Přitom rozhodující pro budoucí možnou náhradu inovovaného výrobku budou budoucí výsledky výzkumu a vývoje a tyto informace může poskytnout jenom podnikový systém výzkumu a vývoje.

### Závěr

Žádná výrobní firma nemůže trvale uspět na trzích bez výrobků, které nemají požadované užitné vlastnosti. Tento požadavek je možné plnit jen při kontinuálním inovačním procesu, který firma neustále rozvíjí.

Do tohoto procesu rozhodujícím způsobem zasahují výstupy vlastního procesu výzkumu a vývoje a dále implementace externích výsledků výzkumu a vývoje.

Management výzkumu a vývoje pak musí stanovit, které výstupy výzkumu a vývoje budou ve firmě v inovačních procesech uplatněny, u kterých výrobků a které inovované výrobky budou později zaváděny na trh.

## Literatura

- NĚMEČEK, P. a PETRÁŠ, J. Úloha strojírenského a elektrotechnického průmyslu v zahraničním obchodě. IN *New Trends of the Development of Industry*. Mezinárodní konference, Brno, Vysoké učení technické v Brně, 2003. ISBN 80-214-2518-0.
- NĚMEČEK, P., PETRÁŠ, J.: Standard inovačního potenciálu vybraných firem ČR v podmínkách probíhající globalizace. IN *Przedsiębiorstwa w obliczu procesów globalizacji i integracji*. Mezinárodní konference, Katowice, Górnoślaska wyższa szkoła handlowa v Katowicach, 2003. ISBN 83-88402-39-0.
- NĚMEČEK, Petr aj. Možné trendy vývoje strojírenských a elektrotechnických podniků se zřetelem na jihomoravský region. Brno: Vysoké učení technické, podnikatelská fakulta, 2005.
- Ukazatele výzkumu a vývoje v České republice za roky 2001 a 2002*. Praha: Český statistický úřad, 2003. 65 + 65 s.
- Statistika ČR*. [www.czso.cz](http://www.czso.cz).

### *The proces of decide about firm's activity to market with support of mangement of Ressearch and development*

**Annotation:** *The article is analysis management of research and development in process of incidence of firm on the market.*

*Reflect on key's position of management of research and development in firm's inovational process and at successful competition firm on the market.*

**Key words:** *Research, development, inovation*

#### **Kontaktní adresy autorů:**

Prof. Ing. Petr Němeček, DrSc.  
Vysoké učení technické v Brně  
Fakulta podnikatelská  
Kolejní 4,  
612 00 Brno  
tel. 054 114 2693  
[nemecek@fbm.vutbr.cz](mailto:nemecek@fbm.vutbr.cz)

Ing. Jiří Petráš  
Vysoké učení technické v Brně  
Fakulta podnikatelská  
612 00 Brno  
tel. 420-541 146 914,  
[petras@fbm.vutbr.cz](mailto:petras@fbm.vutbr.cz)

# Rozdiely medzi spotrebiteľským správaním sociálnych tried na Slovensku v súvislosti s distribúciou

*Janka Petrovičová*

**Abstrakt:** Cieľom nášho príspevku je prezentovať vybrané výsledky výskumu zameraného na oblasť spotrebiteľského správania sociálnych tried v rámci slovenskej populácie, v súvislosti s distribúciou, ako jedným nástrojom marketingového mixu. Zaujímalo nás, ako spotrebiteľia z rôznych sociálnych tried vnímajú atmosféru a vzhľad predajného miesta, a rozdiely medzi preferovanými štýlmi predajne. Skúmali sme, do akej miery je dôležité umiestnenie predajne s cenou produktu pre sociálne triedy a v ktorých typoch predajní zvyknú sociálne triedy obvykle realizovať väčšinu nákupov vybraných kategórií produktov. Naše zistenia môžu byť využité v marketingovej praxi podnikov.

**Keľúčové slová:** spotrebiteľské správanie, sociálna trieda, sociálna stratifikácia, distribúcia, predajné miesto

## Úvod

Dôvodom štúdia a analýzy spotrebiteľského správania je jeho významná úloha v každodennom živote. „Tovary, ktoré nakupujeme, takisto spôsob, ktorým ich spotrebúvame, resp. používame a využívame, značne ovplyvňuje to, ako žijeme každodenný život.“ (Loudon, 1993, s. 8)

Problematika spotrebiteľského správania je v marketingovej odbornej literatúre, či už slovenskej alebo zahraničnej, rozpracovaná z hľadiska mnohých uhlov pohľadu viacerými autormi (Koudelka, 1997; Kulčáková, 1997; Ďaďo, 2002; Hradiská, 2003; Bárta, 1993; Komárková, 1998; Loudon, 1993; Hawkins, 1989; Solomon, 1992;). Štúdiom slovenskej odbornej literatúry k danej problematike sme však dospeli k poznaniu, že v teórii o spotrebiteľskom správaní sú miesta, ktorým nebola dostatočne venovaná pozornosť a to práve v súvislosti so sociálnou stratifikáciou a sociálnymi triedami. Samotná oblasť spotrebiteľského správania a oblasť sociálnej stratifikácie boli skúmané dostatočne detailne, ale v slovenskej odbornej a vedeckej literatúre sme sa nestretli so skúmaním prepojenia týchto dvoch oblastí. Rozhodli sme sa preto prepojiť poznatky dvoch vedných disciplín – marketingu a aplikovanej sociológie, aby sme získali interdisciplinárny, komplexnejší pohľad v tejto oblasti. V ďalšom texte budeme prezentovať len vybrané zistenia z tejto širokej oblasti<sup>1</sup>.

V rámci spotrebiteľského správania existuje blízky vzťah napríklad medzi výberom nákupného miesta a sociálnou skupinou (Loudon, 1993, s. 188). Naznačuje, že nie je dobré predpokladať, že všetci spotrebiteľia chcú nakupovať v atraktívnych obchodoch na prvý pohľad s vysokým statusom. Namiesto toho si ľudia realisticky spájajú ich hodnoty a očakávania so „statusom obchodu“ a nenakupujú tam, kde predpokladajú, že by sa mohli cítiť cudzo a neprijemne.

Určovanie „sociálnych rozdielov“ medzi ľuďmi a obchodmi zahŕňa meranie rozdielov medzi sociálnou triedou jednotlivca a sociálnou triedou obvyklého, typického zákazníka konkrétneho obchodu. Čím je väčší tento sociálny rozdiel, tým je menej pravdepodobné, že jednotlivec príde do danej predajne nakúpiť. Zákazníci z vyššej triedy sú menej náchylní nakupovať v obchodoch so statusom nižšej triedy, než zákazníci z nižšej triedy v obchodoch „pre vyššie triedy“. Nehľadiac na to, aký je obchod v skutočnosti, každý kupujúci má vo všeobecnosti nejakú predstavu o hodnotení sociálneho statusu obchodu a nebude mať tendenciu chodiť do tých, kde sa necíti dobre z hľadiska svojej sociálnej triedy.

Výsledkom tohto je, že tie isté produkty a značky môžu byť nakupované na rôznych nákupných miestach členmi rôznych sociálnych tried. Takže dôležitou funkciou propagácie predaja je umožniť zákazníkom,

<sup>1</sup> Komplexné rozpracovanie problematiky sa nachádza v dizertačnej práci Ing. Janky Petrovičovej: Využitie výsledkov sociálnej stratifikácie slovenskej populácie v marketingových stratégiách podnikov, 2005

aby si urobil identifikáciu obchodu na základe sociálnej triedy. Predpokladáme, že to, aký štýl predajne spotrebiteľ preferuje, v akom type predajne obvykle nakupuje a do akej miery je náročný na vzhľad predajne, súvisí s jeho sociálnou triedou.

### Rozdiely v spotrebiteľskom správaní sociálnych tried v oblasti miesta a distribúcie

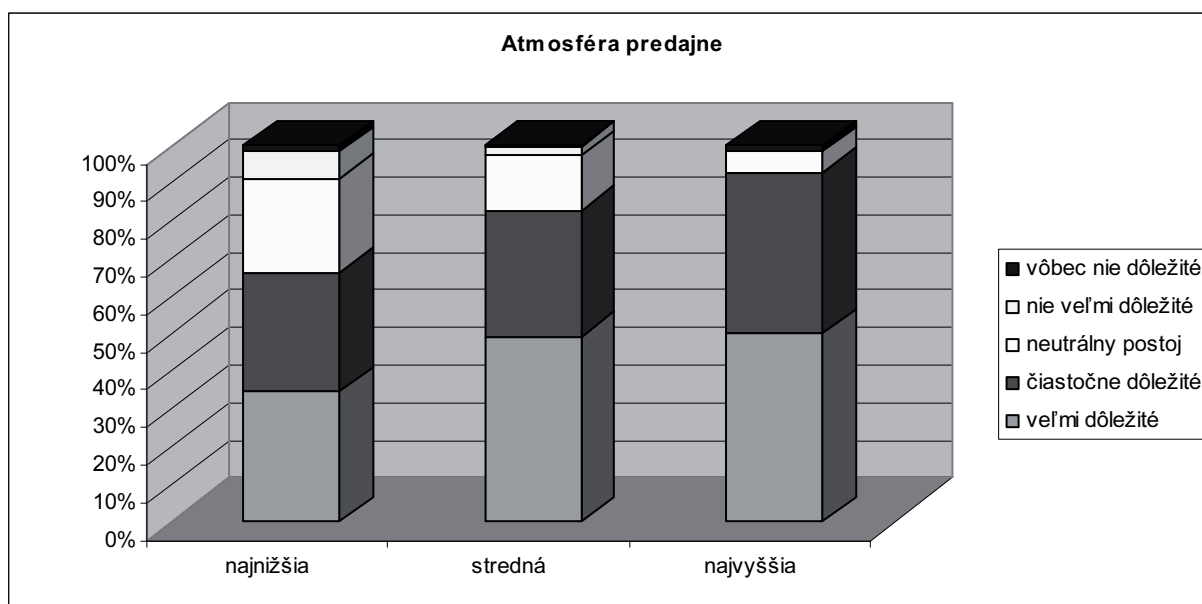
V rámci nášho výskumu sme zisťovali, ako sa líši spotrebiteľské správanie sociálnych tried z hľadiska ich vnímania atmosféry a vzhľadu predajne, aké sú rozdiely v preferovaných štýloch predajne, do akej miery je pre rôzne sociálne triedy dôležité umiestnenie predajne vzhľadom na cenu výrobku a zaujímalo nás, či sa líšia sociálne triedy v tom, kde najčastejšie zvyknú nakupovať výrobky. Respondentom<sup>2</sup> sme položili zopár otázok k tejto problematike a v nasledujúcom texte uvádzame naše zistenia a interpretácie.

1. Otázka: Do akej miery je pre Vás dôležitá atmosféra predajne, jej upravenosť, čistota a pekné zariadenie?

Atmosféra predajne je dôležitá pre všetky tri triedy, najviac však pre najvyššiu a najmenej pre najnižšiu sociálnu triedu. Za najvyššiu triedu ju za veľmi dôležitú považuje 50 % respondentov, u strednej triedy 49 % a najnižšej 35 % a za čiastočne dôležitú 43 %, 34 % a 32 %. Väčšina odpovedí bola pre možnosti "veľmi dôležité a čiastočne dôležité". To znamená, že je určitý rozdiel v náročnosti sociálnych tried na atmosféru, resp. vzhľad predajne (viď graf 1).

Okrem toho sme zistili, že existuje stredne silná závislosť ( $C = 0,26$ ) medzi sociálnou triedou respondenta a jeho vnímaním miesta, kde nakupuje produkty.

**Graf 1:** Porovnanie vnímania atmosféry predajne medzi sociálnymi triedami



Zdroj: vlastný výskum

### 2. Otázka: Aký štýl predajne pri nakupovaní uprednostňujete?

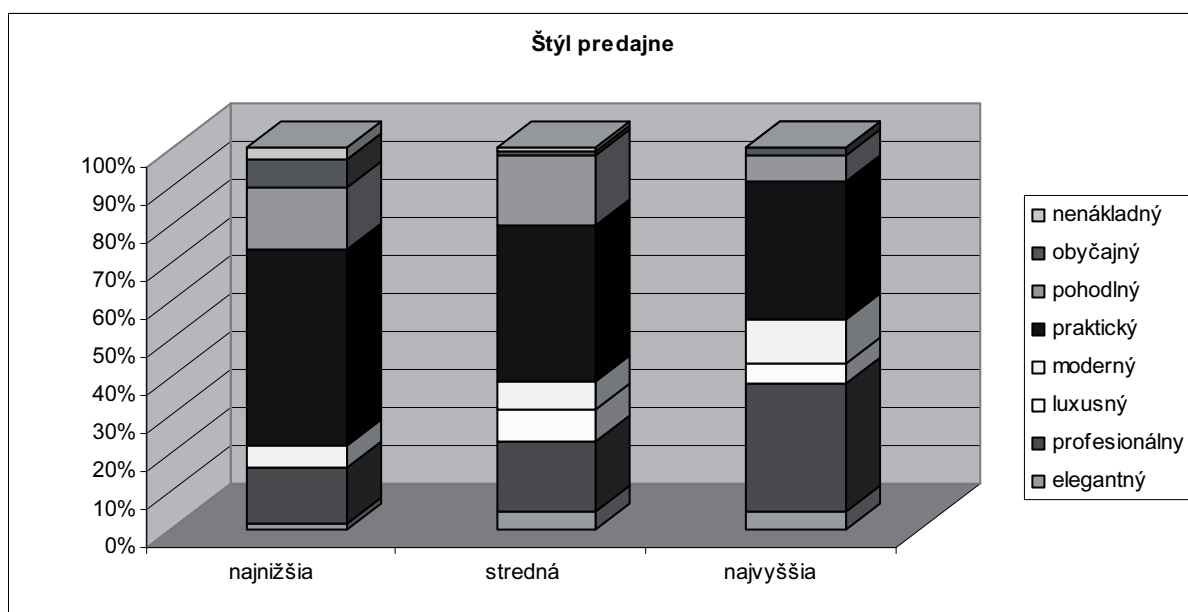
Pri skúmaní rozdielov v preferovanom štýle predajne medzi sociálnymi triedami sme zistili, že najvyššia trieda skôr preferovala štýl profesionálny (35 %) a moderný (12 %), stredná trieda profesionálny (20 %) a rovnakou mierou pohodlný (20 %) a najnižšia trieda preferuje štýl pohodlný (16 %) a profesionálny (15 %).

<sup>2</sup> Respondentom (vybraných kvótnym výberom) bolo distribuovaných 800 dotazníkov, z čoho 627 správne vyplnených bolo aj spracovaných a vyhodnotených.

V možnosti „elegantný“ stredná a najvyššia trieda dosiahli rovnako po 5 % v porovnaní s najnižšou triedou (2 %), ale prekvapivo pri luxusnom štýle vyššie hodnoty dosahovala stredná trieda (9 %), najvyššia trieda ju volila v menšej miere, ale v porovnaní s najnižšou triedou (0 %) tam boli vyššie percentá odpovedí (6 %). Najnižšia trieda zase volila v porovnaní so strednou (1 %, 1 %) a najvyššou triedou (2 %, 0 %) viac možnosti obyčajný a nenákladný (7 %, 3 %). Pritom poznamenávame, že väčšina respondentov zo všetkých tried volila možnosť „praktický“ (52% najnižšia trieda, 45 % stredná a 38 % najvyššia).

Zaujímali nás aj fakt, či je závislosť medzi sociálnou triedou respondenta a jeho voľbou štýlu predajne. Zistili sme, že sociálna trieda má stredne silný vplyv ( $C = 0,29$ ) na to, aký štýl predajne si spotrebiteľ zvolí.

**Graf 2:** Porovnanie preferovaného štýlu predajne medzi sociálnymi triedami



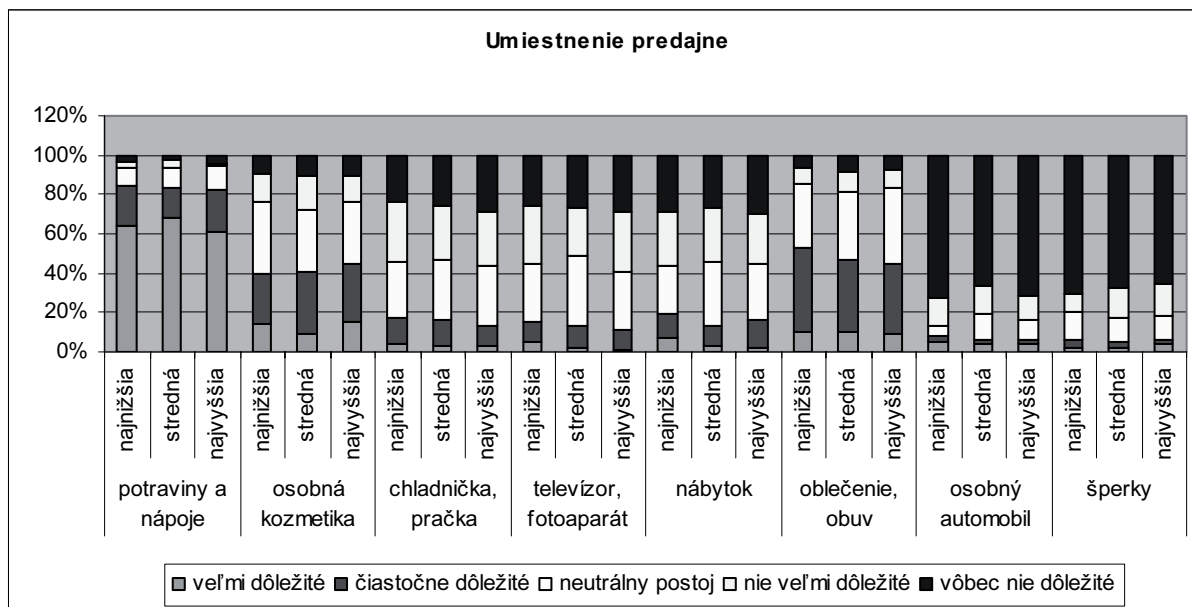
Zdroj: vlastný výskum

3. Otázka: Uved'te, do akej miery by bolo pre Vás dôležité umiestnenie predajne (z hľadiska dostupnosti) v porovnaní s cenou výrobkov, ak by ste uvažovali o ich kúpe.

Umiestnenie predajne v porovnaní s cenou je dôležité pri potravinách a nápojoch pre všetky triedy, ale najmä strednú. Pre najvyššiu triedu je umiestnenie najdôležitejšie pri osobnej kozmetike. Pri oblečení a obuvi zase pre najnižšiu triedu. Distribučné pokrytie nie je až také dôležité pri nákupe osobného automobilu, šperkoch, televízii, fotoaparáte a nábytku. Pri osobnom automobile a nábytku je umiestnenie najdôležitejšie pre najnižšiu triedu, pri šperkoch pre strednú triedu. V porovnaní so strednou a najvyššou triedou celkovo je umiestnenie predajne dôležitejšie pre najnižšie triedy. Ak by sme mali tieto údaje zosumarizovať, umiestnenie predajne v porovnaní s cenou je skôr menej dôležité pri uvažovaní o kúpe produktov. Podrobné výsledky sú v grafe 3.

Zisťovali sme, do akej miery je vnímanie dôležitosti umiestnenia predajne závislé od sociálnej triedy respondenta a dospeli sme k poznaniu, že sociálna trieda neovplyvňuje respondenta v jeho vnímaní umiestnenia predajne v porovnaní s cenou pri všetkých produktoch: potraviny a nápoje, osobná kozmetika, chladnička a pračka, televízor a fotoaparát, nábytok, oblečenie a obuv, automobil a šperky.

**Graf 3:** Porovnanie vnímanej dôležitosti umiestnenia predajne v porovnaní s cenou medzi sociálnymi triedami



Zdroj: vlastný výskum

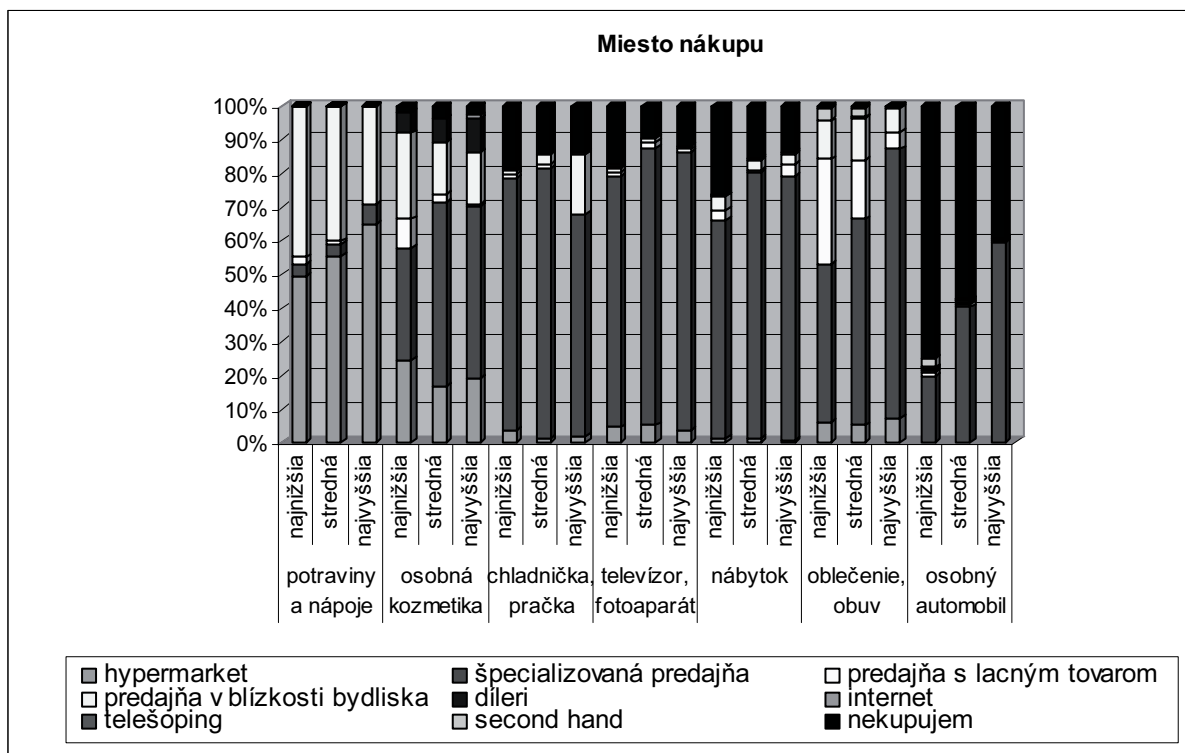
4. Otázka: Vyznačte, kde najčastejšie nakupujete pre svoju spotrebu alebo do Vašej domácnosti typy výrobkov, uvedené v nasledujúcej tabuľke.

Potraviny a nápoje obvykle nakupujú všetky tri triedy v hypermarketoch a supermarketoch (49 %, 55 %, 65 %), prípadne v predajniach v blízkosti bydliska (45 %, 40 %, 29 %). Špecializované predajne relatívna väčšina využíva pri osobnej kozmetike (33 %, 55 %, 51 %), chladničke a pračke (75 %, 80 %, 79 %), televízore a fotoaparáte (79 %, 74 %, 82 %), nábytku (64 %, 79 %, 79 %), oblečení a obuvi (47 %, 61 %, 80 %), osobnom automobile (20 %, 40 %, 59 %). Pozn. Pri osobnom automobile u najnižšej a strednej triedy prevládala možnosť „nekupujem“ (75 %, 57 %). Podrobné výsledky sú v grafe 4.

Nakupovanie cez internet využíva len najvyššia trieda (1 % pri osobnej kozmetike, chladničke a pračke, televízore a fotoaparáte, nábytku a osobnom automobile). Najnižšia trieda využíva second hand v 4 % pri oblečení a obuvi a 3 % pri nákupe osobného automobilu; stredná trieda pri oblečení a obuvi v 2 % a navyššia v 1 % prípadov. Telešopping využíva len najnižšia trieda a to v 1 % prípadov pri televízore a fotoaparáte a 1 % pri oblečení a obuvi.

Zaujímala nás aj závislosť medzi sociálnou triedou a najčastejším miestom nákupu, ktorými boli: hypermarkety a supermarkety, špecializované predajne, predajne s lacným tovarom, díleri, internet, telešopping, second hand alebo možnosť „nekupujem“. Zistili sme, že to, kde najčastejšie respondent nakupuje, ovplyvňuje sociálna trieda pri kozmetike ( $C = 0,26$ ), nábytku ( $C = 0,2$ ), oblečení a obuvi ( $C = 0,28$ ) a automobile ( $C = 0,31$ ), pričom tento vplyv je stredne silný. Pri kúpe potravín a nápojov je tento vplyv slabý ( $C = 0,14$ ) a sociálna trieda neovplyvňuje v tomto prípade na respondentov pri kúpe chladničky a pračky a televízora a fotoaparátu.

**Graf 4:** Porovnanie najčastejšieho miesta nákupu medzi sociálnymi triedami



Zdroj: vlastný výskum

### Záver

Naše zistenia a výsledky môžu byť využiteľné podnikmi v rôznych oblastiach marketingového manažmentu, v tomto prípade napr. v oblasti distribučnej politiky. Ak podnik zistí, do akej miery je pre zákazníka dôležitá atmosféra predajne, vie určiť naliehavosť, či a do akej miery má do tejto oblasti alokovať zdroje, napr. investovanie do vzhľadu a úpravy predajne. Pre všetky sociálne triedy sme zistili, že vzhľad predajne je veľmi dôležitý, aj keď napr. najnáročnejšia bola v rámci toho najvyššia trieda a najmenej náročná najnižšia trieda. Pre tie podniky, v ktorých spotrebiteľ nakupuje, je to dôležitá informácia, že by mali venovať pozornosť úprave predajne, pretože je to dôležitý faktor, ktorý vplýva na spotrebiteľa pri kúpe.

Podnik môže na základe našich zistení, ktorí respondenti, z ktorých sociálnych tried, volia aký štýl predajne a podľa toho, na akú sociálnu triedu sa prednostne zameriavajú, prispôsobiť vzhľad predajne. Potom môžu svoju predajňu upraviť v intenciách toho, čo spotrebiteľia z určitej sociálnej triedy požadujú tak, aby sa v nej cítili dobre, resp. sa s ňou stotožnili.

Pre podnik sú dôležité aj zistenia, do akej miery je dôležitá pre respondenta dostupnosť predajne. Ak zo skúmania vyplynie, že dostupnosť je pre spotrebiteľov dôležitá, ale podnik nie je sprístupnený dostatočne, nemá dostatočné pokrytie, mal by podľa možností predajňu svojim zákazníkom sprístupniť, ako to urobil napr. hypermarket TESCO, ktorý zaviedol autobus špeciálne pre svojich zákazníkov, za ktorý zákazníci nemuseli platiť.

Pre výrobcov je dobré vedieť, cez aké distribučné kanály predávať svoje výrobky podľa kúpnych zvyklostí sociálnych tried. Napr. výrobcovia oblečenia a obuvi pri svojom rozhodovaní o distribučných kanáloch by mohli vziať do úvahy naše zistenia, že spotrebiteľia nakupujú tieto produkty obvykle v špecializovaných predajniach alebo v predajniach s lacným tovarom. Ak sa zameriavajú na najnižšie alebo stredné sociálne triedy, ako vhodné sa javí využitie oboch typov predajných miest. Iná situácia je v prípade najvyššej triedy, ktorá kupuje oblečenie a obuv najmä v špecializovaných predajniach a v malom percente prípadov v pre-

dajniach s lacným tovarom. Na základe toho by mal podnik urobiť rozhodnutie v prípade, že obsluhuje stredné a najnižšie triedy, dodávať produkty aj do špecializovaných predajní, aj do predajní s lacným tovarom; v prípade najvyšších tried len do špecializovaných predajní.

#### **Literatúra**

- BÁRTA, V. - BÁRTOVÁ, H. 1993. *Výzkum trhu a chování spotřebitele*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1993, ISBN 80-7079-148-9.
- HAWKINS, D. I. - BEST R. J. - CONEY, K. A. 1989. *Consumer Behavior*. USA: R. R. Donnelly, 1989, ISBN 0-256-06331-1.
- HRADISKÁ, E. 2003. *Children and Youth as Consumers (Influence of Advertisement on Consumer Behavior)*, In: Text book of international scientific conference „Marketing of the companies in V4 countries one step before the entry to European Union“, 2003, s. 128-138, ISBN 80-8055-815-9.
- KOMÁRKOVÁ, R. - RYMEŠ, M. - VYSEKALOVÁ, J. 1998. *Psychologie trhu*. Grada Publishing, 1998, ISBN 80-7169-632-3.
- KOUDELKA, J. 1997. *Spotrebné správanie sa a marketing*. Grada Publishing, 1997, ISBN 80-7169-372-3.
- KULČÁKOVÁ, M. - RICHTEROVÁ K. 1997. *Spotrebiteľ na trhu*. Bratislava: Sprint, 1997, ISBN 80-88848-19-9.
- LOUDON, D. L. - BITTA, A. J. D.: *Consumer Behavior: Concepts and Applications*, McGraw-Hill, USA, 1993, ISBN 0-07-038767-2.
- MATEIDES, A. - ĎAĎO, J. 2002. *Služby*. Bratislava, 2002, ISBN 80-8057-452-9.
- SOLOMON, M. R. 1992. *Consumer Behavior*. USA, 1992, ISBN 0-205-13728-8.

#### ***Differences Between Consumer Behaviour of Social Classes in Slovakia Relating Distribution***

**Annotation:** *The aim of the article is to present chosen results of my field research in the area of consumer behaviour of social classes within slovak population, centred on the distribution as one of the influencing factors of marketing mix. I was interested in, how consumers from different social classes perceive atmosphere and layout of the shops and what are differences among preferred styles for social classes. I also examined, in which rate placement of the retail in comparison with the price is important for particular social class and in which types of shops social classes use to realize most frequently purchases. The findings can be exploited in the marketing management of businesses.*

**Key words:** *consumer behaviour, social class, social stratification, distribution, place*

#### **Kontaktná adresa autora:**

Ing. Janka Petrovičová, PhD.  
Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici  
Katedra Ekonomiky a manažmentu podniku  
Tajovského 10  
974 01 Banská Bystrica  
janka.petrovicova@umb.sk



# Controlling ako nástroj riadenia organizácie

*Juraj Rákoš*

**Abstrakt:** *Vznik a rozvoj trhového hospodárstva v krajinách strednej a východnej Európy vyžaduje, pod tlakom konkurencie a zmien ekonomického prostredia, znásobenými celkovými zmenami svetového hospodárstva, nachádzať a implementovať nové nástroje riadenia organizácií s cieľom zvýšiť efektívnosť ich hospodárenia, ich konkurencieschopnosť a perspektívu rýchleho rastu. V tejto situácii nám ekonomická teória dáva do pozornosti controlling ako systém riadenia organizácií.*

*Príspevok je zameraný na využitie controllingových metód najmä v podmienkach malých a stredných podnikov. Dôležité je jeho odlišenie od vnútropodnikovej kontroly. V článku sa zaoberám jeho významom v rámci začlenenía do vnútropodnikovej štruktúry. Tak isto polemizujem aj s myšlienkou jeho outsourcingu v podmienkach malých a stredných podnikov. V závere som uviedol niektoré výsledky a východiská prieskumu v oblasti controllingu.*

**Kľúčové slová:** *controlling, malé a stredné podniky, outsourcing, náklady*

## **Teoretické vymedzenie controllingu**

Množstvo ľudí definuje pojem controlling nesprávne. Evokuje to v nich spájanie pojmu controlling s kontrolou, čo však nie je celkom presné. Uvádzam pohľad niektorých autorov:

„Controlling – (voľný preklad: ekonomické riadenie). Vyjadruje komplexnú funkciu ekonomického riadenia, koordináciu plánovania, kontroly a informačného zabezpečenia.

Koordinácia v tejto súvislosti znamená vytvorenie systému podnikového plánovania, kontroly a informácií = využiteľného pre potreby riadenia podniku. Americký ústav pre ekonomické riadenie považuje za hlavné úlohy ekonomického riadenia; plánovanie, rozbor, hodnotenie a poradenstvo, daňové záležitosti, správy štátnym orgánom, ochrana majetku, národohospodárske štúdie. Za najdôležitejšiu súčasť ekonomického riadenia sa považuje účtovnícky systém orientovaný na potreby riadenia podniku.“ (Dušan Čunderlík, 1991)

„Controlling – riadenie všetkých činností vo firme (podniku), ktoré je zameraná na dosiahnutie podnikateľských zámerov, predovšetkým na dosiahnutie zisku.“ (M. Synek, E. Kislingerová, 1994)

„Controlling – integračný nástroj riadenia, ktorý podporuje rozhodovanie podnikového vedenia a riadiacich pracovníkov. Základom controllingu je dobre fungujúci informačný systém, kopírujúci cieľavedome postavené vnútropodnikové (manažérske) účtovníctvo. Podporuje (umožňuje) efektívnu komunikáciu organizačných podsystémov podniku (systému).“ (L. Gurčík, 2004)

Podľa (Vollmutha, Praha 1990) je controlling nástroj riadenia, prekračujúci funkčný rámec doterajšieho riadenia a má vedenie podniku a riadiacich pracovníkov podporovať pri ich rozhodovaní. Takéto riadenie podniku však predpokladá, že v podniku je k dispozícii metodika plánovania, ktorá vychádza z cieľov stanovených vedením podniku a ostatnými riadiacimi pracovníkmi. Pri kontrole sa zisťujú metódou porovnávaných plánov a skutočnou odchýlkou v bežných hláseniach z jednotlivých zodpovednostných oblastí podniku. Vedenie podniku má potom na základe takto zistených odchýlok previesť nápravné opatrenia tak, aby boli stanovené ciele podniku dosiahnuté. Znamená to, že v podniku stále prebieha spätno-väzbový proces.

Z hľadiska teoretického prístupu predstavuje controlling aj so svojimi zložkami podnikový výrobný faktor. Podľa ekonomickej teórie všeobecne známe členenie výrobných faktorov na prácu, pôdu a kapitál špecifikujú rôzni autori na podnikovú rovinu ako podnikové faktory v členení na elementárne, dispozitívne a dodatočné.

Posudzovanie controllingu ako dispozičný podnikový výrobný faktor má svoje opodstatnenie. Jednotlivé zložky riadiaceho procesu – plánovanie, organizácia, rozhodovanie, kontrola a informačný manažment patria medzi skupiny controllingových úloh. Zvlášť by som vyzdvihol význam informačného manažmentu. Každý podnik, pokiaľ chce na dostatočnej úrovni zvládať úlohy controllingu musí mať dostatočne vybudovaný informačný systém – v rámci neho potom aj vhodný manažérsky informačný systém. Priebežným sledovaním plánovaných hodnôt so skutočnými hodnotami je možné v reálnom čase identifikovať slabé miesta v každej zložke podnikového transformačného procesu. Tak sa môže podnikový manažment sústrediť na tzv. úzke profily. Identifikáciou úzkeho profilu dokážeme odhaliť najslabšie články v podniku. Aj tu platí všeobecné pravidlo, že podnik je tak silný, aký silný je jeho najslabší článok.

### **Ousourcing v kontrollingu?**

Dnes takmer každú podnikovú činnosť, ktorú nie je možné zabezpečiť v rámci podniku, môžeme zabezpečiť dodávateľskou formou externe. Najmä v malých a stredných podnikoch nie sú k dispozícii kvalifikovaní riadiaci pracovníci, ktorí by mohli prevziať úlohy controllingu. Prípadne náklady na prevádzkovanie controllingového útvaru by boli príliš vysoké. Ďalším dôvodom pre externý controlling môže byť zabezpečenie neutrality a objektívnosti. Potom sa naskytá možnosť dať si vytvoriť a zaviesť controlling od externého podnikového poradcu. Externý controller potom plní úlohy controllingu v rámci dodávateľskej zmluvy. Často sa controlling zavádza súčasne so zavedením noriem kvality ISO.

### **Zavádzanie controllingu do podnikovej praxe**

Proces zavádzania controllingu do praxe prebieha v niekoľkých na seba naväzujúcich etapách, ktoré sú špecifické vzhľadom na typ podniku. Vo všeobecnosti je možné aplikovať nasledujúci postup.

- **Analyza súčasného stavu** je zameraná na popisanie východiskovej situácie, s cieľom vytypovať možné problémy pri implementácii controllingu. Je potrebné vyznačiť informačné toky, úroveň výkonnosti, postavenie vnútro podnikových útvarov (stredísk) v organizačnej štruktúre, úroveň centralizácie a decentralizácie riadenia, atď. Dôležitou súčasťou tejto etapy je vyhľadávanie potenciálnych controllerov. Na konci analýz by mala byť vypracovaná hodnotiacia správa, ktorá je zároveň podkladom pre hodnotenie všetkých opatrení, ktoré sa realizujú od tohto okamihu.
- **Formulácia cieľov controllingu** predpokladá, že controlling sa zavádza z nejakého dôvodu. Preto sa vytýčia čiastkové ciele napr. zlepšenie informovanosti, zvýšenie hospodárnosti výroby, skvalitnenie poskytovaných služieb a pod. Môžu byť základným námetom pre budúcu prácu controllerov. Kvalita sformulovaných cieľov ovplyvní neskôr hodnotenie jednotlivých krokov koncepcie controllingu.
- **Stanovenie úloh, formulácia výstupov controllingu.** Po procese definovania postavenia controllingu a jeho vnútornej štruktúry môže manažment podniku pristúpiť k vypísaniu všetkých úloh, ktoré bude plniť controlling. Spojitosť controllingu a informácií je nevyhnutná, preto obsahuje tento bod aj formuláciu výstupov. Ide o dokumenty, správy, obsahy, hodnotenia, oznámenia, ktoré budú zasielané jednotlivým útvarom v závislosti od ich požiadaviek. K tomu je nevyhnutné poznať informačné toky ako aj informačné potreby jednotlivých stupňov riadenia.
- **Implementácia controllingu** do podnikového riadenia nastane vtedy, keď controlling začína plne uspokojovať potreby manažmentu, informuje o všetkých zmenách v systéme. V tejto etape by malo dôjsť už k prvým výsledkom implementácie controllingu. Kvalitnejšie uspokojovanie potrieb zákazníkov, úspora nákladov, skrátenie času spracovania zákazky a pod.

### **Controlling a manažérsky informačný systém**

Controlling sa dnes stále viac premieta do všetkých oblastí riadenia podniku. Nejedná sa teda len o spätné vyhodnotiteľnú väzbu na finančné hospodárenie spoločnosti so zohľadnením účtovných operácií, ani o módny trend typu „všetci to majú, nesmieme zaosť“, ide o modernú metódu riadenia, ktorá sa premieta cez celý rozhodovací systém. Je to zastrešujúci koncept riadenia spoločnosti, ktorý má svoju

účelovú štruktúru, konkrétne aplikácie a úlohy. Využíva k tomu celú radu softwarových nástrojov a im odpovedajúcim výstupom (reportingu). (Moderní řízení, 2/2003, s. 35).

Komplexný strategický informačný systém tvoria dielčie časti, a to najmä marketingový informačný systém, manažérsky informačný systém (MIS – strategická úroveň, controllingová nadstavba (taktická úroveň) a nákladový a kalkulačný systém reprezentovaný operatívnym controllingom. Jadrom MIS je sústava ukazovateľov, ktoré postihujú všetky dôležité oblasti podniku a pri porovnaní s plánovanými hodnotami signalizujú vývoj. (Zborník – Controlling na prelome tisícročí, 2001

### Niektoré výsledky prieskumu v malých a stredných podnikoch týkajúce sa controllingu

Katedra financií a účtovníctva v rokoch 2005 a 2006 uskutočnila prieskum využívania controllingu v malých a stredných podnikoch v rámci Slovenska. Cieľom prieskumu bolo zistiť, či podniky patriace do kategórie malých a stredných podnikov majú implementovaný controlling, resp. či využívajú controlling pri svojom podnikaní a analyzovať význam implementácie controllingových nástrojov v malých a stredných podnikoch. Za objekt prieskumu sme zvolili vzorku respondentov (oslovili sme kompetentné osoby – konatelia, vedúci pracovníci, sekcie podnikov zaoberajúce sa danou problematikou) rôznych malých a stredných podnikov bez ohľadu na ich predmet podnikania. Faktor lokalizácie podniku bol bezpredmetný, zamerali sme sa na oblasť celého Slovenska. Využívanie elektronickej pošty nám umožnilo kontaktovať podniky sídliace po celom Slovensku.

Vzorku tvorili podniky a podnikatelia s právnou formou podnikania:

- živnosť (n = 5)
- s.r.o., spol. s r. o. (n = 39)
- a. s. (n = 11)

Prieskum bol širšie koncipovaný, dotazník tvorilo 20 otázok, všetky sa týkali oblasti controllingu. Pre účely tohto článku boli vybraté len niektoré výsledky:

**Tabuľka 1:** Informačné zdroje controllingu

Médium	Internet		Tlač		Odborná literatúra		Škola		Inde		Nestretol som sa		Spolu	
	Počet	percentá	Počet	percentá	Počet	percentá	Počet	percentá	Počet	percentá	Počet	percentá	Počet	percentá
Počet/percentá	32	35 %	23	25 %	13	14 %	7	8 %	0	0 %	17	18 %	92	100 %

Z prieskumu vyplýva, že najviac respondentov 35 % (32) sa stretlo s pojmom controlling na internete z čoho vyplýva, že internet je najproduktívnejší informačný zdroj, čo sa týka problematiky controllingu. 25 % (23) respondentov sa s týmto pojmom stretlo v tlači. Tretia najväčšia časť z daných odpovedí 18 % (17) sa s pojmom controlling ešte nestretla. Na možnosť odpovede inde respondenti neuviedli ďalšie možné zdroje získavania informácií o controllingu.

Môžeme teda konštatovať, že malé a stredné podniky sa vo väčšej miere už stretli s pojmom controlling a získavajú informácie týkajúce sa controllingu formou internetu a tlače. Nezanedbateľná časť respondentov nemá žiadne informácie o danej problematike. Zaujímavosťou je, že odbornú literatúru a školu uvádza len 14 %, resp. 8 % respondentov. To znamená, že aj teoretické vedomosti o controllingu zodpovedajú tomuto percentu. Zdrojom pre úspešné podnikové riadenie nemôže byť internet, alebo tlač.

V podobnom duchu odzneli aj ďalšie odpovede, napríklad:

**Čo vo vás evokuje pojem controlling (základným elementom controllingu je podľa vás):**

- a) kontrolu
- b) ekonomické riadenie (riadenie podniku zamerané na zisk)

- c) marketing (činnosti zamerané na trh)
- d) logistika (všetky logistické procesy)
- e) iné, uveďte

**Tabuľka 2: Základný element controllingu**

Elementy	Kontrola		Ekonomické riadenie		Marketing		Logistika		Iné		Spolu	
Počet/percentá	30	48 %	26	41 %	1	2 %	2	3 %	4	6 %	63	100 %

Tieto odpovede respondentov nám dokazujú zamieňanie si controllingu s kontrolou, pričom controlling niektorí autori (napr. Čunderlík, 1991) prekladajú ako ekonomické riadenie. Môžeme teda dedukovať, že malé a stredné podniky majú vo veľkej miere nepresnú predstavu, čo sa týka základného elementu controllingu. Môže to byť dôsledkom zavádzajúceho názvu a pochopenia prekladu anglického slova „to control“ ako kontrola a nie ako riadenie.

**Zamýšľali ste sa nad implementáciou controllingu do vášho podnikania**

- a) zamýšľal som sa
- b) nezamýšľal som sa, máme ho už implementovaný
- c) nezamýšľal som sa,

**Tabuľka 3: Perspektíva implementácie controllingu**

Odpoveď	Zamýšľal som sa		Nezamýšľal - už implementovaný		Nezamýšľal som sa		Spolu	
Počet/percentá	30	46 %	10	15 %	25	39 %	65	100 %

**Záver**

Cieľom tohto článku bolo načrtnúť problematiku controllingu v širších súvislostiach a zamerať sa na jeho využitie v malých a stredných podnikoch.

Z prieskumu vyplynulo pre nás niekoľko záverov:

- Môžeme konštatovať, že malé a stredné podniky nevedia definovať pojem controlling aj napriek tomu, že sa už s týmto pojmom stretli. Skutočný význam controllingu uniká. Podniky si mylne zamieňajú controlling s kontrolou.
- Implementácia controllingu neznamená pre podnik hrozbu, ale naopak napomáha k zefektívneniu podnikateľskej činnosti, čo sa prejaví vo vyššom ročnom obrate. Príčinou prečo sa malé a stredné podniky obávajú implementácie controllingu je predstava zvyšovania nákladov podniku a nerentability, ktorú bude controlling v konečnom dôsledku pre podnik znamenať. Syntézou poznatkov sme dospeli k záveru, že malé a stredné podniky majú strach z modernizácie a implementácie nových metód, zjednodušene povedané majú strach z nového a neznámeho. Je to produkciou ich neznalosti problematiky controllingu, čo vyplynulo koniec - koncov aj z uvedenej tabuľky č. 1 a 2, kde sa jasne ukázalo, že riadiaci

pracovníci nemajú jasno o úlohách controllingu a jeho nevyhnutnosti v akcelerujúcom ekonomickom prostredí, kde každé nesprávne rozhodnutie sa môže pretaviť do zániku podniku.

Tento nepriaznivý fakt sa snaží efektívne zvrátiť aj Fakulta manažmentu prešovskej univerzity prostredníctvom svojich študijných plánov, kde controlling a predmety s tým súvisiace majú významné miesto. Že sa to možno podarí, svedčí aj fakt, že na túto fakultu sa v tomto roku prihlásilo neuveriteľných 5 a pol tisíc záujemcov, čo je najviac zo všetkých fakúlt na Slovensku.

### Literatúra

- BUČEK, O. – DOLANIAYOVÁ, A. – KUDLOVÁ, K.: *Kontrolling*. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline 2004.
- ČUNDERLÍK, D.: *Terminologický slovník pre managerov a podnikateľov*. Bratislava: Martins 1991. ISBN 80-85286-20-3.
- GURČÍK, L.: *Podnikateľská analýza a controlling*. Žilina: Slovenská.
- FOLTÍNOVÁ, A. – KALAFUTOVÁ, L.: *Vnútro podnikový controlling*. Bratislava: Elita. ISBN 80-8044-054-9.
- KRÁL, B.: *Manažerské účtovníctví*. Praha: Management Press 2003. ISBN 80-7261-062-7.
- MANN, R. – MAYER, E.: *Controlling metoda úspěšného podnikání*. Praha: Lynx 1992. ISBN 80-85-603-20-9.
- NESTERAČ, J. – BOBÁKOVÁ, V.: *Controlling: novodobý systém řízení podniku*. Bratislava: Ekonom 2003. ISBN 80-225-1660-0.
- SYNEK, M. – KISLINGEROVÁ, Eva.: *Základy controllingu*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze 1994. ISBN 80-7079-832-7.
- VOLLMUTH, J.: *Controlling nový nástroj řízení*. Praha: 1990.

### Periodiká

- SERINA, P. Manažerské řízení firmy na principech controllingu. In *Moderní řízení*, Praha. 2005, roč. 40, č. 3, s. 43–45, ISSN 0026-8720.
- ZRALÝ, M. Controlling a Business Intelligence. In *Moderní řízení*, Praha. 2003, roč. 38, č. 2, s. 33–35, ISSN 0026-8720.
- FLEK, M. Akcelerované řešení – Activity Based Costing. In *Moderní řízení*, Praha. 2000, roč. 36, č. 6, s. 34–38, ISSN 0026-8720.
- FIBÍROVÁ, J. Nákladové a manažerské účtovníctví. In *Moderní řízení*, Praha. 1999, roč. 34, č. 9, s. 36–40, ISSN 0026-8720.
- MIKOVCOVÁ, H. – PERGL, J. Controllingu v podnikové praxi. In *Moderní řízení*, Praha. 1998, roč. 33, č. 8, s. 48–53, ISSN 0026-8720.
- PŘIBYL, M. Controlling (Podpora vrcholového managementu). In *Moderní řízení*, Praha. 1997, roč. 32, č. 10, s. 64–67, ISSN 0026-8720.
- KYMLIČKA, P. – BRABEC, D. Controlling: nástroj efektivního řízení podniku. In *Moderní řízení*, Praha. 1996, roč. 31, č. 5, s. 37–40, ISSN 0026-8720.

### *Controlling as a management tool in small and medium enterprises*

**Annotation:** Objective of a article provides comprehensive observation of controlling problematic when taking in consideration small and medium enterprises as well as implementation of controlling and its tools. Intend of article is analysis of controlling role, its functions, sectors, and tasks and presenting controlling for a reader as an essential part not only for a large corporations but also small and medium enterprises. Data retrieval has been collected throughout a use of questionnaire method, which has been provide for filling to owners or corporate manager (authorized persons) in small and medium enterprises, which meet EU criteria. Research

*implies that majority of small and medium enterprises does not implement controlling and can not define it correctly.*

**Keywords:** *controlling, enterprise, outsourcing, controller, costs*

**Kontaktná adresa autora:**

Juraj Rákoš, Ing

Fakulta manažmentu

Prešovskej univerzity v Prešove, SR

Ul. 17. novembra 1

080 01 Prešov, SR

rakos@unipo.sk, rakos@kryha.sk

# Potřeba propojení ekonomických a právnických znalostí u budoucích manažerů a ekonomů (zkušenosti z výuky na soukromé vysoké škole Brno International business school)

*Karel Schelle – Ilona Schelleová*

**Abstrakt:** V příspěvku jsou prezentovány britské vysokoškolské programy BA HONS in Law and Business Management a MSc in Law and Business Management, organizované na B.I.B.S., a.s. (Brno International Business School – soukromé vysoké škole) v licenci britské The Nottingham Trent University. Ukazuje se, že stávající schéma dělby práce mezi manažery a právníky jako jejich poradci, již zcela nevyhovuje. Každý manažer by měl být vybaven solidními znalostmi práva, podnikoví právníci by na druhé straně měli ovládat základy ekonomiky a managementu. Právnícko-ekonomické programy, organizované na B.I.B.S., prezentované v tomto příspěvku, tyto požadavky ideálně splňují.

**Klíčová slova:** britské vysokoškolské programy, právo, ekonomika, management

## Úvodem

Po roce 1990 je management našich firem stavěn do mnoha nových rolí a situací, na něž musí pružně a správně reagovat. Je to například strategické řízení, které u nás prakticky do roku 1990 na úrovni podniků neexistovalo (vše podstatné bylo rozhodováno centrálně), jsou to konkurenční tlaky, o něž se v „pohodlné“ centrálně řízené ekonomice management prakticky nemusel starat, je to výrazná emancipace pracovníků a zákazníků, kteří si začali uvědomovat svoje významné postavení v tržní ekonomice. Patří sem i fenomény globalizace, šedé ekonomiky a hospodářské kriminality [3].

Všechny tyto jevy mají co do činění s právním systémem. Znalost práva je bezesporu jedním z předpokladů úspěchu v podnikání i managementu. Ve strategickém řízení je například nutno dobře předvídat vývoj právních norem regulujících tržní prostředí. I u nás již celá řada firem utrpěla značné finanční ztráty, zapříčiněné nerespektováním zákonů, či špatně uzavřenými smlouvami. Jiné naopak na chybách svých partnerů vydělaly. Znalost práva je jedním z nejdůležitějších nástrojů ochrany proti hospodářské kriminalitě.

Toto vše implikuje kvalitativně vyšší nároky na právní znalosti manažerů. Nastupující generace by jimi měla být vybavena již v průběhu studia, praktikující manažeři by si ve svém zájmu měli co nejrychleji doplnit znalosti, podstoupit rekvalifikaci. Vysoké školy, schopné právníké vzdělání poskytovat, by měly na tuto společenskou potřebu pružně reagovat a využít ji ve svých strategiích jako významnou příležitost.

## Výuka manažersko-právnických programů na B.I.B.S.

B.I.B.S. a.s., (Brno International Business School) – soukromá vysoká škola byla založena v roce 1998 za účelem poskytování špičkových manažersko-ekonomických vysokoškolských studií organizovaných ve spolupráci se zahraničními universitami z průmyslově vyspělých západních zemí.

Vedle bakalářského programu Ekonomika a management, akreditovaného dle českého VŠ zákona, organizuje B.I.B.S. svoje studia na základě tzv. validace britskými vzdělávacími institucemi. Validace znamená, že studium je v souladu s britským právem organizováno validovanou zahraniční institucí (v daném případě B.I.B.S.) a diplomy o absolvování studia jsou udělovány britskou institucí, která validaci poskytl

(v případě B.I.B.S. je to jedna z předních britských universit – The Nottingham Trent University). V současnosti ve studijních programech BA (HONS) (bakalářský stupeň), Master of Science (magisterský stupeň) a MBA Senior Executive na B.I.B.S. studuje na B.I.B.S. více než 1500 studentů. Pro tento školní rok připravujeme ve spolupráci s Nottingham Business School otevřít i Doctorate in Business Administration (DBA) studium, což je nejvyšší možné vědecky orientované vysokoškolské vzdělání, určené praktikujícím top-manažerům, navazující na magisterská a MBA studia.

Ve školním roce 2004/2005 byly na B.I.B.S. otevřeny další dva, tentokrát právnícko-ekonomické programy, opět validované The Nottingham Trent University, a sice:

- bakalářský program BA (HONS) in Law and Business Management a
- magisterský MSc in Law and Business Management Studies.

V obou případech se jedná o programy zaměřené na právo a management. Programy na sebe navazují, po absolvování bakalářského stupně je možno pokračovat ve stupni magisterském. Podíl právnických předmětů ku předmětům zaměřeným na ekonomiku a management je v obou případech zhruba 1 : 1.

Cílem obou programů je připravit vysokoškolsky vzdělané odborníky k výkonu povolání, při kterých budou tito schopni řešit standardní právní problémy v ekonomické sféře. Předností absolventů bude, že jejich příprava není zaměřena na úzký okruh speciálních činností, ale vychází z kombinace poznatků požadovaných z hlediska jejich uplatnění v praxi. Jedná se tudíž o multidisciplinárně a interdisciplinárně formulované studijní programy, kde kromě oblastí práva jsou zastoupeny základní oblasti ekonomiky a managementu.

Absolventi jsou připravováni pro uplatnění v podnicích všech právních forem podnikání. Své uplatnění najdou ve výrobní i nevýrobní sféře, kde budou schopni řešit standardní právní a manažerské situace. Mohou však být zaměstnáni i jako pracovníci větších advokátních kanceláří s určitou specializací. Vzhledem k zařazení některých veřejnoprávních disciplín není vyloučeno jejich uplatnění i v oblasti veřejné správy. Bohaté všeobecné poznatky vytvářejí prostor i pro uplatnění absolventů studií při vlastní podnikatelské činnosti.

### **Studium BA (HONS) in Law and Business Management**

Absolventi tří a půlletého BA (HONS) in Law and Business Management studia získávají britský vysokoškolský diplom (resp. akademický titul) BA (HONS), což je ekvivalent našeho titulu „bakalář“ (Bc.). Tento bakalářský diplom, udělený rektorem The Nottingham Trent University, je uznáván ve všech státech EU a v ostatních průmyslově vyspělých zemích. Absolventi ucelené části studia (jeden, dva nebo tři roky) mohou v případě předčasného ukončení studia získat tzv. „Leaving Award“, což jsou britské diplomy udělované za absolvování ucelené části programu.

Studium je organizováno jako kombinace distančního a prezenčního studia v českém jazyce. Výuka je v rámci semestru rozdělena do čtyř soustředění (celkem 90–100 hodin za semestr) Posluchači mohou využívat osobních i elektronických konzultací, služeb kvalitně vybavené univerzitní knihovny a sítě konzultačních pracovišť, tzv. center britských studií – jejich přesné adresy naleznete na [www.bibs.cz](http://www.bibs.cz) v sekci „Partneři a spolupracující instituce“.

Úspěšní absolventi studia mohou na B.I.B.S. pokračovat v navazujícím programu MSc in Law and Business Management Studies, případně i ve studiích MSc in Management Studies a Master of Business Administration (MBA).

Podmínkou přijetí ke studiu je ukončené středoškolské vzdělání s maturitou. Přijímací zkouška obsahuje test z cizího jazyka, test znalostí základů ekonomiky a všeobecných předpokladů pro studium na VŠ. Uchazečům, kteří vykonají přijímací zkoušku do řádného bakalářského studia na některé z právnických či ekonomicko-manažerských fakult veřejnoprávních VŠ a nebudou do tohoto studia přijati z kapacitních důvodů, lze přijímací zkoušku prominout.



## Struktura studia BA (HONS) Law and Business Management:

<b>1. ročník, zimní semestr</b>		
Výukové moduly	Výukové hodiny	Kredity
Úvod do studia	18	10
Teorie práva	18	10
Římské právo	18	10
Základy matematiky a statistiky	18	10
Sociologie	18	10
<b>1. ročník, letní semestr</b>		
Výukové moduly	Výukové hodiny	Kredity
Právní dějiny	18	10
Organizace soudnictví a právní služby	18	10
Úvod do organizace EU a teorie státu	18	10
Účetnictví	18	10
Informatika	18	10
<b>2. ročník, zimní semestr</b>		
Výukové moduly	Výukové hodiny	Kredity
Ústavní právo	18	10
Občanské právo procesní	18	10
Občanské právo I	18	10
Pracovní právo	18	10
Ekonomie	18	10
Angličtina I.	18	10
<b>2. ročník, letní semestr</b>		
Výukové moduly	Výukové hodiny	Kredity
Občanské právo II.	18	10
Obchodní právo I.	18	10
Manažerská psychologie	18	10
Základy podnikání	18	10
Angličtina II.	18	10
<b>3. ročník, zimní semestr</b>		
Výukové moduly	Výukové hodiny	Kredity
Obchodní právo II.	18	10
Správní právo	18	10
Trestní právo I	18	10
Marketing	18	10
Volitelný modul I	18	10
<b>3. ročník, letní semestr</b>		
Výukové moduly	Výukové hodiny	Kredity
Finanční právo	18	10
Trestní právo II	18	10
Daňové systémy	18	10
Finanční účetnictví a management	18	10
Volitelný modul II	18	10
<b>4. ročník, zimní semestr</b>		
Výukové moduly	Výukové hodiny	Kredity
Trestní právo procesní	18	10
Základy evropského práva	18	10
Pozemkové právo	18	10
Veřejná správa a finance	18	10
Management	18	10

<b>Volitelné moduly</b>			
<b>Výukové moduly</b>	<b>Výukové hodiny</b>	<b>Kredity</b>	<b>Volitelný modul:</b>
Živnostenské právo	18	10	I
Právní nástroje krizového managementu	18	10	I
Právo sociálního zabezpečení	18	10	I
Bankovníctví a pojišťovnictví	18	10	II
Management malých firem	18	10	II
Management lidských zdrojů	18	10	II
Mezinárodní účetní a daňové standardy	18	10	II

### **Studium MSc in Law and Business Management Studies**

Pětisemestrální studium úrovně „Master“, MSc in Law and Business Management Studies, je určeno absolventům bakalářského programu B.I.B.S. BA (HONS) Law and Business Management, bakalářských studijních programů právního zaměření, případně absolventům magisterských, či inženýrských stupňů libovolného zaměření.

Výuka je vedena v českém jazyce, určité písemné úkoly však jsou zpracovávány v angličtině. Studium představuje kombinaci prezenční a distanční formy – modulového uspořádání. Výuka je organizována víkendovou formou v Brně (modul = víkend), výuka probíhá zhruba jedenkrát za měsíc. Modul je zakončen odevzdáním samostatné práce tzv. assignmentu, v některých případech je navíc zařazena zkouška. Zájemci mají možnost průběžných elektronických konzultací se všemi lektory programu.

Absolventi programu získávají britský vysokoškolský diplom a akademický titul MSc in Law and Business Management Studies, ve zkratce MSc. Absolventi ucelené části studia (jeden, dva nebo tři roky) mohou v případě předčasného ukončení studia získat tzv. „Leaving Award“, což jsou britské diplomy udělované za absolvování ucelené části programu.

### **Struktura studia MSc in Law and Business Management Studies:**

<b>1. ročník, zimní semestr</b>		
<b>Výukové moduly</b>	<b>Výukové hodiny</b>	<b>Kredity</b>
<b>ORGANIZAČNÍ STRUKTURY A JEJICH ZMĚNY</b>	15	10
Mezinárodní právo veřejné	15	10
Právo EU	15	10
Strategický management	15	10
<b>1. ročník, letní semestr</b>		
<b>Výukové moduly</b>	<b>Výukové hodiny</b>	<b>Kredity</b>
Vymahatelnost práva	15	10
Právo cenných papírů	15	10
Srovnávací právo	15	10
Ročníkový seminář	15	-
<b>2. ročník, zimní semestr</b>		
<b>Výukové moduly</b>	<b>Výukové hodiny</b>	<b>Kredity</b>
Mezinárodní právo soukromé	15	10
Mezinárodní právo obchodní	15	10
Měnové a devizové právo	15	10
Řízení lidských zdrojů a znalostí	15	10

2. ročník, letní semestr		
Výukové moduly	Výukové hodiny	Kredity
Ekonomika a politiky EU	15	10
Bankovníctví a pojišťovnictví	15	10
Finanční zdroje	15	10
Týmový projekt	15	10
Disertace - metody výzkumu	15	10
3. ročník, zimní semestr		
Výukové moduly	Výukové hodiny	Kredity
Disertace - projektový seminář	15	10

### Závěrem

Ukazuje se, že stávající schéma dělby práce mezi manažery a právníky jako jejich poradci, již zcela nevyhovuje. Každý manažer by měl být vybaven solidními znalostmi práva, podnikoví právníci by na druhé straně měli ovládat základy ekonomiky a managementu. Domníváme se, že právnícko-ekonomické programy, organizované na B.I.B.S., prezentované v tomto příspěvku, tyto požadavky ideálně splňují.

### Literatura

- KEŘKOVSKÝ, M. - SCHELLE, K. *Validační spis studia BA HONS Buisniess Management*. Brno: BIBS, 2003.
- KEŘKOVSKÝ, M. - SCHELLE, K. *Validační spis studia MSc in Law and Business Management*. Brno: BIBS, 2003.
- HANZELKOVÁ, A.. *Re-establishing traditional Czech family businesses. A multiple case study on the present challenges*. Jyväskylä: University of Jyväskylä, Finsko, 2004.

### Necessity of interconnection economic and juridical knowledges for designated managers and economs (experiences from teaching on Brno International business school)

*Abstract: The aim of this paper is to introduce new BA HONS in Law and Business Management a MSc in Law and Business Management university programme, organized by the Brno International Business School with its British partner, The Nottingham Trent University. It seems to appear, that the current strict division of work between managers on the one hand and lawyers as of their advisors on the other does not entirely suffice the current economics conditions. Every manager should be equipped with certain knowledge of law and lawyers, on the other hand, should be familiar with basics of economics and management. The university programmes introduced in this paper do meet these requirements ideally.*

**Key words:** *british university programs, law, economics, management*

### Kontaktní adresy autorů:

Doc. JUDr. Karel Schelle, CSc.  
Právnická fakulta Masarykovy univerzity  
Veveří 70, 602 00 Brno  
E-mail: karel.schelle@schelle.cz

JUDr. Ilona Schelleová, Dr.  
Právnická fakulta Masarykovy univerzity  
Veveří 70, 602 00 Brno  
E-mail: ilona.schelleova@schelle.cz

# Náklady inflace

*Lenka Spáčilová*

**Abstrakt:** Lidé obvykle vědí, že inflace, která trvale doprovází vývoj tržních ekonomik od II. světové války, není žádoucím jevem, ale často nedokáží určit, v čem spočívají její negativní důsledky, označované jako náklady inflace.

V úvodní části tohoto příspěvku jsou specifikovány typy nákladů inflace. Další část příspěvku je věnována bližšímu objasnění nákladů anticipované inflace.

**Klíčová slova:** Anticipovaná inflace, daňový systém, náklady inflace, neanticipovaná inflace, náklady ošoupaných podrážek, přečeňovací náklady, ztráta blahobytu

## Úvod

V posledních letech se v oblasti ekonomické literatury i monetární politiky stal hojně používaným pojem „cenová stabilita“. Po bouřlivých obdobích tzv. ropných šoků v 70. a 80. letech 20. století se v 90. letech podařilo významně snížit míru inflace až na jednocifernou úroveň, a to nejen v rozvinutých, ale také v rozvíjejících a transformujících se ekonomikách. Také v současnosti se monetární autority snaží udržet míru inflace na co nejnižší úrovni s cílem dosáhnout stability cen.

Je tomu mimo jiné proto, že inflace uvaluje na ekonomiku celou řadu nákladů. Většina soudobé literatury rozlišuje náklady inflace v závislosti na tom, zda byla inflace plně anticipována či nikoli. Jak uvádějí Fischer a Modigliani (1975, str. 810), „mohou se vlivy inflace výrazně měnit v závislosti na dvou hlavních faktorech, a to zaprvé, na institucionální struktuře ekonomiky a zadruhé, na rozsahu, ve kterém inflace byla či nebyla plně anticipována.“

Celá řada nákladů inflace je spojena s nejistotou, kterou inflace vnáší do ekonomického systému. Avšak i plně anticipovaná inflace<sup>1</sup> uvaluje na ekonomiku významné náklady. Jsou jimi například:

- náklady spojené s držbou reálných peněžních zůstatků neboli tzv. náklady ošoupaných podrážek („shoe-leather“ costs),
- přečeňovací náklady („menu costs“),
- náklady spojené s fungováním nedokonale indexovaného daňového systému.

Ovšem existuje také celá řada nákladů, které jsou spojeny s inflací, která nebyla anticipována. Tyto náklady je možno rozdělit do tří kategorií:

- přerozdělení důchodu a bohatství
- nejistota ohledně budoucích cen ovlivňující rozhodnutí o spotřebě, úsporách, půjčkách a investicích,
- vyšší náklady identifikace změn relativních cen a s tím související alokace zdrojů

Je zřejmé, že pojednání o všech typech nákladů inflace by bylo nad rámec tohoto příspěvku, a proto bude zaměřen pouze na náklady anticipované inflace.

## Náklady spojené s držbou peněžních zůstatků

Model používaný k měření těchto nákladů vychází z předpokladu, že jednotlivci drží peníze z důvodu provádění transakcí a musí tak volit mezi užitečností vyplývající z okamžité likvidity a náklady obětované příležitosti plynoucí z této držby peněz, přičemž tyto náklady jsou představovány nominální úrokovou mírou, protože peníze nenesou žádný úrok. Pokud vezmeme v úvahu standardní Fisherovu rovnici

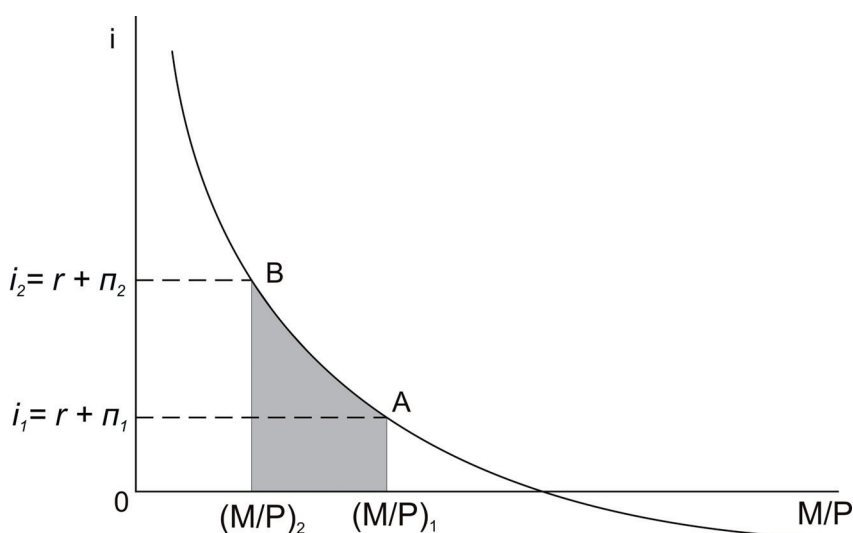
<sup>1</sup> Pojmem anticipovaná inflace je označována inflace, kterou subjekty předvídal, tzn. že očekávaly právě takovou výši inflace, která pak skutečně nastala. Neanticipovanou inflací je míněna inflace, která převýšila očekávání subjektů, tudíž jde o inflaci, kterou subjekty nepředvídal.

$$i_t = r_t + \pi_t^e, \quad (1)$$

kteřá znamená, že nominální úroková míra  $i$  je dána dvěma složkami: reálnou úrokovou mírou  $r$  a kompenzací očekávané inflace  $\pi^e$ , pak zvýší-li se inflace a inflační očekávání, tak se zvýší také nominální úroková míra, což znamená zvýšení nákladů obětované příležitosti držby peněz. Jestliže je držba hotovosti spojená s náklady a ztrátou kupní síly, pak se hospodářské subjekty chovají tak, aby tyto náklady minimalizovaly a snaží se držet menší množství hotových peněz. Pak jim ovšem vznikají náklady tím, že musí častěji vyzvedávat peníze přímo z banky nebo bankomatu, proto se tyto náklady nazývají „náklady opotřebovaných bot“ nebo také „náklady ošoupaných podrážek“ (shoe-leather costs), i když v podstatě jsou představovány ztrátou času a jiných zdrojů, což můžeme vyjádřit jako snížení společenského blahobytu.<sup>2</sup>

Shoe-leather costs tedy vyplývají z vlivu úrokové míry (ovlivněné inflací) na poptávku po penězích. Jedním ze způsobů, jak změřit jejich velikost, je odhadnout, jaký vliv má růst inflace na poptávku po penězích. V obr. 1 je zakreslena reálná poptávka po penězích ( $M/P$ ) jako funkce nominální úrokové míry ( $i$ ). Jestliže se nominální úroková míra zvýší z  $i_1$  na  $i_2$  v důsledku zvýšení míry inflace (z  $\pi_1$  na  $\pi_2$ ), pak reálné peněžní zůstatky poklesnou z úrovně dané bodem  $(M/P)_1$  na úroveň  $(M/P)_2$ . Snaha ekonomických subjektů optimalizovat držbu peněz vyvolá ztrátu blahobytu, která je v obr. 1 vyjádřena šedou plochou. Velikost této plochy závisí na velikosti peněžní zásoby a úrokové elasticitě poptávky po penězích.

**Obr. 1:** Ztráta blahobytu plynoucí z optimalizace držby peněz v důsledku inflace



Na základě tohoto teoretického modelu se někteří ekonomové pokusili o odhad velikosti ztráty společenského blahobytu, která nastane v důsledku inflace. Například Stanley Fischer (1981) došel k závěru, že ve Spojených státech amerických by snížení inflace z 10 % na nulovou úroveň znamenalo zvýšení společenského blahobytu o 0,3–0,8 % reálného produktu. Pro jasnější představu to můžeme vyjádřit pomocí objemu hrubého domácího produktu USA v roce 2005 a dospějeme k částce mezi 33 a 88 mld. dolarů. Mimoto je třeba si uvědomit, že nejde o jednorázovou částku, ale udržení nulové inflace by tento přínos

<sup>2</sup> Dejme tomu, že spotřebitel, který je například klientem České spořitelny, a. s., v podmínkách velmi nízké nebo nulové inflace vybíral hotovost z bankomatu pětkrát měsíčně a zvolil si tzv. Komplexní program v rámci svého spořicího účtu. V tomto případě bylo těchto pět výběrů měsíčně zahrnuto v poplatku za službu Komplexní program. Ale pokud by subjekt v důsledku zvýšení inflace snížil svou držbu peněz a navštěvoval bankomat častěji, tak by to znamenalo nejen ztrátu jeho volného času, ale navíc by za každý další výběr zaplatil 6 Kč.

vznikl každý rok. Cooley a Hansen (1991) sice také dospěli k výsledku, že takové snížení inflace by zvýšilo blahobyt o 0,66 %, ale na druhou stranu vzali v úvahu, že inflace také představuje významný příjem státu v podobě ražebného a je podle nich pravděpodobné, že ztráta tohoto příjmu (podle jejich zjištění vyšší než přínos ze snížení inflace) by byla nahrazena v podobě zvýšení jiných daní.

Také McCallum vyčíslil pro USA náklady opotřebovaných bot plně anticipované inflace ve výši 10 % na 0,3 % reálného produktu, Kevin Dowd (1994) pro stejnou výši inflace dospěl k číslu 0,12 % a Robert Lucas (1993) odhadl shoe-leather costs v USA až na 1 % hrubého národního produktu při dosažení nulové nominální úrokové míry. K obdobnému výsledku jako Lucas dospěli také Chadha *et al.* (1998), kteří uskutečnili tento empirický odhad ztráty blahobytu pro Velkou Británii. Někteří autoři, například M. Pakko (1998), odhadli při použití odlišné metody tyto náklady i na více než 1 % reálného produktu.

### **Přecenaovací náklady**

Jelikož inflace znamená zvýšení cenové hladiny, jsou její další náklady spojeny právě se změnami cen. Jsou to náklady, které je třeba vynaložit na nové ceníky, katalogy, ale také např. na nové jídelní listky (odtud anglický název „menu costs“). Je zřejmé, že při nízké inflaci jsou nízké i tyto náklady, jak dokládají i studie Blindera (1992) na příkladu USA a Halla *et al.* (1996) pro Velkou Británii. Dosáhne-li však míra inflace vyšších úrovní, začne zpravidla také více kolísat. Změny cen jsou častější a s nimi spojené náklady vyšší.

### **Náklady spojené s fungováním nedokonale indexovaných daňových systémů**

V oblasti zdanění je nejčastěji probíraným dopadem inflace její spojení s progresivní daňovou soustavou. Fiskální systémy většinou nezahrnují plnou indexaci daňových pásem podle míry inflace a dochází pouze k částečné indexaci.<sup>3</sup> Při růstu nominálního důchodu vlivem inflace může nedostatečná indexace daňových pásem způsobit, že subjekt bude zatížen vyšší daňovou sazbou. Například zvýšení mezd, jehož cílem je upravit mzdy podle vývoje inflace, může způsobit, že se zaměstnanec po zvýšení mzdy přesune do vyššího daňového pásma a bude zdaňován vyšší daňovou sazbou. Nejde jen o samotné daňové pásmo, ale obdobně lze hodnotit také vývoj výše odpočitatelných položek.

Tak může kombinace inflace a nedokonale indexovaného daňového systému deformovat rozhodování ekonomických subjektů v oblasti akumulace kapitálu, alokace zdrojů, rozložení spotřeby v průběhu životního cyklu, apod. Společenské náklady této distorze jsou odhadovány na 2–3 % reálného produktu při desetiprocentní míře inflace.

### **Závěr**

Je zřejmé, že náklady anticipované inflace jsou při nízkých mírách inflace poměrně nízké, i když ekonomové se ve svých odhadech (v závislosti na zvolené metodě zkoumání) odlišují. Shodují se však na tom, že ekonomika je schopná se mírné inflaci do 5 % přizpůsobit. Devastující účinky inflace by se projevil při jejich vyšších mírách a zvláště v případě, kdy by taková inflace byla neanticipovaná.<sup>4</sup> Ale v současnosti můžeme říci, že se monetární autority poučily z minulosti a snaží se růstu inflace různými způsoby zabránit. Jedním z kroků úspěšné kontroly inflace se stala nezávislost centrálních bank na vládě. Z hlediska budoucího vývoje inflace jsou důležitá také očekávání ekonomických subjektů týkající se právě inflace. Proto celá řada centrálních bank včetně České národní banky přešla v minulých letech na tzv. cílování inflace, kdy banka na několik let dopředu zveřejňuje cíl – míru inflace, kterou bude chtít v následujících letech udržet.

### **Literatura**

BAKSHI, H., HALDANE, A.G., HATCH, N. *Some Costs and Benefits of Price Stability in the United Kingdom*. Bank of England Working Paper, No. 78, March 1998, pp. 1–73.

<sup>3</sup> Na druhou stranu se indexace samotná může stát zdrojem inflace a zvyšovat tak dále společenské náklady.

<sup>4</sup> Souhrnné náklady anticipované a neanticipované inflace, které je možno kvantifikovat, jsou odhadovány na 2–5 procent při desetiprocentní míře inflace.

- BAILEY, M. *The Welfare Cost of Inflationary Finance*. Journal of Political Economy, Vol. 64, April 1956, pp. 93–110.
- BLINDER, A. S. *Why Are Prices Sticky? Preliminary Results from an Interview Survey*. American Economic Review, Vol. 81, 1992, pp. 89–96.
- BRIAULT, C. *The Cost of Inflation*. Bank of England Quarterly Bulletin, February 1995, pp. 33–45.
- BULLARD, J., RUSSELL, S. *How Costly is Sustained Low Inflation for the US Economy?* Federal Reserve Bank of St. Louis, Working Paper 1997–012B.
- CHADHA, J. S., HALDANE, A. G., JANSSEN, N. G. J. *Shoe-leather Costs Reconsidered*. Bank of England Working Paper No. 86, October 1998, pp. 1–36.
- COOLEY, T. F., HANSEN G. D. *The Inflation Tax in a Real Business Cycle Model*. American Economic Review, vol. 79, no. 4, 1989, pp. 733–748.
- COOLEY, T. F., HANSEN G.D. *The Welfare Costs of Moderate Inflation*. Journal of Money, Credit and Banking, Vol. 23, No. 3, Part 2, August 1991, pp. 483–503.
- DRIFFILL, J., MIZON, G. E., ULPH, A. *Costs of Inflation*. Handbook of Monetary Economics, Ed: Friedman, B. M., Hahn, F. H., Volume II, Elsevier Science Publishers B. V., 1990, chapter 19, pp. 1013–1066.
- DOWD, K. *The Costs of Inflation and Disinflation*. The Cato Journal, Vol. 14, Number 2, Fall 1994.
- FELDSTEIN, M. *The Cost and Benefits of Going from Low Inflation to Price Stability*. NBER Working Paper, No. 5469, 1996.
- FISCHER, S. *Towards an Understanding of the Costs of Inflation, II*, In The costs and consequences of inflation. Ed. Brunner, K. and Meltzer, A., Carnegie-Rochester Conference Series on Public Policy, Vol. 15, Amsterdam: North Holland.
- FISCHER, S. *Modern Approaches to Central Banking*. National Bureau of Economic Research, Working Paper No. 5064, March 1995, pp. 1–65.
- FISCHER, S., MODIGLIANI, F. *Towards an Understanding of the Real Effects and Costs of Inflation*. Weltwirtschaftliches Archiv, 114, 1975, pp. 810–833.
- GOMME, P. *Economic Commentary on the Cost of Inflation*. Economic Commentary, Federal Reserve Bank of Cleveland, May 15, 2001.
- HALL, S., WALSH, M., YATES, A. *How Do UK Companies Set Prices?* Bank of England Quarterly Bulletin, May 1996, pp. 180–192.
- McCALLUM, B.T. *Monetary Economics: Theory and Policy*. New York: Macmillan, 1989.
- PAKKO, M. R. *Shoe-Leather Cost of Inflation and Policy Credibility*. Review, Federal Reserve Bank of St. Louis, November/December 1998, pp. 37–50.

### ***Costs of Inflation***

**Annotation:** *This paper reviews the attempts that have been made by economists to evaluate the costs imposed on an economy by inflation. It lists many of the costs of inflation and attends to the well-known costs associated with perfectly anticipated inflation.*

**Key words:** *Anticipated inflation, costs of inflation, menu costs, shoe-leather costs, tax system, unanticipated inflation, welfare costs.*

### **Kontaktní adresa autora:**

Ing. Lenka Spáčilová, Ph.D  
 Ekonomická fakulta  
 VŠB-Technická univerzita Ostrava  
 Sokolská třída 33  
 701 21 Ostrava  
 Lenka.Spacilova@vsb.cz

# Manažerské trendy a systémy řízení

*Dana Strachotová - Svatopluk Strachota*

**Abstrakt:** *Pojmy management a řízení jsou v novodobé historii spojovány většinou s průmyslem a podnikovými činnostmi. Důvod je vcelku pochopitelný. Nástup podnikatelských aktivit a změny, ke kterým v podnikatelském prostředí dochází, nástup nových technologických přístupů a vznik nových výrobních systémů vyžaduje nutnost sladovat růst výrobních kapacit s výměnou zboží a s cestami k zákazníkům. Orientace na řízení těchto procesů je logickým důsledkem tohoto vývoje. Nové manažerské přístupy pak obrací pozornost právě do průmyslové sféry. Tento příspěvek bude především pojednávat o metodě Six Sigma, která byla vyvinuta firmou Motorola a v současné době patří mezi nejužívanější a nejpoužívanější strategické nástroje a metody v oblasti managementu. Six Sigma je strukturovaná metodologie pevně založená na přesných datech sloužící k eliminování defektů, ztrát či problémů v řízení jakosti ve všech směrech výroby, služeb nebo dalších obchodních aktivit. Metodologie Six Sigma je založena na kombinaci ustálených technik statistického řízení jakosti, jednoduchých i pokročilých metod analýzy dat a systematického tréninku všech osob v organizaci, kteří se zabývají aktivitami a cíli určenými Six Sigma.*

**Klíčová slova:** *Management, řízení výroby, metoda Six Sigma, statistické řízení jakosti*

Budeme-li v literatuře hledat pod klíčovým slovem Six Sigma, můžeme se u různých autorů setkat s mnoha různými hesly, kterými se pokusili tento pojem stručně objasnit. Např. se uvádí, že Six Sigma představuje soubor nástrojů výrazného zlepšování bez velkých investic nebo že se jedná o strategickou iniciativu v oblasti řízení výroby, příp. se setkáme s hesly jako: systémový přístup s cílem omezit výskyt chyb; disciplinovaná metodologie; podniková kultura; rozhodování založené na faktech; apod. Za výstižnou definici této metody používanou při řízení výroby lze považovat následující (Georgie, Rowlands, Kastle, 2002): Six Sigma je podnikatelský proces, který umožňuje společností dramaticky zvýšit jejich zisky navržením a monitorováním každodenních podnikatelských aktivit způsobem, který minimalizuje neshody a rezervní zdroje a přitom zvyšuje spokojenost zákazníků. Six Sigma poskytuje společností způsob, jak dělat méně chyb ve všech svých činnostech (od vyplnění objednávky až po výrobu různě složitých výrobních jednotek), a to eliminováním neshod dříve, než se objeví. Dosavadní programy kontroly kvality se zaměřovaly na detekci a nápravu obchodních, průmyslových a konstrukčních neshod. Six Sigma obsahuje něco navíc: Poskytuje specifické metody k přetvoření procesu tak, aby neshody především vůbec nevznikaly. Variabilita vstupních faktorů má za následek variabilitu výstupní charakteristiky, tedy máme-li kvalitní vstupy a robustně navržený proces, nemusíme se obávat o výstup. Otázkou zůstává, které vstupní faktory jsou životně důležité a jaké musí splňovat nároky na způsobilost?

## **Základní pojmy a historie Six Sigma**

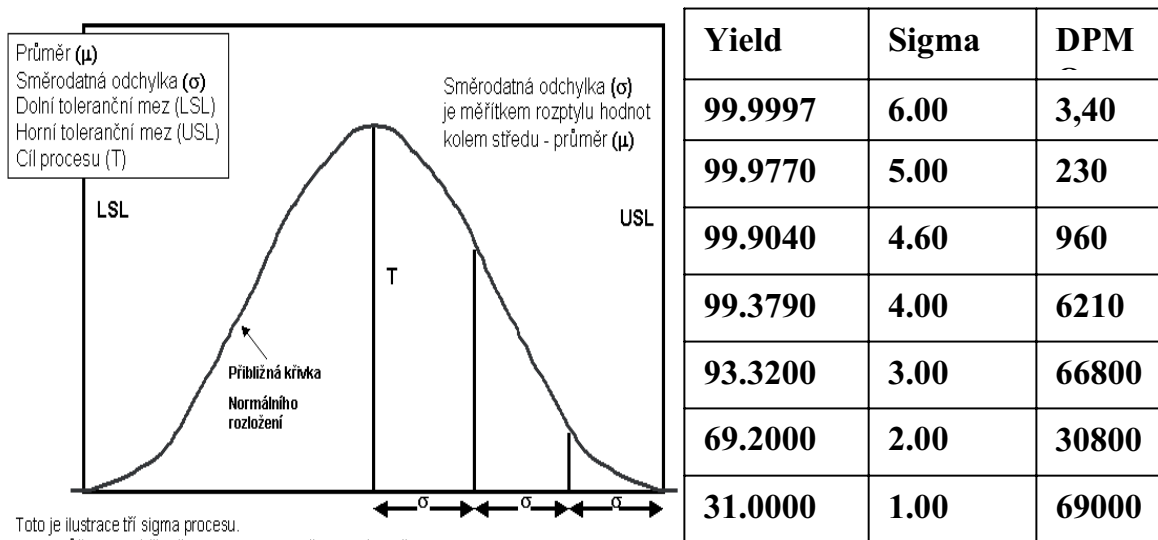
- V letech 1777-1855 Carl Frederick Gauss zavedl pojem normálního rozdělení.
- V roce 1920 Walter Shewhart ukázal, že úroveň 3 sigma je již bodem, kdy proces vyžaduje zlepšení (korekci).
- Pojem „Six Sigma“ byl zaveden Billem Smithem, který pracoval jako inženýr ve společnosti Motorola.
- 1980 předseda správní rady Motoroly Bob Galvin - měření defektů v tisících příležitostech je nedostatečná a je nutné měřit defekty na milion příležitosti.
- Sigma ( $\sigma$ ) - písmeno řecké abecedy označující směrodatnou odchylku jako míru variability charakteristik procesu.
- Úroveň kvality sigma - vyjadřuje způsobilost procesu plnit požadované specifikace.



- Úroveň kvality Six Sigma - 3,4 DPMO (neshod na milion příležitostí), se vztahuje k jedné CTQ charakteristice, ne k celému produktu.
- Critical to Quality Characteristic (CTQ) - znak jakosti důležitý pro zákazníka

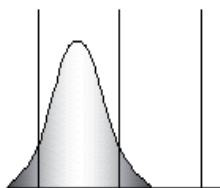
Ilustraci procesu tří sigma znázorňuje následující schéma, základní cíle Six Sigma pak lze graficky znázornit (viz obr. č. 1):

**Obrázek č. 1: Cíle Six Sigma**

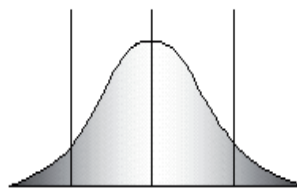


$$Yield = \frac{\text{prilezitosti} - \text{neshody}}{\text{prilezitosti}} \cdot 100$$

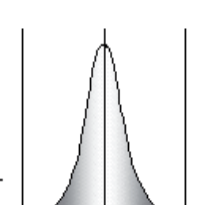
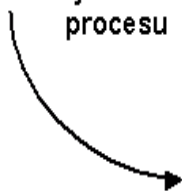
**Nesprávně nastavený proces**



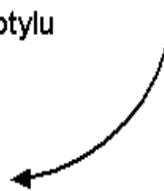
**Vysoké četnosti odchylek od požadovaného výsledku**



**Vyvážení procesu**



**Snížení rozptylu**



Hovoří-li se o základních pojmech, je třeba si také vyjasnit pojem Lean Six Sigma. Lean Six Sigma v sobě kombinuje dva nejdůležitější trendy zlepšování dnešní doby, a to zkvalitňování práce s použitím Six Sigma

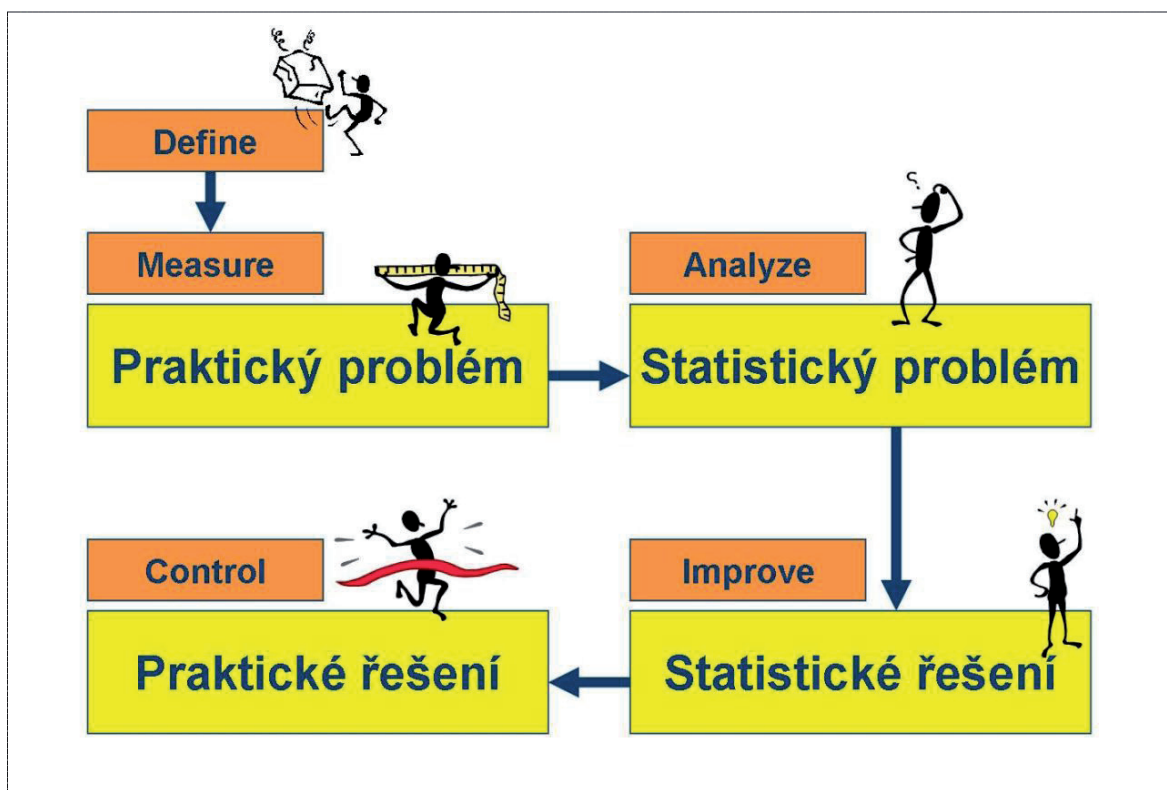
a její zrychlování s použitím principů Lean. Tato nápadně kvalitní metoda zlepšování poskytuje nástroje k rozpoznání a odstranění všech sedmi druhů plýtvání a problémů s kvalitou na pracovišti.

### Fáze projektu Six Sigma (DMAIC)

Při implementaci této metody do provozů je obvyklé postupovat v určitém sledu činností, obrázek č. 2 nabízí pak grafické ztvárnění logického sledu těchto činností.

- Definování
- Měření
- Analýza
- Zlepšení
- Kontrola (Řízení)

Obrázek č. 2: Princip DMAIC



**Jednotlivé fáze projektu Six Sigma zahrnují následující činnosti. Ve fázi definování:**

- Výběr projektu
- Stanovení cílů, termínů a týmu

**Ve fázi měření jde:**

- Přehled typů měření a jejich klíčových vlastností.
- Porozumění povaze a vlastnostem sbíraných a reportovaných dat.
- Úvahy nad chybami měření a jejich vlivem na úspěšnost projektu.
- Studium frekvence, s níž dochází k výskytu neshod.
- Pochopení způsobilosti, která určuje vznik defektů.

### Fáze analýzy:

- Pomocí specifických statistických metod a nástrojů izolovat klíčové části informací, které jsou důležité pro objasnění počtu neshodných výrobků.
- Praktické podnikatelské problémy jsou změněny na statistické problémy.
- Jedná se o problém sporadický nebo chronický?

### Fáze zlepšování:

- Zaměřuje se na určení klíčových proměnných, které jsou příčinou problémů.
- Použitím metod DFSS se znovu navrhne nebo překonfiguruje proces tak, aby produkoval výrobky nebo služby na úrovni Six Sigma.

### Fáze řízení:

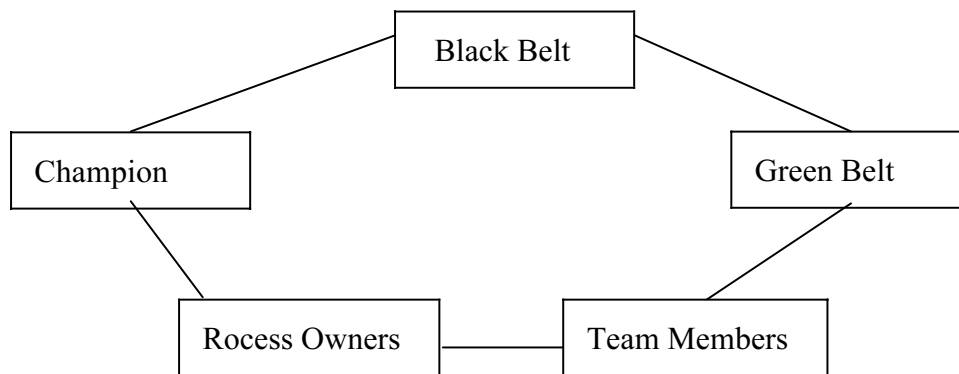
- Soustavným monitorováním procesu, kterým vzniká výrobek nebo služba, se zabezpečí, že se stejný problém znovu nevyskytne.

### Výběr projektu Six Sigma

Při výběru projektu Six Sigma hrají důležitou roli základní kritéria, jako je finanční přínos a spokojenost zákazníka. Přístupy k výběru projektu se mohou lišit v závislosti na prioritách procesu, kde je projekt Six Sigma implementován. Důraz může být kladen na kvalita procesu, případně na výrobek nebo na úsporu nákladů.

Velký význam má také rozdělení rolí a zejména pak zodpovědností. V projektech Six Sigma by měli být rozlišeno pět odlišných skupin účastníků projektu. Jejich vzájemné vazby lze schematicky znázornit (viz obr. č. 3):

**Obrázek č. 3:** Postavení účastníků projektů Six Sigma



- Vlastník procesu (Process Owner), který řídí každodenní výrobu, zajišťuje zdroje, účastní se hodnocení projektů, pomáhá Black Beltům a týmům najít stabilní řešení, přenáší vize Six Sigma na své týmy a poskytuje členy týmu pro podporu projektů.
- Role championů spočívá v rozvinutí vizí úspěšného zavedení Six Sigma. Championi stanoví projekty pro absolventy Black Belt a určí jejich priority. Provádějí strategické vedení absolventů Black Belt a poskytují absolventům Black Belt rady a podporují jejich činnost. Měli by také odstraňovat vnitřní bariéry, které by mohly bránit úspěšnému rozvoji.
- Role Black Beltů jsou poměrně rozsáhlé. Působí jako experti na strategii Six Sigma, jsou pro ni nadšení a motivují ostatní. Podporují myšlenky Championů. Identifikují překážky. Vedou a řídí prováděcí

týmy. Hlásí pokrok na příslušné stupně vedení podniku. V případě potřeby žádají o pomoc Champions. Ovlivňují bez přímé formální autority. Ovlivňují aplikaci nejefektivnějších nástrojů. Připravují detailní projekty výběru v průběhu fáze měření. Získávají vstupy od zasvěcených operátorů, supervizorů a vedoucích týmů a učí a trénují metody a nástroje strategie Six Sigma. Typickou charakteristikou Black Beltů je být respektovaný nadřízenými i podřízenými. Black Beltům je vlastní globální pohled na podnikání a hovoří jazykem vrcholového managementu. Jsou orientováni na výsledky, upřednostňují úspěchy firmy před svými osobními. Jsou oddaní věci, loajální firmě. Jsou experty ve své oblasti. Mají vynikající komunikační schopnosti – jak ústní, tak písemné. Jsou kreativní, inspirativní, umí motivovat. Samostatně se rozhodují a nebojí se nést odpovědnost za svá rozhodnutí. Jsou odolní vůči stresu, umí řešit krizové situace a mají vysokou emoční inteligenci. A především jsou schopni vést tým.

- Role Green Beltů lze charakterizovat stručněji: přibližně 20–30 % pracovní doby věnují řešení Six Sigma projektů, přitom vykonávají své běžné povinnosti. Spolupracují na projektech Black Beltů v kontextu svých existujících odpovědností. Učí se metodologii Six Sigma a aplikují ji ve svých dílčích projektech. Pokračují ve studiu a zavádění metod a nástrojů Six Sigma i po dokončení projektu.
- Každý člen týmu (Team Member) je buď produktový nebo procesní expert, který se „dotýká“ procesu každý den, pracuje na projektech 4–6 hod. týdně. Black Belt nemůže být úspěšný bez členů týmu, člen týmu udržuje progres projektu v případě, že je Belt na školení. Vlastník procesu musí poskytnout správné členy týmu tak, aby byl zajištěn úspěch celého projektu.
- Role Master Black Beltů jsou následující – rozumí podnikové strategii a mají celkový přehled o podniku. Jsou partnery pro Championa. Jsou certifikováni jako Master Black Belt. Vytváří a realizují trénink pro různé úrovně organizace. Asistují při identifikaci projektů. Vedou Black Beltů při projektové práci. Spolupracují na projektových hlášeních a oponují technické expertíze. Pomáhají trénovat a certifikovat Black Beltů. Přenáší informace o nejlepších zkušenostech napříč celým podnikem.

### Závěrem

Ze zkušenosti některých konzultačních firem je možné shrnout a popsat rozdílné postoje společností, které již do svých provozů implementovali projekt Six Sigma. Tabulka č. 1 demonstruje rozdíly v přístupech těchto společností stručně a názorně.

**Tabulka č. 1:** Rozdílné postoje

Průměrná společnost	Six Sigma společnost
Obhazuje současný stav	„Existuje lepší způsob“
„Vždy jsme to dělali tímto způsobem“	Pracuj chytrě ne tvrdě
„Je to docela dobré“	Navrhněte Six Sigma kvalitu
Nikdo nenaslouchá řadovým administrativním pracovníkům a dělníkům	Základna pyramidy obsahuje znalosti
Lidé = náklady	Lidé = aktiva
Výcvik = náklady	Výcvik = aktiva
„Jestliže ušetřím peníze, zkrátí mi rozpočet“	Úspory jsou odměňovány

Príspevek vznikl za podpory MŠMT v rámci řešení výzkumného úkolu MSM 6046137306.

### Literatura

- Balatka, S.: *Inženýrská statistika pro ekonomy*. VŠCHT, Praha, 2000.  
 Barlow, R.: *Statistics*. John Wiley and Sons, Chichester, 1999.  
 George, M.; Rowlands, D.; Kastle, B. *What is Lean Six Sigma*. Six Sigma Academy, 2002.  
 Gitlow, H. *Project Six Sigma*. University of Miami, Miami, 2001.  
 Tošenovský, J. *Manuál Six Sigma*. VŠB, Ostrava, 2003.

### ***Trend of Management and Production proceedings***

***Annotation:*** This part is intended to usimgy of Six Sigma methodology. A break trough strategy to significantly improve customer satisfaction and shareholder value by reducing variability in every aspects of business.

*It enhances the ability to delivery customer satisfaction and cost improvement results faster- within months from the start, and sustains the rate of improvement on-going. Six Sigma methodology teaches and deploys hard skills and business practices emphasizing.*

***Key words:*** Production management, Six Sigma methodology, quality control, production increase

#### **Kontaktní adresy autorů:**

Ing. Dana Strachotová, Ph.D.

Ing. Svatopluk Strachota

Ústav ekonomiky a řízení chemického a potravinářského průmyslu

VŠCHT v Praze, Technická 5, 166 28 Praha 6

Dana.Strachotova@vscht.cz

# Využívání alternativních paliv v dopravě – cesta k vyšší diverzifikaci a nezávislosti pro ekonomiku

*Jiří Šimek*

**Abstrakt:** Příspěvek analyzuje situaci na energetickém trhu s palivy v dopravě, konkrétně se věnuje EU a ČR. V příspěvku jsou popsány existující známé již využívané a popř. nerozšířené varianty k ropným produktům – naftě a benzínu.

**Klíčová slova:** Alternativní paliva, doprava, zemní plyn, vodík, energetika, energie, obnovitelné zdroje, ekologie, autobusová doprava, nákladní doprava, mezinárodní přeprava zboží

## Úvod

Motorová vozidla se spalovacími motory výrazně přispívají k nadměrné závislosti Evropské unie na dovážených palivech, podílejí se významně na emisích skleníkových plynů a jsou jedním z hlavních zdrojů znečištění ovzduší ve městech. Stále zpřísnující se normy pro emise z motorových vozidel a kvalitu pohonných hmot sice snižují měrné emise znečišťujících látek, ale vzhledem k rostoucí intenzitě dopravy to není dostačující.

Těžba ropy v Evropské unii v posledních deseti letech roste, zejména díky těžbě v nových nalezištích v Severním moři. Její celková spotřeba se nemění, a to především díky náhradě ropy jako zdroje energie pro jiné než dopravní účely. V dopravě však dochází k prudkému nárůstu spotřeby ropy. V příštích dvaceti až třiceti letech je přitom očekáván výrazný pokles těžby ropy v EU v důsledku vyčerpání ložisek. Možnosti její náhrady v ostatních sektorech budou již vyčerpány a poptávka v sektoru dopravy zřejmě dále poroste. Během příštích desetiletí lze proto očekávat zvyšující se závislost na importu ropy, přičemž jedinou možností je zvýšení dodávek ropy od členů OPEC. Tento scénář je však v rozporu s politikou EU – evropská strategie pro zabezpečení zásobování energiemi má za cíl omezit závislost na ropě a snížit emise skleníkových plynů. Počítá s 20 až 23% podílem alternativních paliv v dopravě do roku 2020. Za alternativní paliva jsou při tom považována biopaliva, zemní plyn a další fosilní plyny a také vodík. Různá alternativní paliva však vyžadují různé typy a úrovně investic do infrastruktury a vybavení.

Relativně nejjednodušší je náhrada fosilních paliv biopalivy ať již ve stavu „čistém“ (100% biopaliva) nebo ve směsi s motorovými benzíny či motorovou naftou v souladu se směrnicí 2003/17/ES a platnými technickými normami pro tyto pohonné hmoty. Toto řešení vyžaduje nejen založení ploch pro produkci biopaliv a linky na výrobu biopaliv, ale také relativně vysoké investice rafinérských a distribučních podniků do výstavby mísících zařízení a vytvoření takových ekonomických podmínek, které by zajistily, aby cena biopaliv nepřevyšovala cenu kapalných fosilních pohonných hmot. Vzhledem k relativní jednoduchosti a efektům pro zemědělství je řešení podpory biopaliv v současné době v EU stavěno na první místo. V návaznosti na to je i v ČR podpora rozvoje využívání biopaliv již do značné míry připravena k řešení v rámci jiných programů (podrobnější popis je v části 4.2). Zemní plyn ať už stlačený nebo zkapalněný je sice běžně k dispozici, je však nezbytná nová infrastruktura pro jeho distribuci (specializované čerpací stanice) a také změna vozidel. Zavedení tohoto paliva se tedy z tohoto hlediska jeví jako náročnější než v případě biopaliv. Palivové články poháněné vodíkem jsou pak díky značným investicím do výroby vodíku a kompletně novému systému jeho distribuce nejvíce komplikovanou alternativou.

V dlouhodobém horizontu však lze očekávat přesun k vodíkovému hospodářství, což ale lze považovat za žádoucí až v době, kdy budou obnovitelné zdroje energie rozvinuté v takové míře, aby mohly z podstatné míry energeticky zajistit elektrolytické štěpení vody. Zemní plyn je, vzhledem k jeho velmi dobrým emisním

charakteristikám ve vztahu ke kapalným uhlovodíkovým palivům a také vzhledem k určité podobnosti technologií, považován za „most“ k vodíkovému hospodářství.

Významnou předností využití zemního plynu v dopravě je vyšší bezpečnost zásobování tímto palivem ve srovnání s ropnými palivy. Tato vyšší bezpečnost vyplývá z toho, že ložiska zemního plynu mají delší životnost a zemní plyn jako pohonná hmota má více alternativ (CNG, LNG apod), přičemž tyto alternativy jsou od místa těžby do místa spotřeby dopravovány různým způsobem. Umožňují tedy diverzifikaci dopravních cest kterými jsou tato paliva dodávána, což samozřejmě snižuje riziko úplného přerušení dodávek ať již z důvodu havárií nebo úmyslného poškození.

V rámci disertační práce bych se nejen na základě popsaných důvodů, ale i z důvodu profesního - pracuji v plynárenské společnosti distribuující a prodávající zemní plyn - chtěl věnovat využití, možnostem rozvoje a rizikům zemního plynu jako alternativního paliva.

### Základní data:

**Tabulka č. 1:** Produkce CO<sub>2</sub> jednotlivými druhy dopravy [v tisících tun]

Druh dopravy	Rok												
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
<b>Individuální automobilová</b>	3 757	3 286	4 043	4 425	4 948	5 080	5 679	5 894	5 640	6 230	6 364	6 344	6 364
<b>Silniční veřejná</b>	1 206	894	810	658	520	601	612	553	848	808	940	1 077	1 082
<b>Silniční nákladní</b>	1 721	1 451	1 681	1 535	2 057	2 619	3 347	3 873	3 409	3 673	3 875	4 356	4 485
<b>MHD - autobusy</b>	550	429	448	406	355	441	539	544	576	584	649	696	725
<b>Železniční Motorová trakce</b>	1 464	1 044	964	636	531	761	810	672	697	619	537	606	623
<b>Vodní</b>	139	115	108	89	75	96	131	66	76	79	70	59	58
<b>Letecká</b>	1 150	1 052	1 112	933	856	1 062	1 006	1 035	1 123	1 366	1 389	1 345	1 366
<b>Doprava celkem</b>	9 987	8 271	9 166	8 682	9 342	10 660	12 124	12 637	12 369	13 359	13 824	14 483	14 703

Zdroj: Centrum dopravního výzkumu

**Tabulka č. 2:** Index vývoje emisí z dopravy [v %]

Druh polutantů	Rok												
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
<b>CO<sub>2</sub></b>	100	82,82	91,78	86,93	93,54	106,74	121,40	126,53	123,85	133,76	138,42	145,01	147,22
<b>CO</b>	100	85,93	102,35	106,46	119,54	122,25	131,47	131,30	114,39	113,16	100,53	95,61	83,54
<b>NO<sub>2</sub></b>	100	81,56	88,71	82,60	88,15	100,09	112,79	115,33	109,97	112,23	110,54	109,50	101,13
<b>N<sub>2</sub>O</b>	100	86,62	103,57	107,08	120,67	136,46	161,49	183,95	198,16	254,20	299,63	316,63	335,52
<b>CH<sub>4</sub></b>	100	85,50	100,06	101,18	110,51	115,12	123,83	124,11	112,37	116,02	108,04	104,95	101,29
<b>VOC</b>	100	85,79	101,93	105,61	118,95	122,28	131,40	132,11	115,44	115,26	103,51	99,30	83,68
<b>SO<sub>2</sub></b>	100	82,43	90,97	84,49	89,31	101,75	119,59	121,58	119,05	127,83	131,09	135,59	135,64
<b>PM</b>	100	76,58	77,06	63,05	63,53	82,00	100,07	99,57	100,59	98,72	103,20	117,63	120,11
<b>Pb</b>	100	87,84	105,78	95,97	92,08	82,61	74,93	68,37	58,91	56,28	34,68	6,17	5,86

Zdroj: Centrum dopravního výzkumu

**Tabulka č. 3:** Podíl dopravy na celkovém znečištění ovzduší [v %]

Druh polutantu	Rok												
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
CO <sub>2</sub>	6,12	5,58	6,83	6,72	7,35	8,64	9,41	9,69	9,92	11,30	11,13	11,31	•
CO	22,67	20,77	24,93	27,51	30,28	34,87	37,03	39,64	42,61	45,04	44,21	41,98	•
NO <sub>2</sub>	19,54	16,64	19,01	19,34	24,99	28,91	32,76	35,13	36,42	38,12	36,60	35,06	•
N <sub>2</sub> O	7,39	7,01	8,74	9,59	8,62	12,03	10,36	12,34	13,95	18,34	21,41	22,56	•
CH <sub>4</sub>	0,23	0,21	0,27	0,28	0,32	0,34	0,38	0,39	0,38	0,39	0,37	0,37	•
VOC	12,93	12,41	15,87	17,40	21,86	23,87	25,56	27,18	27,19	28,08	25,99	25,74	•
SO <sub>2</sub>	0,18	0,15	0,20	0,20	0,23	0,31	0,42	0,58	0,90	1,58	1,65	1,79	•
PM	0,68	0,56	0,66	0,62	0,79	1,77	2,46	3,43	5,21	6,49	7,89	7,22	•
Pb	80,03	78,93	82,07	81,32	79,95	78,35	79,80	77,38	75,27	74,47	63,39	24,32	•

• údaje nejsou k dispozici Zdroj: ČHMÚ, Centrum dopravního výzkumu

**Tabulka č. 4:** Skladby ceny pohonných hmot pro silniční motorová vozidla v ČR 2004

Pohonná hmota / Složky ceny	Automobilní benzin Natural 95 [Kč/l]	Nafta motorová [Kč/l]	LPG [Kč/l]	CNG [Kč/m <sup>3</sup> ]
Cena	~ 27,77	~ 24,93	13,98-14,93	11,81-16,97
Daň z přidané hodnoty DPH	4,43	3,98	2,23-2,38	1,89-2,70
Spotřební daň SD	11,84	9,95	2,0	2,35
Cena suroviny	~ 6,50	~ 6,00	~ 6,00	~ 4,35
Ostatní (odpisy, režie, zisk)	~ 5,00	~ 5,00	3,75-4,55	3,22-7,57

Na základě vlastních propočtů, data získána z plnicí stanice provozované JČP, a.s.

### Dopravní politika ČR a alternativní paliva

Návrh dopravní politiky České republiky pro období do roku 2013 vychází z kritické analýzy a hodnocení Dopravní politiky České republiky z roku 1998 a z dokumentu „Evropská dopravní politika pro rok 2010 - čas rozhodnout“. K hlavním úkolům dopravní politiky ČR proto patří zajištění kvalitní dopravy v rámci udržitelného rozvoje, s důrazem na její ekonomické, sociální a ekologické dopady. Základem návrhu dopravní politiky je princip zpoplatnění dopravy formou úhrady skutečně vzniklých nákladů v kombinaci s udržení mobility osob a zboží. Cíli návrhu dopravní politiky na všech stupních veřejné správy je udržitelný rozvoj dopravy, ochrana životního prostředí, zajištění základní dopravní obslužnosti, ovlivnění dělby přepravní práce a její vývoj ve prospěch environmentálně šetrnějších druhů dopravy a stanovení objektivně spravedlivých plateb za dopravu a přepravu. Jedním z deklarovaných cílů návrhu české dopravní politiky je proto i minimalizace množství emisí skleníkových plynů změnou dopravního chování (změna podílu přepravní práce mezi jednotlivými druhy dopravy) a rozvojem vozidel s alternativními pohony. Tím je definováno, které druhy dopravy budou v rámci dopravní politiky ČR preferovány. Přes progresivně formulované principy návrhu dopravní politiky jsou však opatření, která byla dosud přijata za účelem snížení emisí skleníkových plynů z motorových vozidel, nedostatečná.

**Tabulka č. 5:** Spotřeba pohonných hmot v silniční dopravě (v tisících tun)

	1995	1998	1999	2000	2001	2002
LPG <sup>1)</sup>	110	180	245	264	275	241
Benzin bezolovnatý	782	1 173	1 341	1 490	1 913	1 926
Benzin olovnatý	894	610	583	368	12	0
Motorová nafta <sup>2)</sup>	1 983	2 703	2 489	2 271	2 478	2 611
Biopalivo	25	180	178	228	235	268
<b>Celkem</b>	<b>3 794</b>	<b>4 846</b>	<b>4 836</b>	<b>5 081</b>	<b>5 355</b>	<b>5 377</b>

Zdroj: Český statistický úřad

<sup>1)</sup> roky 1995 a 1998 odborný odhad; <sup>2)</sup> do roku 2000 Motorová nafta + plynové oleje



## **Alternativní paliva v dopravě**

### **Biopaliva**

Biologický materiál může být užíván jako pohonná hmota několika způsoby. Příklady biologických paliv jsou např. rostlinné oleje (řepka, slunečnice, sója apod), bioetanol (cukrová řepa, obilí a další rostliny) a organický odpad.

### **Zemní plyn**

Zemní plyn je primárně složen z metanu  $\text{CH}_4$  a může být užíván jako motorové palivo v klasickém benzínových motorech. Pro využívání zemního plynu ve vozidlech je zapotřebí speciální zásobník plynu a vstříkovací systém. Na zemní plyn tedy lze přestavovat existující benzínová vozidla, na trhu jsou však již také vozidla speciálně vyráběná s pohonem na zemní plyn.

Zemní plyn lze využívat jednak ve formě stlačeného plynu CNG (tlak 200 barů), tak ve zkapalněné formě LNG (při teplotě - 162°C). V současnosti je preferovanější variantou CNG. Technologie použití zemního plynu jako paliva pro dopravu je plně vyvinutá a vyzkoušená (ve světě v současné době na zemní plyn jezdí více než 3,5 milionu vozidel).

V podmínkách ČR má LNG velkou nevýhodu v tom, že u nás není k dispozici zdroj tohoto paliva. Velké zkapalňovací terminály jsou na některých velkých ložiskách (Barentsovo moře, Alžírsko) a také v některých námořních přístavech (Bruggy, Marseille). Doprava LNG do ČR z těchto přístavů by však byla velmi nákladná. Alternativní možností je vybudování zkapalňovací stanice na území ČR. To by však vzhledem k dosti vysokým nákladům na tuto stanici vyžadovalo, aby v ČR byl dostatečný počet vozidel na LNG. Problém využívání LNG je tedy nutné v podmínkách ČR nejprve pečlivě analyzovat ze všech hledisek (dostupnost paliva v dlouhodobé perspektivě, ekonomické aspekty, technické aspekty atd) a teprve pak případně přijmout opatření k podpoře rozvoje jeho využívání.

Zemní plyn má velký potenciál pro využití jako motorové palivo. Je relativně levný, má vysoké oktanové číslo, jde o čisté palivo a nemá problémy se současnými i budoucími emisními limity.

Přestože ropa i zemní plyn jsou a i v budoucnu budou převážně importovány, z hlediska bezpečnosti zásobování je výhodnější zemní plyn. Důvodem je delší životnost zásob zemního plynu oproti ropě, rovnoměrnější rozložení nalezišť zemního plynu ve světě a také možnost diverzifikace dopravy od místa těžby na místo spotřeby (LNG a CNG se dopravují různým způsobem).

Z pohledu bezpečnosti využití je zemní plyn díky svým vlastnostem méně nebezpečný než benzín nebo LPG (je lehčí než vzduch, má úzký interval zápalnosti a vysokou zápalnou teplotu). Riziko vzniku výbušné směsi metan - vzduch je minimální, protože palivový systém vozidel na zemní plyn je konstruován tak, aby k podobným únikům nedocházelo.

K nedostatkům využití zemního plynu v dopravě patří tedy nutnost změny vozového parku a také potřeba speciálních plnicích stanic, které je nutné vybudovat. Cena stejného vozidla s klasickým pohonem a s pohonem na zemní plyn je však srovnatelná. Také výstavba dostatečné infrastruktury plnicích stanic nepředstavuje vzhledem k existujícím distribučním systémům zemního plynu příliš vysoké náklady.

### **Vodík**

Vodík je v současnosti předmětem intenzivního výzkumu jako potenciální palivo pro motorová vozidla. Je však potřeba zdůraznit, že vodík není energickým zdrojem, ale nosičem energie.

Možnosti využití vodíku v dopravě jsou v podstatě dvě:

- Spalování vodíku v klasických motorech. Stlačený nebo zkapalněný vodík se zde spaluje obdobně jako běžné pohonné hmoty
- Využití vodíku v palivových článcích

Jelikož vodík je pouze nosičem energie, je pro jeho výrobu prostřednictvím elektrolýzy nutná elektřina. Výhody užití vodíku jako paliva (bezpečnost zásobování a nulová tvorba skleníkových plynů), závisí proto na tom, jak je vodík vyráběn. Je-li vodík vyráběn pomocí elektřiny např. vyráběné z uhlí, zvýší se sice bezpečnost zásobování, ale výrazně se zvýší emise  $\text{CO}_2$ . Je-li vodík vyráběn pomocí elektřiny z nefosilních

zdrojů (nukleární nebo obnovitelné), zvýší se bezpečnost zásobování a sníží emise CO<sub>2</sub>, ale přidávají se další vlivy tohoto způsobu výroby elektřiny (nedořešení uložení jaderného odpadu, omezení obnovitelných zdrojů apod).

Nevýhodou vodíku jsou tedy velmi vysoké výrobní náklady, nutnost využití principálně odlišných vozidel, která jsou nyní teprve ve stadiu vývoje a nutnost vybudování celé infrastruktury čerpacích stanic včetně distribučního systému. Ačkoliv je vodík rozhodně nejnadějnější alternativou ke klasickým benzínem nebo naftou poháněným vozidlům, bude trvat zřejmě ještě mnoho let, než dojde k jeho plně komerčnímu využití. V současné době jde spíše o výzkum, protože ještě není dořešena řada technických souvislostí a především použití vodíku jako paliva je zatím velmi nákladné.

### **Elektromobily**

### **Hybridní vozidla**

### **Metanol a dimetyleter (DME)**

### **Nafta vyráběná ze zemního plynu - GTL (Gas to Liquids), či biomasy - BTL (Biomass to Liquids)**

### **Propan butan - LPG**

LPG je levné, z ekologického pohledu příznivé palivo. Jako automobilové palivo je proto využíván již několik desetiletí. Vzhledem k vazbě na ropu je však otázkou, zda může být LPG považován za alternativní pohonnou hmotu.

### **Závěr**

V souladu s trendem EU lze v současné době pro podmínky ČR považovat za aktuální alternativní paliva především biopaliva a zemní plyn. Řešení rozvoje biopaliv však probíhá odlišným způsobem a v rámci jiných opatření a programů než rozvoj využívání zemního plynu v dopravě.

### **Ekologické výhody zemního plynu**

Ekologické výhodu zemního plynu v dopravě jsou jednoznačné a vyplývají z jeho složení, především poměru atomů uhlíku a vodíku v molekule (zemní plyn je tvořen z cca 98 % metanem CH<sub>4</sub> s příznivým poměrem C : H = 1 : 4).

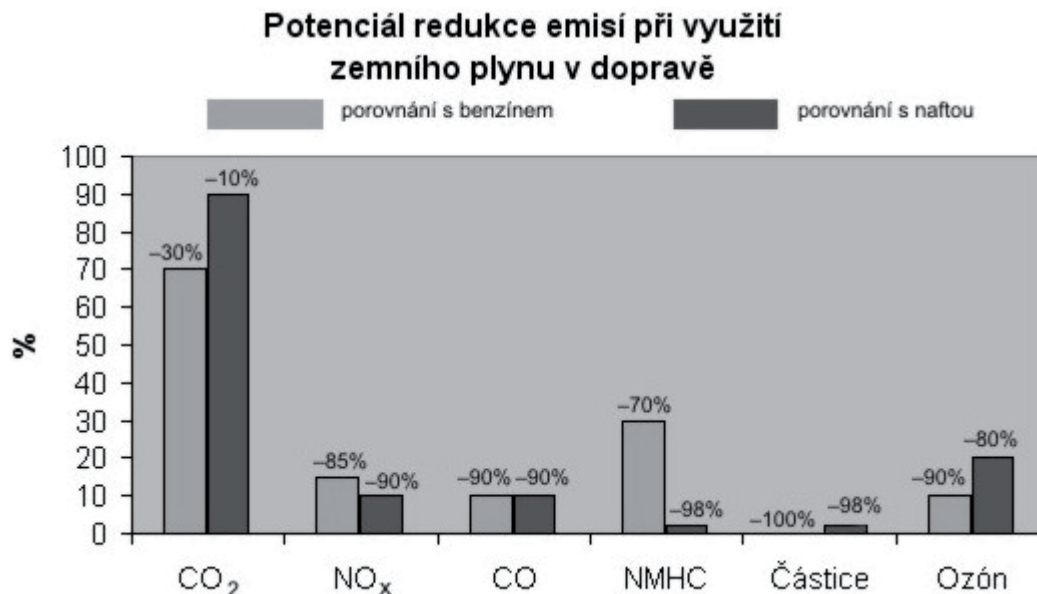
Vozidla na zemní plyn produkují výrazně méně škodlivin než vozidla s klasickým pohonem. To se týká jak dnes hlavních běžně sledovaných škodlivin (oxidů dusíku NO<sub>x</sub>, oxidu uhelnatého CO, oxidu uhličitého CO<sub>2</sub>, a pevných částic PM), ale i dalších zdravotně a ekologicky rizikových uhlovodíků - emise při spalování zemního plynu jsou jednoznačně přijatelnější než emise ze spalování automobilového benzínu, vzhledem k menšímu obsahu aromátů včetně benzenu a nenasycených uhlovodíků s vysokým potenciálem pro tvorbu fotooxidačního smogu a přízemního ozónu. Významně je redukována i produkce emisí těkavých aldehydů a karcinogenních polyaromatických uhlovodíků.

**Tabulka č. 6:** Porovnání emisních norem EURO 3 až 5 s emisemi CNG autobusu Ekobus (g/kWh)

	CO	NMHC	CH4	NOx	tuhé částice
Norma EURO 3	5,45	0,78	1,6	5	0,16
Norma EURO 4	4	0,55	1,1	3,5	0,03
Norma EURO 5	4	0,55	1,1	2	0,03
EKOBUS CNG	0,012	0	0,25	2,08	0

zdroj: Ekobus, a. s.

**Graf č. 1:** Potenciál redukce emisí při užití zemního plynu jako pohonné hmoty v dopravě



Zdroj: ENGVA

Závěrem je možno konstatovat, že zemní plyn jako pohonná hmota pro motorová vozidla je jednoznačně environmentálně výrazně příznivější, než kapalná ropná paliva.

#### **Stlačený zemní plyn – CNG (Compressed Natural Gas)**

##### *Současný stav využívání zemního plynu v dopravě v ČR*

V České republice se zemní plyn jako pohonná hmota začal uplatňovat již od roku 1981. Počátkem 90. let proto patřila Česká republika v plynofikaci dopravy na přední místa ve světě. Poté došlo ke zpomalení slibně se rozvíjejícího programu plynofikace dopravy a před ČR se dostaly a dostávají další evropské země, které s plynofikací dopravy začínaly daleko později.

V současné době zemní plyn jako pohonnou hmotu používá cca 250 vozidel, z toho je přibližně 150 osobních a dodávkových vozidel (především distribuční plynárenské společnosti) a 100 autobusů a to jak městských (Havířov, Frýdek Místek, Prostějov), tak i meziměstských (ČSAD Bus Ústí nad Labem). Největší provozovatelé plynových vozidel jsou Pražská plynárenská, a. s. (více než 70 vozidel), ČSAD Bus Ústí n/Labem (52 CNG autobusů) a Dopravní podnik Havířov (42 CNG autobusů). V provozu je celkem 15 CNG čerpacích stanic, 8 z nich veřejných (dvě v Praze a po jedné v Plzni, Liberci, Českých Budějovicích, Horní Suché, Frýdku Místku a Prostějově) a 7 neveřejných (především v areálech ČSAD Bus Ústí n/Labem). Roční prodej CNG v České republice se pohybuje mezi 2 a 3 miliony m<sup>3</sup> a již několik let stagnuje.

##### *Daňová politika ČR ve vztahu k zemnímu plynu*

Zákonem o spotřebních daních č. 353/2003 Sb. byla zavedena od 1. 1. 2004 pro stlačené plyny používané pro pohon motorů sazba 3 355 Kč/t. To odpovídá 2,35 Kč/m<sup>3</sup> CNG. Přestože sazby daně byly zvýšeny i u ostatních pohonných hmot, došlo tím ke zhoršení konkurenceschopnosti zemního plynu, neboť ostatní sazby se zvýšily méně (CNG o 2,35 Kč/m<sup>3</sup>, benzín o 1 Kč/litr, motorová nafta o 1,80 Kč/litr, LPG o 1,083 Kč/kg).

### ***Ekonomika plynofikace dopravy***

Rozhodující úlohu v rozvoji plynofikace dopravy má celková ekonomika řešení (jak investiční a provozní náročnost vozidel, tak ekonomika čerpacích stanic). Při vysokém využití plnicích stanic je možné nabídnout odběrateli výhodnější cenu CNG, která za předpokladu vysokého využití vozidel zlepšuje návratnost finančních prostředků vložených do pořízení vozidla s plynovým pohonem. Vysoké využití plnicích stanic je nejnázemně možno zajistit plynofikací vozidel městské hromadné dopravy a také vozidel komunálních a jiných služeb.

Provozem vozidel na zemní plyn vznikají dodatečné úspory externích nákladů (snížení produkce skleníkových plynů, snížení emisí škodlivin do ovzduší, snížení zátěže od úkapů ropných látek při distribuci nafty, efekty na zdraví lidí snížením emisí karcinogenních látek atd). Při ekonomickém hodnocení programu podpory plynofikace dopravy je tedy nutné vzít v úvahu i tyto náklady, které rozhodně nejsou zanedbatelné.

Výše investice na pořízení naftového autobusu se pohybuje od 3 do 8,2 milionu Kč. Rozdíl v investici na pořízení městského autobusu mezi naftovou verzí a CNG autobusem se pohybuje od 0,8 mil. Kč do 1,8 mil. Kč v závislosti na druhu (ocelové, kompozitní) a umístění tlakových lahví (v zavazadlovém prostoru, na střeše).

Spotřeba paliva vozidel na zemní plyn a kapalná paliva je následující (zvoleny dva konkrétní příklady):

Automobil Škoda Octavia: Benzín – průměrná spotřeba 9 l/100 km, CNG – průměrná spotřeba 9 m<sup>3</sup>/100 km.

Autobus Renault Agora: Motorová nafta – průměrná spotřeba 35 l/100 km, CNG – průměrná spotřeba 40 m<sup>3</sup>/100 km.

Z analýzy ekonomiky provozu autobusu MHD v podmínkách roku 2002 lze udělat následující závěry:

Vyšší odpisová sazba vyplývající z cen nových CNG autobusů platných v roce 2002 způsobuje, že měrné náklady na 1 km provozu jsou u CNG téměř stejné nebo dokonce vyšší než u nafty, přestože náklad na palivo je v případě CNG o 2 až 3 Kč/km nižší.

Zavádění autobusů na CNG vyžaduje vyšší investice na nákup vozidel a splnění požadavků na garážování apod, vyšší jsou též náklady na servis.

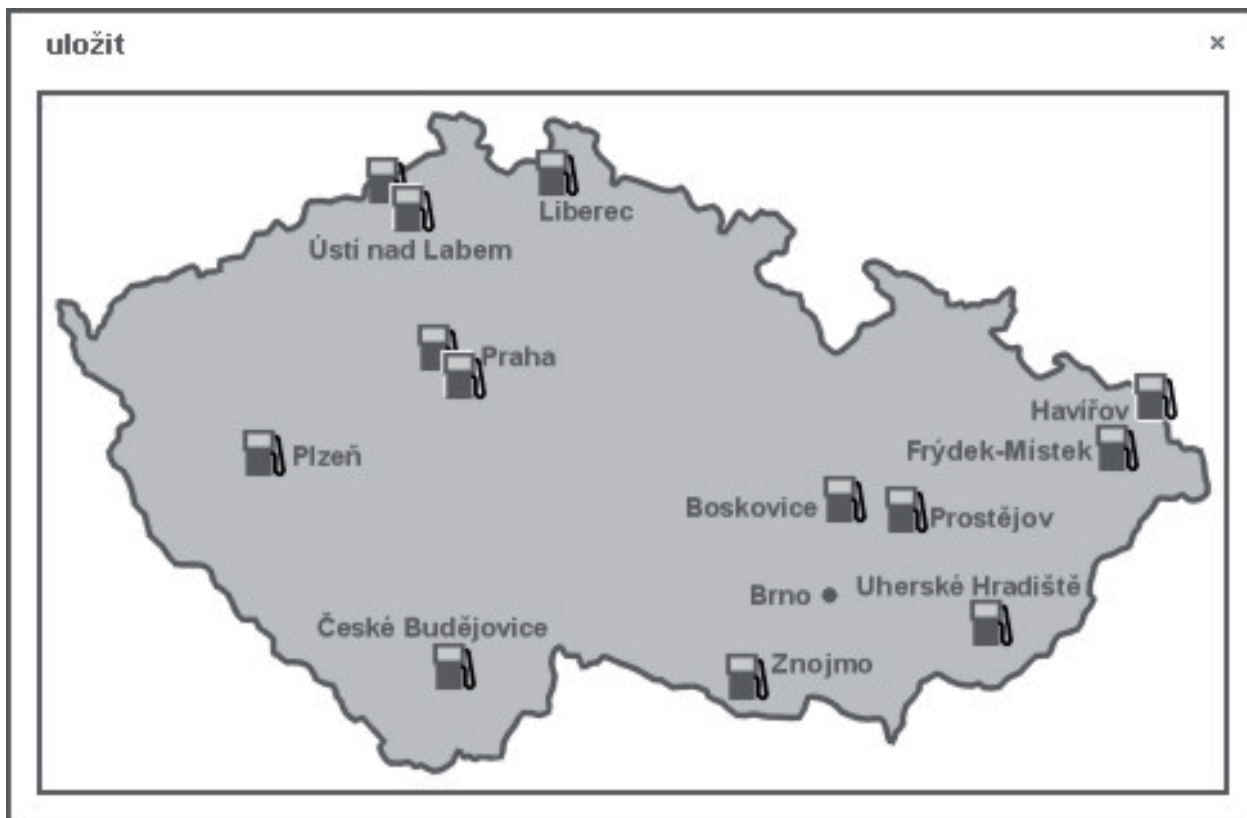
Z uvedeného plyne, že pro rozvoj plynofikace MHD je určitá dotace na pořízení autobusů na CNG nutná.

### ***Bezpečnost provozu vozidel na zemní plyn***

V dopravě je zemní plyn používán pod velmi vysokým tlakem, což ještě umocňuje obecně panující obavy z tohoto paliva. Ve skutečnosti jsou však vozidla na zemní plyn bezpečnější než vozidla používající benzín, naftu nebo LPG. To je dáno fyzikálními vlastnostmi zemního plynu a potvrzují to i zkušenosti z dlouhodobého provozu vozidel na CNG.

Bezpečnost zemního plynu jako paliva pro dopravu plyne z toho, že je na rozdíl od kapalných paliv lehčí než vzduch. Také jeho zápalná teplota je proti benzínu dvojnásobná. Silnostěnné tlakové nádoby na CNG, vyráběné z oceli, hliníku nebo kompozitních materiálů, jsou bezpečnější než tenkostěnné nádrže na kapalné pohonné hmoty. Tlakové nádoby procházejí řadou zkoušek mnohem přísnějších oproti zkouškám nádrží kapalných paliv (zkouší se především odolnost proti nárazu, požáru a zvýšení tlaku). Ve vozidle jsou navíc tlakové nádoby vybaveny řadou pojistek.

## Síť plnicích stanic zemního plynu



Problém zásobování vozidel CNG je pro budoucí rozvoj plynofikace silniční dopravy jednou z klíčových otázek, protože bez zabezpečení možnosti tankování nelze vytvořit poptávku po vozidlech. Současný počet veřejných plnicích stanic zemního plynu 8 je ve srovnání s počtem klasických čerpacích stanic (cca 1.800) nebo stanic LPG (cca 500) zcela nedostačující.

Potřebný minimální počet CNG stanic k roku 2020 je odhadován na 250 až 300. Tento počet plnicích stanic však musí vznikat postupně jako obchodně-provozní optimum, v rámci úmluv všech subjektů podílejících se na rozvoji plynofikace dopravy. Vyvážená síť plnicích stanic na zemní plyn by měla vznikat postupně při průběžném ověřování zpětnou vazbou zájmu potenciálních odběratelů.

Při rozvoji sítě plnicích stanic bude užitečné vycházet ze skutečnosti, že určující pro plynofikaci silniční dopravy, zejména v prvních etapách rozvoje, budou dopravci se silnými flotilami vozidel, zajišťující potřebné využití plnicích stanic, přičemž tito dopravci musí být motivováni ekonomickým prospěchem.

Rozvoj sítě plnicích by měl být v první fázi zaměřen zejména na oblasti, které jsou nadměrně zatížené emisemi, na lázeňská města a chráněná území. Současně je vhodné vytvářet souvislá pásma těchto lokalit, která by se měla propojovat tak, aby vytvářela vzájemně zastupitelné distribuční body, především pro obsluhu veřejnosti. Je při tom vhodné navázat, na stávající zázemí dopravců, kteří již provozují dopravní prostředky s pohonem na CNG a postupně ho rozvíjet kvantitativně v dané lokalitě tak, aby se ekonomika plnicích stanic co nejrychleji dostala z červených čísel.

Užitečná se jeví rovněž návaznost lokalit z hlediska vzájemné zastupitelnosti. Vhodné přitom bude, pokud to okolnosti dovolí, koncipovat i závodní plnicí stanice s možností použití i veřejností za plotem areálu závodu, tj. na prostranství veřejně přístupném. Velmi důležitá je též plynofikace všech variant vedení trasy „Modrého koridoru“ přes ČR již v první fázi výstavby stanic, protože půjde o plynofikaci nejfrekventovanějších tepen silniční sítě ČR.

### *Bariéry rozvoje využívání zemního plynu v dopravě*

O ekologických, ekonomických i strategicko-politických přednostech náhrady benzínu a motorové nafty CNG není pochyb. Přesto rozvoj vozidel na CNG probíhá v České republice velmi opatrně.

Současnou situaci na trhu s využíváním zemního plynu v dopravě lze charakterizovat jako vyčkávání. Přítom aktérů, kteří budou potenciálně na zavádění vozidel na zemní plyn profitovat, je dostatek. Výrobci, dovozci a prodejci osobních automobilů na CNG či Bi-Fuel (CNG/benzín) a výrobci CNG autobusů mohou očekávat vyšší odbyt. Plynárenství může očekávat vstup do nového segmentu podnikání a vyšší odbyt zemního plynu (CNG automobily jsou v zahraničí nazývány „pojízdné domy“, protože jejich spotřeba plynu je zhruba srovnatelná se spotřebou rodinného domku). Zástupci samospráv mohou očekávat od vozidel na alternativní pohon, specificky CNG, zlepšení kvality životního prostředí (především v městských aglomeracích) a snižování emisí skleníkových plynů a dalších znečišťujících látek. Vládě umožní postupná náhrada benzínu a nafty alternativními palivy disponovat určitou rezervou při nastavování parametrů pro snižování emisí skleníkových plynů v průmyslu v rámci emisních obchodování (Národní alokační plán) a tím snižovat tlak na domácí průmysl. Ale především, motoristé získají ekonomicky srovnatelnou a přitom ekologičtější náhradu za automobily na konvenční pohonné hmoty.

Důvodem pomalého rozvoje plynofikace dopravy je existence řady bariér. Jednou z nejvýznamnějších bariér rozvoje využívání zemního plynu v dopravě je nedostatečná infrastruktura plnicích stanic CNG v porovnání s hustou sítí čerpacích stanic na kapalné pohonné hmoty. Předkládaný program podpory alternativních paliv proto navrhuje v první etapě vytvořit podmínky pro rozvoj CNG v městské a příměstské hromadné dopravě, která není limitována absencí sítě čerpacích stanic. Analogicky se situací např. ve Spolkové republice Německo však je nutná již v této etapě aktivní účast plynárenství na vybudování sítě čerpacích stanic.

Problémem je i to, že v ČR zatím nejsou prodávány osobní automobily v plynové verzi přímo od výrobce a nejsou tudíž ani homologovány. Po vstupu ČR do EU je však platná homologace evropská. Dovození automobilek, které vyrábějí vozidla na CNG (Volvo, Fiat, Opel, Ford, Peugeot, Renault, VW), jsou tudíž schopni zareagovat bezprostředně po vytvoření poptávky. Škoda Auto, a. s., Mladá Boleslav, největší výrobce a prodejce automobilů v České republice, však žádné plynové verze vozidel (ani CNG, ani LPG) zatím nenabízí. Lze říci, že cena zde bariérou není. Obecně platí, že cena plynové verze je oproti verzi s benzínovým motorem o cca 5–10 % vyšší, to je však kompenzováno nižšími provozními náklady. V zahraničí je rozdíl plynové verze oproti benzínové cca 1.000 Euro, rozdíl mezi naftovou verzí a plynovou verzí je dokonce u některých výrobců nulový. K plynovým vozidlům by tedy mohl vzniknout obdobný přístup automobilistů jako mají k vozidlům na motorovou naftu.

Autobusy na CNG pohon jsou v České republice na trhu. Firma EKOBUS a. s. nabízí CNG autobus EKOBUS v modifikacích pro příměstskou, městskou /nizkopodlažní verze/ i dálkovou dopravu, výrobce SOR Libchavy dodává autobusy s plynovým motorem kanadské výroby Cummins. KAROSA, a. s. Vysoké Mýto, největší výrobce autobusů v České republice a člen nadnárodního holdingu Irisbus Group, nabízí nizkopodlažní City Bus Agora s plynovým motorem Renault.

Významnou bariérou jsou však v případě autobusů vyšší investiční náklady na pořízení vozidla na CNG ve srovnání s vozidlem na motorovou naftu.

U městské a příměstské hromadné dopravy je významnou bariérou nezájem provozovatelů vozidel, především městských dopravních podniků, o provozování ekologicky šetrnější dopravy. Nezájem je nezdědka motivován silnými vazbami mezi dopravci a obchodníky s kapalnými pohonnými hmotami. V tomto kontextu je třeba upozornit i na skutečnost, že zemní plyn – na rozdíl od nafty či benzínu – nelze zcizit. Důvodem tohoto odstupu však částečně mohou být i o něco vyšší nároky na bezpečnost při garážování a servisu vozidel na zemní plyn.

Další významnou bariérou, kterou však tento materiál chce odstranit, je nejistota stran vývoje cen zemního plynu jako motorového paliva. Odstranění této bariéry spočívá v dlouhodobé stabilizaci spotřební daně pro využití CNG v dopravě. Tu je navrženo kombinovat s dobrovolnou dohodou mezi vládou

ČR a plynárenským průmyslem o zachování cenového rozdílu mezi zemním plynem pro pohon vozidel a motorovou naftou a o podílu plynárenství výstavbě sítě plnicích stanic na zemní plyn.

Určité možnosti mohou též být v oblasti plynofikace motorové trakce železniční dopravy a lodní dopravy. V této oblasti je však řada komplikujících faktorů (nutnost vazby plynofikovaného motorového vlaku na jednu trať atd). Je proto nutné nejprve provést důkladnou analýzu problému a teprve pak stanovit opatření k dalšímu rozvoji (včetně koordinace výstavby společných plnicích stanic pro MHD a železnici).

### *Potenciál podílu zemního plynu v dopravě*

Analýza vývoje počtu vozidel na zemní plyn v ČR do roku 2020 byla v roce 2004 zpracována ve studii Strategický rozvoj zemního plynu v dopravě (Transgas a. s.). Tato analýza je založena na vývoji konkurenceschopnosti zemního plynu vůči motorové naftě a benzínu. Předpokladem její reálnosti je zachování diference spotřební daně na zemní plyn a motorovou naftu (benzín) a z toho plynoucí cenové zvýhodnění zemního plynu, které bude s narůstajícím objemem prodáváného zemního plynu jako pohonné hmoty vzhledem k poklesu jednotkových fixních nákladů narůstat.

Z provedené analýzy plyne, že v případě splnění základního výchozího požadavku (diference sazeb spotřební daně na zemní plyn, a motorovou naftu či benzín) by celkový počet automobilů používajících zemní plyn v České republice v roce 2020 mohl dosáhnout 386 tisíc, z toho cca 10 tisíc autobusů a nákladních automobilů. Potřebný počet CNG stanic je pro tento počet odhadován na 285. Celkový odhad reálné spotřeby zemního plynu pro pohon tohoto množství vozidel v ČR je 1194 mil. m<sup>3</sup> ročně. Vzhledem k tomu, že ekvivalent spotřeby pohonných hmot přepočtený na zemní plyn se v posledních letech v ČR pohybuje okolo 5 miliard m<sup>3</sup>, znamená tato spotřeba podíl zemního plynu na celkové spotřebě pohonných hmot 23,9 %. Ve výše zmíněné analýze byla též zpracována z hlediska zemního plynu „skeptická“ varianta vývoje cen. Podle této varianty je celková spotřeba zemního plynu pro pohon vozidel v ČR v roce 2020 937 mil. m<sup>3</sup> ročně, tj. 18,7 %.

V této souvislosti je nutné upozornit, že růst ceny ropy může být jedním z významných stimulů urychlující přechod na CNG a zvyšujících potenciál využití zemního plynu v dopravě.



***Use of alternative fuels in traffic - the road to a higher diversification and independence for economy***

**Annotation:** *The resources of traditional energy resources - oil, coal, are wasted and smaller over time. There must be new strategy to replace those resources not only because of the time outview, but also because of strategically unstable area they are mainly dominated from.*

*There are some more alternatives already known but not very public, but also some more which have to be developed and brought to public use.*

**Key words:** *Alternative fuels, traffic, Natural gas, hydrogen, energy business, energy, renewable resources, ecology, bus transport, transport of goods, international transport of goods.*

**Kontaktní adresa autora:**

Jiří Šimek, Mag.

VŠE Praha

Fakulta managementu v J. Hradci

Jarošovská 1 117/II

377 01 Jindřichův Hradec

jirisimek@yahoo.com



# Etický kódex ako pravidlo podnikania

*Ivana Butoracová Šindleryová*

**Abstrakt:** Vývin etiky a zavádzania etických princípov do podnikania je nevyhnutnou súčasťou budovania obchodných vzťahov vo vyspelých krajinách. Problematike etiky a podnikania na základe etických hodnôt sa počas transformačného procesu neprikladal veľký význam. Tlak na slovenských podnikateľov však výrazne narástol po vstupe do EÚ. Transformáciou slovenskej ekonomiky na trhové hospodárstvo a rastom obchodu s vyspelými trhmi sa aktivizoval vývoj etiky v podnikaní na Slovensku. Táto štúdia analyzuje základné etické princípy v podnikaní, ich význam i nutnosť, popisuje vývin a postupné zmeny v ponímaní etiky na Slovensku.

**Kľúčové slová:** etika, MSP, EÚ, morálka, proces transformácie

## Etika a jej postavenie v ekonomii

Etika je teória morálky. Morálka vyžaduje, aby sa človek správal určitým spôsobom. Zároveň zdôvodňuje, prečo sa má správať práve tak a nie inak. Morálka teda predstavuje spoločenskú inštitúciu, ktorá plní úlohu regulátora správania sa a konania ľudí vo všetkých oblastiach života.

*„V posledných rokoch ekonómia uznali, že inštitúcie sú dôležité.*

*Rovnako budú musieť uznať, že etika je dôležitá.“*

*James Buchanan*

Vo všeobecnosti rozlišujeme dva základné modely etiky:

- model vyjadrený intenzitou vzťahu medzi existujúcimi prameňmi a kritériami etického správania – napr. kódexami a tým, čo v skutočnosti subjekty morálky považujú za etické – morálne,
- model vyjadrený intenzitou medzi tým, čo subjekty morálky považujú za etické, a tým, ako sa skutočne správajú.

Správanie sa subjektov sa hodnotí ako etické, ak jeho intenzita dosahuje obe úrovne etiky súčasne.

Etické a právne normy sa v rámci podnikateľskej etiky prelínajú a predstavujú regulátory správania jednotlivcov i podnikateľských subjektov. Etické normy fungovali a fungujú v ekonomickej sfére spoločnosti, ekonómia ako veda skúma motívy a spôsoby rozhodovania jednotlivcov i spoločnosti ako celku o alternatívnom využití vzácnych výrobných zdrojov, spôsoby rozdeľovania vyrobených statkov na súčasnú a budúcu spotrebu medzi jednotlivé osoby a spoločenské skupiny, ako aj výmenné procesy, ku ktorým pri tom dochádza.

*„Ekonómia je teda veda o voľbe, ktorá skúma ľudské správanie ako vzťah medzi cieľmi a vzácnymi zdrojmi, ktoré možno alternatívne využívať.“*

## Podnikateľská etika

Podnikateľská etika je svojím teoretickým základom normatívna a aplikovaná etika. Je to fenomén, ktorý v poslednom období zaznamenal obrovský rozmach. Jedná sa o systémový a komplexný prístup k skúmaným javom, ktorý špecifikuje a identifikuje morálne dilemy, ktoré sa vynárajú v súvislosti s podnikaním, s cieľom poskytnúť rámec ich logickej analýzy.

*„Podnikateľská etika je súbor pravidiel, zásad a princípov, ktoré poskytujú návody na primerané správanie a konanie v špecifických situáciách v podnikaní, je súborom všeobecne platných etických zásad a noriem aplikovaných v podnikaní.“*

*P. W. Lewis*

Podnikateľskú etiku vo všeobecnosti odborná teória člení na etiku úžitku, povinnosti, zodpovednosti a cnosti, pričom jej hlavná funkcia spočíva v identifikácii etického problému a jeho príčin v kontexte podnikania. Novodobú históriu podnikateľskej etiky charakterizujú štyri základné obdobia:

- 1900 až 1920 – proces hľadania etiky v podnikaní,
- 1921 až 1950 – proces rozvoja profesijnej a podnikateľskej etiky,
- 1951 až 1970 – obdobie narastajúcej komplexnosti podnikateľskej etiky,
- 1971 až súčasnosť – podnikateľská etika sa stáva samostatnou vednou disciplínou.

V osemdesiatych rokoch v USA prežívala etika skutočnú explóziu a tento trend sa postupne rozširoval do západnej Európy. Po transformačnom procese, ktorý prebehol v rámci východnej a strednej časti Európy, sa aj v tejto časti rozšírilo úsilie skúmať ekonomicky produktívne, ale zároveň sociálne a hodnotovo želateľné formy podnikateľského správania. Podnikateľská etika je v súčasnosti založená na predpoklade dobrovoľného rešpektovania morálnych noriem a hodnôt v podnikaní, a to nielen vo vzťahu k obchodným partnerom, ale aj akcionárom, spotrebiteľom a verejnosti. V rámci podnikateľskej etiky sa možno stretnúť s termínom manažérska etika. Jedná sa o profesijnú etiku manažérov – teda teoretickú reflexiu normatívneho a hodnotového riadenia podniku, firmy či inštitúcie zo strany manažmentu.

### **Morálny rozvoj podnikania a vývin etických princípov**

Ekonomická činnosť je založená na princípe uspokojovania ľudských materiálnych i duchovných potrieb. Okrem hodnôt špecificky ekonomického charakteru, s ktorými operuje ekonomická teória, sa všetky podnikateľské aktivity pohybujú v širokom poli mravných hodnôt, ktoré určujú normy spoločenského správania a musia s nimi byť v súlade. Pre podnik to znamená stanovenie kľúčových etických hodnôt, ktoré budú plniť úlohu hlavných princípov a stanú sa chrbtovou kosťou celej podnikovej kultúry. Ich zverejnenie je významným krokom v procese inštitucionalizácie etiky v podniku.

Počiatky etiky siahajú až do absolutistickej vlády z obdobia baroka, kedy sa hospodárstvo podriadilo princípom silného štátu. V počiatkovom období po osemnástom storočí platila pre každého jednotlivca zásada: cnostne konať znamená prinášať blaho iným ľuďom. Etická úroveň hospodárstva teda závisela od toho, koľko ľudí sa správalo korektne. V nasledujúcom období došlo v hospodársko-etickom myslení k náhlejšej zmene, ktorú inicioval Adam Smith, keď v diele *Bohatstvo národov /1776/* zaznela dnes v odbornej praxi známa veta: „To, čo potrebujeme na jedenie, nepochádza z dobej vôle mäsiara, pivovarníka alebo pekára, ale z toho, že sledujú svoje záujmy.“ V tomto ponímaní chápeme organizáciu hospodárskeho spoločného života ľudí v štáte ako možnosť sledovania vlastných záujmov u jednotlivcov, pričom z hľadiska celku vznikajú výhody pre všetkých.

### **Etický kódex ako pravidlo podnikania**

Tento kódex je v medzinárodných spoločnostiach štandardnou súčasťou firemných noriem a definuje štruktúru vnútorných procesov. Výraz kódex sa najčastejšie v praxi vyskytuje v spojení s charakteristikou činnosti, ktorej sa týka – napr. kódex správania. Firemné kódexy sú často prejavom vyspelého trhového prostredia a fungujúcej podnikateľskej etiky. Mali by byť zverejňované, avšak na rozdiel od amerických, mnoho západoeurópskych firiem tieto pravidlá či stanoviská považuje za internú záležitosť, ktorá nie je určená pre verejnosť.

Na Slovensku sa vníma kódex len ako business záležitosť. *Code of Business Ethics* – teda etický kódex však znamená oveľa viac. Predstavuje súbor noriem, ktoré upravujú vzťahy vnútri spoločnosti i jej správanie smerom von, ako aj správanie zamestnanca voči zamestnancovi či manažéra voči zamestnancom. Zhruba v rovnakom čase ako etický kódex podnikania vznikol aj kódex správy a riadenia podnikov – *Corporate Governance*. Tieto kódexy sa čiastočne prekrývajú, avšak princípy corporate governance sa sústreďujú na jeden segment firemného života.

Cieľom etického kódexu je stanoviť normy najvhodnejšej praxe, ktorá by sa mala zaviesť a uplatňovať v SR bez toho, aby vyžadovala legislatívne zakotvenie. Kódex sa musí zakladať na princípe otvorenosti,

poctivosti a zodpovednosti. Otvorenosť na strane spoločností v medziach daných ich postavením v rámci konkurencie je základom dôvery, ktorá musí existovať medzi spoločnosťami a tými, ktorí sa na ich úspechu podieľajú. Poctivosť predstavuje priamočiare konanie a vytváranie pravdivého a vyváženého obrazu o danej spoločnosti. Princíp prijatia zodpovednosti za svoje rozhodnutia má zásadný význam v manažérskej praxi

### **Vývoj podnikateľskej etiky na Slovensku**

Od roku 1989 došlo k nezvratným zmenám v politickej i ekonomickej situácii Slovenskej republiky. Podnikateľská etika nie je vcelku novým pojmom, avšak nemožno ju pokladať ani za bežný, už do hospodárskej spoločnosti vžitý jav. Väčšina personálnych a organizačných problémov dnešných firiem súvisí s neekonomickými faktormi, ktoré sú ovplyvnené medziľudskými vzťahmi. Podniky majú absolútny nedostatok etických kódexov a určených firemných kultúr, čoho dôsledkom je existencia vážnych etických problémov – napr. nedodržovanie zmlúv, nestabilita obchodných partnerov, negatívny lobbying, diskriminácia veku či pohlavia, negatívny vzťah k ochrane životného prostredia, absencia budovania a rozvoja podnikovej kultúry.

Vo všeobecnosti možno konštatovať, že podnikateľská etika sa neteší na Slovensku veľkej obľube ani záujmu zo strany podnikateľských subjektov. Mnohí teoretici však namietajú, že ešte nenastal správny čas pre uplatňovanie etických princípov v podnikaní vzhľadom na kontinuálne prebiehajúci proces upevňovania trhového hospodárstva. Základným problémom sa stáva ponímanie osoby ako účelu, nie prostriedku. Cieľom hospodárstva by mala byť služba životu, hodnotu hospodárstva nemožno merať podľa hospodárskeho rastu, ale podľa toho, ako sa zvyšuje kvalita života.

### **Proces transformácie – priestor na rozvoj etiky**

Kvalita podnikateľského prostredia je značne poznamenaná ekonomickou, politickou i sociálnou transformáciou, ktorá na Slovensku prebieha. Korupcia je vnímaná ako jeden z najvýraznejších faktorov znižujúcich kvalitu slovenského podnikateľského prostredia. Argument, že podnikateľská etika je zbytočný luxus, ktorý aj tak neprináša žiadne výsledky, sa stáva neopodstatneným a irelevantným. Práve naopak, budovanie firemnej kultúry na etických princípoch je základným prvkom budovania dôvery a ultimátne vedie k znižovaniu nákladov ako i získaniu konkurenčnej výhody.

Dobre riadené firmy sú tie, ktoré dodržiavajú zákony. Decentralizovaná ekonomika sa zakladá na množstve zodpovedných hospodárskych subjektov, ktoré vstupujú do vzájomných vzťahov s možnosťou slobodného rozhodovania. Všeobecné dobro sa teda stáva funkciou maximalizácie osobného záujmu, trhové hospodárstvo dokáže efektívne fungovať len ako hospodárstvo súťaže.

### **Adaptácia slovenských firiem na podmienky EÚ**

Vstup do EÚ bol podmienený prijatím noriem a zákonov, ktoré zmenili formálne i neformálne inštitúcie krajiny. Vecné zložky týchto zmien sa musia riešiť v procese generovania a prijímania inštitucionálnych zmien a so zreteľom na možnosti krajiny tieto procesy ovplyvňovať a využívať. V členských štátoch únie pôsobí celý rad združení a asociácií, ktoré vytvárajú prostredie na podporu záujmov jednotlivých firiem, odvetví či iných záujmových skupín. Vo všeobecnosti je problémom tranzitívnych ekonomík v prvom období reforiem absencia niektorých záujmových skupín a istá nevyváženosť, ktorá umožnila presadenie najsilnejších subjektov a ich záujmov do takej miery, že boli ohrozené záujmy iných skupín. V praxi sa to v ekonomike Slovenska prejavilo napríklad nízkou ochranou záujmov menšinových akcionárov voči subjektom kolektívneho investovania či veľkým akcionárom.

Nevyhnutnosť presadzovania svojich záujmov vyplýva z toho, že spoločná politika únie môže mať na ekonomiku a podniky podstatne väčší a dlhodobjší vplyv ako hospodársko-politické opatrenia miestnej vlády. Vstupom zahraničných firiem do domáceho trhového prostredia sa výrazne menia požiadavky na implementáciu podnikateľskej etiky. Zahraničný partner so sebou vždy prináša etické princípy už etablované vo vyspelom ekonomickom prostredí, čím vytvára tlak na domácich obchodných partnerov, aby

dodržovali etický kódex a uznávali etické hodnoty prezentované spoločnosťou. Touto formou sa vytvára istý základ pre učenie sa slovenských podnikateľských subjektov, u ktorých osvojenie si etických princípov jednoznačne podporí a posilní pozíciu na európskom trhu.

Špecifický rozmer v rámci prípravy slovenských podnikov na vstup do EÚ predstavovala harmonizácia s *acquis communautaire*, teda podmienok, ktoré členské štáty prijali za vlastné pred vstupom do spoločenstva. Tieto podmienky sa dotýkajú všetkých oblastí hospodárskeho, spoločenského a kultúrneho života, ktorého budovanie je založené na princípoch etického správania a dodržiavania podnikateľskej etiky.

### **Nová ekonomika - uplatnenie etiky podnikania v slovenských podnikoch**

Novou ekonomikou možno zjednodušene chápať ekonomiku rozumnú, humánnu a ekologickú. Akákoľvek stratégia alebo ekonomika podporujúca trvalo udržateľný, humánnu a ekologický systém podporuje túto myšlienku. V novej ekonomike sa povest' firmy stáva konkurenčnou výhodou, pričom jej poškodenie môže mať pre firmu katastrofické následky. Vo svete morálky prestáva platiť tvrdenie, že čo nie je zakázané, to je povolené. Legalita, čiže zákonnosť, je síce predpokladom morálky, avšak sama o sebe ju negarantuje. Zámerom podnikateľskej etiky v novej spoločnosti je orientovať podnikateľov najmä na dlhodobú prosperitu založenú na službe zákazníčkovi a spoločnosti a vytvoriť tak systém sociálne zodpovedných organizácií. Etika teda nepôsobí proti kritériu zisku, avšak nabáda podnikateľské subjekty k snahe o stabilné umiestnenie sa na trhu namiesto snahy rýchlo zbohatnúť.

Morálna orientácia podnikateľského aktéra nie je otázkou sentimentu alebo sebaobetovania. Za svoju korektnosť podnikateľ má právo očakávať dodatočné výhody, pričom počíta aj s vernosťou spotrebiteľa. Je samozrejme ťažké správať sa morálne v prostredí, v ktorom ostatní konajú nemorálne. Objavuje sa aj názor, že podnikatelia by mali byť pripravení platiť cenu za etické správanie - tento názor je však irelevantný, keďže nemotivuje k etickému správaniu a jednoznačne neprispieva k riešeniu problému.

Vo všeobecnosti možno slovenské podniky rozdeliť do piatich skupín vzhľadom na ich prístup k etike podnikania:

- firmy *amorálne* - prístup k obchodnej činnosti je krátkodobý, jediným cieľom je vysoký zisk za čím kratší čas pri nulovej starostlivosti o zamestnanca, ktorý je vnímaný ako výrobná jednotka,
- firmy *legalistické* - pohybujú sa v rámci zákona a z jeho litery vychádza aj ich vzťah k etike,
- firmy *vnímavé a kladne reagujúce* - vedúci predstavitelia nepostupujú legalisticky, vzniká u nich postupne vedomie o nevyhnutnosti rovnováhy medzi ziskom a etikou,
- firmy *angažované k otázke etiky* - pokladajú etické hodnoty za súčasť svojej firemnej kultúry, vydávajú etické kódexy deklarujúce ich postoje k zásadným hodnotám, úzko spolupracujú so zamestnancami,
- firmy *etické* - presadzujú výrazne etické hodnoty, napríklad vo vzťahu k zamestnávaniu pracovníkov, ich výcviku, odmeňovaniu i prepúšťaniu.

Poslaním podnikateľskej etiky je upozorniť na neprípustnosť privilegovania zisku v ekonomickej činnosti na úkor človeka a kvality života. Z toho hľadiska by etika v slovenských podmienkach mala fungovať ako korekcia podnikateľského správania, ktoré je síce legálne, ale morálne a hodnotovo sporné.

### **Literatúra**

BOWIE, E. N. *Business Ethics*. NJ 1990.

COOK, R. A. *Business Ethics at the Crossroads*. Oxford university Press, 1989.

KLOPFER, M. *Etika podnikania*. Bratislava: SPN, 1995.

ŠRONĚK, I. *Etika v obchodě a podnikání*. Praha: Management Press, 1992.

VAJDA, J. *Etika*. Nitra: Enigma, 1995.

ZEMANIČOVÁ, D., LAJČAKOVÁ, J., NECHALA, P.: *Podnikanie verzus korupcia na Slovensku*. Bratislava: TIS, 2003.

### ***Code of Business Praxis as the Rule of Business***

**Annotation:** *The development of ethical principles of business is a necessary part of the commercial relationship building in the developed countries. The ethic issue was of small importance in the period of Slovak transformation process. However, after the EU acceptance the pressure on Slovak enterprises has been increased. This study analyzes the basic ethical principles of business - Code of Business Praxis and it describes the development and changes in the perception of ethics in the Slovak Republic.*

**Key words:** *ethics, SME's, EU, morale, transformation process*

#### **Kontaktní adresa autora:**

Ivana Butoracová Šindleryová, Ing.  
Prešovská univerzita  
Fakulta manažmentu  
Katedra marketingu a medzinárodného obchodu  
Ul. 17. novembra č. 1  
080 01 Prešov, SR  
ivkasindleryova@yahoo.com

# Marketingová aplikácia manažmentu znalostí

*Rastislav Špavelko*

**Abstrakt:** Príspevok sa zaoberá problematikou marketingovej aplikácie manažmentu znalostí z pohľadu podnikovo-hospodárskeho subjektu. Potreba detailne sa zaoberať manažmentom znalostí sa v podmienkach globálnej ekonomiky stáva rozhodujúcou z pohľadu budúceho vývoja. Využívanie výhod manažmentu znalostí vedie k zvyšovaniu konkurenčnej schopnosti podniku. Hlavnou snahou príspevku je prezentovať metodický rámec, ktorý je možné využiť ako východisko pre samotnú aplikáciu v rôznych podmienkach podnikovej praxe. Na základe vlastného výskumu identifikujeme predpoklady, bariéry a prínosy manažmentu znalostí.

**Kľúčové slová:** informácie, znalosti, manažment znalostí, intelektuálny kapitál, konkurencieschopnosť

„Manažment znalostí nie je vytváranie encyklopédie, ktorá zahŕňa všetko, čo kto kedy vedel. Pri manažmente znalostí ide o sledovanie tých, ktorí vedú a rozvíjanie takej podnikovej kultúry a technológií, ktoré ich ovplyvnia hovoriť“, Arian Ward<sup>1</sup> zo spoločnosti Work Frontiers International. Pojem marketingová aplikácia manažmentu znalostí predstavuje využitie výhod získaných aplikáciou manažmentu znalostí v marketingových činnostiach podniku. Hlavným cieľom marketingovej aplikácie manažmentu znalostí je podpora procesu manažmentu znalostí, ktorý spočíva v zachytávaní znalostí, vytváraní znalostí, objavovaní, overovaní, zdieľaní, prijímaní a aplikovaní znalostí. Výsledkom marketingovej aplikácie manažmentu znalostí je identifikovanie, vytváranie, udržiavanie a posilňovanie udržateľných konkurenčných výhod, využitím ktorých dochádza k naplneniu cieľov podniku. Marketingová aplikácia manažmentu znalostí vyžaduje podporu vrcholového manažmentu podniku a zakotvenie v stratégii podniku. Do marketingovej aplikácie manažmentu znalostí sú zapojené jednotlivé oddelenia podniku a pracovníci rôznych úrovní riadenia. Dochádza k interakcii interného a externého prostredia podniku. Rozlišujeme 6 faktorov, ktoré majú zásadný vplyv na marketingovú aplikáciu manažmentu znalostí: 1. *stratégia podniku* – určuje základné východiská všetkých aktivít, ktoré sa v podniku realizujú; 2. *organizačná štruktúra* – predstavuje jednoznačné určenie právomocí a zodpovedností, umožňuje efektívnu spoluprácu a komunikáciu medzi pracovníkmi a jednotlivými oddeleniami; 3. *podniková kultúra* – podporuje vzájomnú spoluprácu, formálne a neformálne komunikačné kanály tak, aby sa vytvorila možnosť generovať nové znalosti; 4. *motivovaní pracovníci* – predstavujú kritický faktor. Sú jedinými nositeľmi skrytých znalostí; 5. *podnikové procesy* – pracovníci v podnikoch vedú prečo robia určitú činnosť, ako to majú robiť, či už ide o pracovníkov vo výrobe alebo v marketingu. Majú prospech z poznania najlepších postupov v odvetví a skúšajú ich použiť v prostredí vlastného podniku; 6. *informačné a komunikačné technológie* – predstavujú technologickú infraštruktúru, ktorá podporuje a uľahčuje spracovanie a tok dát, informácií a znalostí.

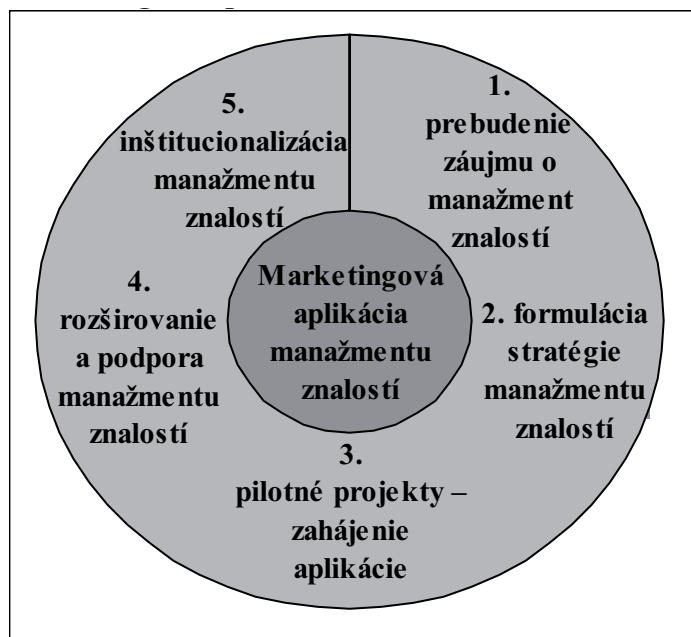
## Etapy marketingovej aplikácie manažmentu znalostí

Marketingová aplikácia manažmentu znalostí pozostáva zo šiestich etáp. Jednotlivé etapy sú znázornené na obrázku 1.

**1. etapa: prebudenie záujmu o manažment znalostí** – aplikácia manažmentu znalostí začína vytvorením základného tímu pracovníkov, tzv. podpornej organizácie, ktorú tvoria experti (vrcholoví znalostní pracovníci). Ich úlohou je pripraviť a riadiť samotnú aplikáciu manažmentu znalostí. Vytvorí sa tak centrum manažmentu znalostí v podniku, odkiaľ sa bude šíriť v rámci celého podniku pod ich dohľadom až do doby, keď sa dosiahne stav nevedomelej kompetencie a manažment znalostí sa bude rozvíjať takmer samostatne bez zjavných zásahov základného tímu.

<sup>1</sup> COLLISON, CH. – PARCEL, G. *KNOWLEDGE MANAGEMENT*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. s. 18.

**Obrázok 1:** Marketingová aplikácia manažmentu znalostí



Zdroj: Vlastné spracovanie.

Podľa Vymětala<sup>2</sup> aplikáciu manažmentu znalostí zvyčajne charakterizujú poznatky zdôrazňujúce skutočnosť, že manažment znalostí je nutné zamerať na aktivity podporujúce realizáciu podnikateľskej stratégie; prekračuje hranice jednotlivých útvarov a zúčastňuje sa ho mnoho pracovníkov; môže mať nevyjasnené a rozsiahle následky; nemá jednoznačné a univerzálne riešenie; trvá dlhú dobu pokiaľ sa dosiahne požadovaný stav; k celej problematike je nutné pristupovať ako k riadeniu rozsiahlej procesnej zmeny. V rámci príprav na aplikáciu manažmentu znalostí je potrebné brať ohľad na: vzbudenie záujmu o manažment znalostí vytvorením kladného povedomia; nájsť a prezentovať úspešné príklady z praxe a výhody manažmentu znalostí; zamerať sa na to čo v podniku funguje; nájsť niekoľkých hrdinov, ktorí na vlastnom príklade dokážu úspech aplikácie a budú ho pozitívne šíriť v rámci podniku; skúmať svet vonku a hľadať úspešné metódy a otestovať ich v podmienkach podniku; zamerať sa na niekoľko kľúčových nástrojov a tie propagovať; robiť všetko jednoducho a nezavádzať nový jazyk; identifikovať niekoľko zásadných oblastí v podniku, na ktorých sa dokážu prinosiť prínosy manažmentu znalostí.

**2. etapa: formulácia stratégie manažmentu znalostí** – v rámci tejto etapy formulujeme stratégiu aplikácie manažmentu znalostí, ktorá podporí základnú víziu manažmentu znalostí a zaistí dosiahnutie požadovaných výsledkov. Stanovujeme ciele a definujeme očakávané výstupy. Plánované iniciatívy musia zahŕňať prechod od súčasného stavu ku konečnému stavu a začlenenie zmeny tak, aby sa fungovalo ako normálne. Základné prvky úspešnej aplikácie manažmentu znalostí: *technologická infraštruktúra*, ktorá umožní zdieľanie znalostí. V oblasti informačných a komunikačných technológií odstraňujeme bariéry a umožňujeme široký prístup k informáciám; *spojenie pracovníkov*, ktorí majú znalosti a sú ochotní ich zdieľať, pýtať sa a počúvať; *zavedené procesy* pre zjednodušené zdieľanie, overovanie a extrakciu znalostí. Je dôležité venovať rovnakú pozornosť všetkým trom prvkom. Prílišným zameraním sa na procesy a technológie môžeme opomenúť pracovníkov, ktorí potom nemusia byť ochotní spolupracovať. Ak sa zameriame len na pracovníkov a procesy, môže sa stať, že nevyužijeme výhody technológií na uľahčenie zachytenia a distribúcie znalostí.

<sup>2</sup> VYMĚTAL, J. a kol. *Informační a znalostní management v praxi*. 1. vyd. Praha: LexisNexis CZ, 2005. s. 260.

Každý projekt aplikácie manažmentu znalostí by mal začať auditom znalostí. Výsledky znalostného auditu podrobíme kritickej analýze s cieľom identifikácie kľúčových znalostí. Cieľom je začlenenie zachytených znalostí do podnikového procesu, pričom sa zameriavame na: identifikáciu znalostí; analýzu a zachytenie znalostí; zaznamenanie a prezentáciu znalostí; overenie znalostí; vytvorenie smerníc; vloženie znalostí do znalostných báz; začlenenie znalostí do podnikových procesov (aby sa tieto znalosti dostali k pracovníkom, ktorí ich budú používať); aplikáciu znalostí pri obchodnej činnosti. Na identifikáciu kľúčových znalostí môžeme použiť Fishbone Diagram<sup>3</sup> a Cause & Effect Matrix<sup>4</sup> z metodológie SIX SIGMA. V ďalšom priebehu aplikácie stanovujeme základné a čiastkové ciele, identifikujeme očakávané výstupy. Ciele stanovujeme v súlade s podnikateľskou stratégiou, v prospech samotného podniku, pracovníkov, zákazníkov a partnerov. Príklady základných cieľov aplikácie manažmentu znalostí: optimalizácia využitia dát a informácií; uchovanie znalostí; vytvorenie podnikovej kultúry, ktorá motivuje k zdieľaniu znalostí; vytvorenie prostredia, ktoré generuje konkurenčné výhody; optimalizácia dopytu a ponuky po znalostiach v rámci podniku; ochrana pred informačným preťažením; ochrana intelektuálneho kapitálu podniku pred vonkajším prostredím; identifikácia ekonomického potenciálu intelektuálneho kapitálu. Rozlišujeme tri hlavné druhy výstupov marketingovej aplikácie manažmentu znalostí, ktorými sú<sup>5</sup>: 1. výstupy a prínosy, ktoré sú priamo merateľné a hodnotiteľné; 2. výstupy a prínosy, pri ktorých sa nepredpokladá meranie ich hodnoty alebo sa to nedá realizovať, aj keď predstavujú hodnotu a nebolo by možné bez nich dosiahnuť merateľné výstupy a stanovené ciele; 3. výstupy týkajúce sa podpornej infraštruktúry, nevyhnutelné pre realizáciu výstupov a cieľov.

Projekt marketingovej aplikácie manažmentu znalostí vyžaduje dôkladné spracovanie. Pri spracovaní projektu aplikácie dochádza k rozširovaniu tímu o ďalších členov. Každý projekt riadi projektový tím, ktorého základom je expert (člen základného tímu). V tíme sú externí a interní odborníci a pracovníci, ktorých sa budú procesy manažmentu znalostí týkať. Celkové zloženie tímu závisí na stanovených cieľoch projektu. Každý projekt by mal zahrňovať štyri základné okruhy cieľov<sup>6</sup>: *návrh budúcej podoby systému znalostí podniku* – ide o reštrukturalizáciu stavu popísaného v znalostnom audite v zmysle plánovaných cieľov a výstupov. Výsledkom je nová podoba systému znalostí, interných a externých zdrojov informácií a znalostí a určenie budúcej podoby informačných a znalostných tokov; *program čiastkových úloh manažmentu znalostí* – predstavuje realizáciu konečných cieľov a výstupov. Každá čiastková úloha musí byť jasne a jednoznačne definovaná, vrátane cieľa a vecného, časového a finančného rozsahu. Čiastkové úlohy a projekty vedú k vypracovaniu postupných zmien v súčasnej úrovni informačnej, komunikačnej a znalostnej technológie; *plán odmeňovania a motivácie* – týka sa zainteresovaných pracovníkov. Základným kritériom by mala byť schopnosť predávať svoje znalosti a skúsenosti ostatným. *Plán finančného zabezpečenia projektu* – s klasickou formou a obsahom.

Významným problémom aplikácie manažmentu znalostí je meranie úspešnosti projektov. Hodnotiť by sa mal predovšetkým dopad projektu na výkonnosť podniku z pohľadu tvorby konkurenčných výhod. Prínos z realizácie projektu marketingovej aplikácie manažmentu znalostí sa prejavuje s určitým časovým odstupom.

**3. etapa: pilotné projekty - zahájenie aplikácie** - cieľom tretej fázy je odskúšanie metodológie manažmentu znalostí. Manažment znalostí je propagovaný prezentáciou prínosov v rámci podniku. Je dôležité začať niečím jednoduchým a demonštrovať rýchle prínosy. Dodajť prvé výsledky, ktoré sú hmatateľné, viditeľné, symbolické a dlhodobo udržateľné. Poskytnú dôkaz, že manažment znalostí môže priniesť požadované zlepšenie. Ziskame záujem a podporu, otvoria sa dvere pre ďalšie projekty väčšieho rozsahu.

**4. etapa: rozširovanie a podpora manažmentu znalostí** - v štvrtej fázy sa manažment znalostí stáva celopodnikovou záležitosťou. Pre manažment znalostí je rozhodujúca schopnosť zdieľať znalostí a preto je dôležité

<sup>3</sup> Fishbone diagram sa používa na detailnú identifikáciu a grafické zobrazenie všetkých faktorov, ktoré sa týkajú určitého problému.

<sup>4</sup> Cause & Effect Matrix umožňuje vyhodnotenie významu jednotlivých faktorov, týkajúcich sa určitého problému.

<sup>5</sup> VYMĚTAL, J. a kol. *Informační a znalostní management v praxi*. 1. vyd. Praha: LexisNexis CZ, 2005. s. 265.

<sup>6</sup> VYMĚTAL, J. a kol. *Informační a znalostní management v praxi*. 1. vyd. Praha: LexisNexis CZ, 2005. s. 268.



identifikovať bariéry, ktoré obmedzujú zdieľanie znalostí. Rozlišujeme tri základné bariéry zdieľania znalostí: *technologická bariéra* - túto bariéru je možné odstrániť spoločným operačným prostredím, spoločným štandardom pre počítače, software a komunikáciu. Cieľom je podporovať spoluprácu bez toho, aby ľudia museli byť v jednej kancelárii; *podnikové procesy a podnikové práce* - bariéru odstránime vytvorením pracovných skupín v rámci, ktorých dochádza k zdieľaniu znalostí medzi manažermi oddelení ohľadom úloh, projektov a priradzovania zdrojov. Pracovné kontrolné schôdze, na ktorých sú konkrétne obchodné aktivity alebo projekty posudzované skúsenými odborníkmi a vedúcimi pracovníkmi; *bariéra ľudská* - bariéru je možné odstrániť alebo minimalizovať, podporovaním kultúry učenia a zdieľania znalostí a odmeňovaním pracovníkov a komunit, ktorí sú ochotní zdieľať svoje znalosti pri každodennej činnosti.

**5. etapa: inštitucionalizácia manažmentu znalostí** - v piatej etape aplikácie je manažment znalostí už bežnou a prirodzenou súčasťou každodenných marketingových činností. Dochádza k začleňovaniu manažmentu znalostí do podnikových procesov. Cieľom je, aby bol dosiahnutý stav neuviedomelej kompetencie. Nastáva rutinná aplikácia manažmentu znalostí. V tejto etape už preberá aktivitu sprostredkovateľ, ktorým môže byť napríklad oddelenie obchodu alebo marketingu alebo zástupca oddelení. Samostatne prepojuje činnosti v rámci manažmentu znalostí s rutinnými podnikovými procesmi. Jeho úlohou je vyriešiť konkrétny problém využitím všetkých dostupných znalostí z externého a interného prostredia. Úlohou základného tímu ostane už len z pozadia sledovať manažment znalostí v podniku. Experti a externí odborníci sú poradcami a v prípade potreby navrhnu nový postup alebo nástroje, kontaktujú tím s ďalšími pracovníkmi, ktorí môžu pomôcť pri riešení budúcich problémov. Marketingovú aplikáciu manažmentu znalostí je možné realizovať napríklad v oblastiach ako: marketingový mix, zameraním na jeho nástroje v závislosti na zvolenej konkurenčnej stratégii; riadenie intelektuálneho kapitálu; Category Management<sup>7</sup>; riadenie vzťahov so zákazníkmi; riadenie hodnoty zákazníka; konkurenčné spravodajstvo; eLearning-eTraining.

### Vlastný výskum

Výskum, ktorého cieľom bolo zistenie stavu manažmentu znalostí v podnikoch, bol realizovaný v roku 2004 v Slovenskej republike. Vzorku tvorilo 171 náhodne vybraných podnikov z Košického a Prešovského samosprávneho kraja. Výskum bol súčasťou vedecko-výskumnej grantovej úlohy VEGA č. 1/9228/02 s názvom: „Marketingová pripravenosť slovenských podnikov v podmienkach vstupu SR do EÚ v rámci globalizácie svetového trhu“, pod vedením prof. PhDr. Elvíry Dudinskej, PhD. Zloženie súboru podľa počtu zamestnancov je v tabuľke 1. Pre zistenie stavu bolo realizované vyhodnotenie dotazníkov. Respondentmi, ktorí odpovedali na otázky boli pracovníci marketingového oddelenia, obchodného oddelenia, zástupcovia vedenia podnikov, spolumajitelia a majitelia podnikov.

**Tabuľka 1:** Zloženie súboru podľa počtu zamestnancov

Počet zamestnancov	početnosť	percentá
1 - 50 zamestnancov	80	46,8%
51 - 499 zamestnancov	66	38,6%
500 - 1999 zamestnancov	18	10,5%
2000 a viac zamestnancov	7	4,1%
	<b>171</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastný výskum.

<sup>7</sup> Category Management predstavuje nový koncept v retail marketingu. Zaoberá sa jednotlivými kategóriami produktov, ku ktorým pristupuje ako k samostatným podnikateľským jednotkám.

Výsledky výskumu podávajú informáciu o najdôležitejších prínosoch manažmentu znalostí, ktorými sú: schopnosť tvorby kvalitnej podnikateľskej stratégie (32 % podnikov); finančné prínosy vďaka systematickej znalosti zákazníkov, konkurencie a trhu (30 % podnikov); budovanie konkurenčnej výhody (24 % podnikov); nájdenie nových príležitostí v podnikaní (22 % podnikov); získanie pružnosti a adaptability (18 % podnikov); redukcia nákladov na znovu objavovanie znalostí (16 % podnikov); zvýšenie akcieschopnosti a rozhodovania v krátkom čase (16 % podnikov); zvýšenie hodnoty podniku (16 % podnikov); rast inovatívosti a zlepšovateľstva (15 % podnikov); rast informovanosti a potenciálu ľudských zdrojov (15 % podnikov); zvýšenie tímovosti v organizácii a povedomia spoločného podnikania (13 % podnikov). Za najdôležitejšie bariéry implementácie manažmentu znalostí sú považované: rýchle sa meniace potreby znalostí (29 % podnikov); nejasná návratnosť vložených investícií (24 % podnikov); nepripravenosť technickej infraštruktúry na uchovávanie, zdieľanie a šírenie znalostí (23 % podnikov); problematické oceňovanie znalostí u pracovníkov (22 % podnikov); nedostatok času na činnosti s dlhšou dobou návratnosti (21 % podnikov); finančná náročnosť zavedenia manažmentu znalostí (20 % podnikov); obtiažnosť pri stanovení osoby zodpovednej za manažment znalostí (20 % podnikov); neochota pracovníkov zdieľať znalosti (16 % podnikov); nezhoda o prínosoch vo vedení (15 % podnikov); presýtenie nepotrebnými znalosťami (9 % podnikov).

### Záver

Na základe teoretických a praktických poznatkov a na základe realizovaného prieskumu identifikujeme základné predpoklady pre aplikáciu manažmentu znalostí v slovenských podnikoch: vnímanie dôležitosti informačných vstupov; manažment znalostí ako súčasť zodpovednosti vrcholového manažmentu; rozšírenie riešení na podporu manažmentu znalostí, ktoré sú zamerané na informačné a komunikačné technológie, rozšírenie používania internetu; integrácia znalostí naprieč podnikom; využitie vnútorného i vonkajšieho prostredia podniku ako zdroja znalostí; spolupráca fyzicky oddelených tímov a spolupráca v rámci podniku zameraná na zachytenie znalostí; podpora neformálnej komunikácie; správna stratégia, tomu zodpovedajúca štruktúra, primerané procesy a komunikácia.

Marketingová aplikácia manažmentu znalostí predstavuje zložitý proces. Motiváciou aplikácie je postupné generovanie konkurenčných výhod a naplňovanie cieľov podniku.

### Literatúra

- COLLISON, CH. - PARCEL, G. *KNOWLEDGE MANAGEMENT*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 236 s. ISBN 80-251-0760-4.
- DUDINSKÁ, E. - NOVOTNÁ, L. *Problematika relačného marketingu z pohľadu súčasnej marketingovej teórie a praxe*. In: Ekonomický časopis, roč. 53, 2005, č. 8, s. 794-807.
- EASTERBY-SMITH, M. - LYLES, M.A. *Organizational Learning and Knowledge Management*. 1. vyd. Oxford: Blackwell Publishing, 2003. 676 s. ISBN 0-631-22672-9.
- FONG, P. S. W. - Cao, Y. *Knowledge management in General Practice surveying firms: awarness and practices*. 1. vyd. London: RICS Foundation, 2004. 42 s. ISBN 1-84219-204-3.
- JIRÁSEK, J. A. *Znalost jako produktivní faktor*. In: Moderní řízení, roč. 41, 2006, č. 1, s. 11-12.
- KATOLICKÝ A. *Podmínky úspěchu projektu KM*. In: Žurnál Per Partes o managementu znalostí, 2002. s. 77-83. ISBN 80-238-8941-9.
- LEHANEY, B. - CLARKE, S. - COAKES, E. - JACK, G. *Beyond Knowledge Management*. 1. vyd. Hershey: Idea Group Publishing, 2004. 267 p. ISBN 1-59140-180-1.
- MALONE, T. W. - CROWSTON, K. - HERMAN, G. A. *Organizing Business Knowledge*. 1. vyd. London: The IMT Press, 2003. 619 p. ISBN 0-262-13429-2.
- MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí v praxi*. 1. vyd. Praha: Professional publishing, 2004. 155 s. ISBN 80-86419-51-7.
- MLÁDKOVÁ, L. *Moderní přístupy k managementu. Tacitní znalost a jak ji řídit*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 195 s. ISBN 80-7179-310-8.

TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2004. 131 s. ISBN 80-7179-884-3.

VYMĚTAL, J. - DIAČIKOVÁ, A. - VÁCHOVÁ, M. *Informační a znalostní management v praxi*. 1. vyd. Praha: LexisNexis CZ, 2005. 399 s. ISBN 80-86920-01-1.

WALTZ, E. *Knowledge Management in the Intelligence Enterprise*. 1. vyd. London: Artech House Boston, 2003. 357 p. ISBN 1-58053-494-5.

### ***Marketing application of knowledge management***

**Annotation:** *Presented paper deals with marketing application of knowledge management in the conditions of business economics subject. The usage of knowledge management leads to an increase of competitive ability of the company on the market which results in positive change of company income. The main intent of this paper is to present methodic approach, which can be used as the basic for application of knowledge management in different companies. Based on own research we indentificate premises, barriers and assets of knowledge management.*

**Key words:** *knowledge, knowledge management, intellectual capital, competitive ability*

**Kontaktní adresa autora:**

Rastislav Špavelko, Ing.  
OPAVIA-LU, a.s., Palác Flóra  
Vinohradská 2828/151  
130 00 Praha 3  
rastislav.spavelko@danone.com

**Externý doktorand na:**

Ekonomická univerzita v Bratislave  
Obchodná fakulta  
Katedra marketingu  
Dolnozemska cesta 1  
852 35 Bratislava 5

# Znalostná ekonomika ako zdroj konkurencieschopnosti

*Viera Šukalová - Oľga Poniščiaková*

**Abstrakt:** Znalostná ekonomika ako zdroj konkurenčnej výhody je jedným z cieľov Lisabonskej stratégie prijatej Európskou radou v roku 2000. Európska rada uznala dôležitú úlohu vzdelávania ako integrálnej súčasťi ekonomickej a sociálnej politiky ako nástroja na posilnenie konkurencie schopnosti Európy vo svete a ako záruky pre zabezpečenie súdržnosti Európskych spoločností a plného rozvoja jej občanov. Európa sa v súčasnosti nachádza v polovici cesty ku splneniu strategického cieľa do konca desaťročia - vybudovať konkurencieschopnú a dynamickú ekonomiku založenú na vedomostiach s väčšou sociálnou súdržnosťou a vyššou mierou zamestnanosti. Rozvoj vysoko kvalitného odborného vzdelávania a prípravy je rozhodujúcou a integrálnou súčasťou tejto stratégie.

**Kľúčové slová:** manažment, ekonomika, znalosti, politika, stratégia, konkurencieschopnosť

V súčasnej dobe globalizácie, pre ktorú je charakteristická vysoká dynamika neustálych zmien, pri posudzovaní úspešnosti podnikov rezonujú pojmy konkurencie schopnosť a produktivita. Konkurencie schopnosť podnikov závisí vo veľkej miere od toho, ako dokážu reagovať na nasledovné výzvy moderného globálneho hospodárstva:

- na samotnú globalizáciu s tlakom na nárast konkurencie zo strany vyspelých, ale aj niektorých rozvojových krajín,
- na permanentnú a rýchlu zmenu nielen v technológiách, ale aj na trhoch, v trendoch a obchodných modeloch,
- na chronickú hospodársku a politickú nestabilitu, ktorá ovplyvňuje dodávky energie, trendy v migrácii obyvateľstva, širšie ekonomické prostredie a geopolitickú úlohu Európskej únie vrátane súťaže medzi odlišnými ekonomickými a sociálnymi modelmi.

Konkurencie schopnosť podniku je možné merať porovnávaním parametrov vlastného podniku s parametrami konkurenčného podniku v danom odbore. Produktivita predstavuje účinnosť s akou sa vstupy premieňajú na výstupy. Je však potrebné chápať ju komplexne, teda nielen ako produktivitu práce, ale pozornosť je potrebné sústrediť aj na riadenie podnikových procesov a podnikové prostredie. Konkurencieschopný podnik musí maximalizovať produktivitu všetkých zdrojov, s ktorými disponuje. Zisk nie je možné dosiahnuť bez zákazníka. Manažment podniku riadi podnikové procesy tak, aby zákazník bol spokojný a zároveň vytvára podnikové prostredie priaznivé pre tých, ktorí dosahujú vysokú produktivitu a podieľajú sa na zvyšovaní konkurencie schopnosti.

Pre udržanie konkurencieschopnosti je nevyhnutné neustále nachádzať spôsoby ako každodennou činnosťou, riadením zlepšovať využitie všetkých podnikových zdrojov - ľudí, strojov, materiálu, informácií a ostatných vstupov. A práve toto je jadrom činnosti manažérov podniku, ktorí svojimi kvalifikovanými rozhodnutiami môžu prispieť k rozvoju podniku. Pre správne rozhodnutia je potrebné disponovať potrebnými informáciami a znalosťami. Ľudia sú v podniku tým najdôležitejším zdrojom a ich vzdelanie je základnou kategóriou udržateľného rastu. Schopnosť pracovníkov používať nadobudnuté vedomosti v každodennej práci umožňuje flexibilne a rýchlo reagovať na vznikajúce situácie a riešiť ich hneď so zreteľom na efektívnosť podniku. V závislosti od neustálych zmien, ktoré súčasná doba prináša, je potrebné vedomosti a zručnosti prispôbovať aktuálnym požiadavkám. Znalostný manažment pomáha reagovať podnikom prostredníctvom celoživotného vzdelávania reagovať na procesy odohrávajúce sa v prítomnosti a rozhodovať o budúcnosti na základe poznania minulosti a schopnosti analyzovať budúci vývoj. Znalosť sa stáva najdôležitejšou formou kapitálu moderného podniku. Nositeľom tohto kapitálu je tak vzdelaný

vrcholový manažér, ako aj kvalifikovaný robotník. Sú to všetci pracovníci podniku podieľajúci sa aktívne na podnikových procesoch.

Znalostná ekonomika ako zdroj konkurenčnej výhody je jedným z cieľov Lisabonskej stratégie prijatej Európskou radou v roku 2000. Európska rada uznala dôležitú úlohu vzdelávania ako integrálnej súčasti ekonomickej a sociálnej politiky ako nástroja na posilnenie konkurencie schopnosti Európy vo svete a ako záruky pre zabezpečenie súdržnosti Európskych spoločností a plného rozvoja jej občanov. Európa sa v súčasnosti nachádza v polovici cesty ku splneniu strategického cieľa do konca desaťročia – vybudovať konkurencieschopnú a dynamickú ekonomiku založenú na vedomostiach s väčšou sociálnou súdržnosťou a vyššou mierou zamestnanosti. Rozvoj vysoko kvalitného odborného vzdelávania a prípravy je rozhodujúcou a integrálnou súčasťou tejto stratégie.

Záver Európskej rady v Lisabone, nazývané ako Lisabonský proces, stanovili nasledovné ciele, ktoré sú v súlade s rozvojovými prioritami Slovenskej republiky:

- zabezpečenie zodpovedajúcich zdrojov verejných financií,
- rast zamestnanosti a produktivity,
- rozvoj vnútorného trhu,
- vysoká sociálna úroveň,
- trvalo udržateľný rozvoj.

Obdobie v polovici lisabonského procesu stále kladie výchovu a vzdelávanie do centra Lisabonskej stratégie. Táto oblasť patrí medzi najväčšie výzvy stratégie, kde sa najviac zdôrazňuje celoživotné vzdelávanie.

Stratégia celoživotného vzdelávania je významnou podporou zamestnateľnosti, sociálnej integrácie a osobného rozvoja. Rozvoj Európy založenej na poznatkoch a zabezpečenie otvorenosti európskeho trhu práce pre všetkých sú hlavnými výzvami pre všetky systémy odborného vzdelávania a prípravy a pre všetkých zúčastnených partnerov. Nevyhnutné je tiež adaptovať tieto systémy s vývojom a meniacimi sa požiadavkami spoločnosti, tak aby boli zabezpečené všetky ciele stanovené pre oblasť vzdelávania:

- rast investícií do ľudských zdrojov,
- zníženie počtu osôb vo veku 18-24 rokov s nižším stredoškolským vzdelaním na polovicu,
- pripojenie škôl a stredísk odbornej prípravy na internet a ich transformácia na viacúčelové vzdelávacie strediská prístupné pre všetkých,
- definovanie nových základných kompetencií,
- definovanie nástrojov pre rozšírenie mobility,
- odstránenie prekážok v transparentnosti a uznávaní kvalifikácií,
- trvalo udržateľný rozvoj.

Lisabonská stratégia opierajúca sa o znalostnú ekonomiku obsahuje dva základné komponenty:

- vytvorenie kvalitne vyškolenej a vzdelanej pracovnej sily,
- nárast výskumu a inovácie.

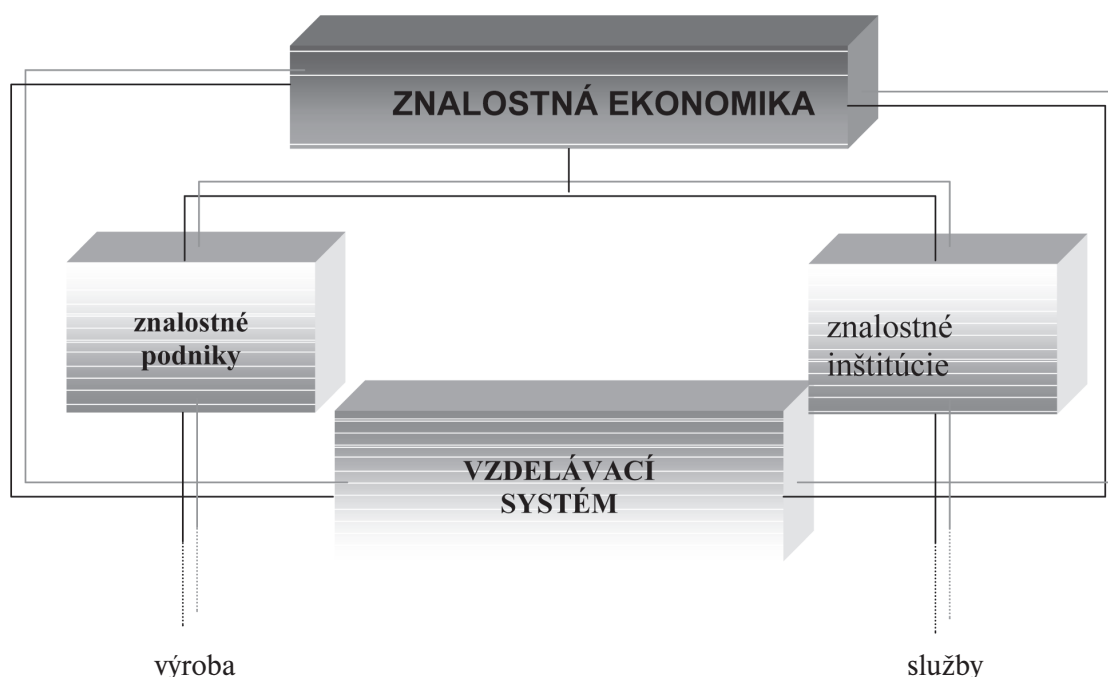
Vyššia úroveň výchovy a vzdelávania zvyšuje životné príležitosti, sociálne začlenenie, lepšiu prácu a aktívne občianstvo. Pre vytvorenie spoločnosti založenej na vedomostiach je nevyhnutné zvýšiť vzdelanostnú úroveň všetkých obyvateľov. Moderné hospodárstvo je charakterizované sofistikovanými technológiami a rýchlymi zmenami v potrebných znalostiach a zručnostiach. Preto vzdelávanie a kvalifikácia musí smerovať ku konceptu celoživotného vzdelávania a k celoeurópskemu zblížovaniu a uznávaniu profesionálnej kvalifikácie, čo umožní vstup spoločnostiam i zamestnancom na jednotný európsky trh.

Kľúčovým bodom na ceste k splneniu lisabonskej vízie je program výskumu a vývoja a vytvorenie Európskeho výskumného priestoru. Európa potrebuje viac výskumných pracovníkov, pričom súčasní výskumní pracovníci potrebujú lepšie stimuly pre svoju prácu. Tiež je nevyhnutné lepšie prepojenie výskumného sektora s priemyslom.

Lisabonská stratégia predpokladá vytvorenie podnikateľského prostredia bez bariér v podnikaní s rastúcim spotrebiteľským výberom a vytvorením veľkého domáceho trhu pre európskych výrobcov. Dokončeniu jednotného trhu bráni pretrvávanie rozdielov v legislatíve obchodných spoločností, účtovnom a daňovom systéme; potrebné je zamerať sa na rozšírenie oblastí so spoločnými pravidlami pri rešpektovaní národných odlišností.

Prax posledného desaťročia nás upozorňuje na skutočnosť, že zosúladovanie legislatívy a mnohých historických, kultúrnych či iných špecifik je veľmi náročným procesom, ktorého plynulý priebeh komplikujú vnímanie jeho príčiny. Ide totiž o to, že samotný pojem znalostná ekonomika je vnímaný nejednotne. **Pojmový nesúlad** je do značnej miery daný objektívnymi príčinami, pretože znalostná ekonomika nachádza svoje uplatnenie nielen v **podnikoch**, ktoré sa stávajú znalostnými, ale aj v **inštitúciách**, formovaných na znalostné.

**Schéma 1:** Znalostná ekonomika a produkčné systémy



Podniky a inštitúcie sa odlišujú v kontexte obsahovej náplne ich účelu, ako znázorňuje schéma 1, čo v praxi znamená, že pre reprezentanta každého z uvedených systémov znamená termín znalostná ekonomika niečo iné. Príkladom môže byť tvrdenie P. Webera, riaditeľa Hewlett Packard, Slovensko, ktorý hovorí, že ideálny cieľový stav je taký, ako ho opisujú teoretici umelej inteligencie: „Ráno sa zobudím a poviem počítaču: zisti mi niekde, kde by mi mohli pozrieť najlepšie toto a toto, nájdi mi, objednaj mi...“

Iný názor má R. Sivák z Národohospodárskej fakulty Ekonomickej univerzity, ktorý tvrdí, že: „V znalostnej ekonomike rozhodujúcu úlohu zohrávajú univerzity, výskumné ústavy a inštitúcie, ktoré tvoria nové poznatky, rovnako ako hospodárska prax a podnikateľská sféra, ktoré tieto poznatky aplikujú“.

M. Majoroš, prezident Slovak Telecomu na príklade počtu zamestnancov Slovenských telekomunikácií pred šiestich rokov (okolo 15 000) v porovnaní so súčasnosťou (5 000) a dokončením reštrukturalizácie podľa plánu na cieľový stav okolo 2500 zamestnancov v blízkej budúcnosti, vysvetľuje opodstatnenosť znalostnej ekonomiky a najmä jej praktického uplatňovania prostredníctvom vybudovaného systému znalostného manažmentu čo v dnes už T-mobile aktívne usilujú.

Pre úplnosť porovnania treba ešte spomenúť všeobecne pretrvávajúci názor laickej verejnosti, ktorý prezentuje znalostnú ekonomiku ako dotovanie vysokých škôl, výskumných ústavov a pod.

- o každom z názorov možno polemizovať, napríklad posledný z uvedených na internetovej stránke [www.pavelkohout.blogspot.com](http://www.pavelkohout.blogspot.com) v článku písanom pre Hospodárske noviny Pavel Kohout vyvracia príkladom bývalého Sovietskeho zväzu, ktorý „...mal skvelé školy a prvotriednu vedeckovýskumnú základňu a napriek tomu nebol znalostnou ekonomikou“. Dopracoval sa k zaujímavej myšlienke, že znalostná ekonomika „...spočíva v tom, že majiteľ znalostí má informačnú výhodu pred ostatnými účastníkmi trhu“, ktorá je pre súčasnosť snáď najadekvátnejšou. To má svoje následky:
- Majitelia špecifických informácií totiž nie sú takými, ako vlastníci tovaru či práce, ktoré sú v trhovej globalizujúcej sa ekonomike voľne obchodovateľné. Sú odlišní v tom, že disponujú tzv. intelektuálnou rentou, chránenou patentom alebo autorským právom.
- Dôsledkom znalostnej ekonomiky najmä v rozvinutých západných ekonomikách sa stáva značný nárast príjmovej nerovnosti. Vlády v krajinách, kde má znalostná ekonomika ambíciu sa formovať, musia preto uvažovať o znižovaní daňového zaťaženia vybraných príjmových skupín obyvateľstva. V kontexte makroekonomických ukazovateľov totiž znalostná ekonomika posúva bod maximalizácie daňových príjmov na Lafferovej krivke výrazne smerom k nižším hodnotám daňových sadzieb.[2] Výsledkom týchto úvah by mala byť situácia, kedy vyššie príjmové skupiny obyvateľstva budú platiť dane dobrovoľne a radi.

Pri rôznorodosti názorov na uvedenú problematiku, ktoré zákonite pri každej polemike vznikajú však možno konštatovať fakt, že oba druhy produkčných systémov sú v záujme udržiavania a zvyšovania produktivity nútené, za pomoci znalostného manažmentu, prijímať zákonitosti znalostnej ekonomiky, čo tieto systémy spája.

#### **Literatúra**

Sluka, Z.: Lidské zdroje a produktivita, Moderní řízení 3/1998.

Dokonalá Európa, Lisabonská stratégia: od deklarácie k výsledkom, PSE, 2005.

<http://pavelkohout.blogspot.com>.

<http://hnonline.sk>.

[www.park.cz](http://www.park.cz).

#### ***Knowledge management as a source of the competition***

*Annotation: The knowledge economy as a source of the competition advantage is one of the goals of the Lisbon strategy accepted by the European Council in the year 2000. The important role of education was accepted as an integral part of economical and social policy as a tool for the competition improvement of Europe in the world and as a guarantee of the solidarity of the European societies and their full human development. Europe is trying to achieve the strategic goal till the end of this decade - to build a competitive and dynamic economy based on knowledge with better social solidarity and higher employment.*

**Key words:** *management, economy, strategy, knowledge, policy, competition*

#### **Kontaktní adresa:**

Ing. Viera Šukalová, EUR ING

Žilinská univerzita v Žiline

F PEDAS, Katedra ekonomiky

Univerzitná 1

010 26 Žilina, SR

tel.: ++421-41-5133264

# Sociokulturní struktura společnosti a segmentace trhu pohledem marketingové komunikace

*Jindřich Urban*

**Abstrakt:** *Jak společnost a kultury, tak i trh se neustále vyvíjí a proměňuje. K úspěšnému působení na trhu je nutné disponovat stále detailnějšími znalostmi o potřebách a životním stylu spotřebitele. Každý spotřebitel je součástí různých sociálních skupin a je pod vlivem různých názorových subkultur. Ve vyspělých ekonomikách je trh svým způsobem odrazem sociální struktury společnosti.*

**Klíčová slova:** *bandwagon effect, důvěryhodnost komunikátora, kódování a dekódování marketingového sdělení, kognitivní disonance, percepční schéma, persvazivní strategie, popularizace požitků, preferované čtení, psychodynamická struktura, redefinování zvyků, segmentace trhu, sociokulturní struktura, spirála mlčení, vědomostní propast, zóna indiference*

## Úvod

Ve svém krátkém příspěvku bych se rád pouze velmi stručně zaměřil na několik témat týkajících se problematiky vztahu marketingové komunikace a sociokulturní struktury společnosti. Pochopení spotřebitele v jeho přirozeném sociálním prostředí je jedním z kroků k úspěšné marketingové kampani. Za sociální prostředí již nepovažujeme pouze to, čím je spotřebitel skutečně obklopen, ale i svět, který se k němu dostává ve zprostředkované formě díky masmédiím.

## Marketingová komunikace jako akulturační proces

Z hlediska trhu existuje jednak globální a jednak lokální akulturace. Akulturace je proces sociálních a kulturních změn, které vznikají v důsledku kontaktu různých kultur. Podle své definice zahrnuje akulturace jevy, které vznikají v době, kdy skupiny jednotlivců pocházejících z různých kultur vstupují do kontaktu, který vede ke změnám v původních kulturních vzorech jedné nebo obou skupin. Z tohoto hlediska je zajímavý výrok Indonéskeho prezidenta Sukarna, který při návštěvě Hollywoodu označil filmové magnáty za „neuvědomělé revolucionáře“, protože téměř ve všech filmech je k vidění lednička. Indonéští diváci chtěli po nějaké době vědět, k čemu jsou dobré ty velké bílé skříně, a tak vznikla poptávka po ledničkách.

Ve společnosti, která je takovým akulturačním vlivem zasažena, je vždy otázkou, zda výsledný efekt pro společnost bude spíše integrační či dezintegrační. Dostanou-li hodnoty spotřeby přednost před hodnotami produkce v kombinaci s neexistující infrastrukturou pro dosahování daných cílů, existuje tu značný potenciál pro společenskou anomii.

Zpočátku byla při výzkumu akulturačních procesů věnována pozornost kulturním kontaktům mezi moderními a tradičními preliterárními společnostmi, přičemž byl zdůrazňován dominantní vliv západních kulturních prvků. Pro současné výzkumy je typická snaha sledovat akulturaci jako bilaterální proces, při kterém dochází k modifikaci, transformaci nebo změně obou kultur.

Akulturace prostřednictvím marketingové komunikace je sice oboustranný proces (marketingové sdělení bývá obvykle přizpůsobené lokální kultuře), ale potenciál pro přenos kulturních prvků je několikanásobně větší na straně komunikátora.

Podstatné je zjištění z výzkumu akulturačních procesů, že v případě kontaktu mezi různými kulturami jsou materiální aspekty kultury (např. technologie) mnohem ochotněji akceptovány a snadněji přejímány než její nemateriální aspekty (hodnoty).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Kulturní a sociální antropologie, str. 95-96.



## **Komunikátor**

Komunikátora v marketingové komunikaci můžeme sledovat z nejrůznějších hledisek. U důvěryhodnosti komunikátora, který sdělení vysílá, je třeba rozlišovat dvě skutečnosti: odbornost, tj. předpoklad, že komunikátor dokáže poskytovat informace, jež jsou pro dané téma relevantní; a důvěru tj. očekávání, že komunikátor bude říkat pravdu. Výchozí předpoklad, že se komunikátorovi nedá věřit (že není objektivní), vytváří u recipientů základní obranný postoj, který jim usnadňuje odmítnout jako nevěrohodná nebo nepravdivá všechna sdělení, která nejsou v souladu s jejich vlastním názorem.

Hovland a Weiss zjistili výrazné rozdíly v hodnocení správnosti naprosto stejných novinových článků, jestliže byly připisovány věrohodnému, nebo nevěrohodnému komunikátorovi. Téměř 72 % testovaných osob, jejichž názor se shodoval s názorem komunikátora, hodnotilo daný článek jako správný nebo opodstatněný, zatímco mezi těmi, kteří zastávali názor odlišný od komunikátorova, to bylo méně než 37 %. Jestliže důvěryhodnost komunikátora byla vysoká, 23 % respondentů změnilo svůj názor ve směru komunikátorova záměru, ve srovnání s podílem 6,6 % respondentů, jejichž důvěra v komunikátora byla nízká.<sup>2</sup>

Jestliže veřejnost zná komunikátora jen málo nebo vůbec ne, pak komunikace slouží jako základ pro hodnocení jeho důvěryhodnosti, přičemž komunikátoři, jejichž názory se od recipientových silněji odlišují, jsou snadněji pokládáni za nedůvěryhodné. A naopak důvěryhodný komunikátor může snadněji zastávat názor odlišný od názoru recipienta, aniž by ztratil důvěryhodnost, než komunikátor neutrální nebo ten, který je předem vnímán jako nedůvěryhodný. Jakmile se komunikátor jednou etabloval jako nedůvěryhodný, je mu nejen „dovolen“ zastávat odlišná stanoviska, do jisté míry se to od něj i očekává.

## **Persvazivní strategie**

Jestliže je záměr komunikátora vnímán jako snaha o přesvědčování, dochází mnohdy k hledání protiaargumentů. Objevuje se tedy předběžná ostražitost a připravenost k obraně. Komunikace může být naopak obzvláště účinná, jestliže je vnímána jako něco, co působí proti předpokládaným zájmům komunikátora. To, že vnímání manipulativního záměru komunikátora snižuje jeho důvěryhodnost a tím i jeho krátkodobý potenciál k vyvolání účinku, není ničím překvapivým. Tato teze je doložena pokusy v oblasti interpersonální komunikace, kdy „náhodné“ zaslechnutí názoru může vést ke změně postoje s větší pravděpodobností než přímý projev komunikátora k recipientovi.<sup>3</sup>

Některé výzkumy dokazují, že účinnější potenciál důvěryhodného komunikátora ve srovnání s komunikátorem nevěrohodným je prokazatelný pouze v krátkodobém časovém úseku. Experimenty Hovlanda například ukazují, že po čtyřech týdnech již neexistují mezi věrohodnými a nevěrohodnými komunikátory žádné rozdíly ve schopnosti způsobit změnu postoje.

Zatímco v případě věrohodného komunikátora procento recipientů, kteří změnili svůj názor, postupem času klesá, u nevěrohodných komunikátorů pak dochází k opačnému procesu. Data předložená autory naznačují, že spojení mezi zdrojem a sdělením se v průběhu času zeslabuje, tj. sdělení již není spontánně spojováno se zdrojem. Jestliže se však po nějaké době recipientům připomene ten, kdo prohlášení učinil, rozdíly mezi důvěryhodným a nedůvěryhodným komunikátorem se znovu objeví.

Učinit komunikaci co možná nejpřesvědčivější je problém velice starého data. Jak dlouhé by měly být věty, články nebo vysílané pořady? Měly by se opakovat a jak často?

Zjištění z výzkumů ukazují, že vzdělání a původní postoj příjemců komunikace má pro její účinnost klíčový význam. Na lidi s odlišnými názory na komunikovaný obsah, kteří mají lepší vzdělání, působí mnohem víc, jestliže jsou konfrontováni s oběma stránkami problému. Méně vzdělání jsou více ovlivňováni – alespoň v krátkodobé perspektivě – jednostrannými argumenty. Uvedení všech názorů na diskutovaný problém slibuje lepší výsledky, jestliže lidé, na něž se působí, jsou obeznámeni s předmětem diskuse. A naopak, jednostranná argumentace působí tam, kde tato obeznámenost chybí.

S problémem jednostranné či dvoustranné argumentace je úzce spojena otázka, zda silné argumenty je lepší klást na začátek, nebo na konec sdělení (účinek plynoucí z prvenství a účinek plynoucí z nedávnosti).

<sup>2</sup> Kunczik, M. Základy masové komunikace, str. 164.

<sup>3</sup> Kunczik, M. Základy masové komunikace, str. 165.

Berelson a Steiner došli k názoru, že nejsilnější argumenty musejí přijít jako první. Nicméně jiné studie ukazují, že je nemožné formulovat obecně platné tvrzení o tom, zda je lepší umísťovat silné argumenty na začátek, či na konec. Ačkoliv pozdější argument je znevýhodněn, co se týče jeho poznávání, je zvýhodněn, pokud jde o zapamatování. Mimoto je pozdější argument časově bližší okamžiku, kdy jsou zjišťovány postoje. Závěr uvedený již na začátku sdělení může snížit pozornost recipienta nebo u něj vytvořit dojem, že bude manipulován. Argument umístěný na začátku je mnohem úspěšnější, jestliže se jedná o neznámé téma.<sup>4</sup>

Existují výsledky výzkumů, podle kterých podíl recipientů, u nichž došlo ke změně názoru díky sdělení bez nějakého jednoznačného závěru, roste s postupem času. Řada studií zkoumala, zda jsou účinnější emocionální, nebo racionální výzvy. Pokud se má dosáhnout nějakého účinku, emocionální výzva by měla přimět lidi, aby se nad ní zamysleli, a naopak, racionální argument musí apelovat na motivaci recipienta.<sup>5</sup>

### **Osobnost komunikanta**

Z hlediska pochopení zákaznickova chování je přínosná teorie „band-wagon effect“. Tento pojem zavedl americký sociolog Paul Lazarsfeld a používá jej k vysvětlení náhlých změn voličských preferencí těsně před volbami. Bandwagon označuje vůz připojený k vlaku, který používaly politické strany v USA v rámci svých volebních kampaní. Lazarsfeld tvrdí, že voliči mají mnohdy snahu být na straně vítězů, jet tedy obrazně řečeno na vagonu s kapelou, být mezi vítězíci. Z tohoto pohledu je pravděpodobné, že spotřebitelé mohou preferovat dodavatele výrobků a služeb, kteří jsou úspěšní, nebo alespoň vyvolávají dojem úspěchu na trhu.<sup>6</sup>

Na teorii Lazarsfeldovu navazuje Noelle Neumannová s teorií tzv. „spirály mlčení“, kterou publikovala v roce 1980 v knize „Die Schweigerspirale. ‚Öffentliche Meinung – unsere soziale Haut‘“ Společnost podle ní hrozí odlišujícím se jedincům izolací. Že tedy jedinci, kteří neustále zakoušejí strach z izolace, se neustále snaží vyhodnocovat názorové klima, což ovlivňuje jejich chování, včetně chování spotřebního.

Nezanedbatelnou roli při vyhodnocování tohoto názorového klimatu hrají média a marketingová komunikace. Toto názorové klima, ať již existuje, nebo je to pouhá fikce v hlavě dotyčného, tedy ovlivňuje ochotu či neochotu vyjadřovat své názory. Média a marketingová komunikace hrají výraznou roli při vyhodnocování onoho klimatu již proto, že jsou nejdostupnější. Podstatou spirálového efektu je to, že lidé, kteří považují své názory za menšinové, mají tendenci je skrývat a mnohem raději vyjadřují ty názory, které považují za většinové. Následkem je, že názory vnímané jako dominantní ještě více posilují, zatímco ty menšinové ustupují do pozadí.

V rámci behaviorálního paradigmatu výzkumu účinků masových medií se ve čtyřicátých letech minulého století začal prosazovat nový přístup zkoumání, nazývaný „užití a uspokojení“. První stoupenci tohoto přístupu, jako H. Herzog, B. Berelson nebo E. Katz, se snažili upozornit na to, že způsob užívání medií je významně ovlivňován individuálními sociálními a psychologickými determinanty každého jedince. Reagovali tak na předcházející výzkum účinků masových medií, předpokládající jejich jednosměrné působení a mechanické konzumování obsahů příjemci. Teorie užití a uspokojení naopak staví do hlavní role aktivní publikum, jehož členové jsou sami iniciativní při užívání medií a mediálními obsahy uspokojují své rozličné každodenní potřeby.

V rámci studií v Yale se poprvé zjistilo, že existuje charakteristický znak osobnosti „obecná přístupnost, přemluvitelnost“, která může být operacionalizována jako ochota přijmout sociální vliv komunikovaných témat bez ohledu na daného komunikátora, způsob komunikace, typ média a situační okolnosti. Yalská studie především zjistila, že ženy lze snadněji přesvědčit. U mužů byl zjištěn následující vztah: testované osoby s bohatou představitivostí, nízkým sebevědomím a směřované k jiným osobám bylo snadnější přesvědčit než osoby s vnitřní orientací. Testované osoby s vysoce nepřátelským vztahem k okolí, izolované od ostatních, bylo téměř nemožné přesvědčit. Nízké sebevědomí jasně znamená větší ovlivnitelnost, včetně ovlivnění vzory, jež nabízejí masová média.<sup>7</sup>

<sup>4</sup> Kunczik, M. Základy masové komunikace, s 169.

<sup>5</sup> Kunczik, M. Základy masové komunikace, s 171.

<sup>6</sup> Revue pro média, str. 15.

<sup>7</sup> Kunczik, M. Základy masové komunikace, s. 173.

Cox a Bauer stanovili křivku vztahů mezi sebevědomím a přesvědčitelností u testovaných žen. Ty, které měly střední sebevědomí, byly nejsnadněji ovlivnitelné, zatímco u žen s malým sebevědomím se projevoval bumerangový efekt. Ženy s nízkým sebevědomím mohou být stejně rezistentní jako vysoce sebevědomé osoby, ty však projevují „nezávislé“ chování, kdežto málo sebevědomé ženy nemění své názory pravděpodobně z toho důvodu, že jsou nepružné. Za prokázanou se pokládá též hypotéza, podle níž se u recipienta se stoupajícím věkem snižuje pravděpodobnost změny názorů ve směru názoru komunikátora. Největší ovlivnitelnost se objevuje ve věku devíti let a pak v určitých věkových skupinách klesá.

Dalo by se říci, že jednotlivci si vybírají masmediální obsahy podle jejich použitelnosti (instrumentální hodnota) ve skupinovém životě. V této souvislosti si zaslouhuje pozornost studie Kelleye a Volkarta. Organizovaní skauti vyslechli projev, v němž člověk stojící mimo organizaci zaútočil na skautské hodnoty. Chlapci, kteří skautské hodnoty oceňovali nejvíce, jim byli po tomto útoku ještě více oddáni – vznikl bumerangový efekt. Z toho plyne hypotéza, že příslušnost ke skupině se u jedince, jež byl vystaven vnější propagandě vůči změně názoru, zvyšuje. Obsah, díky němuž si lidé více uvědomují svoji příslušnost k určité skupině, má podstatný vliv na jejich přijetí či odmítnutí komunikace.

U každého člověka existuje určitá zóna neangažovanosti, lhostejnosti. Velikost této indiferentní sféry je indikátorem rozsahu vnitřní angažovanosti; čím menší je zóna indiference, tím větší je zapojení, angažovanost. S pomocí těchto tří konstrukcí vznikají tři následující hypotézy o účincích marketingové komunikace:

1. Ve sféře odmítání nelze očekávat žádný účinek přesvědčovací komunikace podle komunikátorova záměru; naopak pravděpodobnějším výsledkem bude bumerangový efekt.

2. Ve sféře indiference, tj. u názorů, jež nejsou ani přijímány, ani odmítány, lze nejsnadněji dosáhnout změny postojů v žádaném směru.

3. Ve sféře akceptance je nejvíce pravděpodobné posílení již existujících postojů.

Rogers a Svenning zjistili při výzkumné práci, kterou prováděli v Kolumbii, že v relativně moderních vesnicích jsou názorové autority mnohem více nakloněny inovacím než ostatní ne-vůdci, zatímco v tradičně orientovaných vesnicích jsou názorové autority jenom o něco málo ochotnější k inovacím než zbytek vesničanů. V takovém tradičním prostředí se úlohy inovátorů a názorových vůdců obvykle rozcházejí.<sup>8</sup>

## Závěr

Každý vědní obor přidává k teorii marketingové komunikace svá vlastní data. Je určitý soubor již klasických poznatků, které se zdají být neměnné a vypovídají o lidské přirozenosti, která zůstává svým způsobem konstantní za všech okolností. Některé jiné se dotýkají spíše dobových trendů a jejich životnost končí v rámci kulturních změn.

Otázkou, která nabývá čím dál větší důležitosti je to, zda by mělo existovat něco jako sociální zodpovědnost marketingové komunikace. Jak vidíme v každodenním životě s jeho obrovskými a stále rychlejšími proměnami v životním stylu, není marketingová komunikace něčím, čehož působnost by začínala a končila pouze s prodejem zboží. Marketingová komunikace má obrovský dopad na proměny hodnot, norem a idejí, tedy základních stavebních prvků každé kultury. Marketingová komunikace je čím dál tím více tvůrcem kultury. Jedni zastávají ještě stále názor, že by se mělo trhu včetně marketingové komunikace ponechat pokud možno co nejvíce volnosti. Jiní zastávají názor, že přísná regulace je jedinou správnou cestou a mezi těmito dvěma póly se zřejmě pohybuje naprostá většina těch, kteří jsou schopni nalézt nespočet důkazů pro to, že pravdu mají ti i oni, ale přáli by si „zlatou střední cestu“.

## Literatura

BERELSON, B., LAZARFELD, P. F., McPHEE, W. N. *Voting: A Study of Opinion Formation in a Presidential Campaign*. Free Press, 1954.

BLUMER, H. – LEE, A. M. *Principles of Sociology*. New York: Barnes and Noble, 1969.

BROOM, L. – SELZNIC, P. *Sociology*. Evanston: Row, Peterson, 1959.

<sup>8</sup> Kunczik, M. *Základy masové komunikace*, str. 241.

- BRUHN, J. M.: Integrovaná podniková a značková komunikace. 3. Aufl. Stuttgart: Schäfer – Poeschel, 2003.
- BUTCHER, M. *Transnational Television, Cultural Identity and Change*. London: Sage Publications, 2003.
- De FLEUR, M. L. – BALLOVÁ-ROKEACHOVÁ, S. J. *Teorie masové komunikace*. Praha: Univerzita Karlova, 1996.
- FESTINGER, L. *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford: Stanford University Press, 1957.
- GROSSBERG, L. – WARTELLA, E. A. – WHITNEY, D. Ch. – WISE, J. M. *Media Making: Mass Media in a Popular Culture*. London: Sage Publications, 2005.
- HAGEN, L. M. *Konjunkturnachrichten, Konjunkturklima und Konjunktur*. Köln: Herbert von Halem Verlag, 2005.
- JIRÁK, J. – ŘÍCHOVÁ, B. *Politická komunikace a média*. Praha: Karolinum, 2000.
- KUNCZIK, M. *Základy masové komunikace*. Praha: Univerzita Karlova, 1995.
- LAZARUS, P. F., BERELSON, B., GAUDET, H. *The People's Choice*. New York: Duell, Sloan, and Pierce, 1944.
- LEA, S. E. – TARPY, R. M. – WEBLEY, P. *Psychologie ekonomického chování*. Grada: Praha, 1994.
- LOWERY, A. S. – DeFLEUR, M. L. *Milestones in Mass Communication Research*. White Plains: Longman, 1988.
- Mc QUAIL, D. *Úvod do teorie masové komunikace*. Praha: Portál, 1999.
- MERTON, R. K. *Studie ze sociologické teorie*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2000.
- NOELLE-NEUMANN, E. – DONSBACH, W. – KEPPLINGER, H. M. *Wählerstimmungen in der Mediendemokratie*. München: Karl Alber, 2005
- Revue pro média, č. 3.
- RÖTTGER, U. PR-Kampagnen: über die Inszenierung von Öffentlichkeit. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 2006
- Sociální a kulturní antropologie*. Praha: Sociologické nakladatelství, 1994.

### ***Sociocultural Structure of Society and Segmentation of Market***

**Annotation:** *There are different relationships between the marketing communication and media and the system of social value and social differences that organise power in contemporary society. Mass communication cannot be studied apart from the other institutions and the other dimensions of social life – each is shaping and defining the other. Media and marketing communication can only be understood in relation to their context – institutional, economic, social, cultural, and historic.*

**Key words:** *Market segmentation, sociocultural structure, encoding and decoding, redefining the habits, bandwagon effect, agenda setting, knowledge gap, zone of indifference, cognitive dissonance, the spiral of silence, sociocultural structure, preferred reading, persuasion strategy, psychodynamic structure, zone of indifference, perception scheme*

#### **Kontaktní adresa autora:**

Jindřich Urban, PhDr.  
VINUM Znojmo, spol. s r.o.  
Chvalovice 28  
669 02 Chvalovice  
jindrich.urban@seznam.

# Pracovní spokojenost zdravotních sester jako ekonomický fenomén

*Jiří Vévoda - Kateřina Ivanová - Martin Horváth*

**Abstrakt:** Pro management nemocnic je z hlediska ekonomických nákladů na řízení lidských zdrojů nutné zabývat se i motivačními faktory. Názor manažerů na formu a obsah adekvátní motivace však může být odlišný od představ pracovníků. Cílem zkoumání bylo srovnat pořadí důležitosti motivačních faktorů zdravotních sester s tím, jak jsou tyto faktory prezentovány a uspokojovány zaměstnavatelem. Metodologickým základem výzkumu se stala Herzbergova dvoufaktorová motivační teorie. Šetření bylo prováděno pomocí dotazníku. Výchozí hypotéza předpokládala divergenci mezi subjektivně preferovaným pořadím důležitosti jednotlivých motivačních faktorů ze strany zdravotních sester (dále jen ZS) a pořadím faktorů, jak jsou podle ZS zaměstnavatelem uspokojovány. Místem výzkumu byla Nemocnice Prostějov, šetření bylo provedeno v roce 2004–2005. Výzkum měl formu vyčerpávajícího šetření, bylo do něj zařazeno 281 zdravotních sester. Žebříček hodnot ZS - nejvyšší významnost: jistota zaměstnání, mzda, péče o pacienta, spolupráce v provozu, uznání osobních výsledků. Nejmenší významnost: prestiž zaměstnání a kariérní postup. Největší význam zaměstnavatel přikládal: péči o pacienta a image zařízení. Nejmenší význam přikládal: mzdě, jistotě pracovního místa, uznání osobních výsledků. Výzkum jednoznačně ukázal, že je nutností zabývat se motivačními faktory, nejlépe pomocí srovnávacích výzkumů.

**Klíčová slova:** Motivace, pracovní spokojenost, Herzbergova dvoufaktorová motivační teorie, zdravotní sestry, management nemocnice, divergence vnímání motivačních faktorů

## Úvod – teoretická východiska

Stále vyšší náklady na zdravotní péči jsou v současnosti označovány za základní etické dilema celé západní medicíny. Tento jev souvisí s principem spravedlnosti – tj. s principy rozdělováním zdrojů. Podle Whiteho a Waita<sup>1</sup> jsou důvody pro vysoké náklady v medicíně tyto:

### 1. Nadbytečnost testování a terapie:

- Redundantní nadužívání nových technologií (nedostatečný management);
- Nedostatečné využití nákladné technologie (nedostatečné plánování);
- Duplikovaná vyšetření (nedostatečná komunikace, obava z nejistoty a nicnedělání);
- Příliš motivovaní pacienti, kteří chtějí mít jistotu, že jejich zdraví není ohroženo (nedostatečné informace).

### 2. Marketing v medicíně – podporující ne vždy nutné nákupy (marketing je úspěšný jen při získání dalšího obchodu jakoukoliv cestou);

- Kultura a etická orientace profesionálů v medicíně, kteří neuznávají limity v medicíně a prosazující vždy kauzální terapeutickou léčbu (tzv. agresivní léčbu) a kladou důraz na operabilní vědecký posun „k stále větším výšinám“ a méně dbají na prevenci a primární péči.

### 3. Změna v demografickém složení obyvatelstva, mezi které patří zejména:

- věkové složení obyvatelstva,
- změny ve struktuře nemocnosti (civilizační choroby, AIDS, drogy, úrazy),
- změna v působnosti zdravotní péče.

### 4. Neúčinnost a vysoké náklady pojišťovnického systému, sdružujícího četné a rozmanité plátce.

Technickým pokrokem a přírodovědným zaměřením se možnosti medicíny enormně zvětšily. To, o čem se lidem ještě nedávno ani nesnilo, si dnes nárokuje jako běžnou léčbu pro každého. Tím se zvyšuje materiální a finanční náročnost medicíny a celého zdravotnictví. V důsledku to znamená, že rozhodující instituce moderního zdravotnictví stále více zdůrazňují ekonomické aspekty v rámci svého rozhodování. Zdraví

<sup>1</sup> WHITE, W., WAITE, M. The ethics of Health Care Rationing as a Strategy of Cost Containment, pp. 29–31.

se stává (z výše uvedených důvodů) nedostatkovým zbožím, jeho alokace musí vycházet nejen z medicínských, ale i ekonomických pravidel. Do tohoto procesu dále zasahují politické představy o organizaci a financování zdravotní péče a celého systému zdravotnictví.<sup>2</sup>

České zdravotnictví v současnosti hledá koncepci svého dalšího působení. Zejména je řešena míra spravedlnosti a solidarity při distribuci péče a následné způsoby jejího financování, jež by pro všechny participanty zdravotnického systému byly alespoň částečně uspokojivé a přijatelné.

Problém pouze ekonomických přístupů ke zdravotnické péči by mohl ovlivnit nejen spokojenost pacientů, ale i počet a kvalitu zdravotnických pracovníků. Chybí celkové uvědomění o tom, že i spokojenost zaměstnanců (tedy jejich motivace nejen k práci, ale i k setrvání v určitém zdravotnickém zařízení) částečně ovlivňuje výdaje na zdravotnictví.<sup>3</sup> V USA každá nemocnice vynaloží, podle American Organization of Nurse Executives, bezmála 50 000 dolarů za jednu registrovanou sestru jako náklad fluktuace<sup>4</sup>. Podobný je i výsledek mezinárodního výzkumu uskutečněného v roce 2002, že např. na Novém Zélandu se náklady spojené fluktuací zdravotnických pracovníků pohybují okolo 48 000 novozélandských dolarů. Do těchto nákladů je však třeba také připočítat skryté náklady. Ty se projevují v podobě zvýšení nákladů na kvalitu péče nebo sníženou produktivitou týmu. Ve zdravotnictví je třeba mít stabilizovaný počet pracovníků, neboť neustálý nábor nových pracovníků bez potřebných zkušeností může začít skrytě ohrožovat kvalitu péče o pacienty. Zvýšená fluktuace ponejvíce postihuje malé nemocnice, které mají obecně nižší počty personálu než např. nemocnice fakultní.

OECD oznámilo, že např. v Rakousku chybí 6 000 a v Nizozemí 7 000 zdravotních sester. Studie z roku 2001 uskutečněná OHA (Ohio hospital association) a AHA (American hospital association) Workforce Shortage Survey<sup>5</sup> poukazuje na fakt, že v USA nyní chybí v průměru 126 000 zdravotních sester. Dále uvádí, že pokud bude trend pokračovat, bude v roce 2020 scházet 500 000 registrovaných sester. Poukazuje se také na nedostatek pracovních sil v době po populační explozi. Tento nedostatek lidských zdrojů byl dříve řešen náborem z jiných částí světa. To však dnes již není možné, neboť nedostatek kvalifikovaných pracovníků je celosvětový. V ČR situace prozatím není vyhrocená, a proto, jak se zdá, tato čísla, tak i sumy nákladů spojených s náborem nových zdravotních sester, ponechávají manažery českých zdravotnických zařízení chladnými.

Stále přetrvávající jazyková bariéra, problém s uznáváním českého vzdělání v praxi a možnost náboru zdravotních sester ze Slovenska jim mohou dát pro tuto chvíli za pravdu. Co však může management českých zdravotnických zařízení očekávat v nepřilíš vzdálené budoucnosti? V současnosti se změnil systém vzdělávání zdravotních sester. Klade se důraz na univerzitní vzdělání s intenzivní výukou cizích jazyků. Z univerzit vycházejí kvalifikované a jazykově vybavené zdravotní sestry, pro které nebude problém odejít do jiného státu. Také na Slovensku si brzy uvědomí, že chybějící zdravotnické profesionály nelze snadno nahradit náborem z Ukrajiny. V budoucnu může nastat situace, kdy nás nedostatek zdravotních sester v produktivních věkových kategoriích zaskočí a okamžitá náprava situace nebude možná. Proto je nutno věnovat i v současnosti pozornost odlivu pracovníků ve zdravotnictví, jenž vystudovali v České republice v poměrně kvalitním zdravotnickém školství. Tato odpovědnost nyní spočívá především na managementu lůžkových zařízení a jeho schopnosti strategicky uvažovat. Opětovné získání zdravotních sester, které resort zdravotnictví opustily nebo odešly do jiných států, si vyžádá další finanční náklady (ať již v podobě zvýšených mezd či možnosti bezplatného vzdělávání atd.). Tato situace není imaginární, nebezpečí je více než reálné.<sup>6</sup>

<sup>2</sup> IVANOVÁ, K. *Etika a kultura ve zdravotnickém managementu*, s. 86. V tisku.

<sup>3</sup> Například poradenská firma Deloitte & Touche oznámila, že najmutí nového zaměstnance při využití standardních metod stojí 7 000 dolarů.

<sup>4</sup> American Organization of Nurse Executives, 2002.

cit. z <http://www.americanhs.com/Resources/articles/pdf/Nursing-The%20Cost%20of%20Failure%201.pdf>.

<sup>5</sup> <http://www.ohanet.org/workforce/FAQ.asp> 5. 1. 2004.

<sup>6</sup> V obdobné situaci se nyní nachází Evropská unie, která se snaží opětovně přilákat vědce, kteří odešli do USA. Před jejich odchodem jim nedokázala vytvořit podmínky, za nichž by se dalo uspokojivě pracovat. Důsledkem tehdejší krátkozraké politiky byl odliv mozků za oceán. Jejím výsledkem dnes jsou vysoké náklady EU na přilákání vědců zpět.

Jednou z osvědčených cest jak snížit riziko odchodu zdravotnických pracovníků je pravidelné sledování pracovní spokojenosti o jejímž sledování hovoří např. akreditační standard č.41.<sup>7</sup> Každá zdravotnická instituce, která se snaží o akreditaci, musí toto šetření pravidelně provádět. Je však rozdíl mezi zjišťováním pracovní spokojenosti pouze za ad hoc, tedy za účelem získání akreditace a mezi skutečným zájmem o zaměstnance. Navíc samotné sledování nestačí. Je třeba jej provádět v čase, vyhodnocovat jej a především provádět nápravná opatření. Některá opatření, jež management nemocnice vyvodí ze závěrů výzkumů, se mohou projevit okamžitě, u některých je třeba vyčkat několik let. Zvláště pak dlouhodobá opatření přinášejí zlepšení situace.

V zahraničí a zvláště pak v USA je pracovní spokojenost odborně a dlouhodobě sledována, většinou pomocí nezávislých expertů (z důvodu objektivity výstupů), neboť, jak bylo uvedeno výše, náklady s náborem nejsou právě nejnižší. Při těchto šetřeních jsou používány jak kvantitativní tak kvalitativní metody sběru a analýzy dat.

Na rozdíl od zahraničí v ČR mnoho zdravotnických organizací pracovní spokojenost sleduje pouze z důvodů získání akreditace. Rozhodnutí managementu, zda připravit profesionální šetření, jež by nezávisle a objektivně popsalo situaci v organizaci, je tímto nezájmem a účelovostí ovlivňováno a podmiňuje rozhodnutí o tom, jaké výdaje mají být na výzkum vynaloženy. Profesionální šetření renomované agentury se pohybuje v řádech statisíců, což je pro současný management zdravotnických organizací, i z důvodů politických, naprosto nepřijatelné. Dotazníky a ankety pracovní spokojenosti zdravotníků jsou potom vytvářeny lidmi, jež nejsou znalci ani možností výzkumných postupů a ani tvorby technik sběru informací. Publikování výsledků průzkumů je velmi sporadické, ale i z něj je zřejmý nedostatek jakékoliv ucelené metodiky. Šetření provádějí přímo zaměstnanci zdravotnických organizací. Nebezpečím takto prováděných šetření je nejen neznalost obecných principů výzkumu, ale i například záměrné zkreslování získaných výsledků tak, aby vyhovovaly potřebám organizace, či bagatelizace problémů, na něž výsledek poukazuje. Také je možné, že zkoumaný vzorek zdravotních sester, v obavě z možného postihu, odpovídá zaměstnancům zdravotnické organizace tak, jak je očekáváno, a nelze se dobrat pravdy. Faktem však zůstává, že jediné upřímná výpověď o pracovní spokojenosti je významným činitelem, jež může přispět k získání a udržení kvalitních lidských zdrojů. Pokud se tento proces podaří, promítne se zajisté i do kvality péče poskytované pacientům.

Pouze nepatrný počet výzkumů pracovní spokojenosti v zdravotnických zařízeních v ČR je skutečně profesionálně veden. I když v současnosti to znamená vyšší náklady, efektivita jejich vynaložení se prokáže v budoucnosti. Pro ostatní zdravotnické organizace je bezpodmínečně nutné hledat kompromis mezi kvalitou výzkumných postupů (tj. jejich vypovídající schopností) na straně jedné a cenou na straně druhé. Řešením situace by mohla být aplikace jednotné metodiky dotazníkového šetření, která vznikla jako výsledek diplomové práce Mgr. Jiřího Vévody v oboru Management zdravotnictví na Lékařské fakultě Univerzity Palackého v Olomouci, pod vedením Dr. Kateřiny Ivanové.

### Metodika

Metodologickým základem šetření se stala Herzbergova dvoufaktorová motivační teorie. Herzberg rozdělil faktory působící na pracovní motivaci na hygiene factors (vnější, udržovací) a na satisfiers (vnitřní faktory, motivátory)<sup>8</sup>. Mezi hygienika Herzberg zařadil: podnikovou politiku, administrativní i odborné řízení práce, plat, pracovní podmínky, jistotu pracovního místa, vztahy s kolegy, vliv práce na osobní život, status profese. Tyto faktory (podle něj) nemají přímý vliv na pracovní nespokojenost, ale vedou k ní, pokud jsou na nízké úrovni nebo dokonce chybí. Mezi motivátory je řazen obsah a výkon práce (práce sama o sobě a dosahování cílů v práci), uznání práce, odpovědnost za práci, postup v pracovní hierarchii

<sup>7</sup> Akreditační standard č. 41 – Nemocnice pravidelně, minimálně jednou ročně, sleduje spokojenost zaměstnanců a zkoumá trendy a jednotlivé kasuistiky. Sledování spokojenosti chrání identitu respondentů.

<sup>8</sup> HERZBERG, F., MAUSNER, B., SNYDERMAN, B. B. *The motivation to Work*, pp. 118–119.

a odborný růst. Záměrné působení na tyto faktory předpokládá ze strany manažera znalost hodnotových žebříčků svých podřízených. Je-li totiž působeno na jiné hodnoty, motivace se míjí účinkem.<sup>9</sup>

Faktory pracovní spokojenosti vycházející z obecných pracovních teorií byly po konzultacích s odborníky v oboru ošetrovatelství i se zdravotními sestrami (dále ZS) z praxe rozšířeny o další faktory vyskytující se v profesi ZS (vztah k jiným profesím, vztah k pacientům a jejich rodinám).

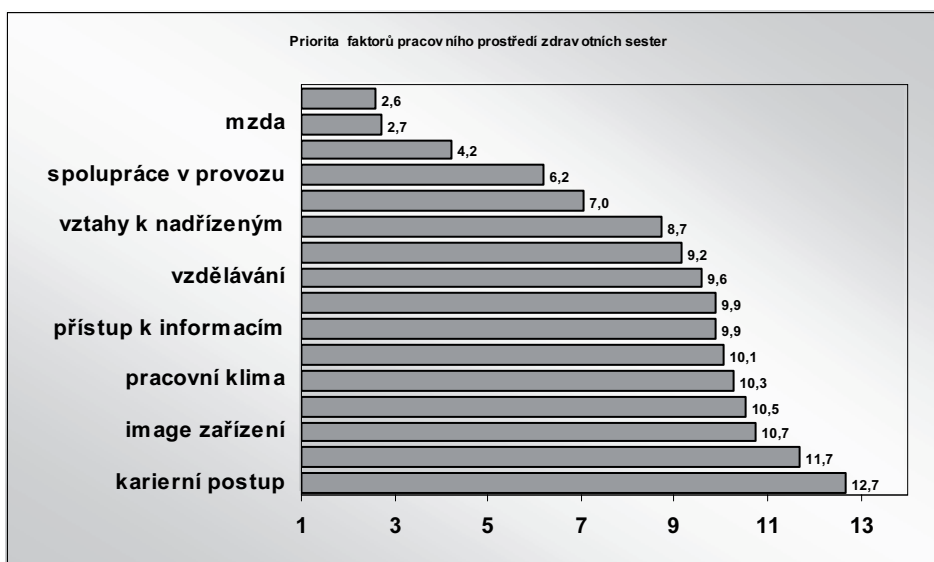
Cílem zkoumání bylo srovnat pořadí důležitosti motivačních faktorů zdravotních sester s tím, jak jsou tyto faktory uspokojovány zaměstnavatelem. Výchozí hypotéza předpokládala divergenci (rozbíhání, odklon) mezi subjektivně preferovaným (vnímaným) pořadím důležitosti jednotlivých motivačních faktorů ze strany ZS a pořadím faktorů, jež podle ZS uspokojuje zaměstnavatel.

### Výsledky výzkumu

Prezentovaná metodika je uplatňována ve výzkumu, který je kontinuálně realizován v Nemocnici Prostějov, příspěvkové organizaci. Terénní šetření je prováděno vyčerpávajícím způsobem, tzn. že do výzkumu jsou zahrnuty všechny zdravotní sestry, jež v uvedené nemocnici pracují. Tento základní soubor představuje 281 ZS. Na začátku šetření, tj. v roce 2004–2005 byly všechny ZS obeslány dotazníkem, vycházejícím z uvedené metodiky. Za distribuci dotazníků na oddělení odpovídala hlavní sestra. Návratnost dotazníku byla 186 kusů dotazníků, což činí 66 %.

Na základě zpracovaných dotazníků byl podle cílů výzkumu sestaven žebříček *osobního pořadí* jednotlivých faktorů pracovního prostředí ZS. Pořadí faktorů pracovního prostředí tak, jak jej preferují samotné ZS je zobrazený na grafu č. 1, kde nejnižší bodové ohodnocení znamená nejvyšší prioritu. Vyplývá z něj, že pro ZS jsou v pořadí nejdůležitější tyto faktory pracovního prostředí: jistota pracovního místa, mzda, péče o pacienty, spolupráce v provozu, uznání osobních výsledků atd. Na posledním místě žebříčku se umístil kariérový postup.

**Graf č. 1:** Žebříček hodnot pracovního prostředí zdravotních sester



Na grafu č. 2 je znázorněno, jak podle ZS jsou tyto faktory saturovány zaměstnavatelem, tj. nemocnicí. Nejlépe je uspokojován faktor péče o pacienty, nejméně pak faktor uznání osobních výsledků vykonávané práce.

<sup>9</sup> VÉVODA, J., IVANOVÁ, K., HORVÁTH, M. Pracovní motivace zdravotních sester. *Zdravotnictví v ČR*, s. 26.



**Graf č. 2:** ZS subjektivně vnímané pořadí saturace faktorů pracovního prostředí nemocnicí

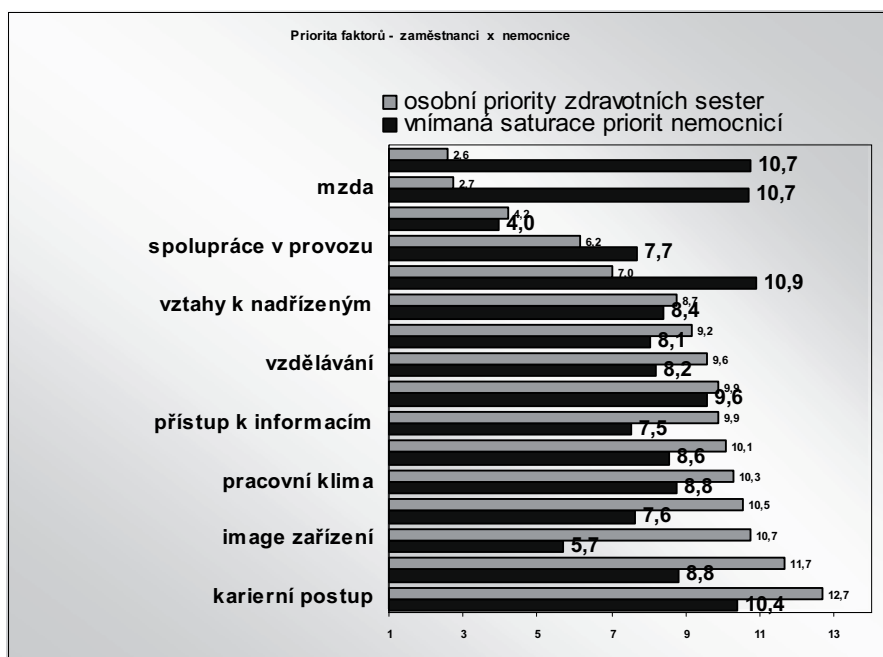


Komparaci obou výše uvedených grafů představuje graf č. 3., jenž vzájemně srovnává osobnostní žebříček priorit faktorů pracovního prostředí ZS s vnímaným uspokojením těchto faktorů ze strany zaměstnavatele. Graf vizuálně odkrývá největší divergence (rozpory) a konvergence (sbližování) jednotlivých faktorů pracovního prostředí, jak jsou podle ZS upřednostňovány a uspokojovány.

Jako negativní divergence byly hodnoceno patrné a výrazné podcenění saturace určitého faktoru zaměstnavatelem. Nejzávažnější negativní divergence byly potom zjištěny u „saturace jistoty pracovního místa, mzda a uznání osobních výsledků“. Například u faktoru „image zařízení“ došlo také k velké divergenci, nicméně se jednalo pouze o nereálné očekávání sester při saturaci tohoto faktoru zaměstnavatelem, faktor tedy není hodnocen negativně.

Mezi faktory nejvíce harmonické (konvergenční) patřily „péče o pacienty, vztahy k nadřízeným a sociální výhody a pracovní podmínky“.

**Graf č. 3:** Vzájemné porovnání subjektivní percepce faktorů pracovního prostředí



## Závěr

Z výsledků výzkumů je zřejmé, že by vrcholový management měl klást důraz na nejvíce divergující faktory pracovního prostředí, zejména pak ty, jejichž divergence byla označena jako negativní. Jejich přesnější indikace by mohla být zjištěna již zacíleným kvalitativním šetřením. Tento výzkum nabízí návod, jak postupovat při zjišťování osobního žebříčku faktorů pracovního prostředí u zaměstnanců, jak nalézt ty faktory, které nejsou dostatečně saturovány a způsobují tak nespokojenost nebo nedostatečnou motivaci. Pokud se management zaměří na kolidující faktory, dosáhne nejvyšší efektivity při satisfakci svých zaměstnanců a zároveň nebude plýtváno finančními zdroji na jiné, méně podstatné činitele pracovního prostředí. Pomocí provedeného výzkumu bylo možno prokázat, že Herzbergova dvoufaktorová motivační teorie je po úpravách aplikovatelná do oblasti zdravotnictví že výzkum motivace a spokojenosti pracovníků lze provést bez kompromisů mezi kvalitou a vynaloženými náklady, a že tento typ výzkumu je postačující jako podklad ke splnění akreditačního standardu č. 41.

## Literatura

- HERZBERG, F., MAUSNER, B., SNYDERMAN, B. B. *The motivation to Work*. New Brunswick: b. n., 2003.
- VÉVODA, J., IVANOVÁ, K., HORVÁTH, M. Pracovní motivace zdravotních sester. *Zdravotnictví v České republice*, 1/VIII/2005..
- WHITE, L., W. a WAITE, M., L. The ethics of Health Care Rationing as a Strategy of Cost Containment. In HUMBER, J., M., ALMEDER, R., F. ed. *Allocating Health Care Resources. Biomedical ethics reviews*. Totowa, New Jersey: 1994.

### *Nurses Job Satisfaction as Economical Fenomenon*

**Annotation:** *Motivation factors form an important part of human resources management in hospitals. However, the managers' opinions on the form and content of adequate motivation may vary from those of the employees. The survey aimed at comparing the order of importance of motivation factors in nurses with the way the factors are presented and satisfied by their employer. The methodological basis for the survey was represented by Herzberg's two factor motivation theory. The survey was carried out using questionnaires. The initial hypothesis assumed divergence between the order of importance of individual motivation factors subjectively preferred by the nurses and the order of factors adhered to by their employer as perceived by the nurses. The survey took place in Prostějov Hospital in November 2003. In the exhaustive study 281 nurses were enrolled. According to the nurses' hierarchy of values, the most important were the employment security, pay, patient care, cooperation in the work setting and recognition of personal achievements; the least important were the job reputation and career advancement. As far as the employer is concerned, the most important values were the patient care and image of the facility; the least important the pay, employment security and recognition of personal achievements. The clear outcome of the survey is the necessity to deal with motivation factors, preferably by using comparative research.*

**Key words:** *Motivation, job satisfaction, Herzberg's two factor motivation theory, nurses, hospital management, divergence of perception of motivation factors.*

**Kontaktní adresy autorů:**

Mgr. Jiří Vévoda

student doktorského studia

Ústav sociálního lékařství a zdravotní politiky

Lékařská fakulta Univerzity Palackého - teoretické ústavy

Hněvotínská 3

775 15 OLOMOUC

e-mail: jiri@vevoda.cz

Mgr. Kateřina Ivanová, Ph.D.

odborný asistent

Ústav sociálního lékařství a zdravotní politiky

Lékařská fakulta Univerzity Palackého - teoretické ústavy

Hněvotínská 3

775 15 OLOMOUC

e-mail: katerina@tunw.upol.cz

Mgr. Martin Horváth

student doktorského studia

Ústav sociálního lékařství a zdravotní politiky

Lékařská fakulta Univerzity Palackého - teoretické ústavy

Hněvotínská 3

775 15 OLOMOUC

e-mail: horvath@tunw.upol.cz

# Analýza dopadu opt-out a rovného důchodu jako forem zabezpečení na stáří

*Jiří Vopátek*

**Abstrakt:** Příspěvek analyzuje mikroekonomické dopady dvou teoreticky možných variant reformy důchodového systému. Srovnává finanční dopady na občana při existenci:

- a) stávajícího průběžně financovaného důchodového systému bez reformy,
- b) reformy typu „opt-out“ (dobrovolné vyvázání se ze státního systému),
- c) reformy založené na uplatnění rovného důchodu.

V příspěvku je uveden hypotetický výpočet na zpětných datech od roku 1991 (rok spuštění důchodové reformy).

**Klíčová slova:** Průběžné financování důchodového systému, opt-out, rovný důchod, kapitálové pojištění, starobní důchod, minimální mzda, průměrná mzda.

## Úvod

Jeden ze současných problémů, které musí Česká republika v následujícím období řešit, je problematika důchodové reformy. V současné době dochází k postupnému demografickému stárnutí obyvatelstva. V období, kdy budou trh práce postupně opouštět poslední nejsilnější populační ročníky ze sedmdesátých let, bude nutně docházet, na jedné straně, k poklesu ekonomicky aktivního obyvatelstva (pokles příjmů v důchodovém systému) a na druhé straně se i nadále bude postupně prodlužovat střední délka dožití (růst výdajů v důchodovém systému). Saldo důchodového účtu se tak bude postupně dostávat do deficitu. Z tohoto pohledu je třeba již dnes zahájit důchodovou reformu tak, aby se dnešní početně silná generace právě ze sedmdesátých let mohla na stáří připravit.

V příspěvku je uveden čistě hypotetický výpočet na zpětných datech od roku 1991, který je rokem spuštění důchodové reformy. Zabývá se zde porovnáním dnešního důchodového systému, který je založen na **průběžném financování** (PAYGO) s variantou tzv. **dobrovolného vyvázání** se ze systému (=opt-out), kdy občan od r. 1991 přeměroval celé své sociální pojištění ve výši 8 % do penzijního fondu. Dále je systém porovnáván s variantou systému tzv. **rovného důchodu**, kdy občanovi je uvedených 8 % sociálního pojištění, po odpočtu daně z příjmu, ponecháno. V této variantě se občan rovněž rozhodne uvedené uvolněné pojištění ukládat do penzijního fondu. V obou dvou případech se jedná o tzv. tranzitivní generaci, které se důchod skládá ze dvou systémů: z původního (průběžně financovaný) a nového (kapitálově financovaného).

Výpočty jsou mezi sebou porovnány v těchto variantách: minimální mzda, dvojnásobek minimální mzdy, průměrná mzda (= všeobecný vyměřovací základ), dvojnásobek průměrné mzdy (= tedy dvojnásobek všeobecného vyměřovacího základu).

**Cílem je** ukázat konkrétní výsledky dvou způsobů řešení spolu s vlivem na celkovou výši důchodu při spuštění důchodové reformy již od roku 1991 (tedy u tranzitivní generace)<sup>1</sup>, kdy výpočet vychází ze stejných částek (vyměřovacích základů), ale z mikrofinančního pohledu vede každá metoda k jinému výsledku.

Na základě uvedených výsledků lze lépe, tedy retroaktivně, ukázat jak by vypadala konkrétní výše důchodu při hypotetickém spuštění důchodové reformy v roce 1991.

<sup>1</sup> generace, která nebude pobírat celý svůj 100% důchod dle pravidel pro průběžné financování a ani 100% důchod, který by byl kapitálově financovaný. Její důchod se bude skládat z původního důchodového systému a dále z části nově spuštěného systému od roku 1991.

### Základní vstupní údaje pro výpočet

Ve všech výpočtech se bude jednat o muže, jehož celková doba pojištění je 45 let. Muž odchází do důchodu v roce 2006. Výdělky jsou posuzovány od r. 1986<sup>2</sup>.

Pro průběžné financování důchodového systému vstupuje do výpočtu řádného starobního důchodu v roce 2006 období 1986–2005. Celková vyloučená doba<sup>3</sup> za období 1986–1990 činí 51 kalendářních dnů.

Tabulka č. 1: Vyměřovací základy vstupující do systému výpočtu

Od roku 1991 – jednonásobek (dvojnásobek)			Od r. 1991 pokračené vyměřovací základy (z 20 % na 12 %, resp. na 60 %)	
Rok	Varianta minimální mzdy	Varianta VVZ	Varianta minimální mzdy	Varianta VVZ
1986	39 768	39 768	39 768	39 768
1987	41 209	41 209	41 209	41 209
1988*	40 311	40 311	40 311	40 311
1989	46 081	46 081	46 081	46 081
1990	47 766	47 766	47 766	47 766
1991	24 000 (48 000)	45 504 (91 008)	14 400 (28 800)	27 302 (54 605)
1992*	26 400 (52 800)	55 728 (111 456)	15 840 (31 680)	33 437 (66 874)
1993	26 400 (52 800)	69 804 (139 608)	15 840 (31 680)	41 882 (83 765)
1994	26 400 (52 800)	82 752 (165 504)	15 840 (31 680)	49 651 (99 302)
1995	26 400 (52 800)	98 064 (196 128)	15 840 (31 680)	58 838 (117 677)
1996*	30 000 (60 000)	116 112 (232 224)	18 000 (36 000)	69 667 (139 334)
1997	30 000 (60 000)	128 352 (256 704)	18 000 (36 000)	77 011 (154 022)
1998	31 800 (63 600)	140 316 (280 632)	19 080 (38 160)	84 190 (168 379)
1999	41 100 (82 200)	151 860 (303 720)	24 660 (49 320)	91 116 (182 232)
2000*	51 000 (102 000)	161 880 (323 760)	30 600 (61 200)	97 128 (194 256)
2001	60 000 (120 000)	175 680 (351 360)	36 000 (72 000)	105 408 (210 816)
2002	68 400 (136 800)	188 532 (377 064)	41 040 (82 080)	113 119 (226 238)
2003	74 400 (148 800)	201 228 (402 456)	44 640 (89 280)	120 737 (241 474)
2004*	80 400 (160 800)	214 584 (429 168)	48 240 (96 480)	128 750 (257 501)
2005	86 220 (172 440)	228 828 <sup>1)</sup> (457 656)	49 332 (98 664)	137 297 (274 594)
Součet	682 920 (1365840)	2059224 (4118448)		

VVZ – všeobecný vyměřovací základ dle příslušného nařízení vlády (= průměrná mzda)

\* – přestupný rok

<sup>1)</sup> odhadnuto. Měsíční VVZ = 1,0664 (index 2004/2003)\* 17 882 = 19 069,- Kč, ročně 228 828 Kč.

V závorce je od roku 1991 uveden údaj pro dvojnásobek minimální mzdy a všeobecného vyměřovacího základu.

Součet = pouze za roky 1991 až 2005

### Stávající průběžně financovaný důchodový systém bez reformy

V uvedené tabulce uvádím výši starobního důchodu pro jednotlivé varianty vyměřovacích základů.

<sup>2</sup> dle platného zákona č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění.

<sup>3</sup> jedná se zejména o dobu pobírání nemocenských dávek, kdy po tuto dobu příslušné osobě nenáleží zdanitelný příjem.

**Tabulka č. 2:** Výše řádného starobního důchodu z nereformovaného důchodového systému při odchodu do řádného starobního důchodu v roce 2006

Vyměřovací základ	Násobek minimální mzdy		Násobek průměrné mzdy	
	jednonásobek	dvojnásobek	jednonásobek	dvojnásobek
% výměra	6 385,- Kč	7 364,- Kč	8 286,- Kč	9 532,- Kč
Pevná výměra	1 470,- Kč	1 470,- Kč	1 470,- Kč	1 470,- Kč
<b>Důchod celkem</b>	<b>7 855,- Kč</b>	<b>8 834,- Kč</b>	<b>9 756,- Kč</b>	<b>11 002,- Kč</b>

### Reforma typu „opt-out“ (dobrovolné vyvázání se ze státního systému)

V této části předpokládám, že při zahájení reformy v roce 1991 byla dána účastníkům průběžně financovaného systému možnost tzv. opt-out (vyvázání), kdy účastník převedl 8 % pojištění ze státního pilíře na individuální účet do penzijního fondu<sup>4</sup>.

Na důchodové pojištění se celkově odváděla sazba 28 % (z toho 21,5 % zaměstnavatel a 6,5 % zaměstnanec). Při výpočtu řádného starobního důchodu v roce 2006 je proto třeba zohlednit plnou dobu účasti pouze ve státním pilíři a to dobu 30 let, protože v posledních 15 letech se daný muž účastnil částečně státního pilíře a plně nového systému pro individuální kapitálové financování důchodu (= penzijní připojištění).

### Metodologie problému „opt-out“ na straně státního pilíře (PAYGO)

Při spuštění reformy od roku 1991 je předpokládáno rozdělení celkového důchodového pojištění ve výši 28 % tak, že 8 % je vyčleněno pro nestarobní důchody a 20 % je vyčleněno pro financování starobních důchodů. Nastává tak problém určení výpočtu důchodu z PAYGO. Domnívám se, že jsou **možné dva postupy**:

**postup A)** výpočet důchodu dle vztahu:

$$\frac{1}{X + Y} * [X + (0,6 * Y)] * Y_{DB}$$

X... počet let, kdy účastník platil plnou sazbu do státního pilíře, tj. 30 let,  
Y... počet let, kdy účastník platil do státního systému sníženou sazbu, tj. 15 let,  
Y<sub>DB</sub>... standardně vypočtený důchod, hodnoty viz. tabulka č. 2,  
0,6... 1 - (8/20)<sup>5</sup>.

$$\frac{1}{30 + 15} * [30 + (0,6 * 15)] * Y_{DB} = \mathbf{0,86666 * YDB}$$

**postup B)** důchod se vypočte standardním způsobem s tím, že vyměřovací základy, vstupující do systému výpočtu, se přímo úměrně pokrátí na úroveň 12 % z úrovně 20 %. Stejným způsobem se pokrátí i pevná výměra důchodu. Pokráčené vyměřovací základy jsou od roku 1991 uvedeny v tabulce č. 1.

<sup>4</sup> Předpoklad: existence penzijního připojištění též od roku 1991.

<sup>5</sup> Sazba důchodového pojištění 20 % (vyčleněno jen pro starobní důchody) je rozdělena na 8 % pro vyvázané jedince a 12 % pro plný důchod dle stávajícího systému (60 % z 20 %).

### Výsledky hodnot v případě reformy typu „opt-out“

V letech 1991 až 2005 včetně účastník systému převedl do systému penzijního připojištění 8 %, tj.:

a) v případě varianty minimální mzdy přibližně:

- při jednonásobku: 304,- Kč/měsíčně<sup>6</sup>,
- při dvojnásobku: 607,- Kč/měsíčně<sup>7</sup>,

b) v případě varianty všeobecného vyměřovacího základu (=průměrná mzda v národním hospodářství) přibližně:

- při jednonásobku: 915,- Kč/měsíčně<sup>8</sup>,
- při dvojnásobku: 1 830,- Kč/měsíčně<sup>9</sup>.

Vzhledem k tomu, že „opt-out“ je převedení (=přesměrování) odvodu ze státního systému do kapitálového, nejsou uvedené částky zatíženy daní (v případě prvního daňového pásma 15 %) jako je tomu v případě systému rovného důchodu a to ani zpětně při výplatě dávky z penzijního fondu.

**Tabulka č. 3:** Výsledky hodnot pro systém „opt-out“

a) systém PAYGO

Postup	1 * MM	2 * MM	1 * VVZ	2 * VVZ
- A	6 808,- Kč	7 656,- Kč	8 455,- Kč	9 535,- Kč
- B	6 519,- Kč	7 463,- Kč	8 016,- Kč	9 646,- Kč

MM - minimální mzda, VVZ - všeobecný vyměřovací základ

Poznámka - postup B: Hodnoty jsou včetně pevné výměry, která byla z částky 1 470,- pokrácena na úroveň 882,- Kč.

Systém A je výhodnější pro nízkopříjmové účastníky, systém B pak je výhodnější pro vysocepříjmové účastníky.

b) systém penzijního připojištění při nominální průměrné roční výnosnosti 4 % p. a. (doba spoření = 15 let)

Text	Měsíční příspěvek účastníka (v Kč)			
	1 * MM (304,-)	2 * MM (607,-)	1 * VVZ (915,-)	2 * VVZ (1 830,-)
Naspořeno účastníkem	54 720,-	109 260,-	164 700,-	329 400,-
Stát účastníkovi přispěje	21 744,-	27 000,-	27 000,-	27 000,-
Výnos z prostředků	27 466,-	48 945,-	68 860,-	128 021,-
Po zdanění výnosů (15 %)	99 810,-	177 863,-	250 231,-	465 218,-
<b>Měsíční doživotní penze</b>	<b>625,-</b>	<b>1 113,-</b>	<b>1 566,-</b>	<b>2 912,-</b>

Zdroj výpočtů: www.apfcr.cz

Poznámka: V měsíční doživotní penzi není zohledněna daňová úspora, kterou lze využít při měsíčním spoření nad 500, Kč.

<sup>6</sup> [682 920/(15 \* 12) \* 0,08], viz. tabulka č. 1.

<sup>7</sup> [1 365 840/(15 \* 12) \* 0,08], viz. tabulka č. 1.

<sup>8</sup> [2 059 224/(15 \* 12) \* 0,08], viz. tabulka č. 1.

<sup>9</sup> [4 118 448/(15 \* 12) \* 0,08], viz. tabulka č. 1.

c) důchod celkem: pokračený systém PAYGO + dávka z penzijního připojištění

Text	Postup A	Postup B
1 * MM		
Pokrácený důchod (PAYGO)	6 808,- Kč	6 519,- Kč
Měsíční doživotní penze	625,- Kč	625,- Kč
<b>Důchod celkem</b>	<b>7 433,- Kč</b>	<b>7 144,- Kč</b>
Plný PAYGO	7 855,- Kč	7 855,- Kč
Rozdíl	-422,- Kč	-711,- Kč
2 * MM		
Pokrácený důchod (PAYGO)	7 656,- Kč	7 463,- Kč
Měsíční doživotní penze	1 113,- Kč	1 113,- Kč
<b>Důchod celkem</b>	<b>8 769,- Kč</b>	<b>8 576,- Kč</b>
Plný PAYGO	8 834,- Kč	8 834,- Kč
Rozdíl	-65,- Kč	-258,- Kč
1 * VVZ		
Pokrácený důchod (PAYGO)	8 455,- Kč	8 016,- Kč
Měsíční doživotní penze	1 566,- Kč	1 566,- Kč
<b>Důchod celkem</b>	<b>10 021,- Kč</b>	<b>9 582,- Kč</b>
Plný PAYGO	9 756,- Kč	9 756,- Kč
Rozdíl	+256,- Kč	-174,- Kč
2 * VVZ		
Pokrácený důchod (PAYGO)	9 535,- Kč	9 646,- Kč
Měsíční doživotní penze	2 912,- Kč	2 912,- Kč
<b>Důchod celkem</b>	<b>12 447,- Kč</b>	<b>12 558,- Kč</b>
Plný PAYGO	11 002,- Kč	11 002,- Kč
Rozdíl	+1 445,- Kč	+1 556,- Kč

Poznámka: Rozdíl je vypočítán z položek: „Důchod celkem“ - „Plný PAYGO“

V případě spuštění této důchodové reformy, by v systému státního pilíře došlo ke snížení příjmů o 8 %, ale na druhé straně by výdaje systému u nově přiznávaných důchodů postupně klesaly. Dle uvedených modelových výpočtů by výdaje pro přiznané důchody poklesly v rozmezí cca 15,3 %-21,7 %. Tento pokles je poté účastníkům kompenzován ze systému penzijního připojištění. Finanční ztráta pro účastníka je pak menší (viz níže uvedená tabulka č. 4). Vzhledem k tomu, že pokles příjmů by byl menší než pokles výdajů, lze se domnívat, že postupným náběhem reformy typu „opt-out“ by docházelo k postupnému snižování transformačního deficitu.



**Tabulka č. 4:** Rozdíl ve výši nově přiznávaného důchodu

Text	Postup A	Postup B
<b>1 * MM</b>		
Plný PAYGO	7 855,- Kč	7 855,- Kč
Pokrácený důchod	6 808,- Kč	6 519,- Kč
Rozdíl (v %)	-1 047 (15,37)	-1 336 (20,49)
<b>2 * MM</b>		
Plný PAYGO	8 834,- Kč	8 834,- Kč
Pokrácený důchod	7 656,- Kč	7 463,- Kč
Rozdíl (v %)	-1 178 (15,38)	-1 371 (18,37)
<b>1 * VVZ</b>		
Plný PAYGO	9 756,- Kč	9 756,- Kč
Pokrácený důchod	8 455,- Kč	8 016,- Kč
Rozdíl (v %)	-1 301 (15,38)	-1 740 (21,7)
<b>2 * VVZ</b>		
Plný PAYGO	11 002,- Kč	11 002,- Kč
Pokrácený důchod	9 535,- Kč	9 646,- Kč
Rozdíl (v %)	-1 467 (15,38)	-1 356 (14,05)

#### **Reforma typu „rovný důchod“ (povinný přechod)**

V této části předpokládám, že při zahájení reformy v roce 1991 byl zaveden postupný přechod na systém „rovného důchodu“, kdy účastníkovi bylo ponecháno plných 8 % pojištění ze státního pilíře, který byl účastníkem individuálně spořen v systému penzijního připojištění.

Rovný důchod předpokládám ve dvou variantách a to na úrovni 20 % a 25 % průměrné mzdy v národním hospodářství z roku 2005 (= všeobecný vyměřovací základ z roku 2005, odhadován - viz. tabulka č. 1: 19 069,- Kč).

Při výpočtu řádného starobního důchodu v roce 2006 je proto třeba zohlednit plnou dobu účasti pouze ve státním pilíři a to dobu 30 let, protože v posledních 15 letech daný muž se již účastnil systému „rovného důchodu“ a zároveň uspořených 8 % ze svého příjmu pravidelně ukládal do systému penzijního připojištění.

#### **Metodologie problému „rovného důchodu“**

Při spuštění reformy od roku 1991 je možné při nastavení systému rovného důchodu postupovat dvojím způsobem, kdy jde o nastavení parametru X:

**postup A)** výpočet důchodu dle vztahu:

$$Y = [(X * RD) + \{(1 - X) * Y_{DB}\}] + Y_{PP}$$

kde: Y..... vypočítaná hodnota důchodu dle přechodu na systém RD

RD... rovný důchod vypočítaný jako 25 % (20 %) z VVZ<sub>2005</sub> (tj. 19 069)

X.... 1 rok v systému rovného důchodu = 3,3 % výše RD<sup>10</sup>

Y<sub>DB</sub>... standardně vypočítaný důchod, hodnoty z tab. č. 2

Y<sub>PP</sub>... dávka z penzijního připojištění

V tomto systému výpočtu je posílen systém rovného důchodu:

- pro rovný důchod: 3,3 \* 15 let v systému RD = 49,5 %
- pro PAYGO systém (30 let plné účasti): 100 - 49,5 = 50,5 %

<sup>10</sup> Hodnota 3,3 % vychází ze vztahu uvedeného v „Závěrečné zprávě“, Výkonný tým Vladimíra Bezděka.

**postup B)** výpočet důchodu dle vztahu:

$$Y = [(X * RD) + \{(1 - X) * Y_{DB}\}] + Y_{PP}$$

kde: Y..... vypočítaná hodnota důchodu dle přechodu na systém RD

RD... rovný důchod vypočítaný jako 25 % (20 %) z VVZ<sub>2005</sub> (tj. 19 069)

X..... při 45 letech pojištění připadá 15 let na systém rovného důchodu (tj. 33,3 % = 15/45) a 30 let pro PAYGO systém (tj. 66,7 % = 30/45)

Y<sub>DB</sub>... standardně vypočítaný důchod, hodnoty z tab. č. 2

Y<sub>PP</sub>... dávka z penzijního připojištění

V tomto systému výpočtu je procentuální rozdělení váhy mezi systém RD a PAYGO rovnoměrné. Resp. nezvyšuje se vliv žádného systému.

V obou dvou postupech výpočtu předpokládám, že **uspořených 8 % pojištění by podléhalo zdanění**. Výši daně zvolím na úrovni lineární sazby 15 % (první daňové pásmo při progresivním zdanění)<sup>11</sup>. Po odpočtu daně z příjmu bude účastník systému měsíčně spořit částky uvedené v **tabulce. č. 5**.

Rovný důchod na úrovni 100 % je v obou dvou postupech roven hodnotě 4 768,- Kč (pro 25 %) a 3 814,- Kč (pro 20 %).

**Tabulka č. 5:** Individuální spoření při rovném důchodu

Text	1 * MM	2 * MM	1 * VVZ	2 * VVZ
Hrubá 8% úspora	304,- Kč	607,- Kč	915,- Kč	1 830,- Kč
Daň 15 %	46,- Kč	91,- Kč	138,- Kč	275,- Kč
Měsíčně spořeno	258,- Kč	516,- Kč	777,- Kč	1 555,- Kč

**Tabulka č. 6:** Výsledky hodnot pro systém „rovný důchod“

a) systém PAYGO

Postup	1 * MM	2 * MM	1 * VVZ	2 * VVZ
- A - RD 20 % VVZ	5 855,- Kč	6 350,- Kč	6 815,- Kč	7 444,- Kč
- A - RD 25 % VVZ	6 327,- Kč	6 822,- Kč	7 287,- Kč	7 917,- Kč
- B - RD 20 % VVZ	6 510,- Kč	7 163,- Kč	7 778,- Kč	8 609,- Kč
- B - RD 25 % VVZ	6 828,- Kč	7 481,- Kč	8 095,- Kč	8 927,- Kč

MM - minimální mzda, VVZ - všeobecný vyměřovací základ

<sup>11</sup> Uvedená sazba platila do 31. 12. 2005, od 1. 1. 2006 je nejnižší daň při progresivním zdanění 12 %

b) systém penzijního připojištění při nominální průměrné roční výnosnosti 4 % p. a. (doba spoření = 15 let)

Text	Měsíční příspěvek účastníka (v Kč)			
	1 * MM (258,-)	2 * MM (516,-)	1 * VVZ (777,-)	2 * VVZ (1 555,-)
Naspořeno účastníkem	46 440,-	92 880,-	139 860,-	279 900,-
Stát účastníkovi přispěje	19 332,-	27 000,-	27 000,-	27 000,-
Výnos z prostředků	23 626,-	43 062,-	59 937,-	110 240,-
Po zdanění výnosů (15 %)	85 854,-	156 483,-	217 806,-	400 604,-
<b>Měsíční doživotní penze</b>	<b>537,-</b>	<b>980,-</b>	<b>1 363,-</b>	<b>2 508,-</b>

Zdroj výpočtů: www.apfcr.cz

Poznámka: V měsíční doživotní penzi není zohledněna daňová úspora, kterou lze využít při měsíčním spoření nad 500,- Kč.

c) důchod celkem: pokrácený systém PAYGO vč. RD 25 % + dávka z penzijního připojištění

Text	Postup A	Postup B
<b>1 * MM</b>		
Pokrácený důchod (PAYGO)	6 327,- Kč	6 828,- Kč
Měsíční doživotní penze	537,- Kč	537,- Kč
<b>Důchod celkem</b>	<b>6 864,-</b>	<b>7 365,- Kč</b>
Plný PAYGO	7 855,- Kč	7 855,- Kč
Rozdíl	-991,- Kč	-490,- Kč
<b>2 * MM</b>		
Pokrácený důchod (PAYGO)	6 822,- Kč	7 481,- Kč
Měsíční doživotní penze	980,- Kč	980,- Kč
<b>Důchod celkem</b>	<b>7 802,- Kč</b>	<b>8 461,- Kč</b>
Plný PAYGO	8 834,- Kč	8 834,- Kč
Rozdíl	-1 032,- Kč	-373,- Kč
<b>1 * VVZ</b>		
Pokrácený důchod (PAYGO)	7 287,- Kč	8 095,- Kč
Měsíční doživotní penze	1 363,- Kč	1 363,- Kč
<b>Důchod celkem</b>	<b>8 650,- Kč</b>	<b>9 458,- Kč</b>
Plný PAYGO	9 756,- Kč	9 756,- Kč
Rozdíl	-1 106,- Kč	-298,- Kč
<b>2 * VVZ</b>		
Pokrácený důchod (PAYGO)	7 917,- Kč	8 927,- Kč
Měsíční doživotní penze	2 508,- Kč	2 508,- Kč
<b>Důchod celkem</b>	<b>10 425,- Kč</b>	<b>11 435,- Kč</b>
Plný PAYGO	11 002,- Kč	11 002,- Kč
Rozdíl	-577,- Kč	433,- Kč

Poznámka: Rozdíl je vypočítán z položek: „Důchod celkem“ - „Plný PAYGO“

**Tabulka č. 7: Rozdíl ve výši nově přiznávaného důchodu**

Text	Postup A	Postup B
<b>1 * MM</b>		
Plný PAYGO	7 855,- Kč	7 855,- Kč
Pokrácený důchod při 25 % RD	6 327,- Kč	6 828,- Kč
Rozdíl (v %)	1 528,- Kč (24,15)	1 027,- Kč (15,04)
<b>2 * MM</b>		
Plný PAYGO	8 834,- Kč	8 834,- Kč
Pokrácený důchod při 25 % RD	6 822,- Kč	7 481,- Kč
Rozdíl (v %)	2 012,- Kč (29,49)	1 353,- Kč (18,08)
<b>1 * VVZ</b>		
Plný PAYGO	9 756,- Kč	9 756,- Kč
Pokrácený důchod při 25 % RD	7 287,- Kč	8 095,- Kč
Rozdíl (v %)	2 469,- Kč (33,88)	1 661,- Kč (20,51)
<b>2 * VVZ</b>		
Plný PAYGO	11 002,- Kč	11 002,- Kč
Pokrácený důchod při 25 % RD	7 917,- Kč	8 927,- Kč
Rozdíl (v %)	3 085,- Kč (38,96)	2 075,- Kč (23,24)

I v této variantě důchodové reformy by v systému státního pilíře došlo ke snížení příjmů o 8 %, ale na druhé straně by výdaje systému u nově přiznávaných důchodů postupně klesaly. Dle uvedených modelových výpočtů by výdaje pro přiznané důchody poklesly v rozmezí cca 15,04 %–38,96 %. Tento pokles je poté účastníkům pouze částečně kompenzován ze systému penzijního připojištění. Finanční ztráta pro účastníka je pak menší (viz. uvedená tabulka č. 6, část c). Uvedená finanční ztráta, v podobě rozdílu, je ovlivněna zvýšením základu daně o 8 % v podobě sníženého sociálního pojištění. Systém rovného důchodu je tak výhodnější pro vysocepríjmové jedince (přibližně pro osoby s dvojnásobkem průměrné mzdy v národním hospodářství). Vzhledem k tomu, že pokles příjmů by byl menší než pokles výdajů, lze se domnívat, že postupným náběhem reformy typu „rovný důchod“ na úrovni 25 % průměrné mzdy by docházelo k postupnému snižování transformačního deficitu.

### Závěr

Výsledky jednotlivých metod, v rámci hypoteticky spuštěné důchodové reformy v roce 1991, ukázaly, že z mikroekonomického hlediska by dopadla zejména na osoby s nízkými příjmy. Naopak u vysocepríjmových skupin by reforma měla i pozitivní dopad. U obou dvou metod by záleželo na nastavení výpočtu (viz. metodologické problémy), který má významný dopad do celkové výše důchodu u tranzitivní generace. Při výběru lepší metodiky výpočtu by byl dopad na nízkopříjmové skupiny minimální.

Z výše uvedených modelových výpočtů mohou usuzovat, že systém „opt-out“ je cesta, která je, z pohledu sociálního dopadu na jednotlivce, výhodnější než systém „rovného důchodu“, v jehož neprospěch hovoří i vliv daně z příjmu u ponechaných 8 % pojištění, které v systému zdanění vstupuje do základu daně.

### Literatura

Vedle vlastních modelových výpočtů a úvah byla použita tato literatura a zdroje:  
 BRDEK, M. a kolektiv: *Trendy v evropské sociální politice*, ASPI, 2002, ISBN 80-86395-25-1.  
 CIPRA, T.: *Pojistná matematika*, EKOPRESS, 1999, ISBN 80-86119-17-3.  
 KREBS, V. *Sociální politika*, ASPI, 2002, ISBN 80-86395-33-2.  
 RADA EVROPSKÉ UNIE, Výbor pro hospodářskou politiku a Výbor pro sociální ochranu: *Návrh společné zprávy komise a rady o přiměřených a udržitelných důchodech*, Brusel 3. března 2003 – 6527/2/03, REV 2, ECOFIN 51, SOC 72.

Vopátek, J. diplomová práce „*Finanční toky důchodového pojištění v ČR*“, Fakulta managementu v J. Hradci při VŠE Praha, Jiří Vopátek, rok 2002.

VÝKONNÝ TÝM, *Závěrečná zpráva*, 2005.

www.apfcr.cz.

www.czso.cz.

www.finance.cz.

www.mpsv.cz.

www.reformaduchodu.cz.

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů (k 1. 1. 2006).

Zákon č. 42/1994 Sb., o penzijním připojištění se státním příspěvkem.

Zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění.

*The analysis of impact „opt-out“ and „flat pension rate“ as forms of the social security in old age*

**Annotation:**

*The paper analyses the systems:*

a) *PAYGO - pay-as-you-go,*

b) *„opt-out“,*

c) *flat pension rate*

*with the impact on financial security in old age.*

*Condition: The hypothetical pension reform since 1991.*

**Key words:** *pay-as-you-go, opt-out, flat pension rate, capital insurance, retirement pension, minimum rate, average wage*

**Kontaktní adresa autora:**

Jiří Vopátek, Ing., Bc.

VŠE Praha

Fakulta managementu v J. Hradci

Jarošovská 1 117/II

377 01 Jindřichův Hradec

jvopatek@tiscali.cz

# Management veřejného dluhu

*Libor Votava*

**Abstrakt:** Příspěvek vysvětluje co je a jaký význam má management veřejného dluhu, dále uvádí obecná doporučení vypracovaná pro tento management Mezinárodním měnovým fondem a Světovou bankou. Dále se stručně zabývá situací v ČR a v závěru shrnuje argumenty, proč je běžným jevem současných ekonomik, že se státy zadlužují, a protiargumenty proti tomuto trendu.

**Klíčová slova:** Management veřejného dluhu, deficit, dluh, tržní riziko, refinanční riziko, likvidní riziko, operační riziko, úvěrové riziko, vypořádací riziko

## **Fiskální politika, deficit, dluh - základní souvislosti**

Stát pomocí fiskální politiky naplňuje některé své funkce. Jsou jimi zejména funkce alokační související převážně s produkcí veřejných statků, funkce redistribuční pomocí které stát realizuje spravedlivější rozdělení bohatství a důchodů a funkce stabilizační zaměřující se na stabilitu makroekonomických veličin. Častým problémem veřejných financí je problematika fiskální nerovnováhy. V nejobecnější rovině znamená nesoulad mezi rozpočtovými příjmy a výdaji. Typickým projevem fiskální nerovnováhy jsou rozpočtový deficit a vládní dluh (v širším pojetí dluh veřejný). Pro potřeby tohoto článku nepovažuji za nutné přesné rozlišování a vymezení pojmů veřejný dluh, vládní dluh popř. státní dluh. Uvědomuji si, že tyto pojmy nejsou identické, nicméně pozornost bude převážně soustředěna na problematiku dluhu vládního souvisejícího s činností centrální vlády, přesto místy bude použit pojem veřejný dluh, zejména ve spojení „management veřejného dluhu“ (z angl. Public debt management), popř. pojem státní dluh.

Vládní dluh (v širším pojetí veřejný dluh) chápeme nejčastěji jako souhrn pohledávek ostatních ekonomických subjektů vůči státu bez ohledu na to, zda vznikly tyto pohledávky cestou státního rozpočtu či jinak. Logicky vzato existuje úzká souvislost mezi deficitem a vládním dluhem. Deficity státních (obecněji pojato veřejných) financí byly nejčastější příčinou vzniku vládního dluhu. Kauzální vztah je možno ukázat i obráceně. Úroky z vládního dluhu jako výdajová položka rozpočtu vytvářejí zdroj fiskální nerovnováhy a mohou generovat deficit. Zadlužování státu je velice kontraverzní teoretický i praktický problém, na který je možno nahlížet nejen z čistě technického a kvantifikovatelného hlediska (výše dluhu, dopady, atd. ), ale i z hlediska normativně-politického. To souvisí se základní otázkou o právu státu jako instituce se zadlužovat. Vládní dluhy mají navíc poměrně složitou stránku finanční, právní, institucionální, ekonomickou, účetní a technickou. Přihlédneme-li navíc k faktu, že vládní (veřejný dluh) v poměrně velkých nominacích je realitou většiny ekonomik, je zřejmé, že otázka managementu veřejného dluhu je aktuální otázkou.

## **Management veřejného dluhu - co to je a proč je důležitý**

Management veřejného dluhu můžeme chápat jako proces vytváření a udržování strategie pro řízení vládního dluhu s cílem dosáhnout požadovaný objem finančních zdrojů s ohledem na rizika a náklady spojené se získáváním těchto zdrojů, popřípadě s ohledem na další cíle, které si vláda může stanovit. Základní funkcí by mělo být analyzovat a řídit volbu mezi očekávanými náklady a riziky souvisejícími s vytvářením a udržováním dluhového vládního portfolia. Obecně se jedná o typicky manažerský problém rozhodování mezi více možnostmi se snahou zvolit řešení nejlépe korespondující s vytyčenými cíli - zejména minimalizovat náklady s přijatelnou mírou rizika. Nejde tedy jen o stanovení samotné výše finančních zdrojů získaných jiným způsobem než z daní, ale i volbu nejvhodnějších finančních instrumentů. Konkrétně se jedná např. o volbu mezi emisí státních cenných papírů nebo půjčku od mezinárodních institucí, volbu měny ve které instrumenty budou denominovány, stanovení doby splatnosti, způsobu úročení, doby a způsobu umístění finančních instrumentů. Potřebnost managementu veřejného dluhu také vyplývá ze zkušeností

mnoha zemí. Nejde jen o problém vládního dluhu jako takového a jeho výši ať už v absolutní výši nebo k poměru HDP, ale o mnoho dalších souvislostí. Špatně strukturovaný dluh z hlediska splatnosti, nominace v různých měnách, struktury úrokových měr, potencionálních závazků – tyto faktory se silně podílely na krizích v mnoha zemích s fatálními ekonomickým, sociálními a politickými dopady i přesto, že samotná výše dluhu nemusela nabývat kritických mezí. O důležitosti tohoto problému svědčí i fakt, že se jím zabývají významné mezinárodní organizace – např. Světová banka, Mezinárodní měnový fond. Právě tyto instituce vypracovaly obecná doporučení pro management veřejného dluhu. Hlavní doporučení jsou:

- Vlády by měly stanovit jasné cíle pro řízení státního dluhu. Tyto cíle by měly být zveřejněny a měly by obsahovat cíl pro řízení nákladů a rizika portfolia státního dluhu a měly by podporovat rozvoj domácího dluhového trhu.
- Vlády by měly rozvíjet specifické strategie pro dosažení těchto cílů.
- Vlády by měly stanovovat soubor směrnic pro řízení rizik dluhového portfolia. Tyto směrnice by měly být zveřejněny a měly by zahrnovat schválenou strategii.
- Vlády by měly používat vhodné modely pro kvantifikaci nákladů a rizik alternativních strategií pro řízení finančních rizik.
- Vlády by se měly zavázat k dodržování zásad transparentnosti, předvídatelnosti a nestrannosti při řízení svých domácích dluhopisových programů. Měly by usilovat o zveřejňování výpůjčních plánů v dostatečném předstihu, jednat konzistentně při prodávání vládních cenných papírů a odstraňovat distorze tak, aby zajistily rovný přístup k různým typům investorů.
- Vlády by měly zcela zveřejňovat svá explicitní potenciální pasiva a zahrnovat do svých rozpočtů očekávané ztráty.
- Finanční záruky a přepůjčování by měly být používány jen na podpůrné financování dlužníků/projektů, u nichž je pravděpodobné, že alespoň v dlouhém období vytvoří dostatečné příjmy na pokrytí svých nákladů.
- Vlády by měly sdílet část úvěrového rizika spojeného s finančními zárukami a přepůjčováním s ostatními účastníky trhu.
- Vlády by měly vyhodnotit a ocenit úvěrové riziko dříve, než rozhodnou o poskytnutí finanční záruky nebo o přepůjčení finančních prostředků.
- Manažeři vládního dluhu, poradci pro fiskální politiku a pracovníci centrální banky by měli sdílet společné chápání cílů politiky řízení dluhu, měnové politiky a fiskální politiky.
- Manažeři s odpovědnostmi v každé z těchto oblastí by měly chápat, jak by jejich rozhodnutí mohla podpořit ostatní makroekonomické cíle a také způsobit napětí mezi těmito politikami.
- Vlády by měly rozvíjet zdravé institucionální uspořádání pro objasňování cílů řízení státního dluhu a oddělit zodpovědnost za politiku řízení dluhu a za měnovou politiku.
- Vlády by měly vytvářet zdravý právní rámec pro řízení státního dluhu. Tento rámec by měl objasnit, kdo si může vypůjčovat, investovat a podnikat a provádět finanční transakce jménem státu. Právní uspořádání by mělo být podpořeno delegováním příslušných pravomocí manažerům státního dluhu.
- Odpovědnosti při řízení státního dluhu by měly být co nejvíce centralizovány a ne rozděleny mezi několik vládních agentur.
- Aby se snížilo operační riziko, mělo by v útvaru pro řízení dluhu existovat spolehlivé monitorování rizika a zdravé kontrolní prostředí.

Jak již bylo zmíněno, hlavním problémem managementu veřejného dluhu je najít optimální poměr mezi náklady spojenými se získáním požadovaných zdrojů a riziky, které přímo či nepřímo souvisí s existencí vládního dluhového portfolia. Nejčastěji uváděnými riziky jsou:

*Tržní riziko:* Označuje riziko spojené s dopadem tržních veličin jakou jsou úrokové míry, měnové kurzy. Tyto změny přímo ovlivňují náklady vládní dluhové služby. Typickým příkladem je přímý vliv změny kurzu na velikost zahraničního vládního dluhu vyjádřeném v domácí měně. Rovněž tak změny domácích úrokových sazeb ovlivňují ceny dluhových vládních instrumentů a tím i očekávané náklady při refinancování

novými emisemi. V této souvislosti se jako riskantní jeví příliš velký podíl krátkodobých instrumentů na celkovém dluhovém portfoliu nebo vysoký podíl dluhu v cizích měnách.

*Refinanční riziko* (někdy označované jako rolovací riziko): To se objevuje při nutnosti refinancovat dluh novými emisemi. To může být spojeno s náhlým růstem nákladů – při růstu úrokových měr nebo dokonce v extrémním případě nemožností dluh refinancovat – na trhu chybí poptávka po dluhových instrumentech vlády.

*Likvidní riziko*: Souvisí s nutností provádět finanční toky plynoucí se závazků a tedy udržovat v dostatečné míře likviditu. Příkladem je situace, kdy vyvstanou neočekávané závazky v oblasti hotovostních toků a může nastat problém se získáním hotovosti rychlými výpůjčkami.

*Úvěrové riziko*: To souvisí s neochotou nebo nevlí protistrany plnit závazky v případě půjček popř. jiných finančních aktiv.

*Vypořádací riziko*: Označuje potencionální ztráty, které by vláda jako jedna ze stran mohla utrpět následkem toho, že protistrana nevypořádá určité závazky z jakéhokoli důvodu kromě odepření plnění.

*Operační riziko*: Toto riziko zahrnuje celou řadu různých druhů rizika, včetně chyb v různých stádiích realizace a zaznamenání transakcí, nedostatků nebo selhání v interní kontrole, systému či služeb. Dále toto riziko zahrnuje riziko dobrého jména, právní riziko, narušení bezpečnosti nebo dopad živelných pohrom, které mají vliv na obchodní činnost.

Výše zmíněná zásady a doporučení mají velice obecný charakter. Jejich aplikace se může lišit podle konkrétních podmínek v jednotlivých zemích a tedy není možné použít universální a unifikovaný přístup ve všech ekonomikách. Specifické podmínky v jednotlivých zemích se týkají rozdílů v kapacitě trhů s finančními aktivy, institucionálních podmínek a zázemí, technické podpoře, politická situaci a cílech, vybavenosti lidskými zdroji, interakce s okolními ekonomikami a mnoha dalších faktorů. Dále je možno konstatovat, že země malé, otevřené a dynamicky se rozvíjející (tzv. „emerging markets“) jsou v jiné situaci než země se silnými trhy. Tyto tzv. „emerging markets“ jsou nejčastěji charakterizovány menší diverzifikací, nižší základnou pro tvorbu úspor, „nevyspělostí“ institucí a dalšími jedinečnými a specifickými podmínkami. Obecně je zranitelnosti těchto ekonomik (ČR lze považovat za takovou ekonomiku) na různé finanční a ekonomické krize větší než u ostatních ekonomik a proto budování managementu veřejného dluhu nelze „udělat přesně podle šablony“ vyspělých ekonomik.

### **Management veřejného dluhu v ČR**

Problematické veřejného dluhu je v České republice věnována stále větší pozornost. V porovnání s mnoha zeměmi nepatří Česká republika k zemím s nejvyšší hodnotou vládního dluhu k HDP, ale znepokojivý se jeví rostoucí trend tohoto zadlužování. Příčinou jsou zejména chronicky se opakující deficity státního rozpočtu, které mají aktivní povahu a nelze je vysvětlit externími faktory – např. recesí. Svou roli sehrály i další faktory jako např. převzetí a transformace dluhů některých institucí (např. Fondu národního majetku, České konsolidační agentury). Každopádně se otázka vládního zadlužování stává v posledních letech stále aktuálnější.

Důkazem, že problematice vládního dluhu je věnována pozornost, je zřízení samostatného oddělení Řízení státního dluhu v ČR. Toto oddělení vzniklo 1. října 2003 rozhodnutím ministra financí a navázalo na činnost oddělení Státních cenných papírů, které existovalo již od roku 1990. Oddělení je organizační součástí ministerstva a je řízeno přímo I. náměstkem ministra financí.

Hlavním cílem oddělení Řízení státního dluhu v ČR je zajištění výpůjčních potřeb centrální vlády a jejich platebních závazků při minimalizaci nákladů dluhové služby v dlouhodobém horizontu a při udržování akceptovatelné míry rizik. Z tohoto pohledu aplikace managementu veřejného dluhu v ČR je souladu s obecným posláním tohoto managementu. Při dalším porovnání situací v ČR s obecnými doporučeními mezinárodních institucí (Mezinárodní měnový fond, Světová banka) lze najít mnoho společného. Těmito základními podobnostmi jsou:

- aktivní podpora efektivity a likvidity domácího finančního trhu a to hlavně díky spolupráci ministerstva financí s Českou národní bankou



- aktivní řízení rizik. V ČR je pozornosti věnována zejména těmto rizikům: *refinanční riziko* – v rámci tohoto rizika je pozorně sledována struktura a durace vládního dluhu, kdy problémem posledních let je poměrně vysoký podíl krátkodobého dluhu na celkovém dluhu, který musí být pravidelně refinancován. Proto je snahou prodlužovat průměrnou dobu splatnosti emisí dluhopisů s delší dobou splatnosti na úkor krátkodobých instrumentů – státních pokladničních poukázek  
*úrokové riziko* – při eliminaci tohoto rizika je opět jako základní nástroj používána optimalizace struktury dluhového portfolia s ohledem na dobu splatnosti. Snahou je snížit citlivost výdajů státního rozpočtu na vývoj na finančním trhu, jako důsledek růstu nákladů na dluhovou službu a příliš vysokého podílu krátkodobých instrumentů.  
*likvidní riziko* – řízení likvidity je přímo náplní a úkolem oddělení. Snahou je systematicky sledovat a plánovat výdaje a tomu přizpůsobit stav likvidních aktiv a emisní harmonogram. Tímto způsobem je možné eliminovat případnou závislost na nouzových úvěrových linkách – např. půjčky o mezinárodních institucí.  
*další rizika* – pozornost je věnována i dalším rizikům, jako jsou *kursové riziko* a *úvěrové*. Vzhledem k nízkému podílu zahraničního dluhu a nízké hodnotě přímých úvěrů na celkovém dluhu hrají tyto rizika okrajovou roli.
  - pro konkretizaci hlavního cíle a za účelem komunikace s veřejností a transparentnosti Ministerstvo financí formuluje základní kvantitativní kritéria formulovaná v rámci dluhové strategie. Tyto cíle byly prvně vyhlášeny v roce 2000 a týkaly se zvyšování poměru nominálního objemu střednědobých a dlouhodobých dluhopisů a snižování objemu krátkodobých instrumentů typu státní pokladniční poukázky. V této souvislosti je dalším kvantifikovatelným cílem prodlužování doby splatnosti. Zároveň byl vyhlášen záměr snižovat podíl neobchodovatelného dluhu.
  - existence právního rámce, který zřetelně upravuje např. vydávání státních dluhopisů, řízení likvidity státu, vztah k centrální bance a další okolnosti vážící se k hospodaření státu a řízení vládního dluhu.
  - orientace na kvalitní informační systém – v prvním čtvrtletí 2006 byl zahájena implementace integrovaného informačního systému, který umožní propojení portfolií státního dluhu, státních záruk, vládních pohledávek, majetkových účastí státu, investičních aktivních portfolií a depozitních účtů do jediného finančního portfolia.
  - společné sdílení cílů je v ČR realizováno zejména spoluprací Ministerstva financí a České národní banky.
- Obecně je možno konstatovat, že ČR je země, která dodržuje a aplikuje většinu doporučení vypracovaných Mezinárodním měnovým fondem a Světovou bankou.

### **Potřebujeme management veřejného dluhu – je veřejný (vládní) dluh nutností tržních ekonomik?**

Management veřejného dluhu se stává aktuálním problémem se vznikem veřejného dluhu, kdy se tento dluh se stane trvalým jevem v ekonomice a rozměr dluhu je ať už v absolutní hodnotě nebo jako poměr HDP nezanedbatelný. Z tohoto pohledu je kauzální souvislost jednoznačná. Otázkou však zůstává, zda veřejný dluh je vůbec nezbytností moderních tržních ekonomik. Následující tabulka názorně ukazuje, že existence závazků státu vůči ostatním subjektům (veřejný dluh) je snad bez výjimky realitou všech současných vyspělých tržních ekonomik. Dále je patrné, že rozsah tohoto problému je velmi rozdílný v jednotlivých zemích – v některých zemích hodnota veřejného dluhu přesahuje 100 % ročního HDP (Itálie, Řecko, Belgie), u některých tvoří veřejný dluh jen několik % HDP (Estonsko, Lucembursko). Dále je patrné, že rozdílné jsou i trendy ve vývoji veřejného dluhu. V některých zemích veřejný dluh jako podíl k HDP stagnuje, v jiných mírně roste, v jiných roste poměrně rapidně, v jiných klesá.

Srovnání časového vývoje veřejných dluhů (%HDP)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
USA	74,2	73,5	70,8	67,6	64,5	58,8	58,9	61
Itálie	123,2	122,1	120,2	116,3	114,9	110,6	109,5	106,7
Belgie	134	130,2	124,8	119,6	114,9	109,6	108,5	105,8
Řecko	108,7	111,3	108,2	105,8	105,2	106,2	106,9	104,7
Rakousko	69,2	69,1	64,7	63,7	67,5	66,8	67,3	67,3
Německo	57	59,8	61	60,9	61,2	60,2	59,5	60,8
Portugalsko	64,3	62,9	59,1	55	54,3	53,3	55,5	58,1
Španělsko	63,9	68,1	66,6	64,6	63,1	60,5	56,8	53,8
Lucembursko	5,6	6,2	6,1	6,3	5,9	5,5	5,5	5,7
EU 15	70,6	72,4	70,9	68,7	67,8	63,9	63	62,3
Maďarsko	:	:	64,2	61,9	61,2	55,5	53,4	56,3
Slovenská rep.	:	:	28,6	28,6	43,8	46,9	48,1	42,6
Polsko	:	:	46,9	41,6	42,7	37,2	37,3	41,8
Česká rep.	:	:	12,9	13,7	14,3	16,6	23,3	27,1
Estonsko	:	:	6,9	6	6,5	5,1	4,8	5,8
přistupující země	:	:	:	35,4	39,2	36,7	38,6	39,3

Pokud se budeme na tento problém dívat pouze z pohledu v tabulce uvedených čísel a trendů můžeme trochu zjednodušeně dospět k těmto závěrům.

- zadlužování státu je nutností a přirozeným jevem ekonomik a tedy pravděpodobně jevem z ekonomického a společenského pohledu žádoucím
- neexistuje rozumná, optimální, doporučená hranice veřejného dluhu jako podíl HDP
- nelze jednoznačně určit, zda je pro ekonomiky lepší veřejný dluh zvyšovat nebo snižovat

Nejčastější příčinou vzniku veřejného dluhu jsou schodky státních rozpočtů, dále náklady na dluhovou službu a další příčiny (např. převzetí závazku státem za jiný subjekt). V průměru se na vzniku dluhu nejvíce podílely a podílí deficity státních rozpočtů. Proto se nabízí otázka, zda deficity státních (v širším pojetí veřejných) financí jsou skutečně nutné a pro ekonomiku žádoucí. Abych ukázal, že toto téma je velmi kontraverzní, pokusím se shrnout argumenty ospravedlňující deficit (a tím veřejný dluh) a námítky proti deficitům a veřejnému dluhu.

Argumenty ospravedlňující deficit a veřejný dluh:

- Stát pro realizaci svých cílů má právo si vypůjčit tak jako toto právo má privátní subjekt (jedinec, firma)
- Zvýšené výdaje státu kryté deficitem oživují ekonomiku a plní stabilizační a proticyklickou funkci – tento argument souvisí s vírou v pozitivní vliv fiskální politiky na agregátní poptávku a tím na makroekonomický výstup a růst. Je třeba připomenout, že aplikace této politiky nemusí vést nutně k dlouhodobému veřejnému dluhu. Pokud se deficity státních financí budou objevovat pouze v dobách recese, mohou být splaceny přebytky rozpočtů v dobách konjunktury.
- Výdaje kryté deficitem vynaložené na veřejné statky slouží i příštím generacím a tedy je morálnější, aby na ně i tyto generace přispívaly (v podobě splátek na veřejný dluh) a nebyly plně hrazeny z daní dřívějších generací. Navíc tyto výdaje mohou mít i dlouhodobý prorůstový efekt (např. pokud jsou použity na infrastrukturu, vzdělání apod.)
- Skutečné příjmy mohou být nižší než příjmy plánované (příčinou může být recese, neschopnost či nemožnost státu vybrat daně v požadované výši). Pokud chce stát dostát svým závazkům v podobě výdajů musí získat zdroje jinak než z daní i při původně plánovaném vyrovnaném rozpočtu.

- Objeví se nutnost zvyšovat náhle a neplánovaně výdaje z externích příčin (katastrofy, politické okolnosti) a zdroje musí být získány rychle a operativně (příkladem mohou být výdaje spojené s povodněmi) – získat tyto zdroje rychle z daní není z technických a procedurálních příčin možné.
- Emitované státní cenné papíry jako důsledek deficitů jsou vhodným nástrojem na alokaci úspor, jak pro jedince tak firmy a zvyšují likviditu finančních trhů.
- Emitované státní cenné papíry mohou být vhodným nástrojem pro účely měnové politiky.

Námítky proti deficitům a veřejnému dluhu:

- Právo státu si půjčovat není srovnatelné s právem privátního subjektu si půjčovat (jedinec firma). Privátní subjekt obvykle nese plné důsledky půjčky a případných chybných rozhodnutí – musí dluh v budoucnu splatit. Stát tento dluh může pohodlně přenést na příští vlády (generace) a navíc může použít „násilný“ způsob, jak zdroje na splácení získat a to z daní. Pokud subjekt nenese plně důsledky svých rozhodnutí a přenáší je ne jiné subjekty můžeme mluvit i v tomto případě o tzv. morálním hazardu.
- Oživení ekonomiky pomocí fiskálních výdajů krytých emisí cenných papírů je sporné z důvodu tzv. vytěšňovacího efektu – zvýšené vládní výdaje vytěsní soukromé výdaje a efekt na makroekonomický výstup a růst se nedostaví nebo se dostaví tlumené míře.
- Při fiskální expanzi na výdajové straně se mění struktura výdajů ve prospěch výdajů státních. Tato alokace nemusí být optimální. Vláda může získané zdroje neefektivně alokovat do „nesmyslných“ projektů.
- Deficity kryté emisí cenných papírů jsou spojeny s dluhovou službou – ta snižuje „fiskální prostor“ v dobách splatnosti. Např. neumožní vládě snížit daně, protože značná část daňových příjmů musí být vynaložena na dluhovou službu.
- Není jisté, zda výdaje kryté dluhem budou vynaloženy účelně na žádoucí veřejné statky, které přinášejí pozitivní efekt i budoucím generacím a nebudou „zneužity“ pro populistická krátkodobá opatření (např. zvyšování mezd ve státním sektoru, současnou spotřebu)
- V extrémním případě mohou deficity a veřejné zadlužení způsobit nesolventnost státu a způsobit státní bankrot

### **Závěr**

Váha jednotlivých argumentů může být předmětem široké diskuse. Teoretický aspekt této diskuse se stává vedlejší při pohledu na skutečná čísla, která v mnoha zemích dokumentují vážnost problému veřejného zadlužování. Příkladem země s rostoucí vahou problému veřejného dluhu je Česká republika. Výše našeho veřejného dluhu v poměru k HDP není zatím nijak kritická, ale zároveň velice rychle roste a lze předpokládat, že v nejbližším období tato tendence potrvá. Zkušenosti z historie nevyklučují ani případ, kdy může s důvodu nezvládnutí zadlužování „zkrachovat“ i stát. Je patrné, že management veřejného dluhu se stává v ČR nezbytností. Daňoví poplatníci a občané ČR musí doufat a věřit, že bude kvalitní a přispěje ke stabilizaci veřejných financí a fiskální politiky.

### **Literatura**

- Alessandro Missale, *Public debt management*, published in the United States by Oxford University Press Inc. 1999, ISBN 0-19-829085-3.
- Doc. Ing. Pavel Dvořák, CSc, *Vybrané problémy fiskální politiky*, Praha 1997, ISBN 80-7079-620-0.
- Paul A. Samulelsson a William D. Nordhaus, *Ekonomie*, Nakladatelství Svoboda, Praha 1991, ISBN 80-205-0192-4.
- Richard A. Musgrave, Peggy B. Musgraveová, *Veřejné finance*, Management Press 1994, ISBN-80-85603-76-4.
- Bojka Hamerníková, Květa Kubátová, *Veřejné finance*, Eurolex Bohemia, Praha 1999, ISBN-80-902752-1-4.

### **Zdroje z internetu**

Guidelines for Public Debt Management - Prepared by the Staffs of the International Monetary Fund and the World Bank.

<http://www.imf.org/external/np/mae/pdebt/2000/eng/#III>.

Řízení státního dluhu a potencionálních závazků, strategie pro Českou republiku - Zpracováno v rámci grantu IDF Světové banky, září 2000 <http://www.mfcr.cz/static/IDF/Cz/Rizeni.htm>.

### ***Public Debt Management***

**Annotation:** *The paper analyses and explains what Public Debt Management is and why is important in economy, mentions common recommendations prepared by International Monetary Fund and World Bank concerning Public Debt Management. In the second part paper briefly deals with situation in Czech Republic and summarizes arguments justifying public debt and arguments againts public debt.*

**Key words:** *Public debt management, deficit, debt, market risk, rollover risk, liquidity risk, credit risk, settlement risk, operation risk*

### **Kontaktní adresa autora:**

Libor Votava Ing

VŠE Praha

Fakulta managementu v J. Hradci

Jarošovská 1 117/II

377 01 Jindřichův Hradec

[votaval@fm.vse.cz](mailto:votaval@fm.vse.cz)

# Použití metody BSC v manažerské praxi

*Jaroslav Zlámal*

**Příspěvek neprošel recenzí**

## **Úvod**

Současná manažerská teorie i praxe rozeznává dva krajní modely řízení podniku, které mají u jednotlivých teoretiků i manažerů různé označení, převažuje pojmenování:

- řízení industriální (funkční)
- znalostní (horizontální)

Znalosti jsou ve znalostní společnosti základní formou kapitálu, konkurenční výhodou, zdrojem růstu.

V horizontálním způsobu řízení, založeném na značné autonomii rozhodování znalostních pracovníků není dle Druckera „manažer velitelem, ale vizionářem, který svou schopností vidět dopředu nadchne a motivuje lidi“.

Tradiční, klasický funkční model managementu je efektivní pro řízení celé řady podniků, ale ne vždy. Pro řízení znalostních pracovníků je zřetelně vhodnější horizontální systém řízení.

Znalostní pracovníci se musí celoživotně vzdělávat (většinou toto vzdělávání realizují ze svého vlastního zájmu a potřeby), v řadě případů si sami volí cíl práce, mají velkou autonomii, jsou schopni sebeřízení a kreativity. Trvalé inovace, tvořivost a sebevzdělávání se od nich očekává. Tyto faktory můžeme považovat za součást hybných sil každého podniku či instituce.

Vhodný model řízení a metody řízení je třeba volit dle typu organizace, skladby pracovníků, funkcí a účelu organizace, typu a charakteru práce lidí a dle výstupů, produktů či služeb.

Jsou to hybné síly, které přinášejí pokrok a konkurenční výhody, roste význam tacitních znalostí jako zdroje výkonnosti a produktivity, roste počet znalostních firem a institucí.

Měříme a oceňujeme hybné síly? Základním, charakteristickým znakem četných soustav měření ekonomiky, výkonnosti, efektivnosti podniku jsou tyto skutečnosti:

- Soustava ukazatelů zobrazuje většinou pouze minulý stav či minulý vývoj,
- Existují desítky různých ukazatelů nestejně vypovídací schopnosti,
- Velké množství ukazatelů ztěžuje správnou interpretaci.

## **Metoda BSC**

Metoda BSC (Balanced Scorecard) profesorů Kaplana a Nortona byla poprvé popsána v článku v Harvard Business Review v roce 1992, v roce 1996 vydali její autoři monografii *The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action* a v září roku 2000 zahájil prof. Kaplan distribuci českého překladu své knihy.

Úspěch a rozšíření této metody v podnikové praxi mnoha významných firem na celém světě je dán tím, že metoda přináší mnohé nové pohledy na postavení podniku v tržním prostředí a přináší nové poznatky právě v oblasti měření a hodnocení výkonnosti podniků v konkurenčním prostředí.

BSC vychází z tradičních ukazatelů, ale rozšiřuje pohled manažerů na plnění cílů strategického směřování podniku, tedy na posuzování a hodnocení hybných sil budoucí výkonnosti.

Cíle a hodnocení metodou BSC vycházejí z mise, vize a strategie podniku a sledují výkonnost ve čtyřech strategických oblastech:

- a) finance,
- b) zákazníci a trhy,

- c) interní procesy,
- d) učení se a růst.

Tyto 4 základní faktory, perspektivy tvoří obsah a rámec metody BSC. Metoda jde nad dosavadní systémy sledování, měření a vyhodnocování technickými a ekonomickými ukazateli, rozšiřuje celý měřící systém směrem k budoucnosti.

Metoda BSC zjišťuje a hodnotí jakým způsobem vytvářejí lidé, SBU či celý podnik hodnoty pro současné, ale i budoucí perspektivy.

Metoda BSC – nejen nástroj řízení, ale i nová filozofie, nová koncepce měření a hodnocení výkonnosti vycházející z přijaté strategie a směřující k budoucnosti, k naplnění podnikových cílů, k zajištění dlouhodobé konkurenceschopnosti.

Logika členění do 4 oblastí u BSC vyplývá z kauzálního řetězce návazností:

- Oblast učení se a růst je možné rozdělit na dílčí sledování v oblasti:
  - lidských zdrojů,
  - inovace a vývoj.
- Měření výkonnosti,
- ukazatele výsledkové a ukazatele hybných sil,
- Výsledkové – (tzv. „zpožděné indikátory“, ukazují minulost) jsou rozhodující, pomocí nich vidíme nejen skutečný stav řízené organizace, ale zpětně ukazují i výsledky aktivit hybných sil,

Těmito ukazateli měříme ve všech podnicích bez ohledu na odvětví či obor. Jsou to především ekonomické ukazatele používané při finanční analýze, ukazatele vyplývající z marketingového průzkumu atd. Rozšiřuje se jejich počet o další složené ukazatele

#### *Ukazatele hybných sil*

Ukazatele hybných sil (tzv. „předstížené indikátory“) jsou ukazatele vývoje, budoucnosti, indikují faktory potenciálního vývoje v příštích obdobích, jejich hodnoty ukazují budoucnost podniku

Tyto ukazatele je třeba vybírat oborově, hybné síly mohou být specifické, každý obor může mít různou dobu působení těchto hybných sil, účinnost i efektivnost.

Těmito ukazateli mohou být například ukazatele zvyšování počtu zákazníků, urychlování procesu technického rozvoje, změny v kvalifikační struktuře pracovníků, zvyšující se tempo inovací, přesun ke kvalitativně vyšším formám inovací atd.

#### *Měření v oblasti financí*

Cesty k dosažení finančních cílů jsou u většiny podniků stejné:

- zvyšování výnos,
- snižování nákladů,
- zvyšování produktivity,
- lepší využívání aktiv,
- snižování rizik atd. = hnací, růstové ukazatele.

V podnikové praxi se kromě tradičních ukazatelů jednoduchých, užívá škály pyramidových, rozdílových, poměrových ukazatelů FA včetně složených ukazatelů jako EVA, ROE, CF atd.

#### *Měření v oblasti „Zákazníci a trhy“*

Zákazník a jeho spokojenost – hlavní faktor rozvoje podniku

Hlavní ukazatele:

- tržní podíl,
- věrnost zákazníků,
- akvizice nových zákazníků,
- rentabilita zákazníků,
- spokojenost zákazníků.

Ukazatel spokojenosti zákazníků - složený, komplexní ukazatel

Spokojenost zákazníka = roste hodnota pro zákazníka u výrobků a služeb, které mu podnik nabízí zvyšuje konkurenční schopnost podniku.

Index spokojenosti zákazníků (ISZ) = klíčový, syntetický ukazatel této perspektivy

Příklad tvorby váhového systému ISZ:

- ukazatel věrnosti zákazníků . . . 30%
- příjmy od nově získaných . . . . . 15%
- tržní podíl . . . . . 15%
- dotazníky . . . . . 20%
- stížnosti a reklamace . . . . . 10%
- specifické dotazníky k výrobku. 10%

### Měření interních procesů podniku

Při studiu konkurenčních výhod se používá model procesní struktury podniku, tj. Porterův model hodnotového řetězce.

Porterův model soustřeďuje pozornost manažerů na primární procesy (zejména na provozní, tzn. výrobní procesy a logistiku).

V metodě BSC je do hodnotového řetězce na počátek nově zařazen inovační proces.

Při měření a hodnocení výkonnosti interních procesů tedy model BSC obsahuje tři základní procesy:

- inovační proces,
- provozní proces,
- poprodejní servis a služby.

Porterův model procesní struktury podniku určené na základě hodnotového řetězce

P Vrcholové řízení (řízení jakosti, finanční. řízení,

O informační systém, právní služby) M

D Řízení lidských zdrojů

P Marketing A

O

R Výzkum a vývoj (výrobků, služeb a technologií) R

A Obstaravatelská činnost

Ž

Vstupní Výroba Výstupní Prodej Servis  
logistika logistika a E  
služby

### Primární činnosti

Model hodnotového řetězce BSC

Zjištění potřeb zákazníka

Možné ukazatele pro měření inovačního procesu:

- poměr provozního zisku nového výrobku a nákladů na výzkum,
- procento prodeje nových výrobků z celkového prodeje,
- doba zvratu vývoje produktu (čas potřebný na inovační proces a prodej výrobku do doby, kdy zisk získaný za prodej výrobku pokryje vývojové náklady) atd.

### *Měření procesů „učení se a růst“*

Ústřední ukazatele pro rozvoj podniku, hlavní hybné síly pro potenciál plnění cílů i v ostatních oblastech. Většina vyspělých světových podniků používá pro měření plnění cílů v personální oblasti tři základní výsledkové ukazatele:

- ukazatel spokojenosti zaměstnanců,
- ukazatel věrnosti zaměstnanců,
- ukazatel produktivity zaměstnanců.

Hlavní hybné síly oblasti „učení se a růstu“(aktivátory):

- rekvalifikace zaměstnanců,
- schopnosti informačního systému
- pracovní klima.

Rekvalifikace:

- nové technologie a techniky,
- pružnost,
- adaptace,
- změna kompetencí či masivní nebo až strategická rekvalifikace.

Pracovní klima – vytvoření prostředí k aktivaci pracovníků:

- systém motivace a podpory iniciativ,
- delegování pravomocí,
- pracovní morálka,
- schopnost týmové práce,
- způsob odměňování,
- pracovní zatížení,
- podpora kreativity,
- přístup k informacím,
- bezpečnost práce,
- příjemné pracovní prostředí,
- otevřenost komunikace atd.

Kauzální vazby ukazatele ISP (index spokojenosti pracovníků):

rámec měření ukazatele,

Výsledky podniku,

Věrnost zaměstnanců,

Produktivita zaměstnanců,

Spokojenost zaměstnanců.

Hybné síly,

Rekvalifikace zaměstnanců,

Schopnosti inf. Systému,

Pracovní klima.



Ukázka Scorecard

STŘEDISKO	FUNKCE	Max.
Ředitelství	Náměstek pro lékařskou péči	%
UKAZATELE		
	1. Kvalita péče nemocnice, ISZ	40
	2. Průměrná ošetřovanost a hospitalizovanost nemocnice	10
	3. ISP, počty pracovníků v soustavném vzdělávání personálu	15
	4. Frekvence technologických inovací	20
	5. Produktivita, rentabilita úseku	15

**Kontaktní adresa autora:**

Ing. Jaroslav Zlámal, Ph.D.

UP, právnická a lékařská fakulta

zlamalj@tunw.upol.cz



# Obsah

Úvod .....	5
Vybrané aspekty živnostenského podnikání a zaměstnaneckého poměru <i>Libuše Bažantová</i> .....	7
Technologické inovácie v manažérskych a marketingových procesoch kúpeľného podniku <i>Dana Benešová</i> .....	12
Využití sponzoringu ve sportu jako nástroje komunikačního mixu <i>Šárka Borkovcová</i> .....	18
Měkké dovednosti, jejich význam a způsoby rozvoje <i>Marek Botek</i> .....	23
Eurozóna – potenciál pre Slovenskú republiku <i>Dušan Butorac</i> .....	27
Premietnutie analýzy vývoja európskych integračných procesov do výučby na Ekonomickej univerzite v Bratislave <i>Denisa Báráňová-Čiderová – Zuzana Kittová</i> .....	33
Miesto interkultúrnej psychológie v dialógu kultúr <i>Viktória Dolinská</i> .....	37
Etické a sociální aspekty českého ekonomického myšlení díle Josefa Macka <i>Zuzana Džbánkova</i> .....	42
Prvky liberálních ekonomických teorií jako nevyhnutná součást vzdělávání <i>Peter Fašung</i> .....	47
Podpora zemědělství v EU <i>Lenka Fojtíková</i> .....	50
Faktory ovplyvňujúce správanie podniku v globalizujúcom sa prostredí <i>Zuzana Francová</i> .....	56
Kultúrna inteligencia <i>Janka Gerlichová</i> .....	62
Ekonomické poznatky pre prax trhov mobilných telekomunikačných služieb <i>Pavel Guláš</i> .....	66
Kvalita a kvantita studentů – absolventů veřejných vysokých škol a financování VVŠ v ČR <i>Lenka Halouzková</i> .....	71
Význam a analýza motivačných faktorov v projektovom controllingu <i>Miloš Hitka – Marek Potkány – Pavol Gejdoš</i> .....	82

The Global Marketplace a jeho využití při výuce předmětu Economics and Management <i>Pavel Hradecký</i> .....	89
Efektívny prístup k zlepšovaniu podnikových procesov <i>Dagmar Hrašková</i> .....	91
Firemní požadavky na schopnosti a dovednosti marketingového manažera <i>Miloslava Chovancová</i> .....	95
Zatraktívnenie priemyselných parkov pre investorov vytvárajúcich vyššiu pridanú hodnotu aplikovaním znalostného manažmentu <i>Peter Jamnický</i> .....	99
Využití marketingového výzkumu při tvorbě marketingových strategií <i>Lenka Javorska</i> .....	105
Manager shadowing a jeho možnosti pri skvalitňovaní prípravy poslucháčov vysokej školy <i>Marián Kika</i> .....	111
Efekty integrácie slovenska do EÚ v daňovej oblasti a hodnotenie dopadu integrácie pre MSP <i>Dana Kiseláková</i> .....	116
Balanced Scorecard pro řízení a měření výkonnosti podnikatelského subjektu <i>Bohuslava Knapová</i> .....	123
Přínosy a rizika spojená s outsourcingem software v podnicích <i>Jiří Kodera</i> .....	127
Leasing <i>Eva Kolářová</i> .....	132
Faktory prosperity regiónu a ich vplyv na ekonomický rast <i>Rastislav Kotulič</i> .....	135
Informačné systémy a riadenie ľudských zdrojov <i>Martina Kováčiková</i> .....	141
Dopady daňovej reformy na podnikateľské prostredie SR <i>Katarína Kovencová</i> .....	147
Výuka ekonomie a tržní ekonomika v českých zemích do roku 1939 <i>Jaroslav Krameš</i> .....	152
Některé současné trendy v pracovních systémech <i>Petra Kressová</i> .....	157
Marketing v modernej podnikovej praxi <i>Anton Kretter</i> .....	162

Kočovní kultura: podpora virtuální práce <i>Jaroslava Kubátová</i> .....	166
Konkurenční schopnost kupelného podniku v ekonomice Slovenska <i>Viera Kubičková</i> .....	175
Marketingové znalosti v éře „Nového marketingu“ <i>Dagmar Lesáková</i> .....	181
Předpoklady rastu efektivity európskeho vzdelávacieho systému <i>Miriám Martinkovičová</i> .....	185
Analýza vybraných osobitostí manažmentu cestovného ruchu a ich aplikácie v praxi <i>Kristína Mrvová</i> .....	191
Simulační hry – přínos pro výuku ekonomie <i>Veronika Nolčová - Pavel Hradecký</i> .....	197
Tržní prostředí, výchova a vzdělání <i>Jaromír Novák</i> .....	199
Význam controllingu pro finanční řízení <i>Milana Otrusínová</i> .....	203
Možnosti spolupráce studentů s podniky na příkladu katedry ekonomiky podniku se UJEP v Ústí nad Labem <i>Pavel Pešek</i> .....	209
Rozhodovací proces o působení firmy na trhu s podporou managementu výzkumu a vývoje <i>Petr Němeček - Jiří Petráš</i> .....	214
Rozdiely medzi spotrebiteľským správaním sociálnych tried na Slovensku v súvislosti s distribúciou <i>Janka Petrovičová</i> .....	219
Controlling ako nástroj riadenia organizácie <i>Juraj Rákoš</i> .....	225
Potřeba propojení ekonomických a právnických znalostí u budoucích manažerů a ekonomů (zkušenosti z výuky na soukromé vysoké škole Brno International business school) <i>Karel Schelle - Ilona Schelleová</i> .....	231
Náklady inflace <i>Lenka Spáčilová</i> .....	236
Manažerské trendy a systémy řízení <i>Dana Strachotová - Svatopluk Strachota</i> .....	240
Využívání alternativních paliv v dopravě – cesta k vyšší diverzifikaci a nezávislosti pro ekonomiku <i>Jiří Šimek</i> .....	246

Etický kódex ako pravidlo podnikania <i>Ivana Butoracová Šindleryová</i> . . . . .	257
Marketingová aplikácia manažmentu znalostí <i>Rastislav Špavelko</i> . . . . .	262
Znalostná ekonomika ako zdroj konkurencieschopnosti <i>Viera Šukalová – Oľga Poniščiaková</i> . . . . .	268
Sociokulturní struktura spoločnosti a segmentace trhu pohľadom marketingové komunikace <i>Jindřich Urban</i> . . . . .	272
Pracovní spokojenost zdravotních sester jako ekonomický fenomén <i>Jiří Vévoda – Kateřina Ivanová – Martin Horváth</i> . . . . .	277
Analýza dopadu opt-out a rovného důchodu jako forem zabezpečení na stáří <i>Jiří Vopátek</i> . . . . .	284
Management veřejného dluhu <i>Libor Votava</i> . . . . .	294
Použití metody BSC v manažerské praxi <i>Jaroslav Zlámal</i> . . . . .	301



**Ekonomické znalosti pro tržní praxi**  
**Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference v olomouckém regionu**

**Editorka Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.**

Výkonný redaktor prof. PhDr. Ladislav Daniel, Ph.D.  
Odpovědná redaktorka Jarmila Kopečková  
Technické redaktorky Jitka Bednaříková, RNDr. Miroslava Kouřilová  
Návrh obálky Mgr. Lenka Wünschová

Text neprošel ve vydavatelství redakční jazykovou úpravou

Vydala a vytiskla Univerzita Palackého v Olomouci  
Křížkovského 8, 771 47 Olomouc  
[www.upol.cz/vup](http://www.upol.cz/vup)  
e-mail: [vup@upol.cz](mailto:vup@upol.cz)

Olomouc 2006

1. vydání

Ediční řada – Sborníky

**ISBN 80-244-1468-6**

Neprodejné