

Ekonomické pohledy generace Y

Sborník studentských vědeckých prací Katedry aplikované ekonomie

Filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci

Pavla Slavičková (ed.)

Olomouc 2010

Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.

Doc. Mgr. Roman Jašek, Ph.D.

Tento sborník byl vytvořen díky účelové podpoře na specifický vysokoškolský výzkum udělený roku 2010 Univerzitě Palackého v Olomouci Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR, grant FF_2010_007 s názvem Studentská vědecká konference.

Jsou mladí, sebevědomí, stále online, hodně cestují, rádi se baví, sportují, budoucnost vidí optimisticky – to jsou lidé generace Y, první globalizované generace, která nepamatuje svět bez internetu. V průměru dosahují vyššího stupně vzdělání než generace předchozí, zároveň ale lámou rekordy v počtu nezaměstnaných absolventů. Teoretické znalosti, na nichž stojí vysokoškolské vzdělávání, považují za nedostatečné. Jsou aktivní, schopní zpracovávat více podnětů najednou, i když preferují vizualizaci, jednoduchost je nudí. Přes sociální sítě komunikují s desítkami, stovkami i tisíci lidí zároveň a jsou loajální ke značkám, kterými se obklopují. Přesto nechtějí být součástí davu, ale naopak si trvají na své osobitosti, kterou se snaží kreativně rozvíjet. Někteří z nich mají neotřelé nápady, které jsou schopni dotáhnout do konce a dosáhnout spolu s nimi úspěchu. A to jsou autoři příspěvků v tomto sborníku.

Katedra aplikované ekonomie Filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci nabízí možnost prezentace výzkumných závěrů svých studentů na odborném fóru již několik let, v letošním roce pro tento nápad získala účelovou podporu na specifický vysokoškolský výzkum udělený Univerzitě Palackého v Olomouci Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR (grant FF_2010_007). Díky těmto prostředkům tak bylo možné kromě konferenčního setkání ocenit nejúspěšnější výzkumné projekty a zároveň vydat všechny odevzdané studie v recenzovaném sborníku, který máte nyní před sebou. Vedle odvahy všech autorů, kterou jistě k představení svých často prvotin potřebovali, bych ráda ocenila také práci studentů KAE FF UP, kteří pro své kolegy celý projekt zrealizovali, jmenovitě Bc. Janě Pullerové, Bc. Lucii Tomášové, Bc. Veronice Uvírové a Bc. Tomáši Krátkému.

Mgr. Pavla Slavíčková, Ph.D.

Olomouc, 7. 11. 2010

Úvodní slovo <i>Pavla Slavičková</i>	3
Evropa a islám – problematika členství Turecka v Evropské unii <i>Veronika ČERBÁKOVÁ</i>	5
Euro jako společná měna <i>Denisa FORMANOVÁ</i>	19
Význam time managementu v dnešní společnosti <i>Lenka HORNYCHOVÁ</i>	31
Faktory zvyšovania výkonnosti organizácií <i>Daniela CHORVÁTHOVÁ</i>	45
Hodnocení základních antropometrických charakteristik mladých fotbalistů SK Sigma Olomouc <i>Jakub KLEMENT</i>	55
Jsou dluhy českých domácností hrozbou? <i>Petr MACHAČ</i>	69
Franchising – moderní způsob podnikání <i>Hana MACHALOVÁ</i>	86
Co přinesla reforma zákona o daních z příjmů fyzických osob <i>Eva MARINČÁKOVÁ</i>	101
Umění výroby vína ve Francii se zaměřením na oblast Bordeaux <i>Eva SADILOVÁ</i>	114
Analýza trhu potravinových doplňků ve Francii a její následné užití ve firmě Dacom Pharma, s. r. o. <i>Sabina ŠTĚPÁNKOVÁ</i>	126
Zmapování spokojenosti zaměstnanců s efektivitou komunikace v organizaci <i>Marie UHROVÁ</i>	141
Informace o autorech	173

Evropa a islám - problematika členství Turecka v Evropské unii

Veronika Čerbáková

Abstrakt

Cílem této práce je seznámit čtenáře s problematikou budoucího přistoupení Turecka do Evropské unie. Značná pozornost je zde věnována náboženské a kulturní odlišnosti, která vyvolává v očích Evropanů neklid. K pochopení problematiky bylo nezbytné se věnovat vývojem Turecké republiky, především v oblasti legislativy a lidských práv. Jsou zde zachyceny názory Evropanů, Turků, ale i postoje vybraných členských států. Závěrem jsou zmíněny možné důsledky přijetí Turecka.

Klíčová slova

Turecko, Evropská unie, islám, kandidátské země, Osmanská říše, Mustafa Kemal, turecká společnost, evropská společnost, důsledky, vztahy, postoje.

Úvod

Velmi dlouho a s různou intenzitou se hovoří o přistoupení Turecka k Evropské unii, debatěři na tento jev nahlízejí z různých aspektů a rovin, převážně politických, náboženských, bezpečnostních a kulturních. Jednání nejsou bezproblémová, Turecko čeká na přijetí do EU nejdéle ze všech kandidátů, kteří se kdy o členství ucházeli, a zároveň se potýká s největšími problémy i nepochopením ze strany současných členů či EU jako celku. Z mnoha důvodů, jakým je například muslimské náboženství, které je v mnoha ohledech pro Evropany hrozbou a výrazně se odklání od tolik křesťanské Evropy, je Turecko vnímáno nejen samotnou Evropskou unií, ale především obyvateli členských států velmi negativně.

Pokud bychom měli objektivně posoudit důsledky přistoupení Turecka do Evropské unie, museli bychom se snažit hledat odpovědi na otázky, zda je vůbec Evropa schopná absorbovat tak velký muslimský stát, aniž by zároveň nedošlo k destrukci celého integračního seskupení. Budeme my Evropané natolik tolerantní přijmout mezi sebe tak kulturně a nábožensky odlišnou zemi? Kam se posune unijní ekonomika po přijetí Turecka? Najít odpovědi na tyto otázky není jednoduché, jen těžko lze předpokládat budoucí vývoj. Tento text snad poslouží jako vodítko při hledání odpovědí.

Vývoj turecké kandidatury

Kandidátskou zemí je Turecko již od roku 2005, ale o samotný vstup do společenství bojuje už od 50. let minulého století. Řadu let se Turecko snaží sladit s normami Evropské unie a reformovat řadu zákonů své Ústavy. To obnáší dlouhodobý proces změn, četná referenda a především trpělivost ze strany Turecka.

Proč se tedy Turecko tak důsledně snaží stát se plnohodnotným členem Evropské Unie? Od roku 1923, kdy Turecko prodělalo zvrát od islamistické říše k demokratické republice, se významně přiklání k Západu. Důkazem je nejen dlouholeté členství v NATO, ale také patří k zakládajícím členům OECD.

V roce 1959 Turecko podává oficiální žádost o členství v EU. V roce 1963 podepisuje asociační dohodu, respektive dohodu o přidružení, čímž započalo svůj integrační proces do Evropského hospodářského společenství (EHS). Vytvoření celní unie a harmonizace tureckých právních předpisů v hospodářské oblasti s právem Společenství mělo předcházet vlastnímu vstupu do EHS. V roce 1987 pak Turci požádali o plné členství. Vytvořením celní unie mezi Tureckem a EU k poslednímu dni roku 1995 však nedošlo k žádné změně a Turecko nebylo nijak přiblíženo ke statutu plného členství v evropských integračních strukturách. Na lucemburském summitu v červnu 1997 se EU otevřela zemím střední a východní Evropy, ale Turecku přisoudila pouze postavení jako kandidátské země. Touto situací dosáhla turecká frustrace vrcholu. Turecko začalo přehodnocovat svou orientaci na západ. Helsinský summit v prosinci 1999 však předešel možnému odklonu od Evropy tím, že Turecko bylo začleněno do skupiny kandidátských zemí. Mezi lety 1999 až 2004 Ankara usilovně pracovala na splnění kodaňských kritérií, a to zejména v oblasti stabilizace státních institucí, reformě právního řádu, posilování lidských práv a ochrany menšin.

Zrod novodobého Turecka

Jen těžko bychom mohli pochopit Tureckou kandidaturu bez bližšího historického kontextu. Proto si vývoj islámu v turecké společnosti 20. století zaslouží zvláštní pozornost. Turci, kteří byli po staletí největší vojenskou silou islámu a z pohledu Evropy hráli úlohu strážce ortodoxie, po porážce v první světové válce nastoupili cestu, která se velmi odklonila od staletých tradic a od počátku vzbuzovala v islámském světě kritiku a výčitky, na druhé straně však i vážné úvahy, zda nejde o nejrozumnější přístup k modernímu světu, o vzor hodný následování.

Turecká republika, ustavená na národním principu na troskách Osmanské říše, vykročila pod autoritativním vedením Mustafy Kemala směrem do Evropy. Osmanská říše se zhroutila bezprostředně po první světové válce, kdy Turecko, stojící na straně

Německa a Rakouska-Uherska, prohrálo. Vítězné mocnosti jej chtěly po válce rozdělit na své kolonie, tomuto však zabránilo povstání, které bylo vítězně ukončeno roku 1923 Mustafou Kemalem (později nazývaný Atatürk – otec tureckého lidu). Založil národně-osvobozené hnutí, které napomohlo k vytvoření turecké republiky, nacionalistické a sekulární.

Radikální transformace se dotkla islámského právního systému, kultury a forem náboženského života. Toto období přiblížilo výrazným způsobem Turecko evropské kultuře. Již v první větě preambule turecké ústavy se mluví o „principech a reformách zavedených zakladatelem turecké republiky Attatürkem“. ¹ Důležitou roli v modernizačním projektu sehrálo vytváření specifických představ o „západní civilizaci“, do nichž se měla turecká společnost reformami začlenit, a ty se zase zpětně promítaly do vzniku představ o Východě jako nežádoucí podobě turecké společnosti. Tyto obrazy se v průběhu historického vývoje republiky vepsaly hluboce do kolektivní paměti národa a dodnes v mnoha ohledech utvářejí tureckou identitu.

Modernizační reformy se hned po vyhlášení republiky (1923) soustředily na několik oblastí. V první řadě šlo o prolomení vlivu náboženství ve společnosti, a to jak v rovině institucionální (stát převzal správu nad majetkem náboženských institucí, zavřel náboženské školy, poslal většinu duchovních do penze, zrušil šáriatské soudy), tak v rovině legislativní (v roce 1926 přijal parlament občanský, trestní a obchodní zákoník dle švýcarské, italské a německé předlohy a v roce 1928 následoval dodatek k ústavě, jímž islám přestal být státním náboženstvím), tak i v rovině symbolické (zrušení náboženských titulů, zákaz nošení náboženského šatu).

V oblasti mezilidských vztahů se to týkalo převážně zrovnoprávnění postavení žen a mužů. Byla zrušena polygamie a zavedena povinnost občanských sňatků, bylo zakázáno nošení turbanů a fezů a ženy byly odrazovány od nošení šátků. Oficiální normou pro muže i pro ženy se stalo západní oblečení a muslimské ženy nadto začalo vystavovat svá těla při soutěžích královny krásy. Ženám bylo velmi brzy přiznáno pasivní i aktivní volební právo (1930 na místní úrovni, 1934 do parlamentních voleb), byl jim umožněn přístup na všechny veřejné školy i do státní správy. Kromě toho byl rovněž propagován ideál ženy pracující pro vlast po boku mužů i v původně ryze „mužských“ povoláních a byly ukazovány ženy průkopnice (např. první turecká pilotka).

Další „revoluce“, jak byla každá reforma nazývána, se týkaly změn, jež měly odstranit veškeré vazby Turecka na osmanskou minulost. Osmanské měření času a islámský kalendář nahradili „mezinárodní“ čas a kalendář (1926), metrický systém vystřídal staré míry a váhy (1931), dnem odpočinku se stala neděle namísto

¹ Celý text ústavy lze nalézt na webových stránkách tureckého parlamentu. Dostupné z: <http://tbmm.gov.tr/Anayasa.html>.

muslimského pátku, byla zavedena povinnost číslování a pojmenovávání ulic (1927) a byla legalizována konzumace a produkce alkoholu pro muslimy.

Cílem reforem bylo vytvořit moderní tureckou společnost, která se měla stát společností západní. Kemalisté (příznivci Mustafy Kemala) byli přesvědčeni, že kýžená modernita se dá nastolit postupem seshora dolů, a pokud budou Turci vypadat, chovat se, oblékat se a jíst jako Evropané, dříve či později se Evropany stanou. Dobře se tento proces odráží na reformě oblékání, která byla zahájena vlastně již v polovině 19. století, kdy fez nahradil turban, a na niž navázal v roce 1925 zákon o pokrývce hlavy, jimž se fez jako symbol konservatismu nahrazoval kloboukem. Vnější změna, v tomto případě pokrývka hlavy, měla jednak zákonitě vyvolat změnu vnitřní, tedy změnu v mysli každého jednotlivého občana, jenž si symbol evropské civilizace nesl vyznačený na svém těle, jednak měla být jasným gestem vůči Evropě, že i Turci do ní patří a hrdě se k ní hlásí.

Mustafa Kemal se vyjádřil v tom smyslu, že fez zesměšňoval Turky před civilizovaným světem a „*seděl na hlavách našeho národa jakožto symbol nevědomosti, fanatismu a nenávisti vůči pokroku a civilizaci*“.²

Vládní dekrety vyzývaly k odstranění imperiálních pečetí a islámských frází z fasád veřejných budov (1927) a lidé byli odrazováni od jejich užívání na budovách soukromých. Zákonem o příjmení (1934) si byli všichni občané povinni zvolit nějaké rodové jméno a současně bylo zakázáno užívání osmanských titulů jako bej nebo paša.

Zásadním kulturním zlomem byl přechod z arabského písma na latinku (1928), jehož cílem bylo přerušit vztahy Turecka s islámským Východem a usnadnit komunikaci se západním světem. Jazyková reforma a změna písma definitivně odřízly tureckou společnost od přístupu k osmanské minulosti a kultuře.

Islámský svět jako hrozba pro Evropu?

Islám je náboženství, které má více než 1,5 miliardy věřících. Patří ke třem základním pilířům, na kterých vznikaly dnešní civilizace - judaismus, křesťanství a islám. Ačkoli většina Evropanů spatřuje v islámu hrozbu násilí a terorismu, slovo „islám“ znamená v českém překladu „mír“. Tento skutečný mír být měl existovat nejen mezi lidmi, ale i v duši a v srdci. Islám jako náboženství tedy nevyzývá k boji ani terorismu. Důkazem může být úryvek z koránu, který říká:

² LACINER, S.: *European Union with Turkey: the possible impact of Turkey's membership on the European Union*, s. 123.

„Necht' stane se z vás obec, jež bude vyzývat k dobrému, přikazovat vhodné a zakazovat zavrženíhodné.“

Korán 3:104

Islámské pojetí nepočítá s rozdělením „světské“ a „duchovní“ moci, jaké se stalo v Evropě historicky důležitým krokem k modernosti. Jednotu náboženství a politiky pokládají muslimští myslitelé za přirozený rys a sílu islámu.

Nelze si však nevšimnout určitého odklonu od tradičního vnímání islámu. Od 80. let je možné sledovat utváření extremistické strany islamismu, která má svůj původ především v Saudské Arábii, Íránu a Pákistánu. Vůdci teroristů se stávají především vlivní muslimové, kteří mají dostatek financí na zřizování bojových táborů, kde jsou vycvičeni teroristé s cílem vést útoky na západní svět ve jménu Svaté války.

Podle těchto extremisticky smýšlejících muslimů současná společnost propadla pohanství a je třeba ji od základů změnit. Jsou jen dvě strany, Boží strana (vůdci a stoupcí islamismu), a Satanova, zahrnující všechny jejich protivníky. Boží strana je povolána vést nelítostný džihád (svatá válka) až do ustavení Boží vlády. Z tohoto pohledu představuje džihád šestou pilířovou povinnost každého muslima.

Aktuální vztahy Turecka a EU

Ačkoliv se Turecko pokouší stát se plnohodnotným členem Evropské unie již několik desetiletí, političtí představitelé členských zemí si tímto krokem stále nejsou úplně jisti. Důkazem je i dlouhá doba mezi tím, kdy dostalo Turecko kandidátský status a zahájením oficiálních rozhovorů s EU. Velkou roli zde hraje odlišná kultura a hodnoty. Zatímco v Evropě je silně zakořeněno dodržování lidských práv a demokracie, Turecko má v těchto ohledech stále problémy (tento problém se týká převážně chudších tradičních oblastí). Obavy evropských představitelů jsou spjaté také s otázkou tureckých menšin a s kyperským konfliktem. Všechny tyto aspekty brání hladkému průběhu jednání a pouze oddalují možné přijetí Turecka do EU.

Evropská unie „využila“ světové hospodářské krize k dočasnému zmrazení jednání s Tureckem. EU se musí soustředit na vlastní problémy. Takovýto postoj se velmi dotkl čelních představitelů turecké vlády, kteří již nechtějí jen čekat na pokyny, a demonstrativně přestali nosit kravaty na všechny zasedání EU, aby tím vyjádřili neúctu k chování Unie.

Navzdory těmto překážkám poskytuje Evropská unie Turecku jako každé kandidátské zemi značné množství finančních prostředků. V minulých letech poskytovala EU Turecku rozvojovou pomoc na základě řady finančních nástrojů, zejména v rámci programu CARDS (programové roky 2001–2004), Phare a ISPA (2005–2006), jakož i SAPARD (2006).

Podstatou krytí projektů je princip kofinancování z prostředků EU a z národních tureckých zdrojů. EU se většinou podílí na financování projektů 75 %, čtvrtinový podíl (25 %) nese turecká strana z národních zdrojů. Finanční schéma může v odůvodněných případech představovat rovněž 100 % participace EU.

Od roku 2007 je kandidátské Turecko příjemcem pomoci z evropských předvstupních prostředků fondu IPA (Instrument of Pre-Accession). Během let 2010-2013 může pomoc EU dosáhnout až 3,27 mld. Euro.³

Turecká ekonomika jako oboustranný profit

Delegace EU Ankara zpracovala na jaře 2010 tzv. non-paper zabývající se ekonomickými přínosy celní unie mezi EU a Tureckem. Ambicí byl pohled z obou stran. Materiál uvádí, že celní unie včetně mohutných evropských investic výrazně přispěla k dynamickému rozvoji turecké ekonomiky. Z hlediska Unie jde o slibný trh s potenciálem dalšího růstu.

Existence a fungování Celní unie je pokládána jednoznačně za oboustranný úspěch. Objem obchodní výměny mezi zeměmi EU a Tureckem se pohybuje ročně kolem 100 mld. eur. Evropská unie je jako celek dlouhodobě hlavním odbytištěm tureckých výrobků, ze strany EU je Turecko sedmým největším odběratelem evropského zboží. Zhruba dvě třetiny objemu přijatých tureckých zahraničních investic (PZI) pocházejí ze zemí EU. Pro EU se Turecko stalo významnou základnou evropského průmyslu. A to nejen z hlediska zásobování lokálního tureckého trhu. Konsekvencí je dle EU stále hlubší zapojování Turecka do evropského produkčního a zásobovacího řetězce.⁴

V roce 2007 představoval stav investic ze zemí EU v Turecku celkem 48,3 mld. eur, což činí kolem 2 % kapitálu EU v zahraničí. Před zahájením přístupových jednání to bylo přitom jen 0,6 %. Tím se dnes řadí Turecko z pohledu EU na roveň s Ruskem. Podle počtu operujících zahraničních firem na tureckém trhu má vůdčí pozici Německo s více než 4 000 podniky, na druhém místě je Velká Británie (přes 2 000 firem), třetí pozici zaujímá Nizozemí.⁵

³ *Evropské fondy IPA pro Turecko: praktické informace a přehled aktuálních trendů* [online]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/turecko/turecko-tendry-eu-rozvojova-pomoc/1000802/57458/>.

⁴ *Ekonomické vztahy EU – Turecko jako oboustranný profit* [online] dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/turecko/turecko-eu-vztahy-celni-unie-obchod/1000802/57567>.

⁵ Viz pozn. č. 4.

Nejslibněji se rozvíjí společná evropsko-turecká výroba a export na třetí trhy zejména v sektorech jako je automobilismus, letectví, textil a elektronika. Na stole jsou i nové projekty, například produkce vozů Doblo (Fiat), Fluence (Renault) nebo díly pro Airbus 350 vyráběné tureckou továrnou TAI. Velkou šancí pro Evropu jsou snahy Turecka expandovat v zahraničním obchodě na africké trhy, do Korejské republiky a do zemí Blízkého východu.⁶

Postoj turecké a evropské společnosti k otázce přijetí Turecka do EU

Evropský pohled

Turecká otázka se stala pro občany Evropské unie natolik citlivou a kontroverzní, že dosáhnout jednotného konsensu je zřejmě nemožné. Evropský Barometr zveřejněný Komisí v září 2007, porovnal a shrnul veřejné mínění ve všech členských státech EU. Výsledek ankety ukazuje nejen negativní postoj Evropanů k turecké kandidatuře, ale i následující fakta:

- 61 % evropských respondentů uvedlo, že kulturní rozdíly mezi Tureckem a Evropskou unií jsou příliš velké,
- 67 % respondentů se staví proti přijetí Turecka do Evropské Unie,
- 85 % dotázaných si myslí, že je nutné, aby Turecko řešilo otázku lidských práv ve své zemi,
- 77 % si myslí, že by Turecko mělo výrazně zlepšit svou ekonomickou situaci,
- 66 % dotázaných se domnívá, že přijetí Turecka do EU by znamenalo rozsáhlou vlnu emigrace do vyspělých členských států; pouze třetina Evropanů si myslí, že by přijetí Turecka posílilo bezpečnost v Evropě,
- co se týče geografické polohy Turecka, tak 56 % dotázaných řadí Turecko z části mezi evropské státy a 40 % se domnívá, že Turecko má z historického hlediska blíže k Evropě.⁷

Turecký pohled

Otevření vstupních rozhovorů s Tureckem na počátku roku 2005, bylo pro turecké občany důvodem k radosti. Avšak neustálé oddalování možného přístupu Turecka do EU způsobilo v očích Turků nedůvěru a skepsi. Z mnoha šetření, které vypracovala Evropská komise, je však patrné, že většina Turků stále podporuje snahy Turecka přistoupit k Evropské unii.

⁶ Viz pozn. č. 4.

⁷ Eurobarometr 66 zveřejněný v září 2007 [online]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/eb/eb66/eb66_highlights_en.pdf.

Podle Eurobarometru zveřejněného v roce 2006 si 55 % Turků myslí, že kulturní rozdíly mezi Tureckem a EU jsou příliš velké. Eurobarometr zveřejněný o rok později ukazuje, že 41,9 % Turků podporuje budoucí členství Turecka (což je nárůst o 10 % oproti roku 2006) a 27 % je proti. Zbýlých 24 % obyvatel svůj názor nevyjádřilo.⁸

Nejnovější statistika z roku 2009 ukazuje pozitivní nárůst podpory ze strany obyvatel na 48 %, ale také paralelní propad na 32 %. Protievropské postoje jsou rozšířené především mezi mladými Turky. Potvrzuje to profesor politikologie Yilmaz Esmer, podle jehož výzkumu z roku 2009 je 32 % Turků mladších třiceti let proti připojení k EU, což je vyšší počet než u ostatních věkových skupin.⁹

Veřejné mínění tureckého obyvatelstva formují především média. Role tureckých médií má zásadní vliv na vývoj nálad ve společnosti. Věnují se především tomu, jak členské země vnímají budoucí členství Turecka v EU, obzvláště Rakousko, Francie, Německo, Itálie a Velká Británie, neboť právě ty se k této otázce vyjadřují nejhlasitěji. Na podzim roku 2006 jen 5 % Rakušanů či 16 % Němců podporovalo vstup Turecka do EU.¹⁰ Turecká veřejnost se u těchto zemí zajímá především o jejich veřejné postoje a aktivity, které zůstávají ve vztahu k Turecku spíše negativními, což se stává závažným zdrojem tureckého euroskeptismu. Turecký tisk o těchto postojích pravidelně informuje. Pro mnohé Turky se stává faktem, že Evropská unie Turecko nikdy nepřijme jako rovnoprávného partnera, a často se odvolávají právě na postoje některých představitelů členských zemí EU.

Opozice se snaží vytěžit zisk z toho, že média často prezentují kroky EU jako snahy o podkopání hrdosti Turecka. Objevují se silné hlasy, že navzdory snahám splnit požadavky EU na udělení statutu kandidátské země, bylo Turecko přijato do klubu kandidátských zemí až po „žebráckém klepání na dveře“.

Co se týká informovanosti, turecká veřejnost cítí, že je o otázkách EU špatně informována a průzkumy objektivních znalostí se ukázaly být hluboko pod evropským průměrem. Zároveň ale občané vyjadřují ochotu dozvědět se více. V roce 2005 byla jejich vyjádřená snaha získat více informací nejvyšší ze všech v té době dvaceti pěti členských, dvou přistupujících a tří kandidátských zemí. Jen 4 % se nechala slyšet, že o EU nechtějí nic vědět. Jelikož většina obyvatel (73 %) čerpá informace z televize, Evropská unie i turecká vláda se musí zaměřit na televizi jako hlavní zdroj informací.

⁸ Eurobarometr 2006. Dostupné z:
http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/eb/eb67/eb67_en.html.

⁹ Eurobarometr 2009. Dostupné z:
http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/eb/eb71/eb71_std_part1.pdf.

¹⁰ GREGORIADIS, I.: *Turkey's accession to the European Union*, s. 157.

Postoj vrcholných představitelů členských států k přijetí Turecka

Stejně jako evropská veřejnost, ani politická reprezentace není ve svých názorech možné přijetí Turecka do Evropské unie zcela jednotné. Postoje politiků a hlav států se značně liší.

Německo-turecké vztahy

V době působení kancléře Gerharda Schrödera v čele německé politiky byl postoj Německa veskrze kladný. Na podzim roku 2005 se však ve funkci kancléře objevila křesťanská demokratka Angela Merkelová, která se ostře postavila proti turecké kandidatuře. Mimo jiné tvrdí, že nabídnout Turecku kandidaturu byla chyba.¹¹ Navzdory tomu však Německo zůstává hlavním tureckým obchodním a ekonomickým partnerem. Mimo to je Turecko oblíbenou destinací německých turistů, kterých zde jezdí přes tři miliony ročně. Z celkového počtu 2,5 milionů Turků žijících v Německu, jich už 600 000 získalo státní občanství.

Britsko-turecké vztahy

Velká Británie pokračuje ve své prioritě rozšířit Evropskou unii a podporuje tureckou kandidaturu. Navíc je Turecko důležitým obchodním partnerem VB.

Francouzsko-rakousko-turecké vztahy

Francie i Rakousko dlouhodobě vyjadřují svou nelibost k možnému přijetí Turecka do EU. Před oficiálním vyjednáváním Evropské unie o turecké kandidatuře, žádaly obě země referendum, ve kterém by občané mohli vyjádřit svůj postoj k otázce Turecka.

Zvolení nového francouzského prezidenta v roce 2004 Nicolase Sarkozyho ještě situaci přiosťřilo. Sarkozy pronesl, že Turecko geograficky neodpovídá evropské integraci, a že by Evropská unie měla zastavit vyjednávání o přijetí Turecka a udělat z této země pouze přidruženého partnera.¹²

Na tuto poznámku reagoval prezident Evropské komise José Manuel Barroso takto: *„Jednání o přijetí Turecka probíhají na základě mandátu odsouhlaseného všemi členskými státy jednomyslně. Pokud se jeden nebo více států postaví proti tomuto mandátu, ponosou všechny následky ... Komise doufá, že všechna jednání budou pokračovat, a zároveň doporučuje všem členským státům, aby nedělaly zásadní rozhodnutí v průběhu jednání.“*¹³

¹¹ *Relations entre l'UE et la Turquie*. [online, 14. listopadu 2005]. Dostupné z: <http://www.euractiv.com/fr/relations-entre-l-ue-et-la-turquie-fr-links dossier-188670>.

¹² *Turquie européenne: Pour une Europe ambitieuse et pluraliste*. [online, 1. ledna 2008]. Dostupné z: <http://turquieeuropeenne.eu/article2371.html>.

¹³ Viz pozn. č. 12.

Řecko-turecké vztahy

Řecko, tradiční nepřítel Turecka, začalo z taktických důvodů tureckou kandidaturu podporovat. Podle Řecka je lepší, aby bylo Turecko uvnitř „klubu“ než vně. Podle nich by přijetí Turecka do EU znamenalo, že by Turecko začalo respektovat pravidla a hodnoty, a tím by se vyřešilo mnoho problémů.

Možné důsledky přijetí Turecka do EU

Lze očekávat, že z krátkodobého hlediska by případné členství Turecka v EU přispělo k obecné stabilizaci poměrů v zemích, které s Tureckem bezprostředně sousedí, mj. v Sýrii a v jihokavkazských zemích. Perspektivně by to mohlo přispět k upevnění mnoha proudů i v Iráku a Íránu.

Členství Turecka, jako převážně muslimské země se stále ještě silnou úlohou náboženství ve společnosti, země na rozhraní Evropy a Asie, hlásící se k hodnotám západní civilizace, by mělo za následek upevnění tureckého modelu i v celé řadě muslimských zemí, jejichž elity posazují modely, tak či onak blízké tureckému, mimo jiné v Maroku, Tunisku, Egyptu, Jordánsku atd. Členství Turecka v EU by bylo kladně vnímáno představiteli nejen turecké diaspory v Německu, ale bylo by zároveň uvítáno představiteli diaspor muslimských národů po celé Evropě, jejichž počet se v současné době odhaduje na 15 miliónů a v budoucnu se bude i nadále zvyšovat. Přijetí Turecka by bylo velmi důležitým krokem ke zlepšení obrazu EU a Evropy v očích muslimů nejen v Evropě samotné, ale i po celém muslimském světě.

Přijetí Turecka do EU by však z dlouhodobého hlediska mohlo přinést řadu nebezpečí, především ekonomického druhu. Nerovnoměrný ekonomický rozvoj měst a venkova, hlavně východních a jihovýchodních částí Turecka, by mohl vést obyvatele těchto oblastí k přehnaným očekáváním s vidinou rychlého ekonomického růstu a blahobytu. Evropská unie ovšem nemá natolik podstatných ekonomických prostředků, aby v krátkém časovém horizontu pozvedla problematické hospodářství Turecka.

Lidé by se poté rozdělili na dva tábory těch, kteří jsou přívrženci EU a zastávají názory „moderního“ Turecka (převážně ve městech), a na ty, jejichž muslimské myšlení by bylo ještě více posíleno a postaveno proti EU.

Případné odmítnutí vstupu Turecka do EU ze strany členských zemí by rovněž mohl vést ke kolapsu mezi tureckým obyvatelstvem, které patří k přívržencům Evropské unie. Země by se stávala málo jednotnou a politicky nestabilní.

Vstup Turecka do EU by za předpokladu platnosti institucionálních reforem obsažených o Smlouvě v Ústavě pro Evropu, případně reforem obdobného charakteru neměl představovat problém ani z hlediska efektivity rozhodování, ani z hlediska legitimacy institucí, neboli distribuce moci v EU. Evropská unie by měla zůstat schopná efektivně rozhodovat i po přijetí Turecka za člena jak v Radě EU, tak v Evropském parlamentu, Komisi i Evropské radě. Legitimita institucí neboli distribuce moci mezi členy by zůstala zachována s tím, že Turecko by se stalo nejmocnější zemí, možná zároveň s Německem. Co se týče legitimacy a spravedlivé distribuce moci v Radě Evropské unie a Evropské radě, zvýšila by se vstupem Turecka moc velkých států, neboť rozhodování závisí na velikosti populace jednotlivých členských zemí.

Vstupem do Evropské unie by Turecko mohlo pomoci ve zdynamičtění ekonomické konkurenceschopnosti. Turecko ve své ekonomice udělalo velký pokrok a tímto zlepšením do své země přilákalo mnoho zahraničních investorů. Turecko by svým vstupem tedy mohlo nastartovat či zrychlit nynější dynamiku ekonomiky Evropské unie. Velmi podstatným bodem je rovněž zájem na vzájemné energetické spolupráci. Turecko představuje významný most spojující východ a západ, což je pro Evropskou unii velkým přínosem. Turecko by napomohlo svým vstupem k energetické bezpečnosti Evropy jak z pohledu dodávek energie, tak z pohledu přístupových cest.

Dalším předpokladem přínosu Turecka do Evropské unie je nastolení větší globální bezpečnosti. Turecko i Evropa mají stejný náhled na bezpečnostní otázky týkající se Balkánu, Střední Asie, Středozeří, Saudské Arábie a Perského zálivu, jež jsou z obou stran považovány za výbušné regiony.

Turecko se jako člen NATO má právo zapojovat do programu Evropské bezpečnostní obranné politiky, která je pod patronátem Evropské unie. V rámci této politiky se Turecko účastnilo prozatím všech vojenských operací vedených Uníí.

Závěr

Turecká kandidatura vyvolala v Evropské unii rozporuplné reakce. Ačkoliv je Turecko významným obchodním partnerem mnoha členských zemí EU, některé státy se staví proti možnému přistoupení Turecka a raději by ho viděly jen jako přidružený stát než jako plnohodnotného člena.

Pochybnosti plynou především z přesvědčení, že turecká a evropská kultura jsou příliš odlišné na to, aby mohlo dojít k tak blízké integraci. V souvislosti s rozšiřováním Unie o chudší státy se také ve starých členských zemích pravidelně objevují obavy z přílivu levné pracovní síly, což by vedlo ke zvýšené nezaměstnanosti domácího obyvatelstva a k sociálním nepokojům. Přes veškeré obavy se však již mnohokrát

potvrdilo, že nejde o masový jev, protože lidé při hledání práce nezvažují jen ekonomické výhody, ale i sociální vazby, jazykovou vybavenost, nutnost přizpůsobit se novému prostředí atd. Pokud vycházíme z této zkušenosti, nelze ani při vstupu Turecka do EU očekávat masivní ekonomickou migrační vlnu. Bude záležet i na tom, nakolik se podaří stabilizovat politické a ekonomické prostředí v zemi a turecké hospodářství přiblížit průměru EU, protože čím menší jsou rozdíly, tím slabší je motivace k přesídlení.

Důležitým krokem bude také celková reforma unijního fungování. O absorpční kapacitě Unie se diskutuje velmi často, zaznívají hlasy, že s dalším rozšířením je třeba počkat, že by se měl celý proces výrazně zpomalit a přizpůsobit možnostem i zájmům Unie a jejich dosavadních členů. Rozšíření na východ bylo a je podmíněno hlubokou institucionální přeměnou, protože uskupení 25 a více členů musí pochopitelně fungovat jinak než menší, mnohem homogennější skupina. Nakonec se však podařilo provést jen částečnou reformu, která formálně umožnila fungování rozšířené unie, ale bylo jasné, že tento stav není dlouhodobě udržitelný. Akceschopnost unijních institucí je omezena počtem členů, strnulými pravidly a rozhodováním na základě jednomyslnosti. V tak heterogenním spolku se střetává mnoho zájmů, jež jsou často neslučitelné.

Někteří stoupenci Turecka však argumentují tím, že přijetí tak velkého státu by znamenalo oživení ekonomiky a zlepšení vztahů s Blízkým východem. Pro Evropu, ale i pro USA je Turecko životně důležitý spojenec a partner především díky strategickému položení v centru věčně neklidného regionu. Z jeho území je možné kontrolovat a různými způsoby nepřímo ovlivňovat ohniska nejméně čtyř válečných konfliktů hýbajících v posledních letech celosvětovým děním. Směrem na západ leží etnickými válkami zmítaný Balkán, na sever je podobně neklidný Kavkaz, na jihu palestinsko-izraelský konflikt a nakonec momentálně asi nejdůležitější potenciální válečná zóna – Irák.

Evropa si bude muset odpovědět na mnoho otázek. Je evropský duch schopen pojmut vedle islámských mešit v metropolích kontinentu taktéž celý muslimský národ? Je Evropa politicky a bezpečnostně připravena spravovat své společné hranice se státy jako Sýrie a Irák? Turecko bude stát před nelehkým úkolem přesvědčit konzervativní Evropu, že jeho členství přinese bezpečnost, nikoliv hrozbu imigrantů a radikálního islamismu.

Bibliografie

GREGORIADIS, Ioannis: *Turkey's accession to the European Union. Sais Review*. 2006.

KORÁN. 7. vyd., Praha: Academia, 2000.

KROPÁČEK, L.: *Islámský fundamentalismus*, Praha: Vyšehrad, 1996. ISBN 80-7021-168-7.

LACINER, S.: *European Union with Turkey : the possible impact of Turkey's membership on the European Union*. ISRO, 2005. 260s. ISBN 97-5982-800-6.

Řízení předvstupní pomoci Turecku Evropskou komisí, Zvláštní zpráva č. 16, Evropský účetní dvůr, 2009.

<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/turecko/turecko-eu-vztahy-celni-unie-obchod/1000802/57567/>.

http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/eb/eb66/eb66_highlights_en.pdf.

http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/eb/eb67/eb67_en.html.

http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/eb/eb71/eb71_std_part1.pdf.

<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/turecko/turecko-tendry-eu-rozvojova-pomoc/1000802/57458/>.

<http://www.euractiv.com/fr/relations-entre-l-ue-et-la-turquie-fr-links dossier-188670>.

<http://tbmm.gov.tr/Anayasa.html>.

<http://turquieeuropeenne.eu/article2371.html>.

Europe and Islam, the issue of Turkish membership in the European Union

Annotation

The main goal of the text is to apprise readers of future Turkish accession to the European Union. A considerable attention is paid to religious and cultural differences, which make European society uneasy. To understand the problem it was necessary to get to know the Turkish evolution to democratic republic. There are mentioned some relationships, attitudes and consequences for European Union and Turkey.

Keywords

Turkey, the European Union, Islam, applicant countries, the Ottoman empire, Mustafa Kemal, Turkish society, European society, consequences, relationship, attitudes.

Euro jako společná měna

Denisa Formanová

Abstrakt

Článek „Euro jako společná měna“ zkoumá problematiku společné evropské měny - eura. Nejprve seznamuje čtenáře se základními fakty a údaji souvisejícími se zavedením eura. Dále analyzuje situaci v České republice a názor občanů na případné zavedení společné měny. Výsledek této práce by měl podat ucelený obraz na společnou evropskou měnu.

Klíčová slova

Euro, měna, Evropská unie, peníze, bankovky, mince.

Úvod

Jednotnou evropskou měnu euro můžeme pokládat za jeden ze symbolů Evropské unie. Byla zavedena od ledna 1999 nejdříve pro kreditní a o tři roky později i pro hotovostní platby.

Euro je symbol evropské prosperity. Svědčí o tom skutečnost, že se na mezinárodních finančních trzích etablovalo jako druhá nejdůležitější měna po dolaru. Váhu i stabilitu eura nejlépe dokazuje kurz k americké měně, ať již současný či ten, který platil v uplynulých letech. Euro je jednotnou měnou, kterou (v současnosti) sdílí 16 z 27 členských států Evropské unie, které tvoří eurozónu. Zavedení eura bylo významným krokem k prohloubení evropské integrace. Zároveň je i jedním z jejích velkých úspěchů: přes 300 milionů občanů EU nyní používá euro jako svou měnu a využívá jeho výhod, které se budou dále rozšiřovat s tím, jak budou euro přijímat ostatní země EU.

Co je to eurozóna?

Eurozóna zahrnuje ty členské státy EU, které přijaly jednotnou měnu. Eurozóna však není statická – podle Smlouvy se všechny členské státy EU musí k eurozóně připojit, jakmile jsou splněny potřebné podmínky, a to s výjimkou Dánska a Spojeného království, které si vyjednaly ustanovení o výjimce, jež jim umožňuje zůstat mimo eurozónu.

Mezi členské státy eurozóny patří Belgie, Francie, Finsko, Irsko, Itálie, Kypr, Lucembursko, Malta, Německo, Nizozemsko, Portugalsko, Rakousko, Řecko, Slovensko, Slovinsko, Španělsko.

Mimo Evropu jsou rozptýlena území některých členských států eurozóny, která jsou součástí Evropské unie, a tedy i eurozóny, a která tudíž používají euro jako svou měnu. V těchto oblastech žije přibližně 4 500 000 lidí. Patří mezi ně:

- Azory a Madeira - portugalská souostroví v Atlantském oceánu,
- Kanárské ostrovy a autonomní města Ceuta a Melilla - španělská území ležící na africkém kontinentu,
- Francouzská Guyana, Guadeloupe, Martinik, Réunion, Saint Barthélemy a Saint Martin - francouzská zámořská území.

Kde a kdy bylo euro zavedeno?

Euro bylo zavedeno 1. ledna 1999 a stalo se novou oficiální měnou 11 členských států, která nahradila dřívější národní měny, např. německou marku či francouzský frank, což probíhalo ve dvou fázích. V první fázi bylo euro zavedeno jako virtuální měna pro bezhotovostní platby a pro účely účetnictví, přičemž dřívější měny se používaly i nadále pro hotovostní platby. Dne 1. ledna 2002 pak bylo euro zavedeno v podobě bankovek a mincí.

Euro není měnou všech členských států. Již zmíněnou výjimku si ve Smlouvě vyjednaly dvě země (Dánsko a Spojené království), což jim umožňuje neúčast na měnové unii. Některé zbývající země (mnoho novějších členů EU a Švédsko) dosud nesplnily podmínky pro přijetí jednotné měny. Jakmile podmínky splní, bude jejich národní měna nahrazena eurem.

Tab. 1: Zavedení eura

<i>Rok zavedení</i>	<i>Země, ve kterých bylo euro zavedeno</i>
<i>1999</i>	zavedení eura v bezhotovostní podobě: Belgie, Německo, Francie, Itálie, Irsko, Španělsko, Lucembursko, Nizozemsko, Rakousko, Portugalsko, Finsko
<i>2001</i>	Řecko
<i>2002</i>	zavedení eurobankovek a euromincí v hotovostní podobě
<i>2007</i>	Slovinsko
<i>2008</i>	Kypr, Malta
<i>2009</i>	Slovensko

Zdroj: www.europa.eu.

Další rozšíření eurozóny nastane 1. ledna 2011, kdy se 17. členem stane Estonsko. Žádný jiný stát EU mimo eurozónu zatím nestanovil konkrétní datum přijetí eura na svém území.

Další státy a území používající euro

Na základě dohod s Evropskou unií používají euro jako svou měnu Monako, San Marino a Vatikán. Euro zavedly s ohledem na existující měnovou unii s Francií (v případě Monaka), respektive s Itálií (v případě San Marina a Vatikánu). Tyto tři země mají právo razit omezené množství euromincí se svou vlastní rubovou národní stranou.

Dohody s EU o používání eura mají uzavřeny rovněž dvě francouzská zámořská území Mayotte a Saint-Pierre a Miquelon, která nejsou součástí Evropské unie, a tedy ani eurozóny. Tato území však nemohou vydávat euromince se svou vlastní rubovou stranou.

Jednostranně bez dohody s EU euro zavedly Andorra, Černá Hora a Kosovo. Nemají právo razit vlastní euromince, avšak Andorra usiluje o uzavření dohody s EU, která by jí vydávání vlastních euromincí umožnila. Dohoda je ve stádiu vyjednávání.

Bez dohody s Evropskou unií se euro jako měna používá rovněž ve dvou neobydlených francouzských zámořských územích – v zámořském teritoriu Francouzská jižní a antarktická území, v soukromém vlastnictví Francie Clippertonův ostrov a také na britských základnách Akrotiri a Dhekelia na Kypru.

Hospodářská a měnová unie a euro

Všechny členské státy EU jsou součástí hospodářské a měnové unie (HMU), kterou lze označit za pokročilou fázi hospodářské integrace založené na jednotném trhu. Ta zajišťuje úzkou koordinaci hospodářských a fiskálních politik a v případě zemí, které splňují určité podmínky, jednotnou měnovou politiku a jednotnou měnu – euro. Proces hospodářské a měnové integrace v EU se podobá historii samotné unie. Když bylo v roce 1957 založeno EHS, členské státy se soustředily na budování *společného trhu*. Postupem času však začalo být zřejmé, že je zapotřebí užší hospodářská a měnová spolupráce, aby se mohl vnitřní trh dále rozvíjet a vzkvétat. Cíl dosáhnout úplné Hospodářské a měnové unie a jednotné měny však byl zakotven až v roce 1992 v *Maastrichtské smlouvě (Smlouvě o Evropské unii)*, která stanoví základní pravidla pro její zavedení. Pravidla stanoví *cíle HMU, vymezují odpovědnost jednotlivých subjektů a stanoví podmínky, které musí členské státy před zavedením eura splnit*. Tyto podmínky se nazývají *konvergenční kritéria* (nebo *maastrichtská kritéria*) a zahrnují nízkou a stabilní inflaci, stabilitu směnného kurzu a vyvážený systém veřejných financí.

Konvergenční kritéria (Maastrichtská kritéria)

Než může členský stát přijmout euro, musí splnit určitá hospodářská a právní kritéria. Hospodářská *konvergenční kritéria* mají zajistit, aby bylo hospodářství členského státu na přijetí jednotné měny dostatečně připraveno a mohlo se bez problémů začlenit do měnového režimu eurozóny. Právní konvergence vyžaduje, aby vnitrostátní právní předpisy, zejména předpisy týkající se národní centrální banky a měnových záležitostí, byly v souladu se Smlouvou.

Členské státy EU, které chtějí zavést euro, musí splnit tato konvergenční kritéria:

1. *Cenová stabilita* – musí být zajištěn udržitelný stupeň cenové stability a průměrné míry inflace, která po dobu jednoho roku před posuzováním nepřekročí míru inflace tří členských států s největší cenovou stabilitou o více než 1,5 %,

2. *Stabilita devizového kurzu* – měnový kurz musí být zafixován v rámci mezinárodních měnových kurzů alespoň 2 roky před vstupem do unie,

3. *Konvergence dlouhodobých úrokových sazeb* – dlouhodobé nominální úrokové míry nesmí o více než dva procentní body přesáhnout úrokové míry tří členských států s nejlepší cenovou stabilitou;

4. *Veřejné finance*

a) *Výše hrubého veřejného dluhu* – podíl veřejného dluhu na HDP nesmí překročit 60 %,

b) *Deficit veřejného rozpočtu* – podíl deficitu státního rozpočtu na HDP musí být menší než 3 %.

Nahrazení národní měny eurem je významnou operací, která vyžaduje mnoho praktických příprav. Je například zapotřebí zajistit, aby byla národní měna stažena rychle, aby byly ceny zboží řádně přepočteny a uváděny a aby občané byli dobře informováni. Veškeré tyto přípravy závisí na konkrétním *scénáři přechodu*, který kandidátská země eurozóny přijme. Při prvním zavedení eura byly získány značné zkušenosti, které jsou dnes přínosem pro země připravující se na vstup do eurozóny. Těmto zemím poskytuje významnou pomoc a poradenství zejména Evropská komise.

Kdo řídí jednotnou měnu?

V době vzniku eura se za měnovou politiku stala odpovědnou nezávislá Evropská centrální banka (ECB), která byla zřízena za tímto účelem, a národní centrální banky členských států, které přijaly euro. Evropská centrální banka sídlí v německém Frankfurtu nad Mohanem. Tyto banky spolu tvoří tzv. *eurosystem*. Rozhodnutí o měnové politice v eurozóně může přijímat pouze Rada guvernérů ECB, kterou tvoří guvernéri národních centrálních bank členských zemí, které přijaly euro, a členové Výkonné rady ECB. Rada guvernérů ECB je její nejvyšší rozhodovací orgán.

Fiskální politika (daně a výdaje) zůstává v rukou vlád jednotlivých členských států, které se však zavázaly dodržovat společně dohodnutá pravidla v oblasti veřejných financí, souhrnně nazývaná *Pakt o stabilitě a růstu*. Ponechávají si rovněž plnou odpovědnost za své vlastní strukturální politiky (trhy práce, penzijní trhy a kapitálové trhy), dohodly se však na jejich koordinaci s cílem dosáhnout společných cílů v oblasti stability, růstu a zaměstnanosti.

Význam jednotné měny

Kromě snazšího cestování má jednotná měna velký hospodářský a politický význam. Rámec, v němž je euro řízeno, zajišťuje, že je euro stabilní měnou s nízkou inflací a nízkými úrokovými sazbami, a podporuje vyvážený systém veřejných financí. Jednotná měna je rovněž logickým doplňkem jednotného trhu, který zajišťuje jeho větší efektivnost. Používání jednotné měny zvyšuje průhlednost cen, odstraňuje poplatky za směnu, zefektivňuje fungování evropského hospodářství, usnadňuje mezinárodní obchod a posiluje hlas Evropské unie ve světě. Díky své velikosti a síle je eurozóna rovněž lépe chráněna před vnějšími ekonomickými otřesy, např. neočekávaným růstem cen ropy či neklidem na měnových trzích. V neposlední řadě je euro pro občany EU hmatatelným symbolem evropské identity.

Česká republika a euro

Česká republika vstupem do EU převzala mimo jiné také závazek účastnit se třetího stádia Hospodářské a měnové unie, jejíž součástí je právě nahrazení národní měny měnou jednotnou. ČR přitom patří mezi tzv. *členské země, na které se vztahuje výjimka*, neboť nespĺňuje podmínky nezbytné pro zavedení jednotné měny. Evropská centrální banka určuje všem členským zemím povinnost usilovat o to, aby euro nakonec bylo zavedeno i v jejich zemi, a to jakmile podle hodnocení splní tzv. konvergenční kritéria (Maastrichtská kritéria).

Termín zavedení eura v ČR není v současné době znám. Toto datum určí vláda a mělo by se odvíjet od vyřešení některých problematických míst české ekonomiky (jako je reforma veřejných financí a pružnost ekonomiky, zejména trhů práce). V této chvíli navíc ČR zaujímá velice obezřetný postoj, a to kvůli právě probíhající finanční krizi, která působí jako asymetrický šok (a zvyšuje se tedy potřeba samostatné měnové a kurzové politiky). Finanční krize může mít negativní důsledky na sladěnost ekonomik v případě, že by vedla k uvolnění fiskální disciplíny. Česká veřejnost byla k přijetí eura od začátku spíše skeptická. Avšak poslední průzkumy ukazují, že zavedení eura by u nás uvítalo již 50 % občanů, přičemž počet těch, kteří by euro uvítali, pomalu roste.

Co si myslí o euru čeští občané?

Odpověď na tuto otázku jsem se snažila najít na základě průzkumu veřejného mínění. Vytvořila jsem dotazník, který zjišťuje vědomosti občanů o evropské unii a jednotné měně euru. Sami si můžete zkusit dotazník vyplnit (viz příloha).

Dotazník se skládá z 11 otázek. Prvních 5 otázek je s možností výběru správné odpovědi, další otázky zkoumaly osobní postoj jednotlivců k euru, jeho využití a případného přijetí.

Vyhodnocení průzkumu

1. Od kdy je ČR členem Evropské unie?

Správnou odpověď *c) od 1. května 2004* zvolilo 95 % tázaných.

2. Jak se jmenuje smlouva, která zavedla euro?

Správnou odpověď *a) Maastricht (1992)* zvolilo 71 % tázaných.

3. V kolika zemích EU je euro zákonným platidlem?

Správnou odpověď *c) 16 zemí* zvolilo pouze 55 % tázaných.

4. Víte, kolik se pohybuje v posledních týdnech kurz euro/koruna?

Správnou odpověď *kolem b) 25 CZK/EUR* zvolilo 89 % tázaných.

5. O jakém nejbližším datu pro zavedení eura vláda uvažuje?

Správnou odpověď *c) 2019* zvolili pouze 10 % tázaných.

Tato otázka byla zřejmě nejtěžší, protože je to zatím jen spekulativní datum. Pro přijetí eura musí nejprve ČR splnit ekonomická kritéria.

6. Kde v běžném životě používáte euro?

71 % tázaných odpovědělo *b) na dovolené, soukromých cestách do zahraničí.*

7. Při placení eurem, přepočítáváte cenu na českou korunu?

Odpověď *a) ano, vždy* zvolilo 36 % tázaných
 b) ne zvolilo 24 % tázaných
 c) občas zvolilo 40 % tázaných.

8. Jak byste hlasovali v případném referendu o euru?

Tato otázka zůstala bohužel nerozhodnutá. 45 % tázaných by hlasovalo *pro*, stejný počet 45% by hlasoval *proti* a 9 % by nehlasovalo.

9. Víte, že euromince mají společnou (lícovou) stranu a národní (rubovou) stranu?

62 % tázaných odpovědělo *a) ano, vím*, zbylých 38 % zvolilo odpověď *b) ne, nikdy jsem si toho nevšiml.*

10. Jaký design byste navrhl pro českou eurominci?

Převážná většina, 78 % tázaných, by navrhla na českou euro minci Pražský hrad, který reprezentuje náš stát. 11 % by navrhlo známou osobnost, a to konkrétně T. G. Masaryka, Sv. Václava nebo Karla IV. Zbylých 11 % navrhlo například pražský orloj či Karlův most.

11. Z čeho máte největší strach při zavedení eura?

Cílem této otázky bylo zjistit, jestli mají občané ze zavedení nové měny strach, pokud ano, tak z čeho konkrétně.

Toto jsou nejčastější obavy: zvyšování cen potravin, služeb atd. a následné snížení životní úrovně, strach z negativního dopadu na naši ekonomiku (znehodnocení vkladů a úspor, ztráty suverenity centrální banky, ztráty nezávislé měnové politiky, nerovnováha cen a platů). V neposlední řadě je to ztráta koruny, jako národního symbolu.

Výhody a nevýhody jednotné měny

Výhody

Výhod pro využívání jednotné společné měny v celé EU je samozřejmě celá škála. V prvé řadě euro pomáhá chránit hospodářství vytvořením stabilního prostředí pro obchod mezi jednotlivými členskými státy. Pro Českou republiku by bylo národohospodářsky největším přínosem právě odstranění kursového rizika v rámci obchodů s ostatními zeměmi eurozóny (neboť do těchto zemí směřuje více než polovina českého exportu).

Další výhodou, kterou okamžitě ocení každý, kdo jen trochu cestuje, je fakt, že při cestování po Evropě není třeba směňovat vlastní měnu za cizí. Pokud například během léta procestuji pět evropských zemí, nemusím si pětkrát směňovat peníze, což mi ušetří nejen čas, ale (přestože velikost úspor je v tomto případě spíše symbolická) také mé finance. Navíc v mnoha zemích existuje euro neoficiálně jako paralelní měna, takže jím lze platit například v hotelech nebo větších obchodech vedle místní měny.

Při obchodování s eurozónou již nehrozí žádné riziko kolísání mezi jednotlivými měnami (jak už bylo zmíněno), a tedy úrokové sazby a inflace jsou jednoznačně nižší. Neopomenutelnou výhodou pro spotřebitele je možnost nakupovat, prodávat a půjčovat si v rámci mnohem většího trhu, a tedy i větší konkurence. Dále se usnadní porovnávání cen jednotlivých produktů.

Zavedení eura ulehčí firmám a podnikatelským subjektům kalkulace nákladů a výnosů z investičních, obchodních, úvěrových a jiných operací, umožní jim efektivnější alokaci zdrojů (a tedy dlouhodobější rozhodování o struktuře a objemu produkce), sníží náklady na kurzové zajištění, sníží se spekulace a konečně dojde ke stimulaci výroby a exportu. Co se týče obchodů s cennými papíry, kurzovní lístky burzy cenných papírů jsou průhlednější, a tedy mezinárodně jednodušeji srovnatelné.

Fakt, že byla vytvořena měnová unie a že zde existuje možnost disponovat jednotnou evropskou měnou, posiluje váhu Evropy jako celku v nejrůznějších mezinárodních organizacích, jakými jsou například Mezinárodní měnový fond, Světová banka či Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj. Váha Evropy v globální ekonomice je posilována také stále častějším používáním eura v mezinárodním obchodě, což je dáno tím, že jednotná měna činí z Evropy spolehlivého partnera pro obchodování. Do budoucna se předpokládá, že se stane atraktivnější také možnost stanovení cen zboží a komodit (například ropy a kovů) v eurech.

Nevýhody

Obecně se tvrdí, že výhody zavedení eura jsou primárně mikroekonomické, kdežto nevýhody se vykreslují na úrovni makroekonomické. Za takovouto nevýhodu je považována ztráta samostatné měnové politiky (neboť pravomoci v oblasti centrálního bankovníctví se předají na nadnárodní úroveň), s tím spojená ztráta národní měny jako symbolu, a tudíž ztráta národní identity.

Další nevýhodou pro státy, které ještě nemají euro zavedeno, jsou obrovské vstupní investice týkající se institucionálního zabezpečení zavedení nové měny do oběhu, aktualizace informačních systémů, přecenění zboží, vydání nových cenových katalogů, vyškolení zaměstnanců atd. Tyto náklady jsou však pouze jednorázové. Naproti tomu výhody, které euro nabízí, jsou trvalé.

Nemůžeme opomínat stanovování úrokových sazeb Evropskou centrální bankou, což způsobí, že bude obtížnější reagovat na ekonomické změny prostřednictvím měnového kurzu (jako stabilizačního nástroje) nebo úrokových sazeb.

Závěr

O euru putuje po celé Evropě mnoho mýtů. Ty nejznámější z nich jsou tvrzení, že zavedením eura zchudneme, že euro způsobilo hospodářskou stagnaci v zemích eurozóny nebo že euro je výsostně politický projekt, který nerespektuje doporučení teorie optimálních měnových oblastí. Ale jak už bylo řečeno, jsou to pouhé mýty. Tato tvrzení buď nebyla prokázána, nebo byla později zcela vyvrácena. Navíc zastáncům eura „hraje do karet“ jeden nevyvratitelný fakt: euro existuje již více než deset let a jeho kolaps není rozhodně nikde vidět. Spíše naopak!

Před jedenácti lety byly měny jedenácti suverénních států nahrazeny měnou jednotnou. Někteří byli skeptičtí, co se tohoto projektu týče. Po deseti letech existence eura však země v eurozóně těží z makroekonomické stability a mnoho občanů i firem Evropské unie může využívat řadu výhod. Euro také pomohlo čelit finanční krizi. Nebýt Evropské centrální banky, byly by některé členské země (například Irsko) postiženi touto krizí mnohem vážněji. Měnová politika, založená na konvergenci, je navíc jedním z nejdůležitějších faktorů ekonomické a politické integrace.

Dnes je jednotná měna považována občany eurozóny za pozitivní výsledek evropské integrace. Již více než polovina členských států EU se připojila k euru. Miliony lidí mohou disponovat jednotnou společnou měnou. A navíc se v dnešní době eurozóna neustále rozšiřuje.

Bibliografie

BEKERMAN, J.: *L'euro - Que sais je?* 4ème édition. 2001.

DESCHEEAEKERE, F.: *Mieux comprendre l'euro*. Édition d'Organisation. 1998.

HELÍSEK, M. a kol.: *Euro v ČR z pohledu ekonomů*. Plzeň: Aleš Čeněk. 2009.

PEČINKOVÁ, I.: *Euro versus koruna: rizika a přínosy jednotné evropské měny pro ČR*. 2. vyd. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury. 2008.

www.europa.eu

www.europortal.europa.eu

www.touteurope.fr

www.ecd.europa.eu

Euro as the common currency

Annotation

„Euro as the common currency” examines the issue of the European common currency – Euro. The subject of this work is to analyze the process of introduction of the common currency and approach its function. The results of the work should propose the integral picture of the European common currency also from the point of view of Czech inhabitants.

Keywords

Euro, currency, European Community, money, bank notes and coins.

Příloha: Euro jako společná měna - dotazník

Jméno:

Věk:

1. Od kdy je ČR členem Evropské unie?

- a) od 1. ledna 1999
- b) od 1. ledna 2002
- c) od 1. května 2004

2. Jak se jmenuje smlouva, která zavedla euro?

- a) Maastricht (1992)
- b) Amsterdam (1997)
- c) Nice (2001)

3. V kolika zemích EU je euro zákonným platidlem?

- a) ve 12 zemích
- b) v 15 zemích
- c) v 16 zemích

4. Víte, kolik se pohybuje v posledních týdnech kurz euro/koruna?

- a) kolem 20 CZK/EUR
- b) kolem 25 CZK/EUR
- c) kolem 30 CZK/EUR

5. O jakém nejbližším datu pro zavedení eura vláda uvažuje?

- a) 2012
- b) 2015
- c) 2019

6. Kde v běžném životě používáte euro?

- a) v rámci profese
- b) na dovolené, soukromých cestách do zahraničí
- c) nepoužívám

7. Při placení eurem, přepočítáváte cenu na českou korunu?

- a) ano, vždy
- b) ne
- c) občas

8. Jak byste hlasovali v případném referendu o euru?

- a) pro
- b) proti
- c) nehlasoval bych

9. Víte, že euromince mají společnou (lícovou) stranu a národní (rubovou) stranu?

- a) ano, vím
- b) ne, nikdy jsem si toho nevšiml

(Národní stranu si navrhuje každý stát eurozóny sám, tato strana reprezentuje daný stát.)

10. Jaký design byste navrhl pro českou eurominci?

- a) Pražský hrad
- b) známou osobnost, koho
- c) vlastní návrh ...

11. Z čeho máte největší strach při zavedení eura?

Význam time managementu v dnešní společnosti

Lenka Hornychová

Abstrakt

Time management je velice důležitou součástí dnešní moderní společnosti. A stejně je tomu tak s řízením a sebeřízením člověka v dnešní společnosti. Na člověka jsou totiž kladeny stále větší nároky, přibývá stresu, nervozity a povinností. Proto není divu, že se time management stává stále „populárnějším“ tématem.

Klíčová slova

Time management, řízení, sebeřízení, plánování.

Úvod

Při zpracování tohoto článku jsem vycházela ze své bakalářské práce s názvem Řízení a sebeřízení člověka v dnešní společnosti.

Tento článek se zabývá historií a vývojem time managementu a vymezením základních metod pro řízení a sebeřízení člověka ve společnosti. Vzhledem k tomu, že hlavním předpokladem pro řízení a sebeřízení člověka v dnešní společnosti, a tedy i pro dobrý time management, je schopnost stanovit si konkrétní cíle a následně kontrolovat jejich plnění, jsou zmíněny právě metody plánování, stanovování si cílů nebo například efektivní organizace práce či Paretův princip, metoda ABC nebo Eisenhowerův princip. Dále je zmíněn i význam řízení a sebeřízení člověka ve společnosti vůbec.

Time management

Time management je proces, při kterém dochází k usazení technik plánování, organizování a kontroly do časového rámce. Doslovný překlad pojmu time management jako řízení času je poněkud zavádějící. Čas totiž řídit nelze. Neřídíme tedy čas, ale řídíme sami sebe a druhé v čase. Sladěním oboru self managementu a time managementu vzniká „sebeřízení v čase“. Time management tedy přináší do procesu řízení veličinu času, kterou lze v technologické terminologii označit jako neobnovitelnou surovinu, kterou však nelze nakoupit, skladovat ani rozmnožit. Představuje tedy zdroj, jehož cenu si člověk i firma uvědomí, až když začíná být jeho kritický nedostatek, podobně jako u lidského zdraví. Ale na rozdíl od většiny jiných zdrojů je čas mezi lidmi spravedlivě

rozdělen. Všichni lidé ho mají každý den stejně. Rozdíl spočívá v tom, jakým způsobem je využíván. (Count, 2001)

Generační vývoj time managementu

V oblasti time managementu je možno odlišit několik stupňů – tedy tzv. generací přístupu k času. Jedná se o čtyři různé generace, které vznikaly a rozvíjely se postupně. (Pacovský, 2006, s. 29)

I. generace

První generace zaváděla pořádek do úkolů a do činností, které z těchto úkolů vyplývaly. Došlo tak k vytvoření přehledů úkolů a jejich následné propojení se zdroji potřebnými k jejich zajišťování. Úleva a zmenšení stresu byly zajištěny tím, že se seznam úkolů dostává z hlavy na papír. Dalo by se tedy říci, že hlava zůstává čistá a nechává prostor na to co je třeba. První generace se tedy zabývala tím, „co“ máme dělat.

II. generace

Druhá generace již spojuje seznamy úkolů s časovou osou. K sepsaným úkolům tak přiřazuje právě čas a tyto údaje se zapisují do diáře a podobných plánovacích pomůcek. Uvažuje se tedy o tom, co a kdy musíme udělat či zařídit. Druhá generace se tedy nezabývá jen tím „co“, ale i „kdy“ se to má udělat.

III. generace

Třetí generace reaguje na nedostatky předchozích dvou generací. Tyto nedostatky vyplivali především z neschopnosti zachytit rozsáhlé projekty, pracovat týmově a aktivně si vybírat, tedy přiřazovat důležitost či priority jednotlivým činnostem. Třetí generace tedy vyjasněním souvislostí a cílů zpřesňuje „co“, přesně vymezuje „kdy“ a hlouběji se zabývá „jak“. Zavedla pojem cílů, priorit, delegování, týmové práce. Je zaměřena na dlouhodobé výsledky, založené na denním plánování. Klade důraz nejen na znalosti a techniky, ale i na konkrétní pomůcky, které v každodenním životě pomáhají udržet v pozornosti stanovené priority – tedy „co“, „kdy“ a „jak“.

Tato generace je propracovaná, logická, a tím i snadno pochopitelná a dobře přijímaná. Velikou výhodou třetí generace je především to, že nenahrazuje pouze staré novým, ale kombinuje, doplňuje a vytváří tak souhru i dvou předešlých generací, což umožňuje řešit i velké projekty. Díky dlouhodobým výsledkům, kterými se třetí generace zabývá do hloubky, umožňuje ujasnit si jak plnit stanovené cíle, a to především díky prioritám, delegování a týmové práci.

Kladné poznatky třetí generace převzala i generace čtvrtá. A mezi poznatky, které čtvrtá generace nepřevzala, patří například:

- Třetí generace je tak propracovaná, až je nelidská. Málo kdo dokáže striktně dodržovat kontext denních, týdenních a měsíčních plánů, a stejně tak i podrobné rozpracování cílů. Proto v praxi mnozí manažeři degradují drahé pomůcky na pouhý diář, tzn. druhou generaci (co kdy udělám).
- Třetí generace má ve středu zájmu dnešek a tím přesunuje pozornost na naléhavé, aktuální problémy, čímž se vytrácí prevence, koncepce a kreativita. Člověk se tak často stává otrokem operativního řízení.
- I když třetí generace pracuje s cíli, nedává je do souvislosti s hodnotami každého jedince. Třetí generace je přesná v oblasti výsledků, ale člověk cítí, že on sám, tedy ten, kdo výsledky tvoří, zůstává v pozadí.
- Třetí generace je už poněkud zastaralá, od jejího vytvoření už nějaký čas uběhl a svět kolem nás pokročil poněkud dopředu, a to jak v možnostech, tak bohužel i v chaosu a nárocích.

IV. generace

Zatímco třetí generace se zdála být až nelidskou, čtvrtá generace se naopak snaží na člověka daleko více zaměřit.

Uvažuje tedy o tom, že výsledkem není pouze „dílo“, ale i spokojenost toho, kdo na díle pracuje. Čtvrtá generace vychází především z předpokladu, že uspokojování každodenních lidských potřeb, přátelské vztahy a milé zážitky dlouhodobě přinesou lepší konkrétní výsledky než ustrnulé sledování času a dosahování cílů. Je tedy zřejmé, že tato nová, čtvrtá generace se nezabývá pouze tím, co a jakým způsobem naplánovat, ale zasahuje do našeho života mnohem více.

Podle Pacovského¹ představuje přijetí této filozofie čtvrté generace vytvoření nového *životního stylu*. A jako jeho základ vytyčil pět základních principů:

- Člověk je víc než čas. Cílů nedosahujeme pouze přesným plánováním a stíháním času, ale také péčí o vlastní spokojenost, kondici, pracovní pohodu. Jedině člověk, který je spokojený, motivovaný a vyrovnaný, může díky své výkonnosti pracovat lépe. Čtvrtá generace se tak tedy snaží uvést do rovnováhy poměr mezi dosažením určitého výsledku a zdokonalování lidí.
- Cesta je víc než cíl. Je nutné si uvědomit, že dosažení cíle není mnohdy krátkodobá záležitost. K cíli vede dlouhá a obtížná cesta plná překážek, které

¹ PACOVSKÝ, P.: *Člověk a čas – Time management IV. generace*, s. 37.

musíme nejprve zdolávat. Proto je cesta k cíli tak důležitá a mnohdy důležitější než samotné vytyčení cíle. To samo o sobě ještě neznamena, že cíle dosáhnete.

- Zevnitř je víc než zvenku. Úspěch v jakékoli oblasti je podmíněn osobní kvalitou. Nejde pouze o znalosti, dovednosti a techniky v daném oboru, ale o souhrn pevného základu (charakteru) a návyků (chování) z něj vyplývajících. Tento princip se opírá o rutinu a o pevnou vůli člověka. Pokud se člověk nenaučí řídit sám sebe, nezvládne ani řídit svůj čas.
- Pomalu je víc než rychle. Pokud se objeví na cestě za dosažením cíle nějaký problém, nemusí být vždy správnou volbou, snaha vyřešit ho rychle. Při nezdaru vyřešit takovýto problém, může dojít ke ztrátě motivace nebo raději dáme přednost nějaké „naléhavější“ záležitosti. V některých případech je nutné pro vyřešení problémů začít s osobním růstem jedince. Tedy s procesem sebezdokonalování. A to bývá někdy opravdu pomalá cesta k cíli.
- Celek je víc než část. Jde o posilování všech důležitých fenoménů našeho života – práce, soukromí, fyzické kondice a vztahů. Je tedy málo snažit se zkultivovat jen svůj pracovní čas. Je třeba do kultivace zahrnout i čas soukromý.

V. generace

Zakladatelem a zároveň i průkopníkem této generace je český expert na time management David Gruber. Tuto generaci obohacuje o tzv. psychovzorce, které danou problematiku značně zjednodušují, zpřehledňují a časově zefektivňují. Tyto psychovzorce, dříve nazývané též psychomatematické vzorce, představují určité zákonitosti chování a jednání člověka, které mají sílu a obecnost matematických vzorců, avšak platí v psychologii, v lidském jednání.²

Řízení

Podle Hrabovského (2006, s. 7) můžeme pojem řízení chápat jako usměrňování procesů nebo činnosti, které probíhají v určitém dynamickém (tzn. schopném změny) souboru vzájemně nějak spojených prvků; tento soubor pak můžeme nazvat jako systém.

Hrabovský pak dále uvádí, že „Řízení je jedna z nejdůležitějších lidských činností, a to od doby, kdy lidé začali vytvářet skupiny, aby dosáhli cílů, kterých nemohli dosáhnout jako jednotlivci. Individuální úsilí lidí v takovéto skupině bylo třeba koordinovat, nějak řídit a jak se společnost začala stále více spoléhat na skupinové úsilí, vzrůstal význam lidí řídících tyto skupiny – manažerů, a to ve vztahu k lidem

² Údaje dostupné na oficiálních stránkách Davida Grubera
http://www.gruber.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=90&Itemid=92.

ve skupině, ale také ve vztahu k jiným skupinám, či jednotlivcům. Jejich činnost je nazývána managementem.“

Pojem management

Management může být popisován či definován různými způsoby. Určitě je dobré zmínit alespoň některé ze známých definic.

Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.

Řízením rozumíme dosahování cílů prostřednictvím lidí ve formálně organizovaných skupinách. (Hrabovský, 2006, s. 7)

Řízení můžeme definovat jako proces koordinace pracovních aktivit lidí tak, aby byly provedeny účinně a efektivně. Tento proces tedy reprezentuje probíhající funkce nebo hlavní aktivity manažerů. (Robbins, Coulter, 2004, s. 23)

Funkce řízení

- *Plánování* – zahrnuje výběr úkolů, cílů a činností nezbytně nutných pro dosažení určitého výsledku
- *Rozhodování* – týká se toho, co se má vykonat. U procesu rozhodování je nutné vzít v úvahu všechny dílčí činnosti, jako např. plánování, projektování, formulování cílů, metod a prostředků potřebných pro dosahování zadaných cílů.
- *Organizování* – jedná se o soustředování a uspořádávání prostředků, které jsou nutné pro dosažení stanoveného cíle. Výsledkem organizování je vytvoření organizačního systému – tedy organizace.
- *Vedení* – jedná se o vedení lidí, zde je důležitá především přímá komunikace mezi řídicí složkou a tím, kdo se příkazy řídí.
- *Kontrola* – zajišťuje zpětnou vazbu. Proces kontrolování je buď jednorázový na konci, nebo průběžný v průběhu procesu. (Hrabovský, 2006, s. 7)

Management ale také znamená účinné a efektivní provádění činností nebo alespoň snahu manažerů či jednotlivců o dosažení tohoto cíle.

Řízení člověka ve společnosti

Pokud tedy tuto definici vztáhneme na obyčejného člověka v dnešní společnosti – tzn. ne na manažera, je zřejmé, že aby mohl v dnešní společnosti existovat a fungovat účinně a efektivně, měl by si osvojit stejné dovednosti jako manažer. Tedy zahrnout do svých aktivit i plánování, organizování, vedení a kontrolu.

Předpokladem pro řízení člověka v dnešní společnosti, a tedy i pro dobrý time management, je schopnost stanovit si konkrétní cíle a následně kontrolovat jejich plnění. Je však důležité ponechat prostor pro individualitu člověka, aby si každý sám mohl zvolit, jakých postupů pro dosažení stanovených cílů využije.

Sebeřízení člověka ve společnosti

Pojem sebeřízení

Pojem sebeřízení pochází z angl. spojení slov self = sám a management = řízení. Zjednodušeně by se tedy dalo říci, že v přeneseném slova smyslu to znamená sebeřízení, tedy řízení sebe sama.

Sebeřízení vychází rovněž z určení si životních a pracovních cílů. Ale ve skutečnosti sebeřízení představuje především vlastní vůli chtít něco změnit, něčemu novému se naučit, poučit se ze svých chyb a z chyb okolí. Zatímco řízení se tedy především zabývá skupinou a vedením lidí ve skupině nebo v určitém systému, sebeřízení se více soustředí na jednotlivce. (Bischof, A., Bischof, K., 2003)

Sebeřízení je především pro lidi, kteří neváhají na cestě za změnou začít přímo u sebe sama. Sebeřízení podporuje v lidech ctíždost, ale zároveň i serióznost a spolehlivost.

Jedná se v podstatě o metodu, díky níž se člověk může naučit jak vykonávat cokoli, ale hlavně cílevědomě. (Gruber, v knize Bischof, A., Bischof, K., Aktivní sebeřízení)

Tato metoda vychází z možností jednotlivce. Je to dlouhodobý proces, v němž dochází k sebezdokonalování jedince.

Význam Řízení a Sebeřízení pro člověka ve společnosti

„Čas je zvláštní dar, který dostáváme všichni ve stejné míře. Úspěch spočívá ve schopnosti co nejlépe ho využít. Chceme-li se o to pokusit, musíme si naplánovat, čeho chceme dosáhnout každý den, každý týden, každý měsíc.“ (Megosa, 1997)

Na člověka jsou v dnešní době kladeny nepřiměřené nároky a povinnosti. Aby byl člověk schopný v takovém prostředí uspět, musí vynakládat veliké úsilí a mnoho času na to, aby obstál v boji s konkurencí.

Nejefektivnějším způsobem, jak toho dosáhnout je využití metod time managementu. Pokud se naučíme řídit svůj čas, nejen že budeme schopni lépe se vyrovnat s dnešní hektickou společností a zvládat tak i svůj stres, ale budeme schopni lépe náš čas využívat, a to jak osobní, tak pracovní.

*Aktivní sebeřízení*³ je klíčovou činností, která přináší efektivní návod na to, jak najít své profesní i osobní cíle, jak jít důsledně za jejich uskutečňováním, jak perfektně organizovat svoji práci, jak správně využívat svůj čas, jak efektivně spolupracovat s druhými nebo jak rozvíjet své komunikační schopnosti. (Bischof, A., Bischof, K., 2003, s. 18)

Time management využívá člověk každý den, aniž si to musí nutně uvědomit. Time management prostupuje skrze všechny jeho činnosti, a proto je pro život tak důležitý.

Efektivní organizace práce

Stanovování cílů

Cesta k úspěšnému sebeřízení má mnoho částí. Jednou z nich je určitě hledání, formulování a uskutečňování cílů.

Svoji pozornost zaměřujeme příliš na jednotlivé úkoly. Místo toho se musíme naučit myslet v cílech a přesně uspořádat své aktivity podle těchto cílů. Jen tak usměrníme svoji energii a dosáhneme toho, co jsme si předsevzali.

Navíc teprve cíle nám umožní posuzovat správně svůj výkon. Když pro svou práci nemáme žádné měřítko nebo normu, nevíme ani, zda pracujeme dobře, či špatně. (Bischof A., Bischof K., 2003)

Bischof a Bischof definují cíle jako „představy zaměřené do budoucna“. Aby jich bylo možné dosáhnout, je nutné si je předsevzít a svá předsevzetí uskutečnit.

³ Tento termín uvádějí Bischof, A. a Bischof, K. ve své stejnojmenné knize *Aktivní sebeřízení – Jak získat kontrolu nad svým časem*.

Formulace cílů

Formulace cílů je velice důležitá. Pokud jsou cíle nedostatečně či úplně špatně formulované, je velice pravděpodobné, že jich nebude nikdy ani dosaženo. Proto je samotná formulace cílů tak důležitá.

Formulace cílů se tedy provádí především z dvou hlavních důvodů:

- Formulování cílů jasně ukáže, jak cíl uskutečnit. Jsou tak definovány detaily provedení změny.
- Formulování cílů zahrnuje plán uskutečnění vašich cílů. Během tohoto formulování jsou odhaleny a vyřešeny vzájemné konflikty (tzn. nesrovnalosti) mezi cíli. (Bischof A., Bischof K., 2003)

Při formulování cílů, je nutné si uvědomit, že každý cíl se skládá z několika různých složek. Pokud se tedy nezaměříme na tyto složky jednotlivě, cíle pravděpodobně nikdy nedosáhneme.

Jednotlivé složky cíle

- *Účel* – by měl vypovídat o tom, za jakým účelem chceme daného cíle dosáhnout, co by to pro nás znamenalo a co nám to přinese, pokud daného cíle opravdu dosáhneme.
- *Obsah* – v této složce cíle je nutné si ujasnit, co ke splnění cíle budeme potřebovat. Je dobré zvážit metody, postupy, osoby, opatření, aktivity a předpoklady. Zkrátka všechno, co nám pomůže odpovědět si na otázku, jak a čím stanoveného cíle dosáhneme.
- *Výsledek* – měl by být určitě měřitelný a ověřitelný. Je dobré určit si nějaká kritéria úspěchu.
- *Trvání* – tato složka nám říká, kdy začneme s realizací dosahování cíle nebo do kdy bychom ho chtěli dosáhnout. (Bischof A., Bischof K., 2003, s. 42–43)

Pokud vycházíme z toho, že sebeřízení znamená sebezdokonalování či rozvoj sebe sama, pak tento rozvoj bezpodmínečně souvisí se stanovením našich cílů.

Plánování

Pojem plánování a plán

Pojem plánování lze určitě definovat nebo popsat mnoha různými způsoby. Pro ujasnění zde tedy uvedu alespoň některé z nich.

Žůrková (2007, s. 10) definuje pojem plánování jako „*proces formulování věcných cest a cílů k jejich dosahování*“.

Robbins a Coulter (2004, s. 172) plánování definují tak, že „*Plánování obsahuje definování cílů organizace, formulování celkové strategie pro jejich dosažení a vytvoření uceleného souboru plánů pro integrování a koordinování činností organizace*“.

Žůrková (2007, s. 10) dále definuje plán jako „*výstup procesu plánování*“. Podle Žůrkové se tedy obvykle jedná o psaný dokument, který je vyjádřením toho, co je nezbytné udělat, aby bylo dosaženo stanovených cílů. Dále většinou obsahuje jednotlivé nutné kroky a jejich časové rozvržení.

Plánování se však nemusí a ani by nemělo vztahovat pouze na manažerské pozice a řídicí funkce. Velice důležitým faktorem dnešní moderní společnosti je člověk. A právě na něj, jako na jedince by se nemělo zapomínat. Aby mohl člověk v dnešní době existovat, musí umět řídit sám sebe a k tomu bezpochyby patří ovládat metody plánování.

Paretův princip

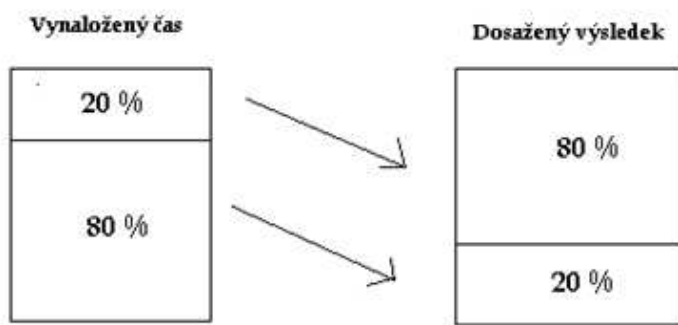
Vilfredo Pareto byl italský ekonom, který žil v 19. století a zabýval se otázkami bohatství a příjmu, pozemků a jejich majitelů. Tento italský ekonom objevil opakující se matematický vztah mezi podílem lidí (vyjádřeným procentem z celkového relevantního počtu obyvatelstva) a výší příjmů nebo bohatství této skupiny. (Knoblauch, Wöltje, 2006, s. 23)

Uhligová (2008, s. 62) definuje Paretův princip jako „*relativně stálý poměr mezi náklady a užitkem*“. Přičemž se tento poměr vztahuje nejen na čas, ale také na vynaložené síly.

Paretův princip tedy dokazuje, že jen díky 20 % námahy a úsilí nebo i správně vynaloženého času a energie dosáhneme 80 % výsledků.

Na tomto principu je založena i Paretova analýza, která často označována i jako Metoda ABC. (Bischof A., Bischof K., 2003, s. 56)

Obr. 1: Schéma Paretova principu



Zdroj: Knoblauch, Wöltje. Time management. 2006. s. 23.

Paretova metoda je dodnes uplatňována v mnoha oblastech. Nejedná se tedy o využití této metody pouze v ekonomice. Příklady pro Paretův princip:

- 20 % zákazníků přináší 80 % obrátu,
- 20 % produktů přináší 80 % zisku,
- 20 % kobercové plochy utrpí 80 % opotřebení,
- Ve 20 % průběhu výroby se vyskytne 80 % chyb,
- 20 % vkladů dává 80 % tvorby hodnot a zbylých 20 % hodnot pochází z 80 % vkladů,
- 80 % odpočinku nám přinese 20 % dovolené,
- 80 % znalostí získáte v prvních 20 % vynaloženého času. (Knoblauch, Wöltje, 2006, s. 24).

Z Paretova principu tedy vyplývá, že abychom odváděli dobrou a efektivní práci a přitom zůstali spokojeni sami se sebou, nám postačí soustředit naši pozornost pouze na nejdůležitější věci jak v našem profesním tak osobním životě. Není tedy důležité splnit vždy všechny úkoly. Důležité je, umět si vybrat ten opravdu důležitý.

Od účinnosti k efektivitě

Jak už bylo uvedeno v kapitole řízení, je třeba řídit naše aktivity, aby směřovali k účinnosti a efektivitě. Tedy aby, všechno co děláme, jsme dělali účinně a efektivně.

Pojem Účinnost

Účinnost znamená „dělat věci správně“. Tím je myšleno, dojít v plánovaném čase k co možná nejlepšímu výsledku. Toho nejlíp docílíme, pokud budeme díky optimalizaci pracovních kroků provádět nutné činnosti co nejlépe a co nejrychleji. (Knoblauch, Wöltje, 2006, s. 24)

Pojem Efektivita

Efektivita znamená „dělat správné věci“. Pokud chceme docílit určitého výsledku, měli bychom dělat to, co nás k němu také přímo dovede. Pokud tedy chceme, aby naše práce byla co nejefektivnější, je nutné se soustředit nejprve na opravdu důležité věci, a až potom se věnovat věcem, které jsou méně důležité. (Knoblauch, Wöltje, 2006, s. 24)

Metoda ABC

Tato metoda vychází z Paretova principu a rozděluje konkrétní úkoly do tří skupin podle jejich priorit, tzn. podle jejich důležitosti pro dosažení stanoveného cíle.

- A. Vynaložením 15 % našeho pracovního času = 65 % z celkových výsledků
 - Úkoly označené prioritou A. Plněním těchto úkolů docílíme vysoké efektivity naší práce.
- B. Vynaložením 20 % našeho pracovního času = 20 % z celkového výkonu
 - Úkoly označené prioritou B. Při zpracování těchto úkolů obdržíme z celkového výsledku jen tolik, kolik jsme sami věnovali úsilí či času.
- C. Vynaložením 65 % našeho pracovního času = 15 % z celkových výsledků
 - Úkoly označené prioritou C. Při vyřizování těchto úkolů obdržíme jen zlomek z celkových výsledků. (Bischof A., Bischof K., 2003, s. 56–57)

Obr. 2: Schéma principu metody ABC

Hodnota činností		
65%	20%	15%
A – velmi důležité úkoly	B – důležité úkoly	C – drobné úkoly rutinní
15 %	20%	65%
Skutečná časová náročnost		

Zdroj: Bischof A., Bischof K. Aktivní sebeřízení. 2003. s. 58.

Má-li být naše práce opravdu účinná a efektivní, je důležité si umět stanovit priority. S tím úzce souvisí i Eisenhowerův princip.

Eisenhowerův princip

Eisenhowerův princip je velice důležitou pomůckou pro plánování a stanovování si cílů. A zároveň velice úzce souvisí s určováním priorit. Tento princip rozděluje činnosti na dvě hlavní složky, a to:

- Věci důležité
- Věci nutné nebo naléhavé (Bischof A., Bischof K., 2003, s. 54)

Obr. 3: Schéma Eisenhowerova principu

		Naléhavost	
		Ano	Ne
Důležitost	Ano	Priorita A Nutné vyřídit ještě dnes. Jedná se o úkoly, které jsou naléhavé i důležité. (např. krize, naléhavé problémy)	Priorita B Tyto úkoly jsou důležité, ale nemusí být vyřízeny ihned. Je tedy čas na jejich naplánování.
	Ne	Priorita C Tyto úkoly jsou nutné, ale nikoli důležité. Můžeme je proto i úspěšně delegovat. (např. pošta)	Priorita D Tyto úkoly nejsou ani nutné, ani důležité. Patří tedy rovnou do koše.

Zdroj: Bischof A., Bischof K. *Aktivní sebeřízení*. 2003. s. 54.

Závěr

Efektivní organizace práce vychází z dodržování účinných metod time managementu, díky kterým lze úspěšně šetřit čas věci, které jsou opravdu důležité. Time management je v podstatě praktický návod, například jak jednoduše najít a zformulovat své cíle, jak si určit priority a rozlišit naléhavost a důležitost úkolů nebo jak lze efektivně a účinně plánovat svůj čas. Čím lepší je plánování úkolů, tím více času je možné ušetřit při jejich provedení. Time management lze tedy využít účinně a efektivně během provádění každodenních aktivit.

Jak vyplývá z tohoto článku, time management vznikl a postupně se rozvíjel od jednoduchých rad a triků až po komplexní ucelený systém, který umožňuje lépe si organizovat svůj čas, ať už pracovní či osobní. Předpokladem pro řízení člověka v dnešní

společnosti je tedy schopnost stanovit si konkrétní cíle a postupy, jak těchto cílů dosáhnout a následně kontrolovat jejich plnění. Sebeřízení rovněž vychází z určení si životních a pracovních cílů ale jde více do hloubky a zaměřuje se více na člověka. Sebeřízení je tedy dlouhodobý proces, při kterém dochází k sebezdokonalování jedince.

Řízení a sebeřízení má velký význam pro člověka ve společnosti, neboť se jedná o praktický návod, jak si lépe organizovat pracovní den.

Bibliografie

BISCHOF, A., BISCHOF, K.: *Aktivní sebeřízení – Jak získat kontrolu nad svým časem a prací*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2003. 120 s. ISBN 80-247-0647-4.

COUNT, J.: *Time management – jak hospodařit s časem*. 1. vyd. Praha: Computer Press, a.s. 2001. 125 s. ISBN 80-7226-441-9.

HRABOVSKÝ, M. a kol.: *Základy obecného managementu*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. 2006. 76 s. ISBN 80-244-1365-5.

MELGOSA, J.: *Zvládni svůj stres*. 1. vyd. Praha: Advent-Orion, 1997. 190 s. ISBN 80-7172-240-5.

KNOBLAUCH, J., WÖLTJE, H.: *Time management: Jak lépe plánovat a řídit svůj čas*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 112 s. ISBN 80-247-1440-X.

PACOVSKÝ, P.: *Člověk a čas – Time management IV. generace*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2006. 260 s. ISBN 80-247-1701-8.

PLAMÍNEK, J.: *Sebeřízení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2004. 182 s. ISBN 80-247-0671-7.

ROBBINS, S. P., COULTER, M.: *Management*. 7.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2004 600 s. ISBN 80-247-0495-1.

UHLIG, B.: *Time management: staňte se pánem svého času*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-2661-8.

ŽŮRKOVÁ, H.: *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 136 s. ISBN 80-247-1844-8.

GRUBER, D.: *Techniky duševní práce. Psychovzorce*. [cit. 2010-10-28] Dostupný z: http://www.gruber.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=90&Itemid=92.

The Importance of Time Management in Contemporary Society

Annotation

This article deals with the history and the development of time management and the determination of the basic methods of control and self-control of man in society. These methods are for example planning, determination of your own goals, effective organisation of work, Pareto principle, ABC method or Eisenhower principle.

Keywords

Time management, management, self management, planning.

Faktory zvyšovania výkonnosti organizácií

Daniela Chorváthová

Abstrakt

Význam znalostí sa vo svete rýchlo zvyšuje. V roku 1900 bol podiel HDP vytvoreného znalosťami na celkovom HDP v Európe asi 10 %. Dnes je to vyše 50 % a do roku 2020 sa tento pomer odhaduje na 70 %. Ak chce byť Slovensko vo svete konkurencieschopné, musí tento trend nielen kopírovať, ale predbehnúť. Koncept znalostnej spoločnosti a znalostnej ekonomiky pomohol k napredovaniu a zvýšeniu životnej úrovne v krajinách ako Fínsko, Švédsko alebo Japonsko. V týchto krajinách sú znalosti a inovácie hlavnými faktormi rastu, tvorby bohatstva a zamestnanosti vo všetkých odvetviach ich hospodárstva. Tieto krajiny slúžia ako vzor v implementácii konceptu znalostnej spoločnosti a znalostnej ekonomiky do praxe. Vytváranie znalostného typu spoločnosti spočíva najmä na vzdelanej a zručnej populácii, efektívnom systéme tvorby, šírenia a implementácie zmien a inovácií, ekonomickom a inštitucionálnom rámci vytvárajúcom podmienky na efektívne využívanie vedomostí a na dynamickej informačnej štruktúre v krajine.

Kľúčová slova

Znalostná ekonomika, intelektuálny kapitál, metóda AAR, explicitné znalosti, implicitné znalosti, znalostná stratégia, retrospekcia, strategický plánovací nástroj, implementácia manažmentu znalostí.

Úvod

Utváranie znalostnej ekonomiky a spoločnosti znamená kvalitatívne nový význam hospodárenia s ľudskými schopnosťami a v vplyve vedy, výskumu a inovácií. Znalostná ekonomika a jej ekonomické, sociálne, ekologické a etické parametre sú určujúcimi faktormi výkonnosti a konkurencieschopnosti krajín. Integrovanou súčasťou prechodu k znalostnej ekonomike je proces globalizácie všetkých stránok ľudskej spoločnosti, ktorý je určovaný ekonomickým pohybom. Tento globálny megatrend má základnú úlohu v civilizačnom pohybe. Prelínajú sa v ňom dva trendy – utváranie znalostnej ekonomiky a globalizácia ekonomických štruktúr a procesov. V posledných rokoch sa zintenzívnilo prenikanie výsledkov vedy do výroby a služieb a intelektualizácia rôznych aspektov fungovania ekonomiky. Mení sa štruktúra faktorov tvorby pridanej hodnoty. Znižuje sa vplyv hmotných zložiek kapitálu a jednoduchej práce a rozhodujúcimi sa stávajú znalosti a tvorivá práca. Prechod k znalostnej ekonomike prebieha s procesom globalizácie, do ktorého sú vtáňované ekonomiky všetkých krajín.

Znalostný manažment

Rozvoj ekonomiky znalostí predvídal Peter F. Drucker (1), ktorý tvrdil, že základným výrobným prostriedkom už nebudú prírodné zdroje (pôda), kapitál alebo práca v zmysle výroby a prepravy hmotných statkov, ale základným ekonomickým zdrojom a výrobným prostriedkom sa stanú vedomosti (znalosti). Tvrdil, že ďalší ekonomický rast sa už nebude môcť zabezpečovať iba neustále rastúcim množstvom ľudských zdrojov, ale bude potrebné dosiahnuť zmenu v produktivite každého jednotlivca, teda zmenu na znalostného zamestnanca. Z toho vyplýva, že pre každú organizáciu zostanú jedinou konkurenčnou výhodou ľudia disponujúci znalosťami, ktoré budú vedieť primerane využívať. Na tomto základe je postavený jeden z trendov v manažmente, a to knowledge management, čiže manažment znalostí (vedomostí).

Z informatívneho materiálu Lisabonská stratégia / EÚ 2020, ktorý prerokovala vláda SR na svojej schôdzi v marci 2010 vyplýva, že hlavnými prioritami Stratégie EÚ do roku 2020 má byť vytváranie hodnôt prostredníctvom rastu založeného na vedomostiach ako aj vytváranie konkurencieschopného a ekologického hospodárstva (2). V znalostnej ekonomike zohráva prioritnú úlohu schopnosť subjektov zhodnotiť svoj „kapitál znalostí“, tj. vytváranie pridanej hodnoty vďaka zužitkovaniu spoločne získaných vedomostí a skúseností a ich ďalšie rozvíjanie a výmena s ostatnými. Nové vedecké poznatky, materiály, výrobné technológie, príprava a riadenie výrobných procesov zvyšujú na jednej strane požiadavky na vedomosti ľudí, na druhej strane zvyšujú efektívnosť výroby a konkurencieschopnosť vyrobených produktov. Zvyšuje sa podiel pridanej hodnoty do vyrobených produktov, čo je dôležité najmä pre tie krajiny, ktoré neoplývajú bohatstvom materiálnych zdrojov. Vo vyspelých krajinách prispievajú nové „vysoké technológie“ (high-tech) 20–50 % na ekonomickom raste.

Znalostné podniky sa vo svojej činnosti opierajú o kvalitný vzdelávací systém, kooperujúcu vedeckovýskumnú základňu a vyspelú komunikačnú infraštruktúru. V znalostných podnikoch sú znalosti vedome uplatňované v procese tvorby produktov alebo pri poskytovaní služieb. Uplatňovanie znalostí znamená, že proces je riadený, je systémom, ktorý umožňuje znalosti šíriť, vytvárať, získavať, čo tvorí znalostný manažment.

Znalostný manažment zahŕňa efektívne prepojenie tých, čo vedia, s tými, čo vedieť potrebujú a premenu osobných znalostí na znalosti organizácie (3). Koncentruje v sebe všetky vývojové trendy poslednej doby a navyše sa snaží intelektuálny kapitál identifikovať, získavať, udržiavať a využívať. Vzájomná výmena znalostí podporuje prechod k znalostnému podniku. K tomu je však potrebná podniková „atmosféra“, v ktorej je získavanie informácií a znalostí a tiež ich vzájomná výmena ich najvyššou prioritou. Bez kolobehu neustáleho objavovania výmeny a využívania znalostí nemôže

podnik existujúci v turbulentnom prostredí obstať v konkurenčnom boji, pretože znalosti sú dnes jedným z najhlavnejších podnikových aktív.

Prevláda trend dobrovoľnej výmeny znalostí, ako aj trend uvedomovania si prínosov znalostného manažmentu zo strany podnikov. Toto pozitívne smerovanie podporuje proces prechodu k znalostnému podniku, v ktorom znalosti a intelektuálny kapitál budú nielen konkurenčnou výhodou, ale aj predpokladom jeho úspešného fungovania v znalostnej spoločnosti.

Znalostný manažment znamená vytváranie takej firemnej kultúry a technológie, ktorá bude tých čo vedia, motivovať k zdieľaniu svojich vedomostí. Jeho hlavný význam spočíva v tom, aby sa znalosti od tých, ktorí ich majú, dostali tam, kde sú práve potrebné.

Znalostný manažment sa orientuje na dva prístupy (5):

- zameranie sa na zachytenie znalostí – aby boli uložené a v prípade potreby ich bolo možné vyhľadať,
- zameranie sa na procesy a technológie, ktorých účelom je vytvárať spojenia medzi ľuďmi, pracovné komunity a siete, adresáre znalostí.

Uprednostnenie jedného alebo druhého prístupu záleží predovšetkým od firemnej kultúry organizácie. Optimálny pomer medzi dvoma prístupmi by mal zabezpečiť najrýchlejšiu návratnosť investícií.

Predpokladom úspešného znalostného manažmentu je vhodné prepojenie ľudí, procesov a technológií. Znalostný manažment spája viacero prvkov organizácie – zasahuje do oblasti ľudských zdrojov, do oblasti informačných technológií aj do oblasti riadenia. Sústreďenie sa iba na jednu oblasť, alebo vynechanie niektorej z oblastí nevedie k úspešnej implementácii znalostného manažmentu.

Podľa japonských autorov, Ikujiro Nonaky a Hirotaky Takeuchiho (4), ktorí vo svojej publikácii „The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press“, sprístupňujú formy a spôsoby práce so znalosťami v rade japonských firiem, tvrdia že znalosti možno rozdeliť do dvoch základných skupín.

Prvú skupinu tvoria explicitné znalosti (formálne), ktoré sú vyjadrené v hmotnej podobe a sú uložené v podnikovom informačnom systéme. Explicitné znalosti je možné vysloviť, nakresliť alebo inak znázorniť.

Do druhej skupiny patria implicitné znalosti (tacitné, tiché znalosti), ktoré sú uložené v mozgu človeka a je veľmi náročné ich vyjadrovať, sú vytvárané prienikom explicitných znalostí a intuície, osobných predstáv a skúseností jednotlivca, (napr. schopnosť jednotlivca úspešne rokovať s obchodnými partnermi).

Podľa uvedených autorov rozhodujúcu silu podniku predstavujú tacitné znalosti, ktoré sú kľúčom k znalostnému manažmentu. Ich sila spočíva v uplatňovaní ľudskej odbornosti v konkrétnych oblastiach a v schopnosti „prekomunikovať“ túto odbornosť, podeliť sa o ňu s inými zamestnancami.

Aktivity manažmentu znalostí zahŕňajú (6):

- Vytvorenie, objavenie, zachytenie znalostí,
- extrakciu, overenie, zdieľanie znalostí – pred akciou zisťujeme aké znalosti máme k dispozícii,
- prijatie, prispôsobenie, prenesenie znalostí – vyhladané znalosti si prispôbíme pre našu danú situáciu,
- aplikáciu znalostí.

Efektívny znalostný manažment vyžaduje vytvorenie vhodného prostredia a firemnej kultúry. Za účelom vytvorenia vhodného prostredia je potrebné odstránenie technologických bariér, aby sa nevyskytovala nekompatibilita medzi systémami zdieľania znalostí, čo znamená, že v prípade ak potrebujeme s niekým pracovať na dokumente musíme mať softwarové vybavenia, ktoré sú kompatibilné. Ďalšia bariéra vzniká v podnikových procesoch a v spôsobe, ako organizujeme svoju prácu. Procesy sú niekedy nastavené tak, že nie je priestor na to, aby boli po akciách znalosti zaznamenané, pretože sa sústreďujeme na úlohy, ktoré majú byť dokončené v stanovenom termíne. Ďalej je tu bariéra ľudského správania sa. V niektorých podnikoch prevláda medzi zamestnancami postoj, že požiadanie o pomoc by bolo chápané ako slabosť človeka. Je vhodné aplikovať uplatnenie komunitného prístupu (buď spoločne klesneme, alebo to zvládneme, vytvorenie spoločných hodnôt, ísť príkladom ostatným otvorenosťou a zdieľaním informácií). Do riadenia procesov zmien pri vytváraní vhodného prostredia musia byť zapojení všetci zamestnanci. Zo začiatku je dôležité dbať na rýchle výsledky, aby bola v tíme motivácia, že to funguje. Vhodný štýl vedenia je taký, ktorý podporuje učenie a zdieľanie znalostí.

Nástroje a metódy znalostného manažmentu

Znalostný manažment je potrebné integrovať do kľúčových procesov a vytvoriť v podniku prostredie dôvery.

Sebahodnotenie robíme za účelom spojenia tých, čo vedia, s tými, ktorí potrebujú vedieť. Prebieha tak, že hodnotíme úroveň kompetencie v jednotlivých oblastiach zamestnancov, alebo organizačných jednotiek. Sebahodnotenie slúži ako vodítko k ďalšiemu vzdelávaniu. Na základe výsledkov sebahodnotenia sa tvorí diagram – z neho vyplynie, kto je v čom dobrý a kde sa potrebuje učiť. Spojením výsledkov všetkých jednotiek je zrejmé, ako sme na tom celkovo znalostne v celom podniku a tento diagram môžeme využiť ako strategický plánovací nástroj. Do diagramu nanesieme údaje pre každú organizačnú jednotku, kde by sme chceli byť vzhľadom na naše ciele. Toto porovnávame s celkovým hodnotením kompetencií v podniku a hodnotením jednotlivých organizačných jednotiek. Tam, kde sú najväčšie rozdiely medzi potrebou znalostí v jednej jednotke a kompetenciou v jednotke inej je najväčší potenciál na zdieľanie znalostí.

V procese učenia sa od iných pred akciou praktickými nástrojmi sú asistencia a asistenčná schôdza. V rámci nich sa pred začiatkom akcie vymieňajú skúsenosti ohľadom konkrétneho problému alebo projektu. Získavajú sa poznatky z prostredia mimo vlastného tímu, identifikujú sa možné prístupy a nové smery riešenia, rozvíjajú sa kontakty medzi zúčastnenými.

Na učenie sa v priebehu akcie (5) slúži metóda AAR – operatívne spätné hodnotenie (after-action review), ktorá je profesionálnou diskusiou o konkrétnej akcii zameraná na úroveň výkonu. Táto metóda umožňuje vysvetliť k čomu došlo, prečo k tomu došlo, ako si udržať silnú pozíciu a ako zlepšiť slabé miesta.

Tento nástroj poskytuje:

- Otvorené vyhodnotenie silných a slabých stránok konkrétnych zamestnancov,
- spätnú väzbu a poznatky potrebné pre zdokonaľovanie,
- podrobnosti často chýbajúce vo vlastných hodnotiacich správach.

Systém operatívneho spätného hodnotenia AAR predstavuje jednoduchý spôsob, ako sa môžu jednotlivci, alebo tímy poučiť z úspechu, ale i z neúspechu, bez ohľadu na dĺžku danej úlohy alebo projektu. Tím je učiteľom aj žiakom zároveň. V otvorenej a úprimnej diskusií, ktorá nezaberie viac než 20 minút, každý z účastníkov v písomnej forme odpovedá na štyri otázky (5):

- Čo sa malo podľa predpokladu stať?
- Čo sa v skutočnosti stalo?
- Prečo došlo k rozdielom?
- Čo sa z toho môžeme naučiť?

Okrem poučenia tímu je cieľom tohto procesu tiež budovanie dôvery a integrita tímu. Hlavnou podmienkou pre pozitívne prijatie procesu je jednoduchosť a nízke časové požiadavky. Hodnotenie metódou AAR je jednoduché na zapamätanie a na vykonanie.

V rámci učenia sa po akciách sa uplatňuje proces retrospekcie (pohľad späť). Je to hodnotiaci schôdzka po dokončení pracovnej úlohy alebo projektu. Ide do väčšej hĺbky ako metóda AAR. V retrospekciách sa vraciame k cieľom a výsledkom projektu, prechádzame projekt krok za krokom, zisťujeme, čo išlo dobre, prečo veci fungovali a tieto poznatky formulujeme ako rady pre budúce použitie. Retrospekcia je elegantný spôsob, ako projektovému tímu vyjadriť uznanie za vykonanú prácu a projekt oficiálne ukončiť. Pomôže tímu pochopiť, čo sa stalo a prečo. Nakoľko sa bude podobná činnosť v budúcnosti opakovať, venujeme čas tomu, aby sme zaanalyzovali, čo sa stalo a prečo. Je to rýchly a efektívny spôsob ako zachytiť získané poznatky a zaistiť, že budú prínosom pre budúce projektové tímy. Je to spôsob ako ihneď preniesť získané poznatky do ďalšieho podobného projektu.

Úspech vo veľkej miere závisí na tom, či sa podarí získať tých správnych ľudí pre zdieľanie znalostí. Za týmto účelom je dôležité poznať vedomostné profily ľudí, tímov a organizačných jednotiek. Vhodným nástrojom sú adresáre, z ktorých je možné tieto informácie získať.

Implementácia znalostného manažmentu

Organizácia by mala zvážiť hlavnú filozofiu prístupu k znalostnému manažmentu. Ideálny stav nastáva, keď je rozvoj znalostného manažmentu v záujme vedenia organizácie. Prvým krokom v procese zavedenia znalostného manažmentu je pozícia manažéra znalostí. Mal by to byť vedúci zamestnanec, ktorý je schopný zabezpečiť optimálnu ekonomickú realizáciu disponibilných znalostí v organizácii. K jeho ďalším úlohám patrí podpora získavania informácií a vedomostí s maximálnym kreatívnym využitím, zabezpečenie udržiavania „kľúčových“ znalostí organizácie ako aj podpora zdieľania znalostí v organizácii.

Z praktického pozorovania organizácií, ktoré znalostný manažment zavádzali vyplývajú tieto základné fázy implementácie znalostného manažmentu (6):

- *Začiatok* – úlohou prvej fázy je šíriť osvetu a získať zamestnancov pre znalostný manažment. V prvej fáze ide o vysvetlenie, čo je znalostný manažment, čo sú znalosti, ako ich môžeme v organizácií využiť a aký to bude mať prínos pre organizáciu a pre jednotlivcov.

- *Poznávanie a experimenty* – v rámci druhej fázy prebieha konkretizácia znalostného manažmentu v organizácií, navrhuje sa znalostná stratégia, ktorá sa odvíja od podnikovej stratégie. V druhej fáze sú zavádzané prvé pilotné projekty znalostného manažmentu.

- *Pilotné projekty a implementácia iniciatív znalostného manažmentu* – v tretej fáze sa mapujú znalostí v rámci organizácie. Prebieha koordinácia pilotných projektov a znalostným aktivitám sú pridelené vlastné rozpočty.

- *Rozširovanie a podpora znalostného manažmentu v organizácií* – implementácia znalostného manažmentu je postupne rozširovaná na celú organizáciu. Nastáva zavádzanie prístupov a procesov znalostného manažmentu. Znalostná stratégia prestupuje celou organizáciou. Rastie zložitosť systémov riadenia znalostí a výzvou je zvládnuť toto obdobie rastu a chaosu. Pre štvrtú fázu je charakteristické, že väčšina organizácií sa v nej na nejaký čas zdrží.

- *Inštitucionalizácia znalostného manažmentu* – piata fáza je charakterizovaná tým, že znalostný manažment sa stáva súčasťou každodenných aktivít. Mení sa aj charakter organizácie, ktorá je riadená na základe znalostí. Piata fáza je kontinuálna s neustálym zlepšovaním.

Pri zavádzaní znalostného manažmentu je významná otázka právomocí a zodpovedností. Znalostný manažment musí mať jednoznačne podporu vrcholového vedenia. Medzi hlavné úlohy vrcholového manažmentu patrí tvorba znalostnej stratégie, komunikácia stratégie, tvorba prostredia (zahrňujúce informačné technológie a firemnú kultúru), stanovenie zásad práce so zdrojmi a intelektuálnym kapitálom, koordinácia aktivít. K úlohám stredného manažmentu patrí každodenná práca so zamestnancami, vytváranie prostredia dôvery a práca so znalostnými aktívami.

Najvýznamnejšie prínosy (7) implementácie znalostného manažmentu sú:

- Úspora času a nákladov, minimalizácia administratívnych činností,
- zlepšenie informačných tokov, prehľadu, transparentnosti,
- zlepšenie kvality vzťahov so zákazníkmi a dodávateľmi,
- zlepšenie procesov a zákazníckych služieb,
- zlepšenie rozhodovacích procesov,

- zlepšenie tvorby stratégie spoločnosti, plánovania a kontroly,
- zvýšenie hodnoty spoločnosti a objavenie nových príležitostí v podnikaní,
- vytvorenie synergie medzi jednotlivými odbormi,
- zvýšenie výkonnosti, zníženie fluktuácie zamestnancov, transferu znalostí medzi zamestnancami a celkovej atmosfére v organizácií,
- zlepšenie zručností a znalostí zamestnancov a tiež efektívnosť výroby a produktivita,
- zlepšenie konkurencieschopnosti a rozvoja obchodu.

Implementácia znalostného manažmentu znamená implementáciu novej filozofie vo všetkých jej aktivitách. Na základe doterajších skúseností organizácií, ktoré znalostný manažment zavádzali, sú úspešné tie znalostné programy, ktoré dokázali prejsť z izolovaných iniciatív na začiatku zavádzania zmeny, k programu, ktorý pokrýval celú organizáciu. Trvá približne päť rokov, kým sa v organizácií podarí vytvoriť efektívnu kultúru podporujúcu zdieľanie znalostí a kým sa praktiky znalostného manažmentu stanú rutinou. Organizácie, ktoré rozvíjajú znalosti, majú väčšiu šancu trvalo zaručiť rozvoj a rýchlejšie reagovať na podnety na trhu. Vhodná vyváženosť nástrojov a oblastí implementácie je nevyhnutnou podmienkou pre dosiahnutie prínosov a naplnenie očakávaní kladených na znalostný manažment.

Záver

V posledných rokoch možno pozorovať narastajúci význam intelektuálneho kapitálu a jeho presadzovania sa ako najdôležitejšej formy kapitálu. Stáva sa skutočnosťou, že jeho ostatné formy, ako technológie, peniaze, pôda sa dostávajú do závislosti od znalostného kapitálu. Organizácie si začínajú uvedomovať, že v neustále sa meniacom konkurenčnom prostredí sa už nemôžu spoliehať len na svoju veľkosť a kapitálovú silu, ale predovšetkým na svojich zamestnancov. Významným konkurenčným faktorom sa stávajú znalosti. Teda schopnosť využiť kapitál lepšie ako konkurencia, schopnosť správne, rýchle a lepšie než konkurencia zhodnotiť zmenu, rýchlejšie pochopiť požiadavky zákazníka. Dochádza k nárastu duševnej práce, znalosti sa stávajú novou konkurenčnou výhodou. Prechod k znalostnej ekonomike prinesie celý rad vedľajších efektov. Ovplyvní pracovné prostredie človeka, zvýši nároky na celoživotné vzdelávanie.

Bibliografie

- [1] DRUCKER, F. P.: *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1. vydanie. Praha: Management Press, 2007. 304 s. ISBN 978-80-7261-066-2.
- [2] TASR : *Prioritou Lisabonskej stratégie 2020 je rast založený na vedomostiach*. Vláda SR. 3. 3. 2010.
- [3] TRUNEČEK, J.: *Management znalostí*. 1.vydanie. Praha: Vydavatel'stvo C. H. Beck, 2004. 131 s. ISBN 80-7179-884-3.
- [4] NONAKA, I., TAKEUCHI, H.: *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York 10016-4314, New York : Oxford Univesity Press, 1995. 284 p. ISBN 0-19-509269-4.
- [5] COLLISON, CH., PARCEL, G.: *Knowledge Management*. 1. vydanie. Brno: Vydavatel'stvo Computer Press, a.s., 2006. 248 p. ISBN 80-251-0760-4.
- [6] HAMEL, G., BREEN, B.: *The Future of Management*. 1. vydanie. Boston: Harvard Business School Publishing, 2007. 288 p. ISBN – 13: 978-1-4221-0250-3.
- [7] MLÁDKOVÁ, L.: *Moderní přístupy k managementu*. 1. vydanie. Praha: Vydavatel'stvo C. H. Beck, 2005. 195 s. ISBN 80-7179-310-8.
- [8] KISLINGEROVÁ, E. a kol.: *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vydanie. Praha: Vydavatel'stvo C. H. Beck, 2008. 294 s. ISBN 978-80-7179-882-8.

Factors increasing performance of organizations

Annotation

The importance of knowledge in the world rapidly increases. In 1900, the proportion of GDP generated by knowledge of the total GDP in Europe about 10 %. Today it is over 50 % and by 2020 this ratio is estimated at 70 %. If Slovakia wants to be competitive in the world, this trend has not only copied, but to overtake. The concept of a knowledge society and knowledge-based economy has helped progress and raising living standards in countries such as Finland, Sweden or Japan. In these countries, knowledge and innovations are key factors for growth, wealth creation and employment in all sectors of the economy. These countries serve as a model in implementing the concept of a knowledge society and knowledge economy in practice. Creating a knowledge society consist in educated and skilled population, effective system of production, dissemination and implementation of change and innovations, economic and institutional conditions to facilitate the effective use of knowledge and dynamic information infrastructure in the country.

Key words

Knowledge economy, intellectual capital, method AAR, explicit knowledge, tacit knowledge, knowledge strategy, retrospection, strategic planning tool, implementation of knowledge management.

Hodnocení základních antropometrických charakteristik mladých fotbalistů SK Sigma Olomouc

Jakub Klement

Abstrakt

Na podzim roku 2008, na jaře a v létě roku 2009 bylo u souboru třiceti osmi mladých fotbalistů SK Sigmy Olomouc provedeno antropometrické vyšetření. Naměřené hodnoty se staly podkladem pro stanovení somatotypu a biologického věku. Sledované charakteristiky jsem srovnával s hodnotami normativu české populace podle Bláhy (1986).

Klíčová slova

Fotbal, antropometrické parametry, biologický věk, somatotyp.

Úvod

V rámci bakalářské práce a na ni navazující práce diplomové jsme společně s vedoucím práce vyšetřili 38 mladých fotbalistů SK Sigmy Olomouc ve věku 11–12 let. Výsledná data byla poskytnuta trenérům, jako zpětná vazba tréninkového procesu. V textu jsou hodnoceny základní antropometrické ukazatele získané měřením.

Fotbal je kolektivní sport, čímž se zde uplatní různé typy hráčů (rychlostní, silový, techničtí). Není stanoven ideální prototyp fotbalisty. Prosazení se záleží na individuálních schopnostech a taktice určitého týmu. Je tedy možné, že hráč v jednom týmu absolutně nepotřebný bude v jiném týmu platným hráčem. Specifický trénink fotbalistů se podepisuje na tělesné stavbě.

Proto jsem se zaměřil na sledování skupiny žáků fotbalistů SK Sigmy Olomouc. Sledujeme stavbu organismu a jeho biologický věk.

Metodika

Výzkum byl prováděn na souboru 38 jedinců ($n = 38$). Jedinci byli podrobeni výzkumnému měření celkem 3krát. Výzkum byl prováděn na žácích sportovních tříd ZŠ Heyrovského v Olomouci se specializací na fotbal. Konkrétně se jednalo o hráče SK Sigma Olomouc. Fotbal hrají ve své věkové kategorii na vrcholové úrovni. Účastní se Moravskoslezské žákovské ligy. Fotbalu se věnují v průměru od svých 7 let. Hodinová dotace TV za týden činí u pátého ročníku 2 hodiny za týden, šestého a sedmého

ročníku 5 hodin za týden. Fotbalovému tréninku věnují v průměru 5–6 hodin týdně. Odehrají jedno fotbalové utkání týdně (60 min). Průměrný věk souboru činí 11,87 let v rozpětí od 10,87 let do 12,86 let. Průměrná hmotnost je 40,1 kg, výška pak 150,8 cm. Soubor (n = 38) jsme kvůli velkému věkovému rozpětí a ontogenetickým zákonitostem rozdělil na dva soubory, první s 22 jedinci (n = 22, skupina 1) ve věkovém rozpětí od 10 do 12 let, druhý s 16 jedinci (n = 16, skupina 2) ve věkovém rozpětí od 12 do 13 let. U každého jedince bylo provedeno antropometrické vyšetření, které probíhalo předepsaným způsobem a instrumentářem za standardních podmínek. Somatometrické parametry byly srovnány s normativy české populace (Bláha et al., 1986). Pro stanovení somatotypu byla použita metoda (Heath-Carter, 1967). Somatotypy byly vypočteny v programu *ANTROPO3*. Biologický věk byl stanoven proporcionální metodou. Taktéž stanoven v programu *ANTROPO3*. Výsledky byly vyhodnoceny programem *ANTROPO3* a statisticky zpracovány v programu Microsoft Excel 2007. Jednotlivé somatotypy byly zakresleny do grafů v corelu a následně rozděleny dle biologického věku.

Výsledky

Hodnocení somatických znaků

Základní statistické charakteristiky jednotlivých parametrů první skupiny (n = 22) zobrazuje tabulka 1. Soubor sledovaných jedinců je ve většině parametrů homogenní (< 10 %), s výjimkou hmotnosti, obvodu relaxované paže, BMI indexu, Rohrerova indexu a všech komponent somatotypu. Největší rozdíly nalézáme u komponent somatotypu, kde se homogenita pohybuje od 21 % do 29 %. Průměrná tělesná výška mladších chlapců byla 148,3 cm, jejich hmotnost dosáhla průměrné hodnoty 38,3 kg. BMI se pohybovalo od 15,23 do 22,48 a jeho průměrná hodnota byla 17,33.

Stejně jako první skupina, tak i druhá skupina je ve většině parametrů homogenní, opět s výjimkou hmotnosti, dále BMI indexu a všech tří komponent somatotypu. Největší rozdíly homogenity nalézáme u komponent somatotypu v rozmezí od 15–27 %. Starší hráči fotbalu dosáhli průměrné tělesné výšky 154,1 cm, jejich hmotnost dosáhla průměrné hodnoty 42,6 kg. BMI se pohybovalo od 15,6 do 23,54 a jeho průměrná hodnota byla 17,84. Základní statistické charakteristiky měřených parametrů 2. skupiny obsahuje tabulka 2.

Tab. 1: Základní statistické charakteristiky sledovaných antropometrických parametrů (skupina 1, n = 22)

Znak	\bar{x}	SD	n_i	V(%)	min	max
věk	11,41	0,35		0,03	10,87	12,00
hmotnost	38,30	6,12	-0,05	16,00	28,50	52,00
těl. výška	148,30	6,22	0,10	4,20	136,00	156,00
othm	69,00	5,36	-0,18	7,80	56,80	81,00
othx	66,20	3,89	-0,09	5,90	60,50	75,50
břicho	64,70	4,93	0,06	7,60	56,50	81,00
gluteální	75,30	5,42	0,01	7,20	68,00	90,00
pas	61,80	4,01		6,50	56,00	74,00
obv. paže r.	21,70	2,31	0,13	10,60	19,00	27,00
obv. paže k.	23,30	2,26	0,11	9,70	21,00	28,50
obv. předloktí	21,10	1,54	-0,08	7,30	19,00	24,00
obvod zápěstí	14,30	0,86	-0,13	6,00	13,00	16,40
stehno gluteální	45,00	3,98	0,10	8,80	40,20	55,00
stehno střední	42,10	3,48	0,31	8,30	38,00	50,50
obv. lýtka max.	30,50	2,33	0,16	7,60	27,00	35,50
obv. lýtka min.	20,50	1,46	0,05	7,10	18,00	23,50
a-a	31,90	1,38	0,08	4,30	29,00	34,00
t-t	21,80	1,38	0,01	6,30	19,00	34,00
h.sag	14,90	0,87	-0,11	5,80	13,80	17,10
ic-ic	22,90	1,28	0,23	5,60	20,20	25,20
is-is	19,80	1,71	-0,05	8,60	17,50	24,00
epi.hum	6,00	0,40	0,25	6,70	5,20	6,70
epi.fem	9,00	0,47	0,45	5,20	8,00	9,60
sph-sph	6,90	0,42	0,37	6,10	6,00	7,50
š. záp	4,80	0,23	-0,42	4,80	4,30	5,30
š. ruky	7,00	0,45	-0,14	6,40	6,10	8,20
š. nohy	8,80	0,62	0,45	7,00	7,40	9,80
pte-ap	23,50	1,14	0,32	4,90	20,60	25,80
endo komponenta	2,90	0,81	-0,32	27,90	2,00	5,30
mezo komponenta	4,50	0,94	-0,42	20,90	3,20	6,50
ekto komponenta	3,80	1,10	0,15	28,90	1,40	5,40
BMI	17,33	2,01		11,60	15,23	22,48
Rohrerův index	1,17	0,13		11,30	1,00	1,48

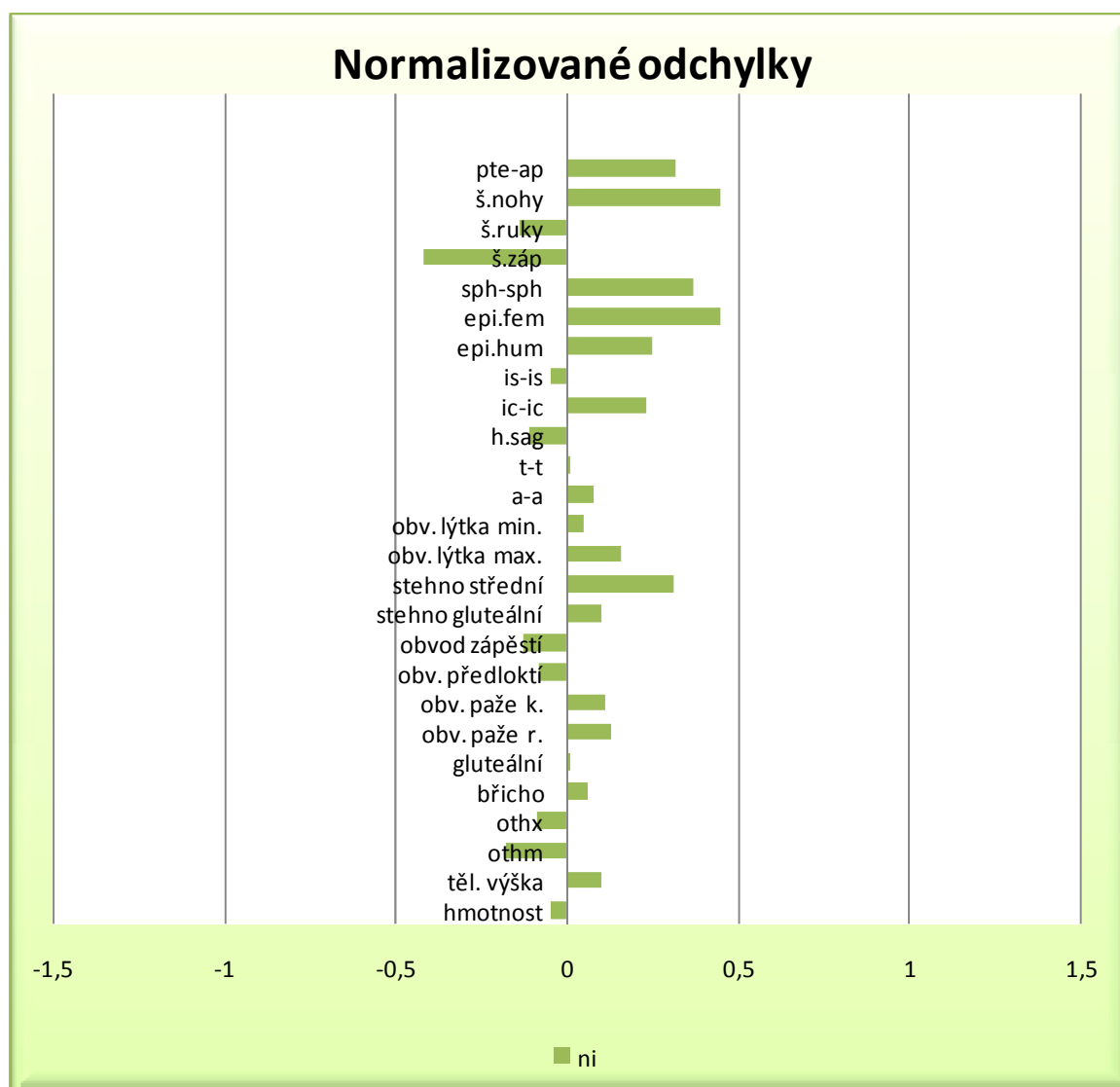
Tab. 2: Základní statistické charakteristiky sledovaných antropometrických parametrů (skupina 2, n = 16)

Znak	\bar{x}	SD	n_i	V(%)	min	max
věk	12,51	0,23		0,02	12,04	12,86
hmotnost	42,60	6,72	-0,02	15,80	33,70	62,70
těl. výška	154,10	5,15	0,08	3,30	145,20	163,20
othm	72,90	5,90	0,03	8,10	65,00	87,50
othx	69,50	5,70	0,06	8,20	63,00	84,00
břicho	66,20	3,86	-0,10	5,80	58,00	75,50
gluteální	78,30	5,16	0,03	6,60	71,00	93,50
pas	63,50	3,40		5,40	56,50	72,00
obv. paže r.	22,40	2,00	0,13	8,90	20,00	27,80
obv. paže k.	24,20	2,26	0,12	9,30	21,50	30,00
obv. předloktí	22,40	1,18	0,22	5,30	20,00	25,30
obvod zápěstí	15,00	0,90	0,01	6,00	13,50	17,00
stehno gluteální	46,30	3,54	0,00	7,60	40,50	56,00
stehno střední	43,50	3,02	0,31	6,90	38,00	51,00
obv. lýtka max.	31,90	2,64	0,27	8,30	28,00	38,50
obv. lýtka min.	21,00	1,24	-0,04	5,90	18,50	24,00
a-a	33,70	2,15	0,32	6,40	30,80	38,50
t-t	22,90	2,03	0,14	8,90	20,00	27,50
h.sag	15,70	1,30	-0,01	8,30	14,00	19,20
ic-ic	23,40	1,21	0,08	5,20	21,00	25,00
is-is	20,30	1,04	-0,12	5,10	18,20	22,00
epi.hum	6,40	0,34	0,38	5,30	5,80	7,10
epi.fem	9,40	0,48	0,74	5,10	8,80	10,30
sph-sph	7,10	0,41	0,38	5,80	6,20	7,80
š. záp	5,10	0,30	-0,06	5,90	4,70	5,70
š. ruky	7,50	0,48	0,20	6,40	6,80	8,40
š. nohy	9,20	0,55	0,38	6,00	7,80	9,80
pte-ap	24,40	0,97	0,38	4,00	22,20	25,80
endo komponenta	2,60	0,71	-0,08	27,30	1,60	4,00
mezo komponenta	4,80	0,72	0,15	15,00	3,70	6,50
ekto komponenta	3,90	0,83	0,18	21,30	1,60	4,70
BMI	17,84	1,85		10,37	15,60	23,54
Rohrerův index	1,16	0,10		8,19	1,06	1,44

Hodnocení charakteristik k normativu české populace

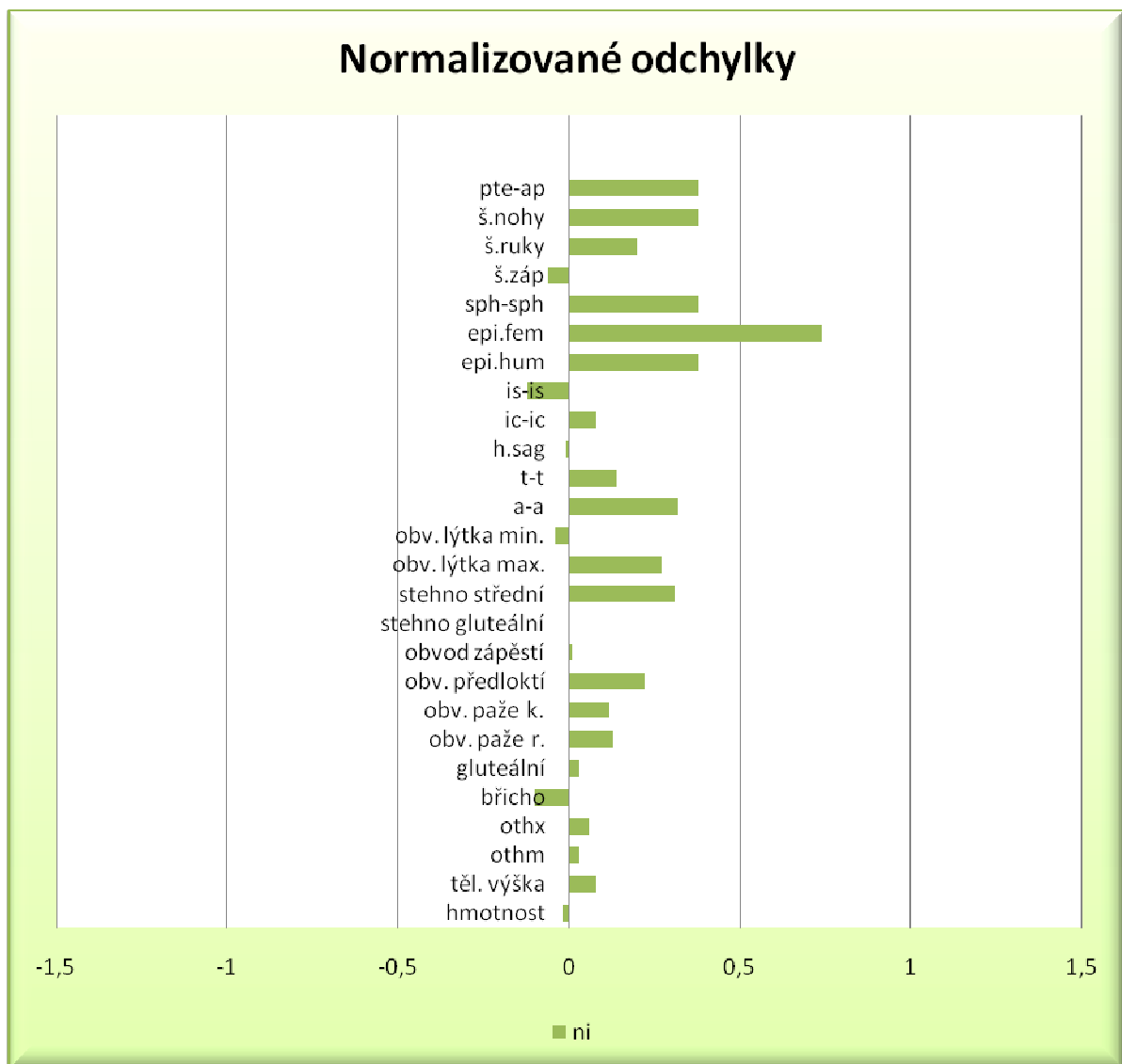
Normalizované odchylky hodnotí jednotlivé parametry k normativu české populace (Bláha et al., 1986). Průměrné hodnoty se nacházejí v rozpětí $\pm 0,75$. V první skupině (n = 22) se všechny parametry nacházejí v rozmezí průměrných hodnot. Z těchto průměrných hodnot se dají vysledovat odchylky, které by se mohli v pozdějším věku zvětšovat. Parametry, které se v průměrných hodnotách nejvíce přibližují nadprůměru, jsou: šířka nohy, šířka kotníků, biepickondylární šířka femuru, délka chodidla a obvod středního stehna. To vypovídá o mírně vyšší kloubní robusticitě mladých hráčů fotbalu. V záporných hodnotách nalezneme sagitální parametr hrudníku a mesosternální obvod hrudníku, tyto parametry vypovídají o nižší robusticitě kostry v oblasti trupu. To odpovídá ontogenetickým trendům. V záporných ukazatelích grafu se nacházejí také obvod zápěstí, předloktí a šířku zápěstí. Tyto normalizované odchylky hodnotí graf 1.

Graf 1: Normalizované odchylky antropometrických parametrů (skupina 1, n = 22)



Stejně jako u první skupiny, se i u druhé (n = 16) všechny parametry nacházejí v průměrných hodnotách ($\pm 0,75$). Parametry, které se nejvíce přibližují nadprůměrným hodnotám, jsou podobné jako u první skupiny, tedy: délka chodidla, šířka nohy, šířka kotníků, biepickondylární šířka femuru a obvod středního stehna. Šířka kolenního kloubu se nalézá na pomezí normálních hodnot a hodnot nadprůměrných. Z toho lze vyčíst trend, který bude časem patrný i u první skupiny. Opět to vypovídá o mírně vyšší kloubní robusticitě. Normalizované odchyly starších jedinců hodnotí graf 2.

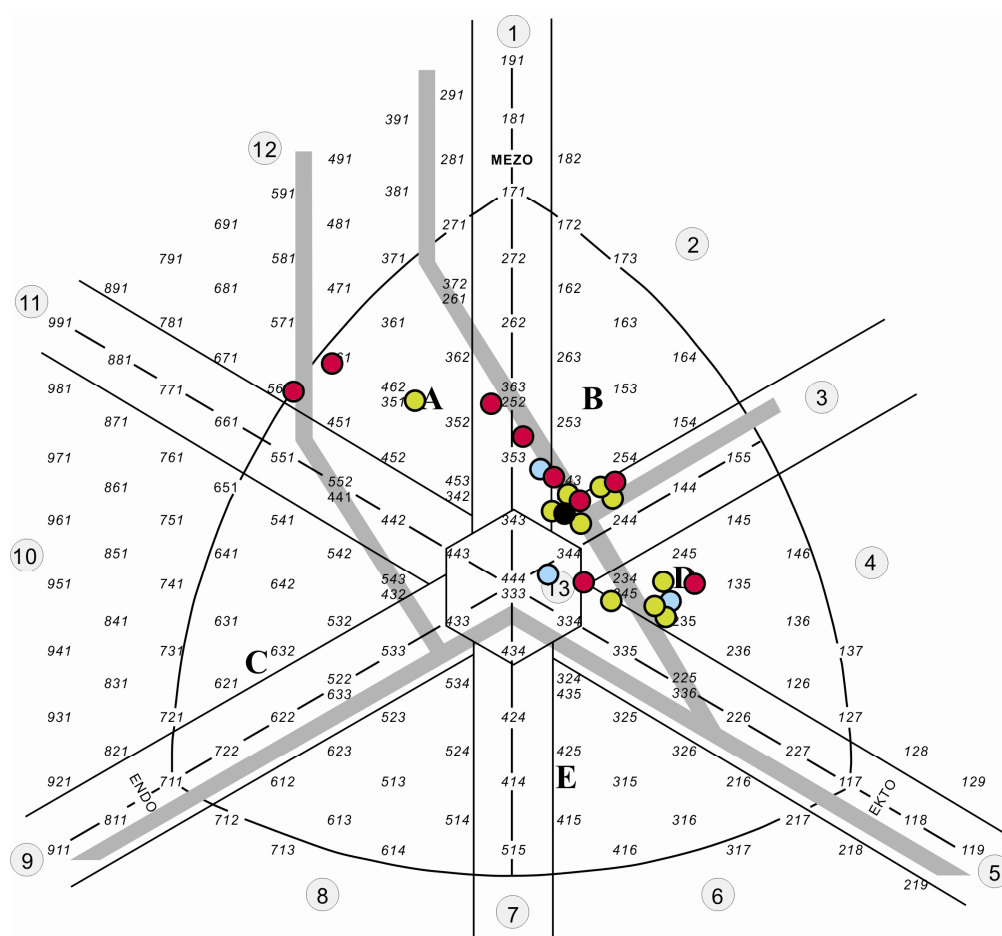
Graf 2: Normalizované odchyly vybraných antropometrických parametrů (skupina 2, n = 16)



Hodnocení somatotypu

Somatotypy ve vztahu k tělesné výkonnosti znázorňuje obrázek 1. Nejvíce somatotypů se nachází na pomezí mezi kategorií A a B. Tito jedinci mají předpoklady k všestranné tělesné výkonnosti. Zde se taktéž nachází průměrný somatotyp, definovaný hodnotami 2,5 – 4,5 – 3,8. U jednoho jedince se vyskytuje somatotyp spadající do kategorie C, tedy do obézních jedinců. Nikdo z dětí se nenachází v kategorii E, tedy oblast s nízkou výkonností. Pět jedinců spadá do kategorie D, mají předpoklady pro lokomoční vytrvalost a obratnost. Dva jedinci, jejichž somatotyp se nalézají téměř mimo hranici somatografu, mají vyšší tendenci k obezitě.

Obr. 1: Somatotypy skupiny 1



● Individuální somatotyp (normální ve vývoji)

● Individuální somatotyp (akcelerovaní ve vývoji)

● Individuální somatotyp (zpomalení ve vývoji)

● Průměrný somatotyp (2,90 – 4,50 – 3,80)

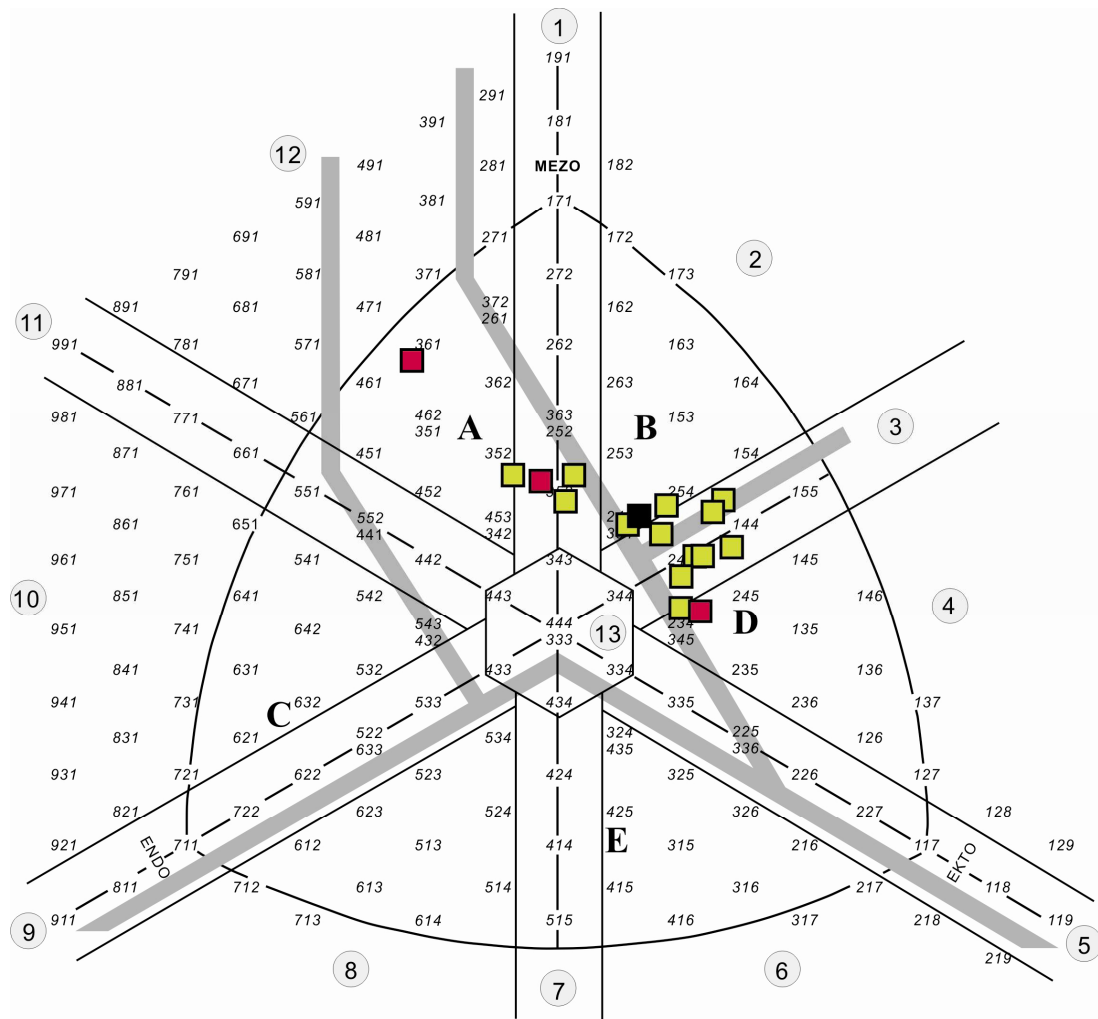
Přehled somatotypů podle dominance jednotlivých komponent uvádí tabulka 3. Nejpočetnější skupina jsou mezomorfové-ektomorfové a mezomorfní ektomorfové.

Tab. 3: Rozdělení somatotypů skupiny 1 podle dominance jednotlivých komponent somatotypu a jejich vzájemného poměru (n = 22)

<i>Kategorie somatotypů</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
<i>vyrovnání mezomorfové</i>	3	13,64
<i>ektomorfní mezomorfové</i>	3	13,64
<i>mezomorfové-ektomorfové</i>	6	27,27
<i>mezomorfní ektomorfové</i>	5	22,73
<i>vyrovnání ektomorfové</i>	1	4,55
<i>endomorfni ektomorfové</i>	0	0,00
<i>endomorfové-ektomorfové</i>	0	0,00
<i>ektomorfní endomorfové</i>	0	0,00
<i>vyrovnání endomorfové</i>	0	0,00
<i>mezomorfní endomorfové</i>	0	0,00
<i>Mezomorfové-endomorfové</i>	0	0,00
<i>endomorfni mezomorfové</i>	3	13,64
<i>střední somatotypy</i>	1	4,55
<i>Průměrný somatotyp</i>	Mezomorfové-ektomorfové	

Obrázek 2 znázorňuje somatotypy druhé skupiny. Nejvíce somatotypů se nachází na pomezí mezi kategorií B a D. Zde je situován také průměrný somatotyp s hodnotami 2,6 – 4,8 – 3,9. Jedinec, jehož somatotyp se blíží levému okraji somatografu, má tendenci k obezitě.

Obr. 2: Somatotypy skupiny 2



■ Individuální somatotyp (normální ve vývoji)

■ Individuální somatotyp (akcelerovaní ve vývoji)

■ Průměrný somatotyp (2,60 - 4,80 - 3,90)

Tabulka 4 znázorňuje somatotyp podle dominance jednotlivých komponent. Stejně jako v první skupině je největší zastoupení v kategorii mezomorfové-ektomorfové. Průměrný somatotyp je v kategorii ektomorfních mezomorfů.

Tab. 4: Rozdělení somatotypů skupiny 2 podle dominance jednotlivých komponent somatotypu a jejich vzájemného poměru (n = 16)

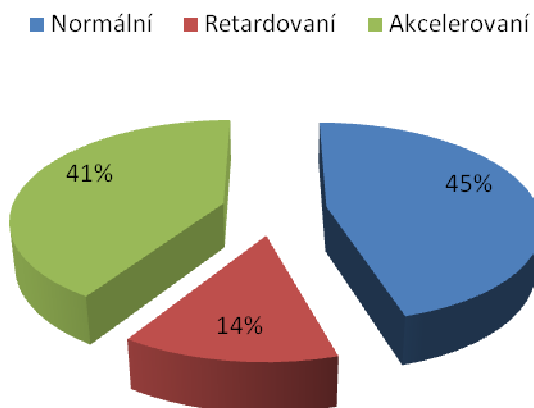
<i>Kategorie somatotypů</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
<i>vyrovnání mezomorfové</i>	3	18,75
<i>ektomorfní mezomorfové</i>	2	12,5
<i>mezomorfové-ektomorfové</i>	7	43,75
<i>mezomorfní ektomorfové</i>	2	12,5
<i>vyrovnání ektomorfové</i>	0	0,00
<i>endomorfnní ektomorfové</i>	0	0,00
<i>endomorfnné-ektomorfové</i>	0	0,00
<i>ektomorfní endomorfové</i>	0	0,00
<i>vyrovnání endomorfové</i>	0	0,00
<i>mezomorfní endomorfové</i>	0	0,00
<i>Mezomorfové-endomorfové</i>	0	0,00
<i>endomorfnní mezomorfové</i>	2	12,5
<i>střední somatotypy</i>	0	0,00
<i>průměrný somatotyp</i>	<i>ektomorfní mezomorfové</i>	

Hodnocení biologického věku

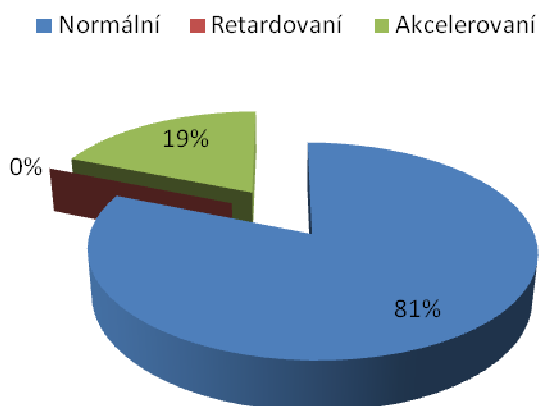
Zajímalo nás frekvenční zastoupení v jednotlivých skupinách biologického věku: akcelerovaných, retardovaných a normálně se vyvíjejících. Procentuální zastoupení jednotlivých skupin je uvedeno na obrázcích 3, 4 a 5.

Zatímco ve skupině 1 jsme zaznamenali 14 % jedinců somaticky retardovaných, ve skupině 2 není nikdo z chlapců somaticky opožděn. Dosti udivující je, že celkově je 32 % jedinců akcelerovaných. Ve skupině 1 je to dokonce 41 %. Svůj podíl na výsledku má malý počet testovaných jedinců. Ovšem určitě tam hraje svou roli i to, že ve starších ročnících se fyzicky zaostalí jedinci nedokážou prosadit mezi vrstevníky. Trenéři tak nemají jinou možnost než tyto jedince vyloučit ze svého týmu, protože jsou na ně kladeny nároky na kvalitní výsledky z vyšších míst, které somaticky opoždění jedinci nejsou schopni dosahovat proti vyspělejším vrstevníkům. Ovšem to je podle mého názoru chyba. V mládežnických kategoriích by nemělo na výsledcích tolik záležet. Měla by tu být vidět snaha vychovat kvalitní hráče, a tak by měli mít všichni stejnou šanci, protože fyzicky zaostalí jedinci mohou být v pozdějším věku daleko zdatnější hráči než původně akcelerovaní jedinci. Naše výsledky ovšem dokumentují preferenci akcelerovaných jedinců ve výběru. Díky již zmiňovanému tlaku na výsledky od žákovských kategorií nemají pravděpodobně retardovaní jedinci šanci se prosadit.

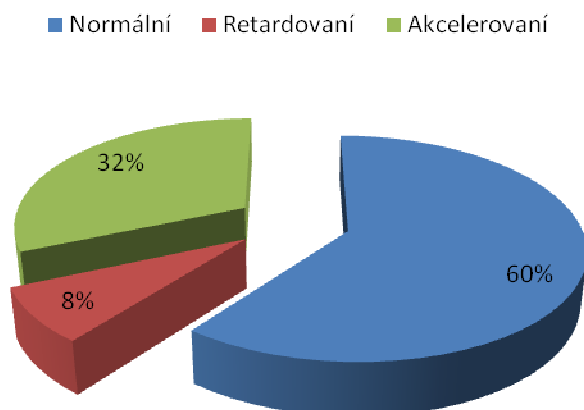
Obr. 3: Procentuální zastoupení jedinců dle hodnot biologického proporcionálního věku (SKUPINA 1)



Obr. 4: Procentuální zastoupení jedinců dle hodnot biologického proporcionálního věku (SKUPINA 2)



Obr. 5: Procentuální zastoupení jedinců dle hodnot biologického proporcionálního věku (SOUHRNNĚ)



Závěr

Námi sledovaný soubor 38 jedinců se při porovnání s normami české, respektive československé populace (BMI index) nacházel v rozmezí 50. – 75. percentilu. To naznačuje zařazení do pásma průměrných hodnot v tělesné výšce, hmotnosti a BMI indexu.

Průměrný somatotyp první skupiny je 2,9 – 4,5 – 3,8. Ve vztahu k motorické výkonnosti se průměrný somatotyp nachází na rozhraní tří kategorií a to A, B a D. Z hlediska dominance jednotlivých komponent spadají do kategorie mezomorfních ektomorfů. Druhá skupina s průměrným somatotypem 2,6 – 4,8 – 3,9 je lokalizována ve vztahu k motorické výkonnosti do skupiny B, na rozhraní spolu s A a D, podobně jako

první skupina. Podle dominance jednotlivých komponent jsou to v průměru ektomorfní-mezomorfové. S rostoucím věkem nacházíme mírné snížení endomorfie z 2,9 na 2,6 a mírné zvýšení mezomorfie z 4,5 na 4,8, což odpovídá ontogenetickým trendům. U mezomorfie je zvýrazněn nárůst svalové frakce.

Výsledky proporcionálního biologického věku naznačují cílený výběr trenérů akcelerovaných jedinců. Svou roli hraje zaměření vrcholového fotbalu na okamžité výsledky. U první skupiny je 41 % somaticky akcelerovaných, 45 % průměrných a 14 % retardovaných. V druhé skupině bylo zaznamenáno 19 % akcelerovaných a 81 % průměrných, což naznačuje úvahy o cíleném výběru fyzicky zdatnějších jedinců.

Porovnání jednotlivých naměřených parametrů s referenčními daty dle Bláhy (1986) spadají všechny parametry do zóny průměrných hodnot. Parametry, které se nejvíce přibližují nadprůměrné hranici u obou skupin, jsou následující: šířka nohy, šířka kotníků, biepikondylární šířka femuru, délka chodidla a obvod středního stehna. To vypovídá o mírně vyšší kloubní robusticitě mladých hráčů fotbalu se zaměřením na zvyšování kondičních parametrů v oblasti dolních končetin. U první skupiny nalezneme v záporných relacích grafu sagitální parametr hrudníku a mesosternální obvod hrudníku, podobně jako obvod zápěstí a předloktí a také šířku zápěstí. Tyto parametry vypovídají o nižší robusticitě kosterní složky, především na trupu.

Naše výsledky se shodují s podobnou studií (Valenta, Riegerová, Buben & Kadlecová, 2004), která se zabývala hodnocením základních antropometrických charakteristik mladých fotbalistů SK Sigma Olomouc. Vyšetření probíhalo na 48 jedincích ve věku od 14 do 18 let. Výsledný somatotyp se nachází v kategorii mezomorfních ektomorfů s průměrem 2,1 – 4,6 – 3,4, což se téměř shoduje s našimi výsledky.

Bibliografie

BLÁHA, P. et al.: *Antropometrie československé populace od 6 do 55 let. Čs. spartakiáda 1985*. Praha: Ústřední štáb Československé spartakiády. díl 1-2. 1985, 1986.

HEATH, B. H., & CARTER, J. E. L.: *A modified somatotype method. Amer. J. Phys. Anthropol.*, 27 1, 1967. s. 57-74.

VALENTA, M., RIEGEROVÁ, J., BUBEN, J., & KADLECOVÁ, Z.: Hodnocení základních antropometrických charakteristik mladých fotbalistů SK Sigma Olomouc. *Česká antropologie*, č. 54, 2004. s. 200-202.

Evaluation of basic anthropometrical characteristic of young football players SK Sigma Olomouc

Abstract

In the autumn of 2008, in the spring and in the summer of 2009 the anthropometrical research was done in the group of 38 young football players of SK Sigma Olomouc. The researched values were used to specify the somatotype and biological age. We compared the results of the research with the results of Czech population norm according to Bláha (1986).

Keywords

Football, anthropometry parameter, biologic age, somatotype.

Jsou dluhy českých rodin hrozbou?

Petr Machač

Abstrakt

Tento odborný článek pojednává o tématu dluhů českých domácností. Objasňuje, jaké jsou hlavní příčiny vzniku dluhů u obyvatelstva, proč tolik rostou a také jaká je jejich struktura. Dále se zaměřuje na historický vývoj zadluženosti od vzniku samostatné ČR do konce roku 2009. Kromě toho se tu dozvíme, co všechno samotnému růstu zadlužení předcházelo, a budeme se zabývat tím, zda aktuální zadlužení obyvatelstva u nás je hrozbou pro regulérní fungování státu. Proto je poslední část věnována možnostem, jak se neúměrnému zadlužení vyhnout.

Klíčová slova

Domácnosti, dluhy, zadlužení, úvěry, půjčky, Česká republika, 2000–2008, struktura zadluženosti, prevence zadlužování.

Úvod

Článek z podstatné části vychází z mé bakalářské práce „Vývoj dluhů českých domácností v letech 2000–2008“. Práce ani její části nebyly dosud nikde publikovány. Měla mnohem širší záběr a dluhovou problematiku uváděla do historických, ekonomických a právních souvislostí. Také navrhovala řešení, jak se dluhů zbavit a vyhnout se jim. V tomto článku jsem se zaměřil jen na historický vývoj zadluženosti, objasňování příčin a důsledků předlužení, a zabývám se tím, jakou hrozbu dluhy představují.

Proč se lidé zadlužují?

Ujasnění pojmů

V dnešním světě je výraz „zadluženost“ na denním pořádku, ať už se jedná o veřejné či soukromé dluhy. Veřejnému zadlužení je věnována mnohem větší pozornost, a proto by nebylo tak zajímavé se jím v tomto článku zabývat. Zaměřil jsem se raději na zadluženost soukromou, neboli zadluženost domácností. Většinou se na zadluženost pohlíží čistě z ekonomického hlediska – jako na jeden ukazatel finanční analýzy. Já se více zaměřím na dopady zadluženosti a její příčiny. Zadluženost lze chápat jako přenesení budoucí spotřeby do současnosti s výhledem pozdějšího splácení dluhu.

Příčiny vzniku zadluženosti

Když někdo nemá dostatek peněžních prostředků k pokrytí svých nákladů, má několik možností. První z nich je zvýšení svých příjmů, aby pokryl všechny výdaje a případně si i něco odložil bokem. Málokdo však dokáže získat další příjem, případně nejsou lidé dostatečně aktivní, aby hledali alternativní cesty výdělků. Někteří alespoň zkusí snížit své výdaje a kontrolovat, za co utrácí, ale ne každý se smíří s poklesem životní úrovně. Proto se hodně lidí uchyluje k tomu, že si od někoho půjčí. Začne to kupříkladu půjčkami u rodiny, kamarádů a známých a může to pokračovat až k větším půjčkám od bank nebo, v horším případě, od soukromých nebankovních subjektů. Tímto jim může vzniknout dluh, který se vymkne jejich kontrole, a nebudou schopni jej splatit.

Lidé mají často v povaze, že si chtějí za každou cenu udržet nějaký životní standard, na který byli zvyklí, a když se jim nedostává peněz, tak si je jednoduše půjčí. To si ale neuvědomují, že tímto přístupem si sice na chvíli zvednou životní úroveň, ale jakmile nastane čas splácení, tak se jim naopak sníží ještě více. Někteří si potom začnou půjčovat na splátky půjček a dostávají se do bludného kruhu, tzv. *úvěrové pasti*. Lidé si často hodně půjčují před Vánoci, aby měli na nákup dárků, a zbytečně riskují svůj majetek tím, že si půjčují od nebankovních činitelů, kteří mají mnohdy příliš vysoké úroky. Tyto společnosti mívají totiž ve smlouvě skryto, že v případě nesplacení hrozí vysoké pokuty, a nakonec i exekuce majetku.

Mezi časté příčiny zadlužování bychom mohli zařadit, kromě jiného, postupné zvyšování dostupnosti úvěrů, nízké úrokové sazby, růst cen nemovitostí (do roku 2008), očekávání budoucích příjmů a další. Pro nižší a střední příjmové skupiny je půjčka také jediným způsobem, jak si zařídit vlastní bydlení. Lidem s vyššími příjmy zase zadlužení umožňuje použít peníze na jiné účely.

Hlavní důvody růstu dluhů

„Mezi hlavní důvody růstu zadlužování českých domácností se řadí zejména výrazná orientace na spotřebu, růst životního standardu a reálné mzdy, změněný náhled na dluhy, příklon k vlastnímu bydlení a snadná dostupnost úvěrů. Na straně poskytovatelů půjček pak silný marketing a všudypřítomná reklama, v některých případech i ochota slevit ze svých marží.“¹

Když se na jednotlivé důvody podíváme blíže, můžeme se dopracovat zajímavých, ale celkem zřejmých souvislostí. Ve druhé polovině devadesátých let 20. století se začala významněji zvyšovat průměrná hrubá měsíční mzda – během let 1994–2000 se zvýšila přibližně ze 7000 Kč na 13 600 Kč, přičemž do roku 2008 se průměrná mzda ještě téměř

¹ DUBSKÁ, D.: *Úspory a zadluženost: ocitly se české domácnosti v dluhové pasti?*, s. 1.

zdvojnásobila na 23 500 Kč.² Během celého období s výjimkou jednoho roku narůstala také reálná mzda. S tím se úzce pojí i nárůst životní úrovně, protože si valná většina lidí v porovnání s minulým režimem finančně polepšila. Životní standard se zvyšoval například už jen tím, že si většina domácností pořizovala spotřební elektroniku, lidé vyměňovali staré spotřebiče za nové, někteří si koupili i nová zahraniční auta a ti zámožnější si koupili lepší dům, nebo rekonstruovali byt.

Na zvyšování životní úrovně navazuje také výrazná orientace na spotřebu – obecně se začalo více spotřebovávat, protože díky otevření hranic a rozšíření zahraničního obchodu na jiné státy než jen bývalého východního bloku se značně rozšířila nabídka potravin, spotřebního zboží, elektroniky a dalších věcí. Nové věci (spotřebiče, elektronika, auta, nábytek) západní výroby byly sice technologicky na vyšší úrovni, ale jejich velkou nevýhodou bylo to, že měly kratší životnost než bytelně vyráběné ruské produkty, které vydržely dlouhé desítky let. Kapitalistické státy jednak vymýšlejí pořád lepší technologie a novinky, za které si nechají pořádně zaplatit a také většinou vyrábějí tak, aby věc přežila svou záruční lhůtu, potom se pokazila a spotřebitel byl nucen koupit si novou. Reklama ujišťuje lidi, že jejich předměty denního užívání už byly překonány a pokud si nekoupí nejnovější model, tak už nejsou moderní. Tato politika podporuje výrobu a hlavně spotřebu, ale pro lidi zase tak výhodná není, když se jejich předměty často pokazí za pár let. Kromě toho je takováto nadvýroba bohužel velmi nešetrná k životnímu prostředí. Někteří lidé i tak dokážou odolat tlakům marketingu a používají svoje věci, dokud fungují, přestože „staré“ spotřební zboží bleskurychle ztrácí hodnotu a stává se prakticky neprodejným. Nakonec jsou i tito lidé po skončení životnosti svých věcí donuceni koupit si nový výrobek, a pokud na něj nemají, často sáhnou k půjčce nebo nákupu na splátky. Splátkový prodej je ještě celkem přijatelná varianta zadlužení, protože na rozdíl od bankovní půjčky nebo dokonce nebankovní instituce člověk zaplatí navíc obvykle do 10 % (pokud nejde např. o splátkové společnosti typu Home Credit) a jedná se o jednorázový nákup konkrétní věci – takže se nemůže stát, že by někdo utratil vypůjčené peníze za něco jiného, než původně zamýšlel. Často se však stává, že lidé zmanipulovaní reklamou na nejnovější zboží a nejvýhodnější půjčky sáhnou k tak zoufalému kroku, jako je například půjčka 40 000 Kč na novou televizi od nebankovní instituce, kde lákají lidi na půjčky ihned bez ručitele, bez registru a pro každého. Tito zájemci o půjčku si často ani nepřečtou smlouvu, kterou podepisují a dobrovolně se tak vystavují velkému riziku v případě nesplácení.

Dnes už se na dluhy nepohlíží tak negativně jako kdysi. Berou se spíše jako možnost koupit si věci dříve, než na ně máme dostatečnou hotovost. Díky rostoucí ekonomice byla očekávání českých domácností pozitivní (co se týče budoucího vývoje).

² Číselné údaje pocházejí ze statistik Ministerstva práce a sociálních věcí.

Dalším z důvodů pro růst zadluženosti je ochota některých poskytovatelů slevit ze svých marží. Nejčastěji se jedná o komerční banky, které si chtějí zvýšit tržní podíl. U nebankovních poskytovatelů půjček se zřídkakdy stává, že by se chtěli připravit o zisk. Nicméně tyto instituce mají většinou úspěch, protože nechtějí po klientech žádné ručení, ani nemají zvláštní požadavky, a nabízí půjčky v podstatě každému – i těm, kdo nebudou schopni splácet. Některým poskytovatelům je totiž milejší, když dlužník nezaplatí a mohou na něj povolat soukromého exekutora, na čemž si vydělají ještě více. Zneužívají neznalosti a zoufalé situace chudších lidí, například i svobodných matek, které se potom nemají jak bránit. Dnes jsou totiž cizí peníze velmi snadno dostupné, ale většinou se jedná o riskantní půjčky s lichvářskými úroky.

Posledním jmenovaným důvodem je příklon k vlastnickému bydlení. Hodně lidí se rozhodlo, že nechtějí byt v družstevním nebo obecním vlastnictví a odkupovali je, i když ceny nemovitostí v podstatě stále narůstaly (až do propuknutí finanční krize způsobené splasknutím hypoteční bubliny na realitním trhu v USA). Touha po vlastním bydlení byla v uplynulých letech pravděpodobně silnější než zvyšování cen.

Všechny doposud uvedené faktory však podporují setrvalý nárůst zadlužení českých rodin a současná situace se stává kritickou. Podrobnější analýze se budeme věnovat v dalších kapitolách.

Struktura zadluženosti

Podle typu finančních zprostředkovatelů můžeme zadluženost rozdělit následujícím způsobem: na banky zahrnující družstevní záložny a na druhou skupinu tvořící ostatní finanční zprostředkovatele, což jsou podle metodiky vykazování vyhlášky č. 307/2004 Sb. tyto zprostředkovatele financování aktiv:

- *Společnosti finančního leasingu, tj. „nebankovní instituce, které se jako svou rozhodující nebo podstatnou činností zabývají poskytováním služby finančního leasingu“,*
- *Společnosti ostatního úvěrování, tj. „nebankovní finanční instituce, které se jako svou rozhodující nebo podstatnou činností zabývají poskytováním úvěrů nebo půjček, vč. spotřebitelských úvěrů, úvěrů z kreditních karet a splátkových prodejů“,*
- *Faktoringové a forfaitingové společnosti zabývající se odkupem pohledávek před jejich splatností.³*

³ DUBSKÁ, D.: *Úspory a zadluženost: ocitly se české domácnosti v dluhové pasti?*, s. 4.

Celkově připadalo ke konci roku 2007 na půjčky od bank 83 % a do zbytku se řadili ostatní finanční zprostředkovatelé, kteří se zaměřují spíše na spotřebitelské úvěry – na jejich celkovém objemu se totiž podíleli 48 %. Celkový objem úvěrů v sektoru českých domácností byl na sklonku roku 2007 v úhrnu 875,3 mld. korun. Většinu z této částky poskytly obchodní banky a družstevní záložny – 726,3 mld. korun, z čehož jen na obchodní banky připadlo 719,8 mld. korun. Ostatní zprostředkovatelé půjčili domácnostem 149,1 mld. korun, z toho největší část na spotřebu.⁴ Naopak bankovní půjčky a hypotéky lidé nejvíce využívali na bydlení.

Objem úvěrů domácnostem se nejméně od roku 2005 zvyšoval a jinak tomu nebylo ani v roce 2008. V posledním sledovaném roce byl však růst oproti předchozímu vývoji jen velmi slabý. Celkový objem půjček českým domácnostem stoupl v prvním kvartálu roku 2008 jen o 2,2 p. b., což byl nejmenší nárůst od zmíněného roku 2005, kdy začala ČNB souhrn úvěrů od všech zprostředkovatelů sledovat.

Příčiny nižších přírůstků zadlužení jsou hlavně příchod celosvětové finanční krize a s tím související snížená ochota domácností půjčovat si cizí zdroje, ale také strach z budoucího negativního vývoje české ekonomiky. Do roku 2008 byl tento strach vyvoláván narůstající inflací nejdůležitějších položek ve spotřebním koši a zvyšujícími se úrokovými sazbami, které brzdily nadšení obyvatel z levných peněz (dnes jsou již úrokové sazby na minimální úrovni, ale ani tak si lidé nepůjčují výrazně více). Díky těmto doposud nízkým úrokům proběhla masivní úvěrová expanze, která souvisela s pořízováním vlastnického bydlení. Až do propuknutí hypotéční krize v USA ceny nemovitostí výrazně rostly a stávaly se pro české domácnosti finančně nedostupné, dalo by se říct i odtržené od jejich reálných možností. Během finanční krize se ceny propadly zhruba na úroveň roku 2007, ale přesto jsou v mnohých případech ještě stále nadsazené.

Historický vývoj zadluženosti v ČR

Co vzestupu zadlužování předcházelo?

Abychom pochopili, jak vlastně zadlužení vzniká, musíme si nejprve ujasnit, co k tomu vede. Od vzniku samostatné České republiky se změnilo hodně věcí, ale z ekonomického hlediska se dá mluvit o několika skutečnostech. Zejména to byla transformace z centrálně řízeného hospodářství na tržní, privatizace velké části státních organizací, značný přísun zahraničního kapitálu a vznik konzumní společnosti. Poslední ze jmenovaných skutečností má podstatný vliv na to, jak se vyvíjel stav úspor českých domácností. I přes relativně vysoký nárůst reálných mezd během 90. let minulého století se podíl úspor s rostoucími příjmy nezvyšoval, ale naopak pořád klesal. S příjmy totiž

⁴ Číselné údaje čerpány z publikace „Úspory a zadluženost: očitly se české domácnosti v dluhové pasti?“ od Drahomíry Dubské.

ruku v ruce rostla i spotřeba a úspory lidí se postupně snižovaly a vyčerpávaly. Když se růst příjmů zpomalil nebo zastavil, spotřeba rostla dál a lidé si začali půjčovat, protože jim začal vznikat deficit, na který nebyli zvyklí, a tímto způsobem se postupně zvyšovalo zadlužování českých domácností.

Vývoj zadluženosti v období 1993–2000

Během 90. let 20. století, s výjimkou roku 1993 a 1994, kdy se odehrál mírný růst, úvěry domácnostem spíše stagnovaly. V letech 1995 a 1998 zadlužení domácností dokonce pokleslo. Důvody vlašného růstu můžeme vidět například v nejistém budoucím vývoji, rozsáhlých hospodářských a sociálních změnách, neochotě bank poskytovat úvěry drobným klientům, vysokých úrocích, nestálosti cenové hladiny, nedostatečné produktové nabídce finančních zprostředkovatelů atd. K významnému obratu v zadlužení českých domácností došlo až počátkem nového tisíciletí, a to přibližně v polovině roku 2000. Pro názornou představu přikládám tento graf:

Graf 1: Vývoj objemu úvěrů domácnostem



Zdroj: Česká Národní Banka (ČNB).

Zatím jsme hovořili jen o nominální změně objemu úvěrů domácnostem, ale co se týče reálné změny, docházelo ve druhé polovině devadesátých let dokonce k meziročnímu poklesu, který byl způsoben setrvalou nadprůměrnou inflací kolem 10 %, někdy sahající až ke 20 %. Teprve od počátku nového století došlo k obratu. Od poloviny roku 2000 jsme mohli pozorovat setrvalý nominální i reálný růst objemu úvěrů poskytnutých domácnostem.

Nárůst dluhů během let 2000–2008

Jak lze vidět z grafu výše, začaly se úvěry českým domácnostem nejvíce rozpínat po roce 2000, kdy nabraly vysokou rychlost růstu. V této kapitole si vysvětlíme, proč k tomu došlo, co bylo následkem zvyšování příjmů domácností, a ukážeme si, jak konkrétně se zadluženost vyvíjela.

Svou roli v obratu roku 2000 hrají faktory jak na straně domácností (poptávka), tak na straně poskytovatelů půjček (nabídka). Nejvlivnějším faktorem pro růst dluhů ze strany domácností jsou pochopitelně úrokové sazby, protože přímo ovlivňují cenu poskytnutých peněz. Podle studie GE Money Bank z jara 2006 je pro lidi nejdůležitějším kritériem pro výběr úvěru právě výše úrokových sazeb. V 90. letech 20. stol. byly úrokové sazby u nových úvěrů velmi nestabilní, a proto odrazovaly některé zájemce o půjčku. Až na konci století se začaly stabilizovat a mírně, ale setrvale klesat. Roku 1999 klesly pod svůj patnáctiletý průměr a snižovaly se i nadále. České domácnosti nenechaly tento vývoj bez odezvy a zareagovaly zvýšením poptávky po nových úvěrech ve všech odvětvích úvěrového trhu. Finanční zprostředkovatelé toho hned využili a nabízené služby rozšířili a zlepšili. Pro zpřesnění těchto konstatování může posloužit další graf:

Graf 2: Vývoj úrokových sazeb z nově čerpaných úvěrů



Zdroj: ČNB.

Hypotéky jsou nejrozšířenějším typem úvěrů v českém prostředí. Na první místo se řadí hypotéky na bydlení, na druhém jsou domácí spotřebiče, následují úvěry na pořízení automobilu a na poslední příčce jsou úvěry na vzdělání.

Finanční zprostředkovatelé (zejména banky) při posuzování žadatelů o úvěr dbají hlavně na výši jejich příjmů a také na vztah příjmů k životnímu minimu. Uchazeči o úvěr by měla zbývat nejméně částka dosahující jeden a půl násobku životního minima (po odečtení splátek z úvěru). Podíl tohoto jeden a půl násobku životního minima na průměrných mzdách v minulých letech s drobnými výjimkami stále klesal, díky čemuž se domácnostem vytvářely stále lepší možnosti pro přijímání cizích finančních zdrojů.

Na růst disponibilních příjmů českých domácností se váže narůstající ochota lidí utrácet. Následkem rostoucích důchodů je tedy průběžné zvyšování výdajů na konečnou spotřebu. Například v roce 1995 dosahovaly tyto výdaje 77 %, při růstu hrubého disponibilního důchodu 65 %, který byl tedy nižší. Kdybychom chtěli vývoj dluhů českých rodin poměřit indexem objemu výdajů na konečnou spotřebu a předpokládali, že rok 2000 je 100 %, tak se dobereme k následujícím výsledkům: v roce 1995 dosahoval objem pouhých 86,4 % a v roce 2005 skončil na 115,9 %. Z toho nejsilnější nárůst, a to o necelých 6 %, se odehrál mezi roky 1995 a 1996 a mezi roky 2002 a 2003, kdy dosáhl 6,2 %. Jediný propad jsme zaznamenali v letech 1997/98 a jednalo se o zanedbatelnou desetinu procenta. Z výsledků tedy jasně vyplývá, že celkové výdaje českých domácností na konečnou spotřebu téměř nepřetržitě rostly a během deseti let se více než zdvojnásobily (ze 760 mld. Kč v roce 1995 na 1526 mld. Kč roku 2005).⁵ Přitom růst disponibilního důchodu byl většinou menší. Se zvyšujícími se výdaji na spotřebu souvisí také nárůst nově vzniklých dluhů, protože lidem nedostačovaly jejich příjmy a ve snaze zlepšit si životní úroveň si začali více půjčovat.

České domácnosti byly ještě do konce 90. let 20. století prakticky bez dluhů a podíl úvěrů domácnostem na celkových úvěrech byl v roce 2004 ve srovnání s EU stále zhruba poloviční. Tento fakt je také příčinou silné dynamiky nárůstu zadluženosti domácností u nás. Výchozí základna je tím pádem nízká a ovlivňuje nepochybně i současný vývoj. Demografické změny a zmírnění počtu úvěrů v devadesátých letech také vytvořily vhodné podmínky pro pozdější strmý růst zadluženosti. Kromě toho působí ještě další silný faktor, kterým je výrazné zkvalitňování produktové nabídky ze strany finančních zprostředkovatelů.

Prvotním nepřímým faktorem obratu v zadlužení českých domácností na straně nabídky, ovlivňujícím ochotu českých domácností přijímat dluhy, bylo posílení soutěže na finančním trhu. Podobně je tomu v posledních deseti letech téměř v celé Evropě. Díky této soutěži se proces poskytování půjček zjednodušil, zrychlil a zlevnil. Zejména nebankovní finanční zprostředkovatelé soupeří o co nejlákavější podmínky pro klienty,

⁵ Číselné údaje pochází ze stránek Českého statistického úřadu. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vydaje_na_konecnou_spotrebu_domacnosti.

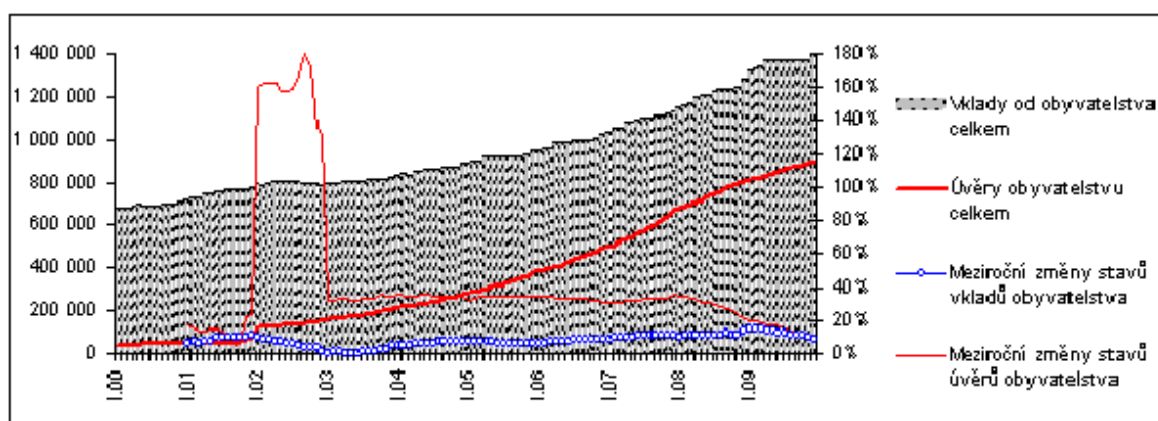
mnohdy jde však o klamavou reklamu a slibované výhody jsou vykoupeny krutými sankcemi v případě nesplácení.

Podle průzkumu Evropské centrální banky v rámci Eurozóny způsoboval v poslední době faktor konkurence zjednodušování úvěrových standardů. Podle bank se jedná o hlavní faktor i ve srovnání s tehdejším očekáváním zlepšení ekonomiky a trhu s nemovitostmi. Konkurenční faktor považují za důležitý také do budoucna. Dá se hovořit o tom, že z bankovního trhu se pozvolna stává místo trhu prodejců trh klientů, protože svými požadavky nejvíce ovlivňují nabízené bankovní produkty.

Jak už jsem naznačil dříve, mezi roky 2000 a 2008 došlo k výraznému nárůstu zadlužení českých domácností. Nyní se tedy podíváme na grafy, které vývoj znázorňují, a řekneme si něco navíc.

Graf 3: Stavů úvěrů a vkladů sektoru domácností a jejich dynamika

(v mil. korun, y/y změna v %)



Zdroj: ČNB, Český Statistický Úřad (ČSÚ).

Nejtypičtějším příznakem zadlužování českých domácností byla v posledních 10 letech jeho rychlost. Ještě na konci roku 2000 totiž dlužili obyvatelé bankám jen 39,7 mld. korun, ale koncem roku 2009 již 897,4 mld. korun. Pokud k dluhům obyvatelstva ještě přičteme zadlužení segmentu domácnosti-živnosti včetně neziskových institucí obsluhujících domácnosti (NISD), dojdeme k tomu, že celková zadluženost sektoru se zvýšila na 973,5 mld. korun v roce 2009 oproti 121,5 mld. korun roku 2000. Jak jde vidět, situace je velmi kritická a kdyby se s ní nic nedělo, hrozilo by čím dál více osobních bankrotů, exekucí, v nejhorším případě i lidí bez práce a bez domova.

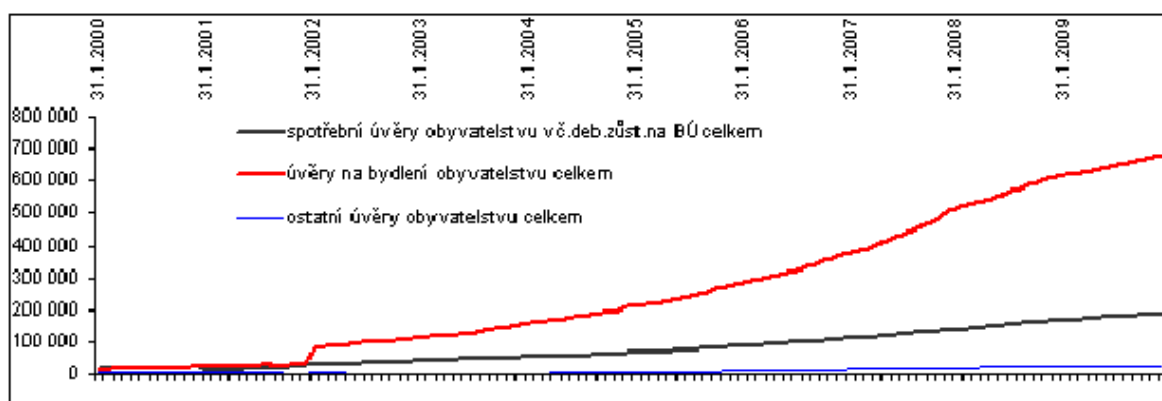
Živnostníci ale svůj podíl na celkovém objemu úvěrů v sektoru domácností podstatně zmenšili. V roce 2000 měly živnosti podíl 63,9 % ze souhrnného objemu půjček v sektoru domácností a roku 2009 už jen 7,8 %. Na vkladech domácností se

naopak živnosti podílely v roce 2009 pouhými 5,5 %, a v roce 2000 se jednalo o 5,1 %, takže došlo jen k mírnému nárůstu. Obyvatelstvo je tím pádem zajímavějším objektem pro zkoumání struktury úvěrů v sektoru domácností, a proto když se bavíme o „českých domácnostech“, jsou tím myšleni obyvatelé.

Z grafů je patrné, jak rychle každým rokem rostly dluhy českých domácností. Od ledna 2003 do poloviny roku 2008 neklesly meziroční čisté přírůstky úvěrů obyvatelstvu pod 30 %. Až finanční krize začínající ke konci roku 2008 a následná recese oslabily i rychlost nárůstu úvěrů poskytovaných bankami domácnostem. V červenci 2008 byl růst ještě + 29,6 %, ale v prosinci 2009 klesl na + 11,1 %. Jak si také můžeme povšimnout z grafu, zpomalování tempa bylo plynulé. „Extrémní vývoj patrný z křivky v roce 2002 byl způsoben metodickou změnou ČNB, kdy zahrnula do statistiky dosud nesledované úvěry stavebních spořitelen ve výši zhruba 30 mld. korun, dále úvěry poskytované na obytné nemovitosti firmám a nakonec i spotřebitelské úvěry na nemovitosti (jejich výše je však i v časové řadě do roku 2009 ve velmi nízká ve srovnání s ostatními typy úvěrů na bydlení a spotřebitelskými úvěry).“⁶

Následující graf ukazuje vývoj rozložení podílů jednotlivých druhů úvěrů na celkovém objemu úvěrů poskytnutých domácnostem v letech 2000–2009. Jak můžeme vidět, úvěry na bydlení stoupaly nejprudším tempem a po celou dobu sledovaného časového období zaujímaly nejvýraznější podíl na úvěrovém trhu. Spotřební úvěry jsou na druhém místě s mírným, ale setrvalým růstem. Ostatní úvěry obyvatelstvu jsou zanedbatelné.

Graf 4: Vývoj jednotlivých typů úvěrů obyvatelstvu (v mil. korun)



Zdroj: ČNB, ČSÚ.

⁶ Český statistický úřad: *České domácnosti dluží bilion*. Dostupné z: <http://notes2.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta120310.doc>.

Shrnutí nejdůležitějších příčin a důsledků zadlužování

- V polovině roku 2000 nastal zlom ve vývoji zadluženosti domácností.
- Od té doby (do roku 2008) zadlužení českých domácností dynamicky narůstalo.
- Největší část vypůjčených peněz jde na nákup nového bydlení.
- Příčinami růstu zadlužování jsou zejména následující jevy: výchozí nízké zadlužení, požadavek lidí na nové bydlení, demografické změny, obrat v preferencích, nízké a ustálené úroky, stoupající mzdy a vstřícný postoj bank.
- Mezi důsledky je možné zařadit zmenšení pokrytí dluhů úsporami a finančním majetkem, nárůst podílu splátek na příjmech domácností, nápadné změny v rozvahách bank a nárůst výstavby bytů.
- Vyšší poptávka po nemovitostech má za následek růst jejich cen, což poněkud snižuje výhody vyplývající z nízkých úrokových sazeb.
- Čím dál nižší pokrytí dluhů finančním majetkem nemá nic společného s vyspělostí ekonomiky, ale se změnou preferencí domácností. Ve srovnání s jinými státy je v ČR krytí dluhů stále relativně vysoké.
- Prudký nárůst dluhů v porovnání se zahraničím souvisí s nízkou proouvěřovaností ekonomiky. U vyspělejších ekonomik se často setkáme s vyšší proouvěřovaností. Se zvyšující se vyspělostí ekonomiky stoupá i podíl úvěrů na HDP na jednoho obyvatele.
- Zatím je platební morálka českých domácností dobrá. Horší je situace u spotřebitelských úvěrů.
- *"Riziko představuje pokles cen nemovitostí, prudký růst úrokových sazeb a negativní vývoj příjmů domácností. Žádný z těchto jevů nelze v brzké době očekávat."*⁷

S posledním bodem, který je citovaný z uvedeného zdroje, se z dnešního hlediska již nedá plně souhlasit. Je sice pravda, že rizika nárůstu zadlužení jsou jak pokles cen nemovitostí, růst úrokových sazeb, tak negativní vývoj příjmů domácností, ale poslední věta se ukázala jako nepravdivá, když finanční krize s počátkem v roce 2008 dokázala přesný opak.

Aktuální stav zadluženosti ke konci roku 2009

Ve článku „České domácnosti si od bank a společností půjčily už bilión korun“ od Tomáše Holého jsem se dočetl, že české domácnosti dlužily bankám a ostatním finančním zprostředkovatelům v závěru roku 2009 více než bilión korun. Podle údajů

⁷ Měsíc.cz: *Analýza zadluženosti českých domácností*. Dostupné z: http://i.info.cz/urs-att/Mesec_cz-studie_o_zadluzenosti_ceskych_domacnosti-113015889801607.pdf.

z Českého statistického úřadu (ČSÚ) tedy zadlužení Čechů vzrostlo proti roku 2000 osmkrát. Ve srovnání se zeměmi eurozóny jsou však stále české domácnosti v míře zadlužení na poloviční úrovni.

Co se týká rozložení dluhů mezi banky a ostatní zprostředkovatele, dlužili lidé koncem roku 2009 bankám 973,5 mld. korun a od ostatních poskytovatelů aktiv si půjčili dalších 104,1 mld. korun. Když se ohlédneme zpět, tak je patrné, že lidé se zadlužují každým rokem více. Až s příchodem finanční krize do ČR v roce 2008 lidé lehce zredukovali svou spotřebu i míru zadlužování.

ČSÚ kromě toho upozornil, že důvodem růstu zadlužování je hlavně rozšířenější konzumní život, který nutí lidi utrácet mnohdy víc, než kolik vydělají. „*V reálném vyjádření stouply za tu dobu nejrychleji především výdaje na spotřebu telekomunikačních služeb (např. v roce 2000 připadalo na 100 českých domácností 42 mobilních telefonů, v roce 2008 už 188), vzdělání a zdraví. Nejpomaleji naopak rostly výdaje na bydlení a služby s ním spojené. Výdaje za potraviny se zvýšily o pětinu. Dalším motivem českých domácností k zadlužování byl růst životního standardu – či úsilí o něj – a zvyšování reálné mzdy,*“⁸ doplnili statistici.

Podle českého statistického úřadu se tempo zadlužování zvyšovalo i díky tomu, jak si lidé půjčovali peníze na vlastní bydlení. Úvěry na bydlení tvoří stále největší část objemu dluhů – zhruba 70 %, což je ještě o něco více než v uplynulých letech. Za posledních deset let se také razantně zvýšil počet nově postavených domů, a tím pádem rostla i poptávka po hypotékách na bydlení. Finanční krize tento růst pochopitelně také zpomalila.

Způsoby, jak se dluhům vyhnout, nebo se jich zbavit

Prevenici zadlužování a řešení situací, kdy je člověk předlužený, si osvětlíme s pomocí publikace ministerstva vnitra. „*Orientovat se ve spleti českých spotřebitelských úvěrů a půjček je pro většinu spotřebitelů poměrně obtížné. Způsoby zajištění a rizika z půjček plynoucí, druhy a výše sankcí v případě problémů se splácením atd. přivádějí do vážných finančních a sociálních problémů především občany z nízkopříjmových skupin. Nejefektivnějším východiskem se jeví tlak na zvyšování transparentnosti podmínek*

⁸ HOLÝ, T.: *České domácnosti si od bank a společností půjčily už bilión korun*. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/finance/194583-ceske-domacnosti-si-od-bank-a-spolecnosti-pujcily-uz-bilion-korun.html>.

*úvěrů a půjček, dodržování správného řízení firmy, zlepšování informovanosti a finanční gramotnosti obyvatel.*⁹

Jako první se budeme věnovat postupům ve sféře státní a územní veřejné správy. Na krajských i obecních úřadech působí sociální pracovníci, kteří často jednají se zadluženými lidmi. Ne vždy ale dokáží těmto lidem adekvátně nebo dostatečně rychle pomoci. Měli by alespoň být schopní podat nejdůležitější informace a poskytnout kontakt na odbornou instituci. Případná další řešení můžeme nalézt v oblasti sociálních dávek – kupříkladu zvážit možnost zaslání části dávky poskytovateli služeb (elektrina, plyn, nájemné za byt), popřípadě rozdělit příspěvek na živobytí do 2 měsíčních splátek, aby se klient naučil hospodařit. Ještě existuje nouzové řešení poskytnutí jednorázové dávky jako výjimečné okamžité podpory. Podobně jako u bezúročné půjčky zde narazíme na pozitivní i negativní stránky. Mezi pozitiva můžeme zařadit fakt, že tato dávka dokáže odvrátit zadlužení v situaci, kdy by splácení bylo nereálné. Negativem však je, že při takovéto okamžité pomoci si může klient zvyknout očekávat pomoc při každém neočekávaném výdaji a není motivován k vytváření si vlastní finanční rezervy a aktivního přístupu pro řešení své nouzové situace.

Další účinnou prevencí proti zadlužování v rámci státní správy je finanční vzdělávání na národní úrovni. Toto vzdělávání chrání spotřebitele na finančním trhu. Finanční vzdělávání se dělí na vzdělávání dětí, které garantuje stát, a vzdělávání dospělých, kde působí hlavně činitelé finančního trhu a neziskové organizace zaměřující se na vzdělávání. Spolupráce všech zainteresovaných stran (státu, spotřebitelských organizací, trhu a odborníků na vzdělávání) je nepostradatelná na obou jmenovaných úrovních vzdělávání. Pro účely všech činností týkajících se finančního vzdělávání byla vytvořena následující definice finanční gramotnosti: „*Finanční gramotnost je soubor znalostí, dovedností a hodnotových postojů občana nezbytných k tomu, aby finančně zabezpečil sebe a svou rodinu v současné společnosti a aktivně vystupoval na trhu finančních produktů a služeb. Finančně gramotný občan se orientuje v problematice peněz a cen a je schopen odpovědně spravovat osobní/rodinný rozpočet, včetně správy finančních aktiv a finančních závazků s ohledem na měnící se životní situace.*“¹⁰

Druhou kategorií opatření vůči zadlužování jsou ta, která spadají mimo státní sféru. Můžeme sem zařadit právní služby – některé právní kanceláře totiž poskytují poradenství v oblasti zadluženosti. Tyto služby jsou nicméně plně hrazeny klientem, a proto jsou pro většinu klientů nedostupné. Lepším řešením může být některá z Asociace

⁹ Ministerstvo vnitra, odbor prevence kriminality: *Prevence zadlužování českých domácností s důrazem na sociálně slabé a vyloučené skupiny obyvatel*, 2008, s. 35.

¹⁰ Ministerstvo vnitra, odbor prevence kriminality: *Prevence zadlužování českých domácností s důrazem na sociálně slabé a vyloučené skupiny obyvatel*, 2008, s. 37.

občanských poraden – předluženým občanům a domácnostem nabízejí bezplatné odborné občansko-právní poradenství a pomáhají zahájit komunikaci s věřiteli, posoudit osobní finanční situaci, sestavit rozpočet s klientem a vypracovat potřebné písemnosti. Služby poskytují osobně, telefonicky nebo elektronicky.

Dlužníci mohou také využít Sdružení obrany spotřebitele (SOS), které se zaměřuje zejména na obhajobu práv spotřebitele a bezplatné poradenské služby v této oblasti. Klienti mají na výběr mezi osobním kontaktem, on-line poradenstvím nebo telefonní linkou. Podobnou českou organizací je Sdružení českých spotřebitelů, které hájí zájmy a práva spotřebitelů. Poslední z podobných institucí je SPES, o. s., která pomáhá předluženým lidem a nabízí vzdělávací projekty na středních školách i mezi skupinami obyvatelstva ohroženými dluhy s cílem zvýšení finanční gramotnosti české populace. Toto sdružení nabízí poradenství pomocí internetových stránek a dvou poradenských center v Ostravě a Olomouci. Kromě toho provádí průzkumy na finančním trhu a upozorňuje na jeho nebezpečí.

Nakonec zmíním ještě alternativu v podobě bezúročné půjčky, která byla praktikována roku 2001 jako zkušební projekt Nouzový sociální fond. Tento projekt se odehrával na dvou místech ČR – v Ostravě a v Ústí nad Labem a byl financován Kanceláří Úřadu vysokého komisaře pro uprchlíky OSN v Praze. Nouzový sociální fond (NSF) si stanovil jako hlavní cíle poskytovat peněžní půjčky nejchudším příslušníkům romské populace (dlouhodobá potřeba), případně rychlé půjčky na východisko z náhlé nouze (naléhavá potřeba). Největší výhodou fondu byla jeho funkční pružnost, rozmanitost, adresnost a kontrolovatelnost. Půjčka zahrnuje důležitý preventivní prvek - pro ty, kteří si ještě nikdy nepůjčili, je tato bezúročná půjčka velmi potřebná, protože při neexistenci NSF by zcela jistě využili „služeb“ lichváře nebo jiné značně nevýhodné nabídky a díky tomu by jim mohlo hrozit daleko hlubší společenské vyloučení.

„Použití půjčky z prostředků Nouzového sociálního fondu je možné při splnění následujících podmínek:

- *rodina (jedinec) je příjemcem sociálních dávek nebo alespoň někteří členové pracují, a proto je pravděpodobné, že budou mít prostředky na splácení půjčky,*
- *o půjčce se sepíše smlouva, ve které se dohodnou pravidla splácení,*
- *půjčka musí být bezúročná; místo úroků se může vyžadovat vykonání práce ve prospěch komunity (okolí, města, NNO apod.),*
- *romský terénní sociální pracovník pracuje po celou dobu s rodinou a pomáhá jí dodržovat splátkový kalendář,*

- *sociální práce je vedena tak, aby naučila rodinu větší soběstačnosti (úspornější hospodaření, alespoň krátkodobé formy zaměstnání) a eliminovala tak nutnost finanční půjčky v budoucnosti.*¹¹

Kancelář úřadu vysokého komisaře pro uprchlíky OSN ocenila NSF jako ztrátový, kdy ani mechanismus společného ručení tří činitelů pozitivně neovlivnil platební kázeň. To však nevylučuje budoucí využití za předpokladu, že se organizátoři poučí z předešlých chyb.

Závěr

S pomocí výše uvedených metod dluhové prevence je ještě možné kritickou situaci zvrátit. Lidé se však musí chtít finančně vzdělávat, zjišťovat si informace, co je pro ně nejvýhodnější a umět si odkládat část výdělku bokem. Podle statistik to vypadá, že každým rokem utrácejí lidé více a více ze svých příjmů a na spoření jim už mnoho nezbývá. Přitom by stačilo uvažovat trochu do budoucna, odkládat si aspoň desetinu toho, co člověk vydělá, a díky tomu by měl zajištěné rezervy na stáří nebo na nečekané události. Také je nutné kontrolovat lichvářské společnosti, které se na první pohled tváří seriózně a dobromyslně, ale přitom používají nezákonné metody vymáhání dluhů. Zatím to každopádně vypadá, že nárůst dluhů českých domácností je hrozbou nejen pro jednotlivce, ale i pro ekonomiku celého státu. Dokud si lidé neuvědomí, že by měli svou spotřebu trochu regulovat, lepší vyhlídky nás nečekají.

Bibliografie

ANTOŠ, Ondřej.: *Analýza zadluženosti českých domácností* [online]. 25. října 2005 [cit. 2010-04-04]. Měšec.cz. Dostupné z: <http://i.iinfo.cz/urs-att/Mesec_cz-studie_o_zadluzenosti_ceskych_domacnosti-113015889801607.pdf>.

ANTOŠ, Ondřej.: *Vývoj zadluženosti českých domácností* [online]. Praha: říjen 2006 [cit. 2010-04-04]. Měšec.cz. Dostupné z: <http://i.iinfo.cz/urs-att/Studie_o_zadlulenosti_ceskych_domacnosti_2006-1-116048262929820.pdf>.

DUBSKÁ, Drahomíra.: *České domácnosti dluží bilion* [online]. 2010 [cit. 2010-04-04]. Český statistický úřad. Dostupné z: <<http://notes2.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta120310.doc>>.

¹¹ Ministerstvo vnitra, odbor prevence kriminality: *Prevence zadlužování českých domácností s důrazem na sociálně slabé a vyloučené skupiny obyvatel*, 2008, s. 39.

Poznámka autora: NNO je zkratka pro nestátní neziskové organizace.

DUBSKÁ, Drahomíra.: *Úspory a zadluženost: ocitly se české domácnosti v dluhové pasti?* Praha: Český statistický úřad, 2008. 26 s. ISBN 978-80-250-1743-2.

DUBSKÁ, Drahomíra.: *Změny v sektoru domácností ČR v období 1995 až 2005 - úspory a zadluženost.* Praha: Český statistický úřad, 2005. 33 s. ISBN: 80-250-1134-8.

HOLÝ, Tomáš.: *České domácnosti si od bank a společností půjčily už bilión korun* [online]. 12. března 2010 [cit. 2010-04-04]. Novinky.cz. Dostupné z: <<http://www.novinky.cz/finance/194583-ceske-domacnosti-si-od-bank-a-spolecnosti-pujcily-uz-bilion-korun.html>>.

SINGER, Miroslav.: *Zadluženost domácností v ČR podle poznatků ČNB* [online]. 2007, 25. května 2007 [cit. 2010-04-04]. Česká národní banka. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/m2export/sites/www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/konference_pr_ojevy/vystoupeni_projevy/download/Singer_20070525_zadluzenost.pdf>.

VESELÝ, Zdeněk.: *Zadluženost domácností v ČR* [online]. 2007, 5. června 2007 [cit. 2010-04-04]. Ministerstvo financí ČR. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Vesely_MF.ppt>.

Dluhová problematika: informační brožura. Plzeň: Občanská poradna, 2007. 69 s. ISBN 978-80-86961-28-6.

Prevence zadlužování českých domácností s důrazem na sociálně slabé a vyloučené skupiny obyvatel [online]. Ministerstvo vnitra, odbor prevence kriminality, 2008 [cit. 2010-04-04]. Ministerstvo vnitra České republiky. Dostupné z: <www.mvcr.cz/soubor/zadluzovani-pdf.aspx>.

Výdaje na konečnou spotřebu domácností [online]. 2007, Aktualizováno dne: 13. 11. 2007 [cit. 2010-04-04]. Český statistický úřad. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vydaje_na_konecnou_spotrebu_domacnosti>.

Is the Czech household debt a threat?

Annotation

This paper deals with Czech household debts. It explains what the main reasons of the rise of household indebtedness are, why the debt is raising so much and what the structure of it is. Furthermore, it focuses on historical development of debts since the origination of Czech Republic until 2009. Among other things, we will get to know what predated the raise of debt itself and we will also deal with the thought, if the current debt of Czech families is a threat to regular function of the state. That's why the last part is dedicated to the options how to avoid unproportional indebtedness.

Keywords

Households, debts, indebtedness, credit, loans, Czech Republic, 2000–2008, the structure of indebtedness, prevention of indebtedness.

Franchising – moderní způsob podnikání

Hana Machalová

Abstrakt

Odborný článek seznamuje čtenáře s pojmem franchising. Vysvětluje podstatu a obsah franchisového podnikání, jeho historii, rozebírá práva a povinnosti jednotlivých subjektů, hodnotí výhody a nevýhody volby franchisové koncepce podnikání. Článek posuzuje význam franchisingu v současném tržním prostředí a prognózuje jeho vývoj v budoucnosti. Podrobněji je rozebráno zastoupení franchisingu v ČR. Druhá část článku se zabývá analýzou konkrétních franchisingových principů ve firmě McDonald's.

Klíčová slova

Franchising, franchisové podnikání, franchisor, franchisant, poskytovatel licence, příjemce licence, licence, franchisová smlouva, McDonald's, podnikatelská koncepce, investice, riziko, poplatek.

Úvod

V současné době se člověk, který v rámci udržení všeobecného přehledu sleduje také trendy v podnikání, setkává stále častěji s cizími slovy jako franchising, franchisor, franchisant, franchisee... Ač se na první pohled jeví jako neznámé a nepodstatné, a nezasvěcený pozorovatel může mít dojem, že hrají v oblasti obchodu pouze vedlejší roli, opak je pravdou. Díky stále postupující globalizaci a překonávání technologických i politických bariér, dochází k velice dynamické expanzi tohoto podnikatelského konceptu, a již mnoho velkých světových firem vděčí za svůj úspěch právě franchisingu.

Smyslem odborného článku bude čtenářům vysvětlit a přiblížit, co se skrývá pod pojmem franchising. Článek se bude snažit objasnit, jak funguje franchisový systém a srozumitelně definovat jeho jednotlivé prvky. Současně budou také vysvětleny hlavní výhody a nevýhody franchisingového podnikání, a na základě těchto poznatků pak vzejde doporučení, pro jaký typ podnikání a pro koho je franchising nejvhodnější. V neposlední řadě bude také zodpovězena otázka, jaká je budoucnost franchisingu a do jaké míry zasáhne tato podnikatelská forma do dalšího vývoje podnikání.

Co je to franchising?

Abychom se mohli zabývat zkoumáním vlastností franchisingu, jeho smyslem a budoucností, je nezbytné nejdříve definovat tento pojem a zjistit, co vlastně znamená.

Podle definice Evropské franchisingové federace, kterou užívá i Česká asociace franchisingu, se franchising vymezuje jako: „Obchodní strategie a metoda podnikání založená na tom, že podnikatel (franchisingový poskytovatel, franchisor) svůj úspěšný systém odbytu výrobků, služeb nebo technologií poskytuje za úplatu jiným právně i finančně nezávislým obchodním partnerům (franchisingovým příjemcům, franchisantům). Franchisor svým franchisantům poskytuje právo (a zároveň jim ukládá povinnost) provozovat svou obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí odbytu, včetně používání jeho know-how a obchodních a technických postupů, a při tom užívat obchodní jméno a/nebo ochrannou známku franchisingového poskytovatele. Franchising je založen na úzké a neustálé partnerské spolupráci vycházející z dlouhodobé franchisingové smlouvy. Franchisor svým franchisingovým příjemcům poskytuje trvalou prodejní a technickou podporu.“¹

Zjednodušeně lze říci, že franchisor nabízí franchisantům podnikatelský koncept „na klíč“ a ten chce několikrát prodat, aby mohl expandovat na další trhy a rozvinout renomé své značky. Ve franchisové organizaci jsou role jednotlivých členů přesně vymezeny – franchisor se zabývá systémovými, strategickými a organizačními úkoly (např. uvedení nového výrobku do prodeje), zatímco franchisant plní konkrétní činnosti vyplývající z franchisové smlouvy (prodej výrobků).

Franchisantem se může stát fyzická či právnická osoba. Franchisant podniká jako samostatný ekonomický subjekt – pod vlastním jménem (IČ), na svůj účet, riziko a náklady, avšak jeho samostatná realizace je omezena podmínkami franchisové smlouvy.

Nejideálnějším franchisovým příjemcem je jednotlivec, protože jeho činnost lze poměrně snadno kontrolovat. Naopak velké firmy ve funkci příjemců franchisy mohou způsobit poskytovateli franchisy řadu problémů. Silné společnosti mohou dojít k závěru, že omezení, kterým jsou ze strany franchisingu vystaveny, jsou příliš svazující a rozhodnou se je modifikovat či inovovat, domnívají se totiž, že zkušenosti z jejich vlastních provozů jsou směrodatnější než zkušenosti poskytovatele franchisy. Z tohoto důvodu může být pro většinu poskytovatelů franchisy rozumným řešením nepřijímat za franchisanty velké společnosti, alespoň ne do té doby, než bude síť dostatečně silná, aby vydržela tlaky, jimž může být vystavena.

¹ Evropský kodex etiky franchisingu.

Historie franchisingu

Pro lepší pochopení franchisingu je nezbytné zabrousit také do historie a vysvětlit jeho samotné počátky a skutečnosti, které měly na jeho vznik a rozšíření nejpodstatnější vliv.

První náznaky franchisingu lze vypočítávat již ve středověké Francii, kde se jako „*franchise*“ označovala privilegia udělovaná feudálem k výrobě nebo prodeji některých výrobků či služeb.

Skutečnou kolébkou franchisingu v pravém slova smyslu jsou však Spojené státy americké, kde se tato nová podnikatelská koncepce začala poprvé uplatňovat na počátku 20. století. Franchising se zrodil v důsledku masového rozvoje automobilismu a cestování. Jako vůbec první začínají na principech franchisingu fungovat sítě prodejen aut, čerpacích stanic, motelů atd. Po druhé světové válce se franchising začíná mohutně využívat také pro podnikání v oblasti služeb, rodí se legendární franchisové řetězce jako např. McDonald's a uplatňuje se rovněž tzv. výrobní marketing, jehož typickým příkladem je Coca Cola.

Do Evropy se franchising začíná šířit v 70. letech, nejlépe se uchytl v Německu, Francii a Velké Británii. Do tehdejšího Československa začíná nová podnikatelská platforma pronikat až na začátku 90. let, zpočátku se však neseťkává s takovým úspěchem jako jinde ve světě z důvodů nízké kapitálové vybavenosti a úvěruschopnosti podnikatelů, nedokonalé legislativy a chybějícího zázemí pro rozvoj nové koncepce.

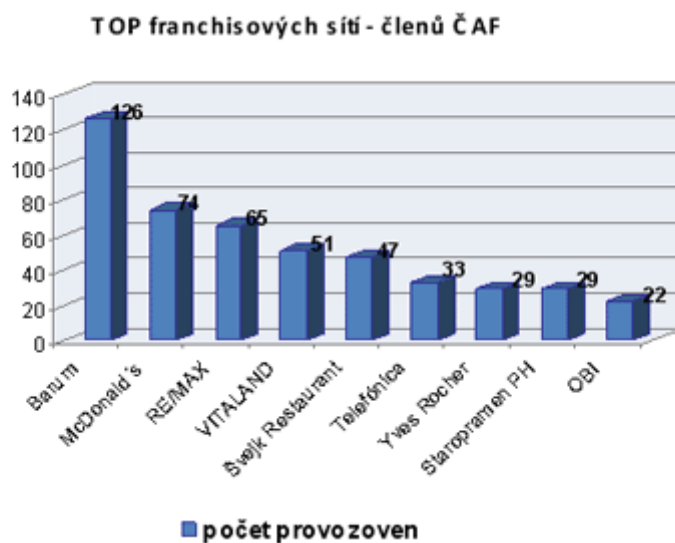
Franchising v ČR

Nutno říci, že postupně se podnikatelské prostředí v České republice zlepšuje a v současnosti provozuje na našem území činnost přibližně 150 firem založených na principech franchisingu. Polovina z nich se věnuje oblasti služeb, druhá podniká v oblasti obchodu. V odvětví služeb jsou nejvíce zastoupeny restaurace a koncepty rychlého občerstvení, realitní kanceláře, hotelnictví a cestovní ruch, pronájem vozidel, výstavba domů a renovace, kadeřnické, kosmetické a lázeňské služby. V oblasti obchodu zase dominují firmy zabývající se prodejem módy a textilu, a také drogerie a kosmetiky.

Z provedených průzkumů vyplynulo, že třetina franchisových konceptů je v České republice provozována více než 10 let. Mezi nestarší systémy patří McDonald's, Yves Rocher a OBI. Doba trvání franchisové smlouvy se v ČR pohybuje průměrně od 2 roků do 20 let a výše vstupní investice se uvádí v rozmezí od 10 tis. Kč do 15 mil. Kč, v případě OBI je vyžadována vstupní investice cca 300 mil. Kč. Více než polovina systémů zveřejňuje výši průběžného poplatku, který se pohybuje od 1 % do 15 % z obrátu.²

² Statistické údaje čerpány z: <http://www.czech-franchise.cz/franchising/franchising-v-cr/>.

Graf 1: Zastoupení franchisových firem v ČR podle počtu provozoven (2007)



Zdroj: Česká asociace franchisingu.³

Jen málokdo ví, že řadu úspěšných franchisových konceptů na našem trhu představují ryze české firmy, jako např. Bushman, Botanicus, Profimed, Hudy Sport, Alpine pro atd. Mnohé z českých franšíz také úspěšně expandují na ostatní evropské či mezinárodní trhy. Jednou z takových společností je např. Dobrá čajovna, jež otevřela své filiálky také v Maďarsku, Polsku či USA; zastoupení sítě restaurací Švejk restaurant lze najít v Mexico City, Botanicus prodává své výrobky v Německu, Rusku, ale třeba i na Tchaj-wanu. Důležité je rovněž zmínit, že snad každá druhá česká franšíza pronikla nebo míří na slovenský trh.

V každém případě tedy lze konstatovat, že v současnosti má franchisingové podnikání v ČR již poměrně početné zastoupení a pevné postavení, neustále dochází k jeho rozvoji a expanzi.

Donedávna franšízový způsob podnikání podporovala Komerční banka prostřednictvím svého speciálního úvěrového produktu pro franšízanty. „Jistou výhodou bylo, že v rámci tohoto produktu vyhodnocovala celou franšízovou síť včetně podpory, kterou poskytuje. Nyní přistupuje k franšízovým klientům jako k běžným podnikatelům a tento speciální produkt nemá. Ostatně v ČR takový produkt nemá žádná banka.“⁴ Navzdory této neochotě bank a nepružnosti českých zákonů si však české franšízové podnikání dokáže najít svou cestu a stává se stále úspěšnějším.

³ Česká asociace franchisingu: *Franchising v ČR* [online]. Dostupné z: <http://www.czech-franchise.cz/franchising/franchising-v-cr/>.

⁴ FranchisingINFO.cz: *Franchising – podnikání na jistotu* [online]. Dostupné z: <http://franchisinginfo.cz/clanek/592/franchising-podnikani-na-jistotu/>.

Základní princip franchisingu

Poskytovatel licence předává odběrateli licence právo disponovat s jím vytvořenou značkou, dobrým jménem, ochrannými známkami, poskytuje franchisantovi své know-how, veškeré „recepty na úspěšné podnikání“, a také systémovou a systematickou péči v podobě školení, marketingové podpory atd. Franchisant tedy ve svém podnikání využívá osvědčených znalostí, metod a zkušeností poskytovatele franchisy. Za tuto podporu skládá franchisorovi vstupní poplatek za udělení licence a následně – po celou dobu trvání smlouvy – platí měsíční poplatek za užívání franchisy, který tvoří procento tržby. Obecně lze říci, že se poplatky pohybují od 1 do 7 % z hrubého obrátu, na marketing se platí od 2 do 5 %. Výše vstupních poplatků závisí na mnoha okolnostech, zpravidla rozhoduje velikost a úspěšnost firmy. Čím je firma franchisora větší a úspěšnější, tím je dražší franchisová licence. Zároveň je povinností odběratele licence dodržovat veškeré pravidla, standardy a zásady stanovené franchisorem v franchisové smlouvě a akceptovat průběžné kontroly dodržování těchto podmínek.

Franchisová smlouva

Samotnému uzavření franchisové smlouvy vždy předchází vyjednávání mezi oběma stranami – tedy mezi poskytovatelem licence a jejím odběratelem. Tato jednání jsou poměrně delikátní záležitostí, protože už v této fázi musí franchisor svému potenciálnímu partnerovi odtajnit část svého know-how, proto je většinou vyžadováno, aby se budoucí franchisant právně zavázal k mlčenlivosti.

Po sérii vyjednávání, kdy franchisor prověřuje a zkoumá poměry a předpoklady k podnikání u uchazeče o licenci, a zároveň se budoucí franchisor seznamuje s podmínkami vyplývajícími z nabídnuté franchisy, dochází v případě, že je všechno v pořádku, k podpisu franchisové smlouvy.

Smlouva by měla především obsahovat vymezení vzájemných práv a povinností ve vztahu mezi franchisorem a franchisantem, dále podmínky udělení licence k ochranným známkám, převod know-how, poskytnutí franchisy atd. Právní dokument se rovněž zabývá specifikací vzhledu provozoven a dalších vizuálních označení, vymezuje sortiment prodávaných výrobků, služeb či technologií, a také stanovuje oprávnění a povinnost franchisora rozvíjet a dále zdokonalovat franchisový systém. Důležité je také určení vzájemných vztahů ke konkurenčním subjektům a ke třetím osobám.

Smlouva stanovuje také konkrétní výši franchisových poplatků, plán školení a tréninků, konkrétní podoby podpory ze strany franchisora, způsob vedení účetnictví, dobu trvání franchisové smlouvy a vymezuje rovněž podmínky pro ukončení franchisingového partnerství, postoupení či prodej licence, a také následky ukončení smlouvy a vzájemné vypořádání.

Součástí smlouvy většinou bývá franchisový manuál, který musí obsahovat naprosto komplexní a podrobné popisy každodenní činnosti franchisingového podniku. Každá příručka by měla zahrnovat informace o základním charakteru provozu podniku a obchodní filozofii, popis provozního systému a provozních metod, provozní instrukce (např. otevírací doba, požadavky na vzhled zaměstnanců, školení zaměstnanců, cenová politika, nákupní politika atd.), a také podrobný popis vzhledu prodejny.

Výhody a nevýhody franchisingu

Při posuzování předností a naopak nedostatků franchisingových koncepcí je nutné si uvědomit, že je musíme hodnotit ze dvou hledisek – jak z pohledu franchisora, tak z pohledu franchisanta.

Z pohledu franchisora

Nejdříve se budeme zabývat stranou franchisora. Zásadní výhodu franchisingu lze spatřovat v malé ústřední organizaci skládající se jen z několika vysoce kvalifikovaných manažerů specializujících se na jednotlivé aspekty podnikání. Franchisor přenechá vedení poboček franchisantům, kteří dobře znají místní trh a umí flexibilně reagovat na lokální změny a specifika. To je pro podnik daleko efektivnější, než kdyby byly pobočky řízeny dálkově z centrály. Navíc franchisant, který je sám osobně v podnikání zainteresován, je daleko víc motivován k tomu, aby pro firmu odváděl dobrou práci, než kdyby byl pouze zaměstnancem.

Pro poskytovatele franchisové licence spočívá stěžejní výhoda koncepce v usnadnění a zrychlení pronikání firmy na nové trhy. Tím, že se počet franchisantů na trhu zvyšuje, firma získává stabilnější postavení, což jí zajistí stálý a rychlý odbyt produkce.

Protože jsou franchisanti povinni dodržovat franchisorem stanovené standardy definované ve franchisové smlouvě, může se franchisor spolehnout, že jeho know-how bude šířeno v nezměněné podobě, bude zaručena kvalita výrobků, a tím bude propagováno dobré jméno firmy.

Dalším plusem je, že franchisor nemusí při rozšiřování svých poboček vynaložit tak vysoké kapitálové investiční výdaje, protože na základě franchisy je rozloží na samotné franchisanty. V praxi to znamená, že franchisor za svého financuje např. výstavbu konkrétní pobočky (prodejny), vybavení a zařízení této pobočky však spadá do finanční povinnosti odběratele licence.

Poskytnutím licence franchisor deleguje na franchisanty také požadavky organizační, což mu umožňuje přenechat řešení operativních záležitostí franchisantům (např. personální otázky) a sám se pak může věnovat „vyšším“ strategickým a plánovacím úkolům.

Zásadní nevýhodou franchisingu z pohledu franchisora je vysoký požadavek na vzájemnou empatii mezi poskytovatelem a příjemcem licence. Každý potenciální poskytovatel franchisy si musí být vědom významu dobrých vztahů, jež si bude muset s příjemci franchisy vytvořit, a které bude muset neustále rozvíjet, pokud chce být úspěšný. Vztah partnerů musí být založen na vzájemném respektování a dodržování předem stanovených pravidel. Velice důležitá je také komunikace a předávání informací mezi franchisovými články. Franchisor musí velice pečlivě vybírat budoucí franchisanty tak, aby měl jistotu, že tito partneři budou loajální, ochotní a schopní dodržovat kvalitu, a zároveň udržovat a rozšiřovat dobré jméno firmy.

Ve franchisingovém podnikání může občas vzniknout situace, kdy si příjemce franchisy začne vytvářet pocit nezávislosti a zdá se mu, že franchisora vlastně ani nepotřebuje. Tím vzniká poskytovateli licence problém, jehož řešení vyžaduje citlivé jednání a zkušenosti v řízení. Nedodržování podmínek někdy může znamenat i ukončení smlouvy. Avšak právě v systémech českých franšíz existuje určitý prostor k diskuzi. Jestliže franchisant přijde s nějakým lepším nápadem, většina poskytovatelů franšíz se ho snaží zahrnout do konceptu a uspokojit své klienty.

Na straně poskytovatele franchisy může vzniknout také další potíž, a sice obava, že tím, že vynakládá tolik práce a úsilí na vyškolení příjemce franchisy, si vlastně vychovává možného budoucího konkurenta. V jistém smyslu je to pravda. Ovšem v praxi není počet franchisantů, kteří se osamostatnili, nijak vysoký, a jsou k dispozici i určité právní sankce.

V souvislosti s dodržováním norem týkajících se jakosti zboží a služeb musí franchisor provádět kontrolu dodržování dohodnutých standardů a poskytnout pomoc příjemcům franchisy při řešení problémů.

Shrňeme-li nevýhody, jimž čelí poskytovatel franchisy, lze říci, že většina z nich vyplývá z jeho vztahu k příjemci franchisy a k osobám, jichž se záležitost týká. Franchisor nesmí zasahovat do samostatného podnikání franchisanta, který je vlastníkem své provozovny, musí si uvědomit, jak důležitá je spolupráce, vzájemná provázanost, a také tolerance a chápání způsobu myšlení a chování příjemce franchisy.

Z pohledu franchisanta

Co se týká druhé strany – příjemce franchisy, tak výsledkem zkoumání výhod a nevýhod franchisingu z pohledu franchisanta bude doporučení, pro kterou cílovou skupinu je tato forma podnikání nejvhodnější.

Výhody franchisingu jsou na první pohled zcela zřejmé. Podnikatel, jenž získá franchisovou licenci, vstupuje na trh s osvědčenou značkou, prověřeným know-how, což mu zaručuje jistotu úspěchu. Samozřejmě nelze říci, že vstupuje do podnikání s nulovým rizikem a dosáhne zaručeného úspěchu, v každém podnikání je vždy určitá míra rizika, avšak v tomto případě je riziko významně minimalizováno. Statistiky uvádějí, že franchising je šestkrát úspěšnější než klasické podnikání „na vlastní pěst“. Přednost franchisingu můžeme tedy rovněž spatřovat ve výrazném zredukování doby „čekání na úspěch“.

Nesporným kladem je podpora v podobě poradenství, školení a tréninku jak na začátku podnikání, tak rovněž v průběhu podnikání podpora marketingová, provozní. Franchisant má jistotu, že není na své podnikání sám, a v případě komplikací či problémů se může obrátit pro pomoc na poskytovatele licence.

Další výhodou franchisingu lze vidět i v tom, že podnikatel nemusí v začátku svého podnikání vynaložit tak vysoké kapitálové investice jako v případě, že by chtěl podnikat sám. Musí ovšem zaplatit vstupní poplatek, jehož výše se odvíjí od úspěšnosti firmy, může být tedy i poměrně vysoký a často je vyžadováno, aby jeho převážná část byla financována z vlastního kapitálu. Na druhou stranu může franchisant díky zapojení do úspěšného řetězce využít sníženého rizika podnikání a získává také lepší přístup k úvěrům, leasingu a jiným formám financování.

Výhodou z pohledu financí je také fakt, že podnikatel má možnost nakupovat přímo od franchisora, což je obvykle levnější než kdyby nakupoval v prostředí velkoobchodníků a díky tomu, že je zaštitěn dobrým jménem velké firmy, tak může dosáhnout různých cenových výhod, na které by jako soukromník neměl nárok.

Zásadní nevýhoda franchisové koncepce spočívá pro franchisanta především v omezení jeho podnikatelské svobody. Podnikatel sice podniká „na svém“, avšak veškeré jeho aktivity musí být v souladu s pravidly dojednanými ve franchisové smlouvě, a musí o nich franchisora pravidelně informovat.

Franchisant musí rovněž respektovat časté kontroly kvality prováděné ze strany franchisora, musí se řídit jeho pokyny a napravit případné zjištěné nedostatky. Samozřejmostí je, že odběratel licence zpřístupní a poskytne franchisorovi veškerou dokumentaci, včetně té finanční. Obecně lze také konstatovat, že podnikatelský úspěch franchisora se vlastně odvíjí od úspěchu franchisora.

Na základě všech těchto poznatků můžeme určit, pro koho je franchisový typ podnikání nejvhodnější.

Franchising se nejlépe uplatní v oblasti malého a středního podnikání, největší využití má v oborech gastronomie, cestovního ruchu, v obchodě a ve službách. Z hlediska osobního lze franchising doporučit člověku, který chce podnikat, avšak nemá dostatečné zkušenosti, znalosti a kapitál pro založení vlastního podniku, nebo zkrátka nechce podstupovat tak velké riziko spjaté s podnikáním. Koncepce je velmi vhodná pro začínající podnikatele a pro lidi, kteří nechtějí čekat na úspěch, ale chtějí jej dosáhnout v krátkém čase. Franchisovou formu podnikání by si rozhodně neměl vybrat člověk, který se nerad podřizuje pravidlům a nařízeným postupům.

Aplikace franchisingu v McDonald's

Pro konkrétní představu, jak franchisové podnikání funguje v praxi, je vhodné vysvětlit jeho jednotlivé principy na konkrétním příkladě. Jako typický a ukázkový vzor nám může posloužit americká firma McDonald's, která od svého založení v roce 1940 dokázala vytvořit jeden z nejvýznamnějších a nejúspěšnějších franchisových systémů na světě.

V současnosti provozuje McDonald's více než 31 000 restaurací ve 105 zemích světa, z čehož většina poboček (80 %) funguje na principu franchisy, zbytek jsou firemní prodejny.

V dnešním světě bychom našli již jen velmi málo lidí, kteří by mohli říct, že se ve svém životě nikdy nesetkali s pojmem McDonald's. Firma se svou masivní expanzí stala synonymem pro prodejnu rychlého občerstvení. Když se řekne McDonald's, každý si automaticky vybaví restaurační zařízení v prostředí s velkým provozem a čistým, účelně a moderně zařízeným interiérem, nabízející hamburgery, saláty, hranolky a základní druhy chlazených nealkoholických a horkých nápojů provozovat službu v oblasti rychlého občerstvení podle typického vzoru. McDonald's dokázal během let vybudovat franchisu, ve které se myslí na všechny detaily provozu, jež jsou zárukou kvality podávaného občerstvení, ať je náš vztah k fast foodům jakýkoliv.

První franšizová restaurace McDonald's v ČR byla otevřena v roce 1996. Od té doby úspěchy franchisantů potvrdily oprávněnost tohoto způsobu podnikání na českém trhu. V současnosti existuje v ČR 20 franchisantů McDonald's, kteří tak provozují 60 % z celkového počtu restaurací.

Základní rysy McDonald's franchisy

Následující text se bude věnovat představení některých stěžejních principů typických právě pro McDonald's franchisu.

Jednou z hlavních zásad McDonald's je, že právo disponovat s licencí může získat pouze fyzická osoba, nikoliv firma. Tímto pravidlem si společnost zajišťuje, že bude v osobním zájmu majitele franchisy věnovat se výhradně své McDonald's prodejně, a zároveň se brání proti případným silným vlivům firem jako franchisantů, jež by mohly originální franchisu pozměnit či poškodit. McDonald's vyžaduje, aby se franchisant věnoval řízení restaurace 24 hodin denně a je nežádoucí, aby měl ještě jakékoliv vedlejší úvazky. McDonald's licence je poskytována na dobu určitou, obvykle na 20 let.

Pro firmu McDonald's je charakteristické, že své restaurace projektuje a staví podle celonárodního plánu, což znamená, že tým projektantů, jenž jsou zaměstnanci McDonald's, vyhledá lokalitu vhodnou pro vybudování restaurace, připraví plány pro stavbu, vyřídí všechny majetkové záležitosti, a postaví na náklady společnosti restaurační zařízení. Nově vybudovaná nemovitost pak náleží do majetku McDonald's a franchisant při koupi franchisy nezískává na tento majetek nárok, nedisponuje tedy vlastnickými právy k nemovitosti, v níž bude podnikat, stává se pouze nájemcem restaurace. Povinností franchisanta pak je si tyto prostory na vlastní náklady podle předepsaných standardů vybavit. Konkrétně musí nakoupit veškeré zařízení kuchyně (grily, toasty, lednice, mrazící zařízení, fritézy, stroj na výrobu shaku a zmrzliny, pokladní systém, počítačový systém, vybavení velké lednice a mrazícího skladu, příp. systém McDrive); vybavení prostoru pro hosty (stoly, židle, dětský koutek, parkoviště, vybavení toalet atd.), a také zajistit reklamní označení. Důležitá je i zmínka, že McDonald's nezaručuje zájemci o franchisu, že získá licenci k provozování prodejny v blízkosti svého bydliště, proto musí být budoucí franchisant ochoten se v rámci regionu přestěhovat.

Dalším specifikem McDonald's franchisy je rozsáhlý systém školení – „tréninku“. Ještě před získáním franchisy podstupuje zájemce 9 až 14 ti měsíční zaškolení, jehož smyslem je nejenom seznámit případného budoucího franchisanta s provozními a organizačními podmínkami spjatými s chodem restaurace, ale také prověřit jeho konkrétní schopnosti a otestovat jej. Typické je, že tento čas strávený v tréninkovém

programu, a s tím spojené i veškeré výlohy, nejsou zájemci o franchisu nikterak propláceny. Vše, kromě materiálu určeného k tréninku, si hradí na vlastní náklady. Mezi uchazečem a společností nevzniká v tomto období žádný právní vztah. Proces zaškolování franchisantů je obvykle zakončen týdenním kurzem na Hamburger University, v sídle západní divize McDonald's v Mnichově, jehož součástí jsou semináře, konference a samozřejmě i závěrečné testy a zkoušky. Tímto však samozřejmě školící aktivity nekončí, trénink je totiž u McDonald's na prvním místě.

Firma se svým propracovaným systémem školení tzv. crew training snaží vychovat si vlastní loajální a schopné pracovníky, kteří budou dbát na dodržování předepsaných provozních standardů.

Pro McDonald's je příznačné hierarchické členění pracovních pozic v rámci každé restaurace, což zajišťuje schopným pracovníkům možnost rychlého kariérního růstu a motivuje je. Zaměstnanec může postupovat v rámci těchto pracovních pozic:

1. Crew
2. Crew trenér
3. Floor Manager
4. II. asistent, Manager Trainee
5. I. asistent
6. Restaurant Manager
7. Business Consultant
8. Operations Manager

Po získání licence jsou pak franchisantovi v rámci provozní podpory k dispozici interní poradci – konzultanti, kteří mu poskytují provozní, manažerské a obchodní poradenství. Získáním licence se franchisant stává součástí jednotného marketingového systému McDonald's a je jeho povinností investovat každý rok značné částky do podpory jména McDonald's a do svých restaurací.

S firmou McDonald's jsou neodmyslitelně spjaty tzv. McDonald's standardy označované jako QSC&V Standards: Quality = kvalita, Service = služby, Cleanliness = čistota, Value = hodnota. Do těchto standardů jsou zahrnuty povinnosti dodržovat prvotřídní kvalitu používaných surovin, recepty a technické normy pro přípravu jídel; držet se zavedených metod řízení, provádění inventury, vedení účetnictví a marketingu; používání obchodních a servisních značek; respektování konceptu designu restaurace, reklamní označení, umístění vybavení atd.

Finanční podmínky McDonald's franchisy

Po bližší specifikaci hlavních principů McDonald's franchisy je nezbytné dozvědět se také o finančních požadavcích spjatých s koupí a následným používáním licence.

Protože je McDonald's jednou z největších a nejvýznamnějších franchisových společností na světě, logicky lze snadno odhadnout, že franchisové poplatky budou poměrně vysoké, což je však na druhou stranu vyváženou nepřilíš velkým investičním podnikatelským rizikem.

McDonald's důsledně vyžaduje, aby část z investice do získání franchisy (min. 40 %) byla financována z vlastních zdrojů, zbytek může být dofinancován bankovním úvěrem. V podmínkách České republiky dosahuje celková vstupní investice zhruba 19,2 mil. Kč, proto jsou pro přímou franchisu nejvhodnější kandidáti s vlastním kapitálem min. 7,5 mil. Kč. Vstupní investice zahrnuje splacení kauce ve výši 300 000 Kč, vstupního franchisového poplatku na 20 let 900 000 Kč a výdaje na vybavení restaurace zhruba ve výši 18 mil. Kč.

Mimo vstupní investice je franchisant povinen v průběhu svého podnikání platit franchisorovi měsíčně poplatek za nájem restauračních prostor ve výši 9 – 16 % z čisté měsíční tržby, dále pak měsíční poplatek za používání franchisy 5 % čisté tržby a musí rovněž přispívat na marketing částkou v rozmezí od 5 – 5,5 % čisté měsíční tržby. Mimo to 1 % čisté tržby restaurace by mělo být použito na lokální marketingové aktivity.⁵

Optimální kandidát pro získání McDonald's franchisy

Po prozkoumání základních pravidel, práv a povinností vyplývajících z franchisy McDonald's lze jako nejvhodnější typ kandidáta na získání licence označit podnikatele ve středním věku disponujícího dostatečně vysokým vlastním kapitálem, s organizačními schopnostmi, se schopností řídit a motivovat kolektiv cca 40 zaměstnanců, který je ochoten podřídit svůj osobní život aktivnímu vedení restaurace, je schopen absolvovat přibližně roční tréninkový program, a je také přístupný změně bydliště v rámci svého regionu.

⁵ Informace čerpány z MCD - Franchisové informační brožury. Dostupné z: http://www.mcdonalds.cz/file/cs/onas/franchising/MCD-Franchisingova_informacni_brozura.pdf.

Závěr

Na základě poznatků uvedených v článku lze usuzovat, že franchisová koncepce disponuje vysokým potenciálem stát se dominantní formou maloobchodu a rozhodně má před sebou velkou budoucnost. Zákazník, ač si to jen málokdy uvědomuje, vděčí za dostupnost kvalitních výrobků a služeb právě franchisingu. Ten zároveň působí jako hnací motor ekonomického rozvoje malých a středních firem, které jeho zásluhou mohou dosáhnout řady konkurenčních výhod a vytvořit tak stabilizující protiváhu velkým podnikům, což má pozitivní vliv na celkovou stabilitu na trhu.

Franchising s sebou v každém případě přináší značné snížení rizika při podnikání, a to na obou frontách: jak pro podnikatele, který začíná a netroufá si podnikat vlastní pěť, tak pro zkušeného podnikatele, jenž disponuje osvědčeným know-how a chce dále expandovat. Snižování rizika je v dnešním světě nejistoty jednoznačně vítaným aspektem, i proto lze odhadnout, že franchisové koncepce budou v následujících letech hojně využívány.

Bibliografie

HORÁKOVÁ, Iveta: *Marketing v současné světové praxi*. Vydání 1. Praha: Grada, 1992.

Česká asociace franchisingu. Franchising v ČR. Dostupné z: <http://www.czech-franchise.cz/franchising/franchising-v-cr/>.

Český institut pro franchising. Stručně o franchisingu © RNDr. Jaroslav Tamchyna, 2005. Dostupné z: <http://www.ifranchising.cz/pdf/strucne-o-franchisingu.pdf>.

FranchisingINFO.cz český portál o franchisingu. Evropský kodex etiky franchisingu. Dostupné z: <http://franchisinginfo.cz/abc-franchisingu/8/evropsky-kodex-etiky-franchisingu/>.

FranchisingINFO.cz český portál o franchisingu. McDonald's. Dostupné z: <http://franchisinginfo.cz/fransiza/22/mcdonald-s/>.

FranchisingINFO.cz český portál o franchisingu. Což takhle dát si osvědčený recept. Dostupné z: <http://franchisinginfo.cz/clanek/617/coz-takhle-dat-si-osvedceny-recept/>.

FranchisingINFO.cz český portál o franchisingu. Franchising, podnikání na jistotu. Dostupné z: <http://franchisinginfo.cz/clanek/592/franchising-podnikani-na-jistotu/>.

Gastro plus. Jak si koupit know how, které vydělává aneb Franchising. Dostupné z: http://www.gastroplus.cz/prectete-si/2007/07_3_jak-si-koupit-know-how.php.

McDonald's Česká republika. Franchisová informační brožura. Dostupné z:
http://www.mcdonalds.cz/file/cs/onas/franchising/MCDFranchisingova_informacni_brozura.pdf.

McDonald's ČR. Franchising. Dostupné z:
<http://www.mcdonalds.cz/cs/onas/franchising/index.shtml>.

Franchising – modern way of doing business

Annotation

Journal article introduces readers to the concept of franchising. It explains the nature and content of franchising, its history, discusses the rights and obligations of the individual subjects, evaluate the advantages and disadvantages of the franchising business plan options. Article assesses the importance of franchising in the current market environment, and predicts its future developments. It's discussed in more details the representation of franchising in the country. The second part deals with the analysis of specific principles in the franchise McDonald's.

Keywords

Franchise, franchising, franchisor, franchisee, license, franchise agreement, McDonald's, business koncept, investic, risk, tax.

Co přinesla reforma zákona o daních z příjmů fyzických osob

Eva Marinčáková

Abstrakt

Cílem práce s názvem "Co přinesla reforma daně z příjmů fyzických osob" je popsat systém výpočtu daně z příjmů fyzických osob a upozornit na změny zavedené v roce 2008. Práce popisuje, co je předmětem daně, jakým způsobem se vypočítává daňová povinnost, jak se provádí zálohy na daň z příjmů ze závislé činnosti a roční vyrovnání. Poté je zde také část věnovaná příjmům z podnikání a jiné samostatné výdělečné činnosti a formě placení záloh. Práce, tak jako účetní rok, je završena kapitolou o daňovém přiznání.

Klíčová slova

Daň z příjmů fyzických osob, předmět daně, sazba daně, paušální daň, zálohy na daň, roční zúčtování daně, daňové přiznání.

Úvod

Jako téma své práce jsem si vybrala daň z příjmů fyzických osob, konkrétně pak její reformu z roku 2007. Téměř 70 % obyvatel ve věku od 15 do 64 let je zaměstnáno. Tito všichni tedy musí odvádět daň z příjmů. Ovšem z vlastních zkušeností vím, že málokdo si umí spočítat, kolik by měl správně odvést na daních, málokdo ví, jaké slevy může uplatnit a podobně.

Daň z příjmů fyzických osob je nejméně oblíbenou daní, protože se jedná o daň nejvíce komplikovanou. Komplikovanost je dána rozmanitostí druhů příjmů, kterých každý jednotlivec může dosáhnout. Reforma z roku 2007 měla přispět k zjednodušení systému výpočtů a to pomocí změny sazby daně z progresivní na lineární.

Mezi cíle své práce jsem si stanovila popsat systém výpočtu daně z příjmů fyzických osob, a to jak zaměstnanců, tak podnikatelů, a zároveň upozornit na změny zavedené od roku 2008.

Daň z příjmů fyzických osob a její reforma pro rok 2008

Daň z příjmů je nezbytnou součástí každého moderního daňového systému. Konstrukce daně je složitá, protože na ni jsou kladeny vysoké požadavky. Tato daň má umožnit spravedlivou redistribuci vytvořeného důchodu od osob s vyššími příjmy

osobám s nižšími příjmy. Zpravidla se tedy vyžaduje, aby měla daň z příjmů jednotnou základnu zdanění a progresivní sazbu daně, aby se mohla co nejlépe uplatnit redistribuční funkce na principu platební schopnosti.

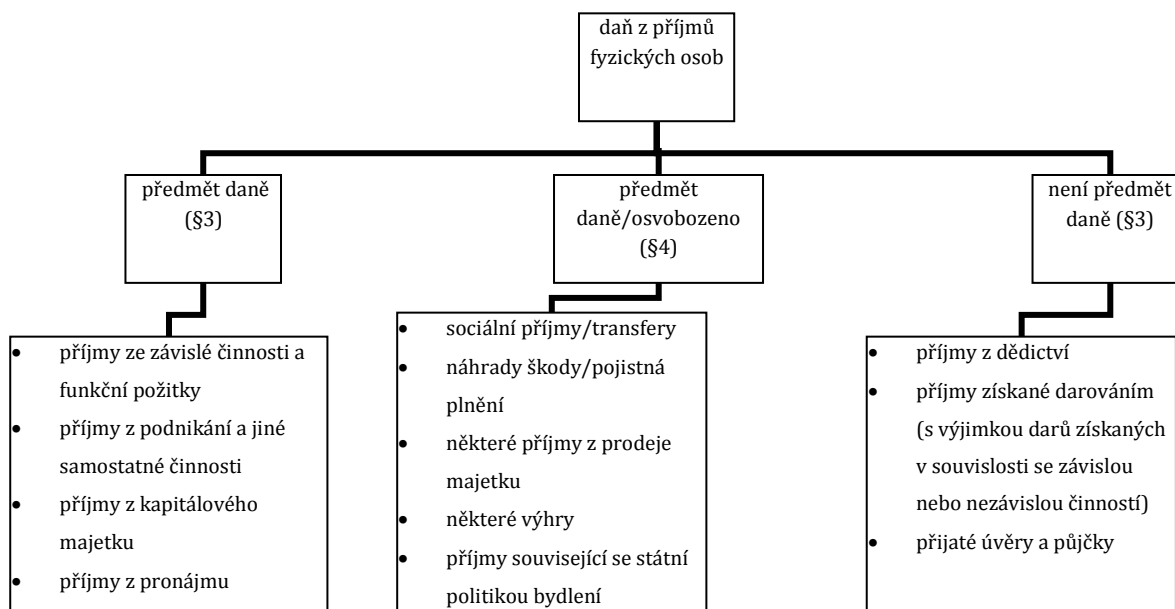
Daň z příjmů fyzických osob je nejméně oblíbenou daní protože se jedná o daň nevíce komplikovanou. Komplikovanost je dána rozmanitostí druhů příjmů, kterých každý může jednotlivec dosáhnout. Trendem posledních desetiletí je co nejvíce zjednodušit zdaňovací základnu a snížit progresivnost sazby daně.¹ Tento cíl je patrný i v daňové reformě z roku 2007.

Předmět daně

Dani z příjmů fyzických osob podléhají veškeré příjmy fyzických osob s výjimkou příjmů, které nejsou jejím předmětem. Zároveň se nejedná jen o příjmy peněžní, ale také o příjmy naturální a příjmy získané směnou. Obecně lze tedy říct, že příjmem rozumíme vše, čím dochází ke zvýšení majetku poplatníka.

Nyní si ukážeme, které příjmy jsou, a které nejsou předmětem daně.

Schéma 1: Předmět daně z příjmů fyzických osob



¹ VANČUROVÁ, A., LÁCHOVÁ, L., VÍTKOVÁ, J.: *Daňový systém ČR aneb učebnice daňového práva*, s. 113.

Osvobození sociálních příjmů od daně je účelné, protože minimalizuje míru přerozdělování prostřednictvím veřejných rozpočtů. Osvobození se používá u dávek státní sociální podpory, z nemocenského a veřejného zdravotního pojištění, dále sem spadají studijní stipendia, příspěvky od nadací, občanských sdružení atd.

Mezi další sociální příjmy osvobozené od daně patří pravidelně vyplácené důchody – penze, například starobní či invalidní. Dochází zde ale k určitému omezení, aby nebyla narušena daňová spravedlnost u důchodců, kteří mají další příjmy než důchod. Proto jde-li o pravidelné penze důchodců, je z důchodu osvobozeno pouze prvních 198 000 Kč za zdaňovací období.

Náhrady škody často pouze nahrazují ztráty na majetku či důchodu. Proto převážná většina z nich je osvobozena od daně. Výjimkou jsou však náhrady škod včetně pojistných plnění, které mají přímý vztah k podnikání, jiné samostatné výdělečné činnosti nebo k pronájmu.

Příjmy z prodeje majetku jsou osvobozeny od daně, protože peníze mají sloužit k nákupu nového zboží. Existuje však celá řada výjimek. Hlavním pravidlem je, že se nejedná o majetek použitý k podnikání - to znamená, majetek vložený do obchodního majetku.

Výhry jsou osvobozeny od daně, protože se jedná o příjmy zpravidla nahodilé.

Osvobození příjmů souvisejících se státní politikou bydlení souvisí s plněním stimulační funkce daně. Proto jsou od daně osvobozeny úroky z hypotečních zástavních listů a úroky z vkladů na stavebním spoření. Osvobození má tyto druhy úspor zvýhodnit.²

Výpočet daňové povinnosti

Od roku 2008 dochází k zavedení tzv. superhrubé mzdy. Do konce roku 2007 se daň počítala z hrubé mzdy snížené o pojistné na sociální pojištění ve výši 8 % a zdravotní pojištění ve výši 4,5 %. Od roku 2008 se ovšem daň počítá ze součtu hrubé mzdy zaměstnance a pojistného na sociální pojištění ve výši 26 % a na zdravotní pojištění ve výši 9 %, které je povinen hradit za zaměstnance zaměstnavatel. To znamená, že daň se odvádí z hrubé mzdy zvýšené o 35 %³. Princip superhrubé mzdy je popsán v § 6 odst. 13 Zákona o daních z příjmů.

² VANČUROVÁ, A., LÁCHOVÁ, L., VÍTKOVÁ, J.: *Daňový systém ČR aneb učebnice daňového práva*, s. 115–118.

³ Od roku 2009 je to 34 %, sazba sociálního pojištění se snížila na 25 %.

Ze superhrubé mzdy by měli těžit převážně zaměstnanci s dětmi. Ti by měli obzvláště při nízkých a naopak vysokých platech „ušetřit“ na dani z příjmu několik stovek korun. Kdybychom porovnávali bezdětné zaměstnance před reformou a po reformě, ze superhrubé mzdy by měli zisk až poplatníci, kteří dříve zdaňovali své příjmy alespoň v 25 % pásmu zdanění.⁴

Sazba daně z příjmů fyzických osob

Podle novely z roku 2008 činí daň ze základu daně sníženého o nezdanitelnou část základu daně podle § 15 a odčitatelné položky od základu daně podle § 34, zaokrouhleného na celá sta Kč dolů 15 %.⁵ Ze stávajícího ustanovení § 16 novela vypustila odstavec 2, podle kterého se mohly zdaňovat příjmy z kapitálového majetku a ostatní příjmy ze zahraničí a který je při jednotné sazbě daně nadbytečný.

Zálohy na daň z příjmů ze závislé činnosti

Příjmy ze závislé činnosti a funkční požitky (kromě příjmů ze zahraničí) se zdaňují vždy u zdroje, a to formou měsíčních zálohy na daň. Zálohu jsou povinni odvádět ti poplatníci, kteří nepodepsali prohlášení k dani a měli v posledním zdaňovacím období příjmy nad 5 000 Kč, a nebo poplatníci, kteří podepsali prohlášení k dani, ať už mají příjmy jakékoli. Zálohu na daň vypočítává a odvádí pod svojí majetkovou odpovědností plátce daně, tedy zaměstnavatel.

Zaměstnanec má možnost uplatnit některé slevy z daně. Pokud má však zaměstnanec více zaměstnavatelů, musí si vybrat jednoho z nich, kterého bude považovat za takzvaného hlavního zaměstnavatele a u kterého může tyto slevy uplatňovat. To udělá pomocí podepsání *Prohlášení poplatníka daně z příjmů fyzických osob k příjmům ze závislé činnosti a funkčním požitkům*. Je důležité, aby toto *Prohlášení* podepsal nejdéle do patnácti dnů po nástupu do zaměstnání.

V tabulce si ukážeme slevy na dani při měsíčních zálohách.

⁴ Tvorba aplikace AWD Česká republika s.r.o. © 2000 - 2009, [online], [cit. 2. 3. 2009]. Dostupný na: <<http://www.finance.cz/dane-a-mzda/informace/reforma-2008/superhruba-mzda/>>.

⁵ Zákon č. 586/1992 Sb.

Tab. 1: Měsíční slevy na dani⁶

<i>Sleva na</i>	<i>Před změnami (2007)</i>	<i>Po změnách (2008)</i>	<i>(2009)</i>
- poplatníka (starobního důchodce)	600 Kč 0 Kč	2070 Kč 2070 Kč	1380 Kč 1380 Kč
- druhého z manželů bez příjmů	o slevu můžeme žádat až při ročním zúčtování daně		
- poživatele částečného invalidního důchodu	125 Kč	210 Kč	210 Kč
- poživatele plného invalidního důchodu	250 Kč	420 Kč	420 Kč
- držitele průkazu ZTP/P	800 Kč	1345 Kč	1345 Kč
- studujícího	200 Kč	335 Kč	335 Kč
Měsíční daňové zvýhodnění na dítě (dítě ZTP/P)	500 Kč 1000 Kč	890 Kč 1780 Kč	850 Kč 1700 Kč
Maximální limit pro měsíční daň. bonus	2500 Kč	4350 Kč	4350 Kč

V posledním řádku tabulky se nám objevuje takzvaný měsíční daňový bonus. Daňové zvýhodnění na dítě může poplatník uplatnit formou slevy na dani, daňového bonusu nebo kombinací slevy a bonusu. Je-li totiž nárok poplatníka na daňové zvýhodnění vyšší než daňová povinnost vypočtená pro příslušné zdaňovací období, je vzniklý rozdíl daňovým bonusem. To znamená, že zaměstnanci bude tato částka přičtena k čisté mzdě. Zaměstnavatel vyplatí měsíční daňový bonus na vyživované dítě z úhrnu záloh stržených ostatním zaměstnancům, které má odeslat na příslušný finanční úřad.

V následující tabulce se podíváme, jaké změny ve výpočtech přinesla reforma daně z příjmů.

⁶ Tvorba aplikace AWD Česká republika s.r.o. © 2000 - 2009, [online], [cit. 2. 3. 2009]. Dostupný na: <<http://www.finance.cz/dane-a-mzda/informace/reforma-2008/superhruba-mzda/>>.

Tab. 2: Výpočet daně z příjmů

<i>rok 2007</i>	<i>rok 2008</i>
zúčtovaný hrubý příjem za kalendářní měsíc (včetně nepeněžních příjmů), ale bez vyňatých příjmů	zúčtovaný hrubý příjem za kalendářní měsíc (včetně nepeněžních příjmů), ale bez vyňatých příjmů
- příjmy osvobozené od daně	- příjmy osvobozené od daně
= hrubá mzda	= hrubá mzda
- pojistné na sociální zabezpečení zaměstnance (8 %), pojistné na veřejné zdravotní pojištění zaměstnance (4,5 %)	+ pojistné na sociální zabezpečení zaměstnavatele (26 %), pojistné na veřejné zdravotní pojištění zaměstnavatele (9 %)
= základ daně	= základ daně (superhrubá mzda)
*sazba daně	*sazba daně
= záloha na daň	= záloha na daň
-slevy na dani + daňové zvýhodnění na vyživované dítě	- slevy na dani + daňové zvýhodnění na vyživované dítě

Roční vyrovnání daňové povinnosti u daně z příjmů ze závislé činnosti

Jak už jsme si řekli, v průběhu zdaňovacího období se v jednotlivých měsících u příjmů ze závislé činnosti a funkčních požitků sráží zálohy na daň. Na konci roku pak musí dojít k vyrovnání daňové povinnosti za celé zdaňovací období. Existují dva základní režimy.

1. Zálohy na daň se považují zpětně za srážku daně, a tím za splnění daňové povinnosti za zdaňovací období, splňuje-li poplatník následující dvě podmínky:

- v průběhu celého zdaňovacího období byly poplatníkovi sráženy zálohy na daň z příjmů ze závislé činnosti jen od zaměstnavatelů, u kterých měl po celou dobu podepsáno *Prohlášení*. To znamená, že mohl mít souběžně jen jednoho zaměstnavatele, u něhož příjem ze závislé činnosti netvořil samostatný základ daně,
- kromě výše uvedených příjmů ze závislé činnosti neměl další příjmy zdanitelné v základu daně, které by v hrubé výši překročily hranici 6 000 Kč.

Jak jsem již naznačila dříve, při stanovení zdanitelné mzdy v jednotlivých měsíčních zdaňovacích obdobích nelze uplatnit některé druhy odpočtů, proto je tento režim pro řadu poplatníků nevýhodný. Proto se těmto poplatníkům umožňuje požádat svého posledního zaměstnavatele v daném kalendářním roce, aby jim provedl zúčtování daňových záloh, a tím umožnil realizovat všechny daňové úspory. Tyto odpočty uvádím v tabulce. Odpočty se uplatňují v prokázané výši, výše však může být limitována.

Tab. 3: Odpočty ze základu daně⁷

úroky z úvěrů na bytové potřeby
dary na veřejně prospěšné účely (činí-li za rok alespoň 1 000 Kč, nejvýše 10 % z celoročního daňového základu)
příspěvky na penzijní připojištění (limit min. 6 000 Kč, max. 12 000 Kč)
pojistné na životní pojištění (pokud si poplatník platí více produktů, mohou se sčítat, ale jen do výše 12 000 Kč)
zaplacené členské příspěvky člena odborové organizace
úhrada poplatníka za zkoušky ověřující další vzdělávání
daňová ztráta
re-investiční odpočet
odpočet části výdajů na výchovu učňů

Při zúčtování daňových záloh může poplatník po doložení uplatnit slevy v následující výši:

Tab. 4: Roční slevy z daně

<i>Sleva na</i>	<i>částka 2008</i>
poplatníka/důchodce	24 840 Kč
manžela/manželku	24 840 Kč
poživatele částečného invalidního důchodu	2 520 Kč
poživatele plného invalidního důchodu	5 040 Kč
držitele průkazu ZTP/P	16 140 Kč
studujícího	4 020 Kč
daňové zvýhodnění na dítě	10 680 Kč
maximální limit pro roční daňový bonus	52 200 Kč

⁷VANČUROVÁ, A., LÁCHOVÁ, L., VÍTKOVÁ, J.: *Daňový systém ČR aneb učebnice daňového práva*, s. 128.

Sleva na poplatníka je základní slevou, kterou si může uplatnit každý občan České republiky. Nárok této slevy nemusí poplatník nějak dokladovat.

Slevu na manžela/manželku může uplatnit poplatník, když druhý z manželů nedosahuje žádných vlastních příjmů, nebo jeho příjmy nedosahují částky 68 000 Kč⁸ (mezi tyto příjmy se neřadí rodičovské příspěvky ani dávky státní sociální podpory). Tato sleva nelze jako jediná ze slev uplatňovat měsíčně. Poplatník není povinen prokazovat výši vlastního příjmu druhého z manželů, stačí čestné prohlášení.

Slevy na první dva typy invalidity poplatníka prokazuje poplatník předložením rozhodnutí o přiznání důchodu a potvrzení o jeho výplatě. Držitel průkazu ZTP/P prokazuje nárok na slevu předložením tohoto průkazu.

Podmínkou pro uplatnění slevy poplatníka soustavně se připravujícího na budoucí povolání je dodržení věkové hranice. Tato hranice je 26 let, jde-li o prezenční formu studia, v doktorském studijním programu se hranice posunuje na 28 let. Tyto slevy poplatník prokazuje předložením potvrzení o studiu.

Daňové zvýhodnění lze uplatnit na dítě nezletilé (do 18 let) a na dítě zletilé až do dovršení věku 26ti let, pokud se soustavně připravuje na budoucí povolání, což opět doloží potvrzením o studiu dítěte. Dítě musí poplatník vyživovat ve své domácnosti.

Další výhodou poplatníka při zúčtování daňových záloh je také, že přeplatek na dani zjištěný při zúčtování záloh vrátí zaměstnavatel bez žádosti. Kdyby byl výsledkem zúčtování nedoplatek na dani, nevymáhal by se.

2. Jestliže poplatník nevyhoví alespoň jedné podmínce nutné k tomu, aby zpětné zálohy na daň z příjmů ze závislé činnosti byly považovány za srážku daně, je povinen podat daňové přiznání. V něm uvede údaje o příjmech ze závislé činnosti, sraženém pojistném sociálního a zdravotního pojištění a zálohách na daň z příjmů ze závislé činnosti podle potvrzení, která mu jsou na jeho žádost povinni vystavit všichni zaměstnavatelé. Toto potvrzení je dokladem, podle něhož poplatník stanoví základ daně a jímž dokládá výši sražených záloh na daň.⁹

⁸ Výše stanovena novelou zákona z roku 2009 a lze ji uplatnit zpětně pro rok 2008.

⁹ VANČUROVÁ, A., LÁCHOVÁ, L., VÍTKOVÁ, J.: *Daňový systém ČR aneb učebnice daňového práva*, s. 146-148.

Příjmy z podnikání a jiné samostatné výdělečné činnosti

Nejdůležitějším rozdílem mezi příjmy ze závislé činnosti a příjmy z podnikání a jiné samostatné výdělečné činnosti je, že ty druhé je povinen evidovat sám poplatník. Sám si musí evidovat také výdaje, které bude chtít prokazovat jako nutné k dosažení příjmů a jeho povinností je rovněž vypočítat si základ daně. K této daňové evidenci patří i evidence hmotného a nehmotného majetku, pohledávek a závazků a také třeba tvorby rezervy na opravu hmotného majetku.

Většina lidí využívá k podnikání také svůj vlastní majetek. K jednoznačnému vymezení majetku, na který pohlížíme jako na majetek využívaný k podnikání, je v zákoně o daních z příjmů zaveden speciální pojem – *obchodní majetek*.

„Obchodní majetek představuje úhrn majetkových hodnot, které jsou ve vlastnictví poplatníka a o kterých se současně účtuje nebo účtovalo anebo vede či vedla daňová evidence.“¹⁰

Výdaje související s majetkem zahrnutým do obchodního majetku (odpisy, pojistné) lze při dodržení stanovených pravidel zahrnout do základu daně a příjmy související s tímto majetkem (prodej, pronájem) lze považovat za příjmy z podnikání a jiné samostatné výdělečné činnosti. Když chce poplatník výdaje prokázat, může ty, které se zdanitelnými příjmy souvisí jen částečně, uplatnit pouze v poměrné výši. Jestliže fyzická osoba nechce prokazovat výdaje na dosažení, zajištění a udržení příjmů, například proto, že je to pro ni příliš nákladné, má ještě jinou možnost, a tou je uplatnit výdaje paušálem.

Tab. 5: Paušální daň

<i>druh příjmu</i>	<i>paušál</i>
příjmy ze zemědělské výroby, lesního a vodního hospodářství	80 %
příjmy ze živností řemeslných	60 %
příjmy ze živnosti	50 %
příjmy z jiného podnikání podle zvláštních předpisů, příjmy z užití nebo poskytnutí práv z průmyslového nebo jiného duševního vlastnictví, autorských práv apod.	40 %

¹⁰ VANČUROVÁ, A., LÁCHOVÁ, L., VÍTKOVÁ, J.: *Daňový systém ČR aneb učebnice daňového práva*, s. 150.

Skutečnost, že si u příjmů z podnikání poplatník sám sestavuje základ daně, mu umožňuje mnohem lépe pečovat o to, aby jeho daňová povinnost nebyla příliš vysoká. Ve snaze předejít tomu, aby podnikatelé po léta neplatili žádnou daň z příjmů fyzických osob, se v roce 2004 zavedl takzvaný minimální základ daně. Ten však byl reformou z roku 2007 zrušen.

Zálohy na daň z příjmů z podnikání a jiné samostatné výdělečné činnosti

Zálohy na daň z příjmů z podnikání se stanoví ze základu, jímž je poslední známá daňová povinnost poplatníka u daně z příjmů fyzických osob.

„Poslední známá daňová povinnost je ta výše daně, která byla naposledy pravomocně vyměřena pro výpočet záloh a potom i výše daně, kterou si poplatník vypočetl v daňovém přiznání, a to s účinností od následujícího dne po posledním dni lhůty pro podání daňového přiznání.“¹¹

Zálohy se hradí vždy podle výše daňové povinnosti za poslední zdaňovací období, za které byla daň vyměřena. To znamená, že po uplynutí určitého intervalu musí být tato daň nahrazena nově vyměřenou daní za další zdaňovací období. Tomuto intervalu se říká *zálohové období*.

„Zálohové období je interval mezi dnem následujícím po posledním dni lhůty pro podání daňového přiznání a posledním dnem lhůty pro podání daňového přiznání za následující zdaňovací období.“¹² I pro zálohové období existují určitá pravidla, jak si ukážeme v následující tabulce.

Tab. 6: Zálohy na daň

<i>interval poslední známé daňové povinnosti</i>	<i>výše zálohy</i>	<i>četnost záloh</i>
<0; 30 000 Kč>	0	-
<30 001; 150 000 Kč>	40 % D	pololetně
<150 000; ∞ Kč>	¼ D	čtvrtletně

Zálohy se zaokrouhlují na celé stokoruny nahoru a jsou splatné do 15. dne posledního měsíce příslušné části roku, tj. pololetní do 15. června a 15. prosince a čtvrtletní do 15. března, 15. června, 15. září a 15. prosince.

¹¹ VANČUROVÁ, A., LÁCHOVÁ, L., VÍTKOVÁ, J.: *Daňový systém ČR aneb učebnice daňového práva*, s. 162.

¹² Tamtéž.

Nyní víme, že existují dva způsoby zálohování daně z příjmů fyzických osob, a těmi jsou zálohy na daň z příjmů ze závislé činnosti, které sráží zaměstnavatel, a zálohy na daň z příjmů z podnikání na základě výše poslední známé daňové povinnosti. Aby lidé, kteří dosahují jak příjmů ze závislé činnosti, tak příjmů z podnikání, nemuseli podléhat dvojímu zdanění, byla zavedena určitá pravidla. Když dílčí daňový základ příjmy ze závislé činnosti a funkční požitky činí více nebo je roven 50 % základu daně, podléhá poplatník pouze zálohám na daň z příjmů ze závislé činnosti a další zálohy neplatí. Poplatník, u kterého dílčí daňový základ příjmy ze závislé činnosti a funkčních požitků činí méně než 50 % základu daně, ale více než 15 % základu daně, platí zálohy na daň podle poslední známé daňové povinnosti v poloviční výši. Poplatník, jehož dílčí daňový základ příjmů ze závislé činnosti a funkčních požitků je menší než 15 % základu daně, platí zálohy na daň z příjmů fyzických osob podle poslední známé daňové povinnosti v neredukované výši, tedy z celkového základu daně.¹³

Daňové přiznání

„§ 38 g: Daňové přiznání k dani z příjmů fyzických osob

(1) Daňové přiznání je povinen podat každý, jehož roční příjmy, které jsou předmětem daně z příjmů fyzických osob, přesáhly 15 000 Kč, pokud se nejedná o příjmy od daně osvobozené nebo o příjmy, z nichž je daň vybírána srážkou podle zvláštní sazby daně. Daňové přiznání je povinen podat i ten, jehož roční příjmy, které jsou předmětem daně z příjmů fyzických osob, nepřesáhly 15 000 Kč, ale vykazuje daňovou ztrátu.“¹⁴

Jak už jsme si řekli, v průběhu zdaňovacího období se v jednotlivých měsících u příjmů ze závislé činnosti a funkčních požitků sráží zálohy na daň a na konci roku musí dojít k vyrovnání daňové povinnosti za celé zdaňovací období, a to buď formou zpětné srážky daně, nebo podáním daňového přiznání. V něm poplatník uvede údaje o veškerých příjmech, sraženém pojistném sociálního a zdravotního pojištění a zálohách na daň z příjmů ze závislé činnosti podle potvrzení, která mu jsou na jeho žádost povinni vystavit všichni zaměstnavatelé. Toto potvrzení je dokladem, podle něhož poplatník stanoví základ daně a jenž dokládá výši sražených záloh na daň. Pokud má však zaměstnanec také vedlejší příjmy, musí si stanovit jednotlivé dílčí základy daně, které se potom sečtou:

- dílčí základ daně z příjmů ze závislé činnosti (viz výše),
- dílčí základ daně z podnikání nebo jiné samostatné výdělečné činnosti (stanoví jako rozdíl příjmů a výdajů potřebných na dosažení těchto příjmů).

¹³ Zákon č. 586/1992 Sb.

¹⁴ Tamtéž.

Od základu daně si poplatník může odečíst nezdánitelné částky (tabulka č. 3). Opět je potřeba dodat potvrzení o tom, že na tyto částky má nárok (např. výpis z úvěrového účtu, smlouvu o penzijním pojištění atd.). Výsledkem je základ daně snížený o nezdánitelné částky, z něhož se už bude počítat daň.

Nyní můžeme opět uplatnit slevy z daně podle tabulky č. 4, o které sníží daň. Pokud poplatník v průběhu roku platil měsíční zálohy na daň, odečte tyto již zaplacené částky od vypočtené daně v daňovém přiznání.

Výstupem daňového přiznání je tzv. *daňová povinnost* - tedy daň, kterou musíte zaplatit. Může se ale také stát, že vyjde *přeplatek na dani*, který vám stát na základě vaší žádosti vrátí.

K daňovému přiznání poplatník přiloží veškerá potřebná potvrzení a odevzdá jej v příslušném termínu na finanční úřad.

Závěr

Cílem práce bylo popsat systém výpočtu daně z příjmů fyzických osob, a to jak zaměstnanců, tak podnikatelů, a zároveň upozornit na změny zavedené od roku 2008. Práce v každé části popisuje obecná pravidla daného problému, poté se zabývá konkrétní implementací nejdříve v roce 2007, a poté v roce 2008, aby bylo jasné vidět konkrétní změny, které je potřeba brát na vědomí při výpočtu daňové povinnosti. Myslím, že práce popisuje výpočet daně přehledně od obecného k více konkrétnímu.

Bibliografie

VANČUROVÁ, A., LÁCHOVÁ, L., VÍTKOVÁ, J.: *Daňový systém ČR aneb učebnice daňového práva*. Nakladatelství VOX: Praha, 2004. Sedmé, rozšířené vydání. ISBN 80-86324-42-7.

Zákon č. 586/1992 Sb.

<http://www.finance.cz>

<http://www.mfcr.cz>

The effects of the income tax reform

Annotation

The topic of this thesis is the income tax of the Czech Republic and its reform from year 2007. I believe it is important to understand this topic because income tax concerns 70 % of people of productive age (15–64). From my personal experience, there are not many people who know or understand how much they should exactly pay in taxes, nor what tax abatement they can apply for and so on. So the aim of this thesis is to describe the system of calculation of the income tax and also point out the changes which are in force since 2008.

Key words

The income tax, income tax rate, flat tax, advances for pay rollers, annual tax clearing, tax return.

Umění výroby vína ve Francii se zaměřením na oblast Bordeaux

Eva Sadilová

Abstrakt

Tento článek se zabývá uměním výroby vína ve Francii, zvláště pak v oblasti Bordeaux. Snaží se odpovědět na otázku „Proč se víno z Bordeaux stalo tak slavným na celém světě?“ a dále vysvětluje základní vinařské termíny, které se objevují na vinětech.

Klíčová slova

Víno, Bordeaux, Francie, AOC, vinice, vinná réva, odrůda, viněta, etiketa, Phylloxera.

Úvod

„Proto, abychom mohli předstírat, že rozumíme vínu, musíme poznat vína z Francie. A proto, abychom mohli předstírat, že známe vína z Francie, musíme poznat vína z Bordeaux.“

(francouzské rčení)

Umění výroby vína má velmi dlouhou tradici. Víno doprovází lidstvo od počátku jeho existence. Celý svět pije víno při různých slavnostních příležitostech nebo jen jako vhodný nápoj k jídlu. Všichni známe láhev vína opatřenou vinětou, ale skutečně rozumíme všem slovům a zkratkám, která se na etiketě objevují? Například: millésime (ročník), cépage (odrůda), terroir (druh půdy), zkratka AOC neboli appellation d'origine contrôlée (víno nejvyšší kvality), chai (sklep/vinohrad), vin de cépage (odrůdové víno), biturica, nebo zkratky jako DOC, DO, QbA, VQPRD, VDN, VDL a další? Tento článek se snaží vysvětlit základní vinařské pojmy, historii vína a věnuje se oblasti Bordeaux, jakožto nejdůležitější vinařské oblasti světa.

Historie versus moderní trend vín

V posledních dvou letech se na celém světě spotřeba vína podstatně zvýšila. Možná za to vděčíme jen souhře šťastných náhod. V dřívějších dobách bylo totiž víno výlučně záležitostí úzkého kruhu kulturní elity. Kupovalo se buď v dražbách, nebo u vážených obchodníků, skladovalo se v rozlehlých sklepech a rozlévalo se podle objednávek sklepmistrů. Znalctví vína bylo považováno za velmi odborné téma. Požadavkem doby byla důvěrná znalost původu a předpokládané chuti jednotlivých značek.

Byly to doby, kdy rozumět vínu znamenalo dokonale znát významná francouzská klasická vína. Jen s těmi se tehdy ve světě vína obchodovalo.

Dnes se víno běžně kupuje v supermarketech a obchodech, aby se vypilo ještě téhož večera, málokdo má vinný sklep a na stole karafu. Na trhu dnes dostaneme vína z celého světa. Obrovská nabídka nejrůznějších vín ze světa je výhodou pro spotřebitele, ale ne pro výrobce. Pokud pomíneme konkurenci, můžeme se zaměřit na jiný fenomén dnešní doby v oblasti vín. Zákazníci už nemusejí rozeznávat například víno Pouilly-Fumé od Pouilly-Fuissé. Tato skutečnost má jeden prostý důvod. Je uveden prakticky na každé vině z Austrálie, Severní Ameriky, Nového Zélandu, Jižní Afriky a Jižní Ameriky, a je jím název odrůdy, z níž je vyrobeno. Zákazníci tento název začali vnímat jako známou značku a osvojili si ho jako základní vinařskou terminologii. V srdci evropských vinařských oblastí, zejména ve Francii, jsou tímto trendem k smrti vystrašeni. Ne proto, že by si mysleli, že jejich vína se nevyrovnají nejlepším vínům z Kalifornie nebo z jižní Austrálie, ale kvůli tomu, že ve Francii se vína tradičně nenazývají Cabernet Sauvignon nebo Chardonnay. Ale vždy podle názvu vinohradu, oblasti či jména výrobce. Například Château-Ducru-Beaucaillou, Corton-Charlemagne nebo Château Ausone a tuto tradici nechtějí opustit a chtějí ji uchovat i pro další generace. V některých oblastech, zejména v rozlehlých úsecích uprostřed jižní Francie, se ale objevila nová generace pěstitelů (ne všichni jsou Francouzi), kteří na vinětech používají názvy odrůd a lákají zákazníky zpět k francouzským vínům. Bude to obtížný proces, ale jiná cesta pravděpodobně neexistuje, má-li se Francie vyvarovat hrozby, že se stane jenom výstředním zdrojem staromódních vín pro úzký okruh znalců. Ale i přesto musíme říct, že Francie je stále symbolem těch nejlepších a nejkvalitnějších vín na světě.

Studie doktora Renauda a zvýšení zájmů spotřebitelů

Zvýšený zájem veřejnosti způsobila krátce po roce 1990 průkopnická práce doktora Serge Renauda, odborníka na výživu z Lyonu, který strávil mnoho let zkoumáním příčin překvapivě nízkého výskytu srdečních onemocnění v jižní Francii. Jedno z nejdůležitějších zjištění, které vyplynulo z jeho výzkumné práce je skutečnost, že cholesterol, který se usazuje v tepnách a který může zablokováním přísunu kyslíku do srdce a nakonec vést k srdečním potížím, lze odbourávat taninem obsaženým ve víně.

„Tanin se získává ze slupek bobulí, a proto je ve vyšším množství přítomen v červených vínech. Pro červenou barvu těchto vín je třeba v nich slupky nechat vyluhovat. A prostá pravda byla na světě: víno je pro zdraví člověka prospěšné. Našemu srdci může prospět, když denně vypijeme půl láhve vína. Po odvysílání dokumentu o objevu doktora Renauda se ve Spojených státech náhle zvýšila potřeba

červeného vína oproti například Velké Británii, zejména proto, že tamní lékaři stále považují alkohol za hrozbu pro zdraví a ustavičně požadují, aby byl prohibičně drahý.“¹

Mezi nejdůležitější výrobce vína patří samozřejmě Francie. Jsou tu totiž velmi dobré klimatické a geografické podmínky právě pro pěstování vinné révy. Pro Francouze je pití vína každodenní součástí běžného života a životním stylem. Ve Francii se ročně vyrobí více než 70 000 hektolitřů vína. 14 % z této produkce se používá na výrobu destilátů, jako je koňak nebo armaňak.

Historie vinné révy

Dle posledních výzkumů víme, že se vinná réva objevila před sto padesáti miliony let. Patří k nejstarším rostlinám na zemi. Již 10 000 let před Kristem se lidé obývající oblast kolem Kaspického moře začali vážněji zajímat o pěstování révy. Tento historický moment je považován za základ umění výroby vína a počátek vinařství na světě. Pravděpodobně slovo „víno“ pochází z gruzínského slova „gyino“.

Původně divoká rostlina *Vitis Vinifera* se začala pěstovat ve vysokých horách Blízkého Východu v Izraeli a Íránu. Archeologická expedice tu objevila staré nádoby s usazeninou na dně. Podle odborného výzkumu bylo zjištěno, že usazenina obsahuje stejné množství kyseliny vinné, které se objevuje jen v hroznech vinné révy. Dále tam byly zjištěny zbytky pryskyřice, která se v antice používala pro konzervování vína. Poté se víno rozšířilo do oblastí Egypta, Babylónie, Sýrie, Číny, Palestiny a Řecka. Ve starověkém Egyptě se víno pěstovalo na březích řeky Nil. Archeologové tu objevili amfory, na kterých byl dokonce zaznamenán ročník, kvalita, původ hroznů a jméno majitele vinice. Egypťané již v té době znali více než osm odrůd vinné révy.

V Řecku byla konzumace vína považována za běžnou záležitost. Poté Římané převzali poznatky a dále výrobu zdokonalovali. Římané jako první ředili víno vodou a přidávali do něj koření. Jako první také začali víno padělat. Pro uchování vína používali pryskyřici, sádro, rozemletou křídou, mramor, perly a jíl. Kvůli dobovačným válkám Římanů se vinná réva rozšířila do Španělska, Německa, na naše území a především do Francie.

Hrozba Phylloxery

Na světě existuje přes 60 druhů divoké révy, ale pro výrobu vína je vhodný pouze jeden druh, tzv. *Vitis Vinifera*, réva vinná. Ostatní druhy se používají jen jako kořeny odolné vůči této plísni, na které se roubuje réva. Na konci 19. století tato plíseň málem zničila všechny evropské vinice. Dodnes nebyl objeven žádný insekticid proti této chorobě.

¹ WALTON, S: *Ilustrovaná Encyklopedie Víno*.

Oblast Bordeaux

Když se řekne víno, většinou si představíme Francii. Pokud se ve Francii řekne víno, většina lidí si představí právě oblast Bordeaux. V této oblasti se nachází nejvíce vinohradů a vinic, které vyrábí nejkvalitnější vína. „V Bordeaux se nachází celkem 124 000 hektarů vinic a 9 900 vinařství, která vyrábí přes 800 milionů lahví ročně. Vína z Bordeaux tvoří 55 % značkových vín.“ (*L'Empire de Bordeaux, Jean-Luc Chapin pour 1885, Paříž 2005*). Můžeme říci, že region Bordeaux je nejdůležitější oblastí výroby vína nejen ve Francii, ale na celém světě. Například oblast Languedoc, která je dvakrát větší než Bordeaux, nemá tak velký vliv ani význam na mezinárodním trhu s vínem. V Bordeaux se vyrábí víno červené, růžové a bílé suché. Právě červená vína získala světovou proslulost. Bordeaux představuje asi 10 % francouzské produkce a asi 26 % těchto vín je řazeno do takzvané kategorie AOC (appellation d'origine contrôlée), což jsou nejkvalitnější francouzská vína.

Historie vinic v Bordeaux

Proto, abychom zjistili, proč se víno z Bordeaux stalo tak slavným, měli bychom znát historii této oblasti. Proč se vlastně o toto víno začali zajímat Angličané? Jak se rozvíjely obchodní vztahy na mezinárodním trhu s vínem? Proč je vlastně Bordeaux tak slavné?

Vznik vinic se datuje od 1. stol. po Kristu, kdy bojovné keltské kmeny na území dnešní Francie přivezly rostlinu zvanou *biturica*, která byla předchůdkyní dnešní odrůdy Cabernet a byla velmi odolná proti mrazu. Díky technikám Holanďanů byla tato oblast vysušena, protože Bordeaux bylo tvořeno jen bažinami a močály. Šlechta z Bordeaux, zvaná *Burdigala*, se rozhodla zakládat vlastní vinice. Proč? Důvodem byly přehnané ceny římských překupníků a prodavačů vína. S vínem se tehdy nejvíce obchodovalo v Narbonnu a Itálii.

Ve 12 století se Aliénora z Akvitánie vdala za Jindřicha Plantageneta, který se stal králem Anglie. Díky tomuto svazku Britové začali objevovat víno z Bordeaux a navazovat s touto oblastí obchodní kontakty. Ve 13. století francouzský král dobyl zpět město La Rochelle a tento přístav se stal nejdůležitějším obchodním místem pro vývoz vína na britské ostrovy. Ale obchodníci z Bordeaux začali být vykořisťováni kvůli nadměrně vysokým daním. Po čase tedy získaly daňové úlevy a ušetřené peníze vkládali do rozvoje vinic a vinohradů. Historické prameny říkají, že vždy dvakrát ročně, na Velikonoce a na Vánoce, se vydalo 200 britských lodí pro víno do Francie. Za víno se buď platilo, nebo se směňovalo za látky, suroviny a drahé kovy. 15. století je považováno za „zlatý věk“. Vzkvétající obchod byl ale zastaven kvůli krvavé Stoleté válce, která postavila Francii a Anglii proti sobě. Od 17. století se obchod začal znovu rozvíjet díky bohatým kupcům

z Holandska. Od 18. století oblast Bordeaux začala zvyšovat výrobu a hledala nová odbytíště. Staly se jimi Malé Antily a ostrov Svatého Dominika. Tím se britské ostrovy dostaly do pozadí. Později vína z Bordeaux začala vyhledávat londýnská šlechta. Toto období rozkvětu trvalo do revoluce v roce 1789. Devatenácté století je považováno za nový „zlatý věk“. Výroba vína se zdvojnásobila a vývoz ztrojnásobil, a Britové se opět stali výhradními odběrateli. Toto období je také slavné díky vzniku Klasifikace 1885, která byla sestavena na žádost Napoleona III. k příležitosti světové výstavy.

Geografické podmínky regionu

Oblast Bordeaux se nachází na jihozápadě Francie v regionu zvaném Akvitánie. Hlavním městem je Bordeaux. Bordeaux se nachází mezi dvěma řekami a v blízkosti ústí řeky Girondy. Touto oblastí tedy protéká řeka Gironde, Garona a Dordogne a jejich četné přítoky. Bordeaux má přímořské podnebí s teplými léty a mírnými zimami. Ale oceán přináší časté deště, hlavně v období vinobraní. Řeka Gironde dělí Bordeaux na dvě nejdůležitější vinařské oblasti:

- Pravý břeh, na sever od řeky Dordogne a Girondy,
- levý břeh, na jihozápad od města Bordeaux.

Tento region se dále dělí na čtyři hlavní vinařské podoblasti:

- Médoc,
- Graves a Pessac-Léognan,
- Libournais,
- Pobřeží a Entre-Deux-Mers.

Význam řek

Bordeaux těží ze své zeměpisné polohy, protože touto oblastí protéká několik velkých řek, a pobřeží je omýváno Atlantickým oceánem. A od pradávna víme, že splavné řeky vždy přinášely rozvoj obchodu a bohatství. Tato oblast získala renomé, protože ročně z francouzských přístavů vyplouvaly lodě plné vína, a vyvážely víno do celého světa, hlavně na sever Evropy a do Ameriky, a tamní trhy se staly věrnými zákazníky. Teplý golfský proud z Atlantiku přináší mírné přímořské klima, a největší borovicový porost na světě v oblasti Plání tvoří přírodní bariéru zadržující sůl, vlhkost a silný mořský vítr. Nebezpečné jsou jen přízemní mrazíky. Díky těmto klimatickým podmínkám může víno dostatečně uzrát.

Dalším důležitým faktorem pro úspěch je tzv. terroir. Tímto slovem se souhrnně označuje druh půdy, podloží, orientace svahů, nadmořská výška, mikroklima vinic a know-how vinaře. Tento termín je těžko přeložitelný, a proto se ve vinařské terminologii používá tento francouzský výraz. Je to jedinečné spojení přírodních podmínek a okolí vinice. Šťěstí je, že na světě neexistují dvě identické vinice, což poskytuje vinařům konkurenční výhodu.

Dělení francouzských vín

Ve Francii, a tedy i v Bordeaux, se vína rozdělují do čtyř základních kategorií. Kategorie musí být vždy vyznačena na etiketě láhve. Dělení je následující:

- *Stolní vína* (vin de table) – představují 44 % celkové produkce,
- *Krajová vína* (vin de pays) – představují asi 18 % produkce,
- *Vína vysoké kvality VDQS* (vin délimité de qualité supérieure) – představují asi 1 % produkce,
- *Vína nejvyšší kvality AOC* (vin d'appellation d'origine contrôlée) – tato skupina představuje 28 % celkové produkce a jsou to vína, která se vyrábí ve vinohradech s několikasetletou tradicí.

V závorkách jsou záměrně uvedeny termíny ve francouzštině, protože pokud si koupíme láhev pravého Bordeaux, tak viněta bude psaná francouzsky.

Odrůdy pěstované v Bordeaux

Pro lepší orientaci je důležité rozlišit dva termíny, které se používají na vinětách; vin de cépage, což je odrůdové víno, a vin d'assamblage, což je víno vyrobené smícháním několika odrůd vinných hroznů. Na světě existuje více než 10 000 odrůd vína. Je dokázané, že pokud byste chtěli ochutnat víno z každé odrůdy a zkusili jedno každý den, potřebovali byste na to 27 let. Ale obrovská část z těchto odrůd je ve světě vinařství neznámá nebo se nepoužívá.

Většinu francouzských vín tvoří vína odrůdová (vin de cépage), která se vyrábí jen z jedné odrůdy vinné révy. To však není případ vín z Bordeaux. Pravé červené víno z Bordeaux je vyráběno nejméně ze tří až pěti odrůd. Naproti tomu například vinaři v 19. století používali na výrobu vína až 30 odrůd.

Dělení vín a jejich výroba

Nejjednodušším způsobem, jak rozdělit vína, je podle barvy na vína červená a bílá.

Bílá vína

Zjednodušeně můžeme říci, že existují dva způsoby výroby. Pro první metodu vinaři používají jen bílé, zelené nebo nazlátlé hrozny. Druhá metoda je složitější. Používají se hrozny červené, z kterých se dá také získat bílé víno. Používá se ale jen šťáva z hroznů, která je bezbarvá. Červená barva se totiž nachází ve slupkách. V dnešní době se tato druhá metoda často nepoužívá. Jedinou výjimkou je výroba šampaňského, které se ale v Bordeaux nevyrábí.

Červená vína

Červená vína se vyrábí z červených odrůd vinných hroznů. Červená barva se získává tak, že v čiré šťávě z hroznů se nechávají louhovat červené slupky. Během alkoholické fermentace víno získává tmavý pigment. Kontaktem šťávy z hroznů a červených slupek se do vína dostává tanin. Tanin je základní látka tvořící typickou chuť červeného vína. Množství taninu a barva vína závisí na době, po kterou se slupky louhují v čiré šťávě. Přítomnost taninu je základním rozdílem mezi červeným a bílým vínem.

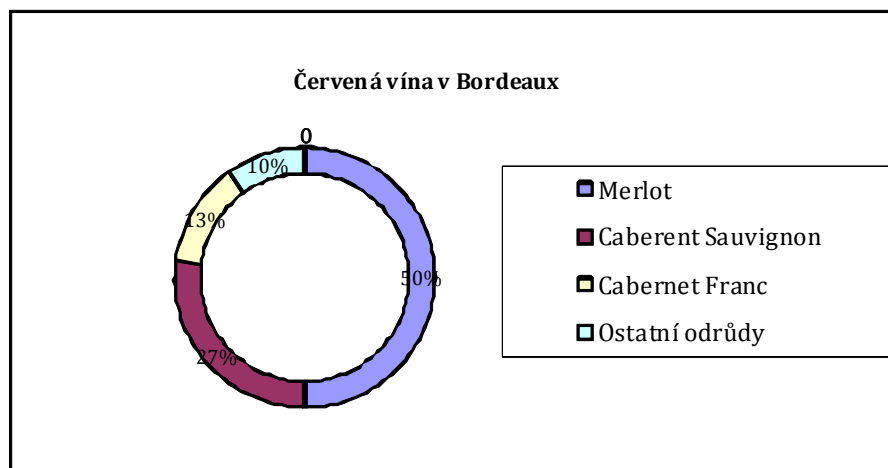
Přesnější rozdělení červených odrůd

Odrůdy vinné révy se dělí na červené a bílé. Mezi nejrozšířenější červenou odrůdu pěstovanou v oblasti Bordeaux patří *Merlot*. Pěstuje se na 65 000 hektarech a představuje 60 % ze všech pěstovaných odrůd. Merlot je charakteristický výraznou barvou s nízkým obsahem taninu. Podle odborníků připomíná chuť švestek, čokolády, tabáku a pečených kaštanů. Tato odrůda zraje velmi rychle, ale je náchylná k přešlechtění. Nejlepší vína z Merlotu se vyrábí na zámku Pétrus v oblasti Pomerol. Tato vína se mohou skladovat 20-30 let a patří k nejdražším na světě.

Další odrůdou je *Cabernet Sauvignon*. Tato odrůda je považována za šlechtice mezi víny, říká se jí „král z oblasti Médoc“. Tímto vínem se Bordeaux proslavilo, přestože nejpočetnější odrůdou je Merlot. Nicméně Cabernet Sauvignon je nejznámější. Chuť připomíná rybíz, višně a cedrové dřevo. Cabernet je pěstován hlavně na levém břehu na suchých štěrkových půdách. Ale musíme říci, že z této odrůdy nevznikají špičková vína každý rok. Z jednoho desetiletí se vyrobí 3 vína špičková, 3 průměrná a 4 mezi nimi. Tato vína se mohou uchovávat 15 i více let.

Příbuznou odrůdou je *Cabernet Franc*, říká se mu „bratranec Cabernetu Sauvignon“. Tato odrůda není ve světě tak známá jako třeba Merlot. Ale v oblasti Saint-Émilion a Pomerol vinaři pěstují až 30 % této odrůdy a dva nejdůležitější vinohrady, Ausone a Cheval Blanc (Bílý kůň) používají až 60 % této odrůdy a smíchávají ji s Merlotem. Tato odrůda potřebuje pro své zrání spíše suchou písčitou půdu.

Cabernet Franc se v Bordeaux pěstuje na 14 000 hektarech, což představuje asi 13 %. V porovnání s ostatními odrůdami zraje nejrychleji. Tato vína neobsahují tolik taninu, ale zato jsou vhodná k delšímu skladování.

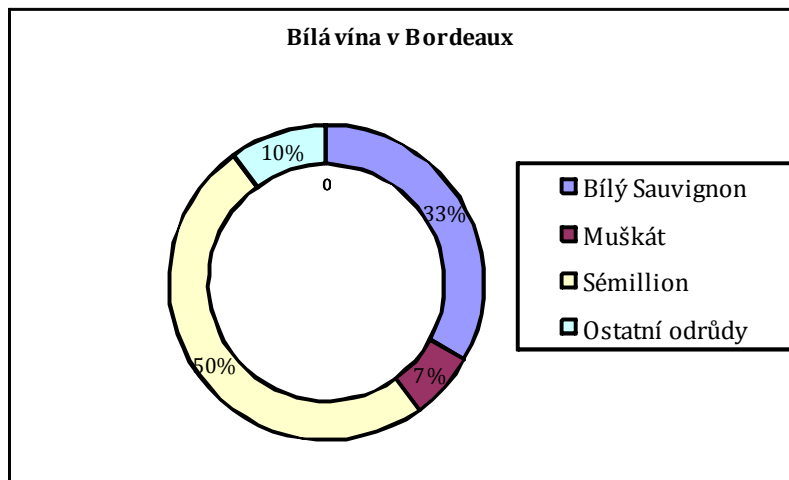


Přesnější rozdělení bílých odrůd

Nejrozšířenější a nejdůležitější bílou odrůdou je *Sémillion*. Tomuto vínu se také říká „princ bílých odrůd z jihu Bordeaux“. Toto víno představuje až 90 % nejprestižnějších apelací. Pro své zrání potřebuje teplé podnebí, a je tedy nejvíce pěstován v pobřežních oblastech Bordeaux. Svou kvalitou se vyrovná například bílému vínu Sauvignon. Tato odrůda je velmi produktivní a má jednu zvláštnost. Vinaři ji nechávají napadnout zvláštním druhem houby, tzv. *Botrytis cinerea*, což je ušlechtilá plíseň. Tato plíseň zbavuje hrozny vody a vysušuje je. Tím v nich zůstává daleko více cukru. Víno z této odrůdy zraje v dubových sudech po dobu dvou let.

Další odrůdou je *Bílý Sauvignon*, který se pěstuje na 5 000 hektarech, a představuje asi 33 % z veškerých pěstovaných vín. Přes 80 % této odrůdy se používá na výrobu suchých bílých vín a zbytek na vína šumivá. Toto víno potřebuje hlubokou půdu a mírné podnebí s teplými léty, ale bez nadměrných veder. Pěstuje se hlavně mezi dvěma řekami – Garonou a Dordogne. Tato odrůda je také náchylná k plísním, její produktivita je střední, protože v době, kdy kvete, často prší. Podle odborníků je toto víno poměrně kontroverzní díky svému zvláštnímu charakteru. Především je velmi kyselé a je v něm cítit bylinné aroma. V tomto víně bychom měli cítit také dubové dřevo, ale jen pokud pochází z Bordeaux. V jiných evropských oblastech totiž toto víno zraje v kovových nádržích. Toto víno se často míchá s odrůdou Sémillion nebo Muškátem.

Již zmíněnou odrůdou je tedy *Muškát* (Muscadelle). Tato odrůda se pěstuje na 1 000 hektarech. Při vinobraní se toto víno sbírá několikrát, protože dozrává v různých fázích. Tato odrůda se v Bordeaux pěstuje nejméně, protože její zrání je komplikované a nepravidelné. Při dobré úrodě se často používá na výrobu likérů.



Známe vína z Bordeaux?

Také touto otázkou jsem se zabývala v mé bakalářské práci nazvané Umění výroby vína ve Francii, se zaměřením na oblast Bordeaux. Připravila jsem anonymní dotazník pro 60 respondentů, který obsahoval 17 otázek týkajících se vín právě z této oblasti. Za každou správně zodpovězenou otázku získali jeden bod. U některých otázek bylo více správných odpovědí a maximální počet bodů byl 19. Podle výsledků mohu říci, že více jak polovina lidí skutečně dosáhla vysokého počtu bodů. V ženské kategorii byl nejvyšší výsledek 18 bodů a v mužské kategorii 16 bodů. Ve skupině respondentů ve věku 20–30 let byl nejlepší výsledek 16 bodů a v kategorii nad 30 let bylo nejlepším výsledkem bodů 18. Poslední otázka se týkala toho, zda již dotazovaný někdy ochutnal víno z Bordeaux. Podle mého výzkumu 53 % lidí již víno ochutnalo a 47 % lidí dosud ne. Obecně můžeme říci, že lidé, kteří nejsou specialisté v oblasti vinařství a someliérství, dosáhli velmi dobrých výsledků.

Závěr

Víno z oblasti Bordeaux v číslech

Proč je tedy víno z Bordeaux tak slavné? Tato oblast má obrovskou výhodu díky svým geografickým podmínkám, jako je její poloha mezi velkými řekami, přístup k moři a oceánu, přístavy a již zmíněné historické události, které obchod s vínem ovlivnily. Následující čísla mluví za vše. V Bordeaux najdeme 14 000 výrobců vína, 118 000 hektarů vinic, 400 obchodníků na burzách s vínem, roční obrát 14,5 miliardy euro, a roční

produkce je 700 milionů lahví, vyrobí se 70 000 hektolitrů vína. Nejlepší vína se běžně prodávají za cenu kolem 1 000 euro za láhev. Všechny tyto faktory ovlivnily výrobu vína v tomto regionu, a také víno proslavily na celém světě.

Bibliografie

GUERRERO, Nicolas: *Vins de Bordeaux*. Timée Editions. 2008.

MC CARTHY, Ed, EWING-MULIGAN, Mary: *Le vin pour les Nuls*. Éditions First. Italie: 2005. ISBN 978-2-7540-0087-1.

WALTON, Stuart: *Ilustrovaná Encyklopedie Víno*. Svojtka and Co. Praha: 2002. ISBN: 80-7237-510-5.

Kolektiv autorů Encyklopedický dům: *Slovník cizích slov*. Praha: 2002.

ISBN 80-90-1647-8-1.

www.bordeaux.com

www.1855.com

Art of the vinery in France, mainly in Bordeaux

Annotation

This article examine the problems of growing the vine, it's production and sales in the world. It tries to answer the following question: "Why the region of Bordeaux is considered like the most important vinery region in the world?" The results of this article should propose the integral picture of the Bordeaux region and it should find main conditions and factors which influenced this region to become the most the most respected producer of the wine in the world.

Key words

Wine, Classification 1885, Bordeaux, kinds of wine, production, vine.

Příloha: Odrůdy vín pěstované v Bordeaux

Sémillon



Muškát (Muscadelle)



Sauvignon



Petit Verdot



Malbec



Cabernet Sauvignon



Cabernet Franc



Merlot



Analýza trhu potravinových doplňků ve Francii a její následné užití ve firmě Dacom Pharma, s. r. o.

Sabina Štěpánková

Abstrakt

Tato práce je zaměřena na analýzu francouzského trhu potravinových doplňků pro českou firmu Dacom Pharma, s. r. o. Ta je zde představena spolu s jejím klíčovým výrobkem Colafit. Dále je zde nastíněna situace na francouzském trhu a konkurence. Setkáváme se s konceptem vhodné marketingové strategie, která by umožnila, co nejvýhodnější vstup této firmy na francouzský trh. Řeší se zde otázka, zdali je tato český podnik schopen na trh vstoupit a odolat silné konkurenci.

Klíčová slova

Potravinové doplňky, trh, konkurence, reklama, cena, marketingová strategie, marketingový mix, SWOT analýza.

Úvod

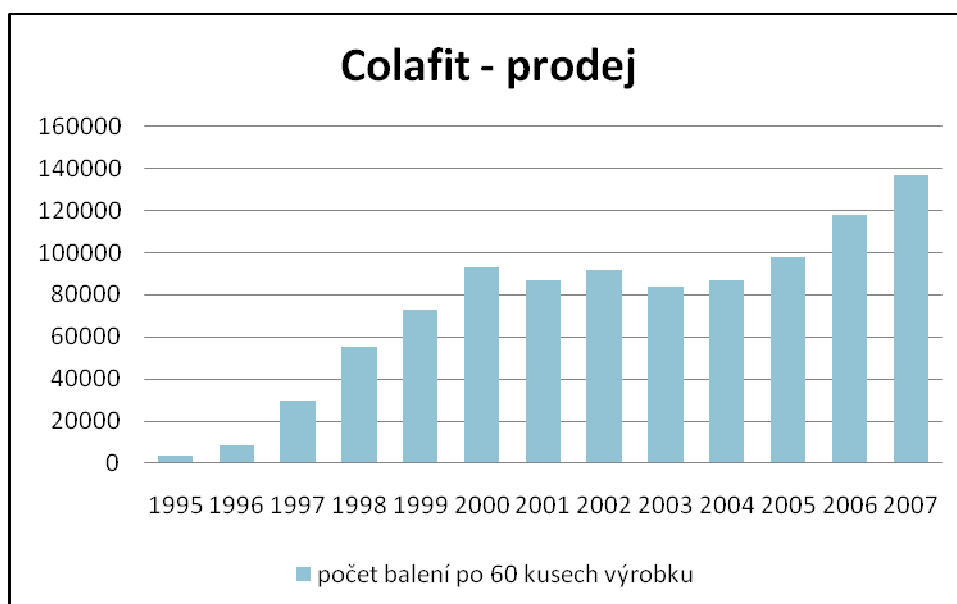
Společnost, prezentována v této práci je malou výrobní společností s třiadvaceti zaměstnanci. Produkt s názvem Colafit, který obsahuje 99,9 % čistého krystalického kolagenu je jejím klíčovým produktem. Tento přípravek určen především na klouby je mezinárodně certifikován, a proto firma chce s tímto výrobkem vstoupit na evropský trh ve větším měřítku. Francouzský trh je velkou výzvou, protože společnost je na českém trhu již 18 let a za tu dobu si vybudovala velmi dobré jméno a stálou klientelu. Cílem této analýzy je zjistit, jaké šance bude mít firma na francouzském trhu, čeho by se měla vyvarovat, které body naopak posílit a jak se vyrovnat s nemalou konkurencí. S pomocí marketingových nástrojů, analýzy slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb, marketingového mixu a dalších, společnost objevuje jednotlivé body a měla by být schopna úspěšně expandovat s výrobkem Colafit na francouzský trh. Cílem je analyzovat a posoudit situaci na francouzském trhu potravinových doplňků a směřovat k možnostem zavedení českého produktu na tento trh a zároveň najít nejlepší podmínky pro export.

Společnost Dacom Pharma, s. r. o.

Původní společnost byla založena v roce 1992, v jihomoravském městě Kyjov, pod názvem Dalibor Cichý DACOM. Tato společnost se zaměřovala především na přímé zásobování lékáren parafarmaceutiky a přírodní kosmetikou, jež se tehdy ukázalo jako nedostatkové zboží na trhu. V roce 1995 se firma rozhodla pro výrobu vlastních, vysoce kvalitních potravinových doplňků, zaměřených na léčbu a prevenci nemocí způsobujících kloubní onemocnění. V následujícím roce se z firmy distribuční stala firma výrobní a po intenzivním vývoji vznikl výrobek Colafit, který se stal klíčovým produktem pro tuto společnost, a který se v téměř nezměněné podobě prodává velmi úspěšně dodnes. Od roku 2004 je firma vedena pod názvem Dacom Pharma, s. r. o., a kromě výroby kloubních přípravků rozšířila sortiment zboží také o opalovací krémy, repelentní přípravky a v neposlední řadě také kloubní přípravky pro zvířata.

Klíčovým produktem pro společnost Dacom Pharma, s. r. o. se stal výrobek Colafit, který, jako jediný na českém trhu, obsahuje 99,9 % čistého krystalického kolagenu, jež je prodáván ve formě malých pěnových kostiček. Colafit byl uveden na trh v roce 1995 a až do roku 2000 jeho prodej pozvolna rostl. V letech 2001 a 2003 firma zaznamenala pokles prodeje tohoto výrobku, načež vedení společnosti zahájilo masivní reklamní kampaň orientovanou na Colafit, což se ukázalo jako velmi výhodný strategický tah, a v letech 2006 a 2007 firma zaznamenala vysoký nárůst prodeje.

Graf 1: Prodej výrobku Colafit v letech 1995–2007



Zdroj: interní dokumenty společnost Dacom Pharma, s. r. o.

V dnešní době společnost vyrábí 25–30 výrobků určených pro děti, seniory, ženy a zvířata. Vzhledem k faktu, že jde o výrobní společnost, management firmy přijal následující politiku. Dbá především o ochranu životního prostředí v rámci výroby, balení a zásobování. Hlavním cílem společnosti je rozvoj nových principů ochrany životního prostředí v rámci kvality práce, dále pak rozvoj nových technologií, a v neposlední řadě spokojenost zákazníků. Dacom Pharma, s. r. o. je společností, pracující v oblasti potravinového průmyslu, tudíž je zavázána akceptovat hygienické normy HACCP.¹ Ještě před vstupem do Evropské Unie, na podzim 2002, se firma začala připravovat na harmonizaci norem ISO² a na jaře 2004 společnost získala mezinárodní certifikáty ISO 9001, ISO 14001 a již výše zmíněný HACCP.

cenová politika společnosti je založena především na zisku, jeho maximalizaci, stálém zvyšování prodeje a udržení kvality zboží. Při určování ceny firma volí model Cena/Kvalita, při níž rozeznáváme 4 základní druhy strategií. Jedná se o politiku luxusu.

Dacom Pharma, s. r. o. a její možnosti na mezinárodním trhu

Co se týče společnosti Dacom Pharma, s. r. o. a jejich aktivit na mezinárodním trhu, jedná se o přirozený vývoj v rámci poptávky. Firma dnes aktivně vyváží své výrobky na území Slovenské republiky a Polska, kde se stal populárním především Doladit, a kde firma realizuje zhruba 5–10 % ročního obrátu. Zavedení produktů na tyto trhy bylo velmi spontánní. Vedení firmy vědělo, že situace na českém trhu je více než příznivá, pokusili se tudíž expandovat na slovenský trh. V první řadě nabídli několika lékárnám nejprodávanější výrobky na českém trhu, mezi nimi samozřejmě Colafit a spolupráce mohla začít. Dalšími zeměmi, kam společnost vyváží velmi nepravidelně, je Rakousko a Itálie. Díky nezávislým distributorům, kterým se podařilo navázat kontakt v místních lékárnách a představit produkt Colafit, firma začala realizovat prodej také v těchto zemích.

Vstup na francouzský trh potravinových doplňků může pro firmu Dacom Pharma, s. r. o. znamenat novou zkušenost a může být velmi specifický. Vzhledem ke skutečnosti, že na tomto trhu je velká konkurence a jako takový je také zcela rozsáhlý, může nastat situace, že realizace tohoto projektu bude buď velmi náročná, nebo zcela nevýnosná, a firma by tudíž musela zavedení produktu Colafit na francouzský trh velmi pečlivě zvážit, k čemuž by měla sloužit tato analýza.

¹ Hazard Analysis Critical Control Point – Analýza kritických bodů při práci (systém kritických bodů).

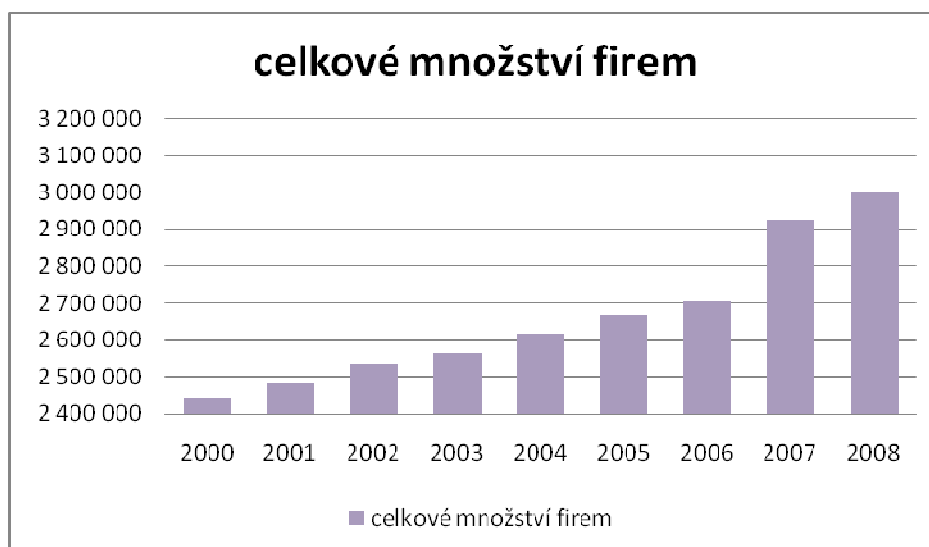
² ISO – International Standardisation Organisation – Mezinárodní organizace pro certifikaci systémů řízení.

Francouzský trh

Francouzský trh, význačný kapitalistickou ekonomikou s výraznými zásahy státu, je často nazýván „francouzský kapitalismus“. Především se zde mluví o ekonomice, která se promítá z velké části do oblasti služeb. Zemědělství, rybolov, lesní zemědělství a hornictví, tedy primární sektor, je ve Francii zastoupen ze 4 %. Sektor sekundární, představující především průmysl se promítá ve 24 % v rámci celé ekonomiky a největší podíl, rovných 72 %, shromažďuje veškeré aktivity, vyjma předchozích dvou sektorů. Navzdory těmto číslům je Francie jednou ze zemí, kde zemědělství hraje velkou roli. Je největší zemědělskou lokací v rámci Evropy, a také se umístila na prvním místě v žebříčku průmyslových zemí světa.

Konkurence je zde velmi rozvinutá. Následující graf ukazuje celkové množství firem na území Francie a jejich nárůst od roku 2000 až do roku 2008.

Graf 2: Celkové množství firem ve Francii



Zdroj: INSEE – Národní institut statistických a ekonomických studií ve Francii.

Na počátku tohoto století bylo registrováno ve Francii 2 443 703 malých, středních i velkých firem. Čtyři roky poté se jejich počet zvedl o 174 000 a na konci roku 2008 přesáhly tyto šifry třímilionovou hranici.

Konkurence na trhu potravinových doplňků je taktéž nemalá. Velkých firem, aktivních v oblasti potravinářského průmyslu, je dnes více než 300. Rozdělujeme je do několika kategorií dle jejich specifik. Nalezneme zde společnosti polyvalentní, které jsou charakteristické nízkými výrobními náklady, jejich výrobky lze koupit na různých prodejních místech a tyto firmy operují s více marketingovými značkami. Mezi tyto společnosti se řadí podniky jako Distriborg, Juva Santé, Léa Vital, Ponroy Santé, Ineldea a

jiné, na českém trhu méně známé. Další kategorií jsou firmy, jejichž specialitou je především prodej na doporučení. Zaměřují se na lékárny a specializované prodejny, kde má zákazník možnost se poradit s odborným specialistou. Mezi těmito najdeme společnosti jako Arkopharma, Forté Pharma, Oenobiol či Phytéa. Jejich výrobky jsou více známé i v České republice. V rámci přímého prodeje si nejlépe vede americká Herbalife a francouzská Fenioux. Obě tyto společnosti vyrábějí a distribuují doplňky stravy na bázi rostlinné a přírodní. Další kategorií, která je dnes velmi populární mezi konzumenty je kategorie firem, které působí na trhu potravinářském a těch, jež existují na trhu kosmetickém. Značka Innéov, vytvořena společností L'Oréal a Nestlé, nám přináší produkty v oblasti výživy a kosmetiky, a představuje tak řešení, které spojuje tyto dva aspekty. Neméně známými jsou také ryze farmaceutické společnosti, které reagují na poptávku na trhu a vyvinuli tak potravinové doplňky, jež jsou dostupné v lékárnách nebo u lékaře bez lékařského předpisu. Jedná se o společnosti Merck médication familial, Pierre Fabre médicament, Laboratoire Boiron, zaměřená na homeopatika a německá společnost Bayer.

Francouzský trh potravinových doplňků

Abychom lépe pochopili, jak funguje a co všechno zahrnuje trh potravinových doplňků, je nejlépe tento pojem přesněji definovat:

„Potravinové doplňky jsou zdroje koncentrovaných živin či výtažků z bylin, které mají efekt nutriční či fyziologický a jsou podávány v podobě pilulek, kapslí či přípravků na bázi želatiny. Jsou děleny dle rozličných vlastností a určeny především těm, kteří se snaží kompenzovat permanentní rizika související s dnešním životním stylem či těm, kteří si chtějí udržet nebo zlepšit svou zdravotní kondici.“³

Pojem trh potravinových doplňků nemá tradici delší než 20 let. Až do 90. let dvacátého století lidé užívali především takové produkty, které byly běžně dostupné. Jednalo se především o bylinky, zeleninu, ovoce a další přírodní zdroje, které jsou dnes v přírodě díky industrializaci méně dostupné. Je nám známo, že v dnešní době potravinářský průmysl užívá velké množství stabilizátorů, emulgátorů a barviv, které jsou obsaženy v každodenní stravě. S těmito látkami si bohužel tělo občas nedokáže poradit a je třeba doplnit chybějící minerály, vitamíny a stopové prvky, které jsou nezbytné pro náš organismus. Díky moderním technologiím se dnes daří vyrábět potravinové výrobky na přírodní bázi, které jsou velmi kvalitní, a při jejich výrobě firmy dbají na ochranu životního prostředí a na spokojenost zákazníků.

³ Zdroj SDCA – volně přeloženo z francouzštiny.

Tento trh je relativně mladý, ale velmi rychle se rozvíjející. Zájem firem, které již existují v potravinářském sektoru a které se chtějí podílet na tomto trhu, výrazně roste. Jsou si totiž vědomi toho, že čím dál více lidí užívá tyto doplňky stravy a poptávka po nich je vysoká. Pravdou však zůstává, že stejně jako každý trh, tak i tento prodělává menší krizi. Na základě průzkumu trhu, který v červenci 2009 organizovala francouzská společnost SYNADIET a který byl uveřejněn v dubnu letošního roku, se ukázalo, že počet konzumentů v oblasti doplňků stravy je rok od roku vyšší⁴. 49,6 % francouzských občanů užívalo či užívá potravinové doplňky oproti 37 % v roce 2008 či 17 % v roce 2004. Můžeme konstatovat, že po jisté stagnaci trhu, ke které došlo v roce 2008, se nyní toto odvětví opět pohybuje v příznivých číslech. Zvýšení prodeje potravinových doplňků v roce 2010 zapříčinilo několik faktorů. Především jde o stárnutí obyvatelstva a s tím spojený větší výskyt různých patologických jevů. Druhým faktorem je internetová síť a prodej online, díky němuž jsou tyto produkty více dostupné. A třetím faktorem zůstává vyšší míra odpovědnosti za své zdraví. V podvědomí většiny z nás je určitá potřeba udržovat své tělo i mysl v kondici, což nás vede například ke stálému udržování si štíhlé linie, bojujeme proti stresu, únavě, snažíme se chránit naše tělo před škodlivými látkami, které jsou v našem okolí, a právě díky těmto potravinovým doplňkům jsme schopni tohoto dosáhnout.

Chování zákazníka v České republice a ve Francii není až tak rozdílné, co je však rozdílné, to je způsob prodeje těchto produktů. Liší se nejen způsobem prodeje, ale hlavně místem prodeje. Ve Francii je prodej potravinových doplňků velmi komplexní. Každý typ prodejního místa má svá specifika. Nejčastěji nalezneme tyto výrobky v lékárnách, které mají největší zastoupení (v roce 2008, 59 % trhu), dále ve specializovaných obchodech (11 %), v supermarketech (9 %), na internetu, a jsou dostupné také v přímém či zásilkovém prodeji (13 %). Specifickým prodejním místem ve Francii jsou tzv. *Parafarmacie*, což je síť prodejen s produkty, které blahodárně působí na zdraví a krásu a nejsou nijak omezeny dostupností na lékařský předpis. Tyto „*paralékárny*“ zastupují 8 % prodeje na trhu s potravinovými doplňky.

Jak proniknout na trh s klíčovým produktem - marketingová strategie pro Dacom Pharma, s. r. o.

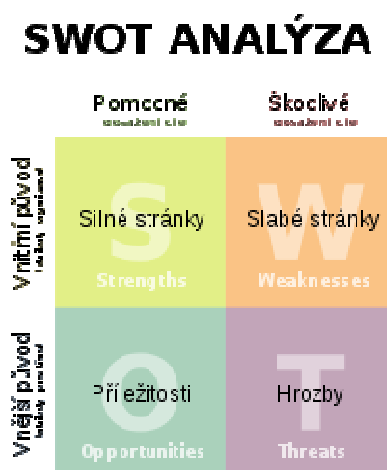
Marketingovou strategií rozumíme tu část podnikové strategie, která nám určuje nejdůležitější obchodní faktory výkonnosti, obsahuje pravidla, dle kterých mají ve firmě fungovat obchodní činnosti a stanovuje nejdůležitější zásady v oblasti péče o zákazníka a cenové politiky. Proces tvorby této strategie je složen z několika částí, které jsou řazeny chronologicky. V první řadě jde o analýzu externích a interních faktorů, které ovlivňují společnost. Zde je nutné znát perfektně podnikovou strategii, její celkovou situaci, cíl

⁴ SYNADIET: *Dossier de presse – Compléments alimentaires : les quatre vérités*, 14. 4. 2010.

podnikání i pozici na trhu. V tomto ohledu společnost Dacom Pharma, s. r. o. směřuje hlavně k prodeji produktu Colafit, který obsahuje 99,9 % čistého krystalického kolagenu. Tento produkt je unikátní na evropském trhu, je certifikován v rámci organizací WIPO-ROMARIN.⁵ OHIM⁶ a Úřadem průmyslového vlastnictví ČR. Díky těmto faktům má společnost velkou šanci uspět nejen na trhu francouzském, ale také na trhu evropském.

U společnosti Dacom Pharma, s. r. o., stejně tak jako u jiných společností tohoto typu, je nutné začít nejprve s analýzou SWOT. Tato matice je interní analýzou firmy, která nám odhaluje její silné a slabé stránky, její možnosti a hrozby. Je základní součástí celé marketingové strategie a vytváří nám ucelený pohled na daný problém. Umožňuje nám realizovat optimální možnosti na trhu.

Obr. 1: SWOT analýza



Zdroj: <http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>.

Mezi silné stránky firmy patří především její umístění. Se sídlem v Kyjově, jež se nachází 50 km od Brna, firma dosahuje nízkých výrobních nákladů. Důležitou roli zde hraje také pozice střední Evropy, jež je strategickým bodem pro obchod. Flexibilita firmy a směřování cílů směrem k zákazníkovi jsou dalšími z významných bodů. Nesmíme opomenout ani certifikáty v oblasti hygienických norem HACCP, ISO a certifikáty Evropské úrovně WIPO a OHIM, které dělají z produktu Colafit jedinečný výrobek.

⁵ WIPO – World intellectual property organization (Světová organizace duševního vlastnictví).

⁶ OHIM – The Office of Harmonization for the Internal Market (Úřad pro ochranné známky a průmyslové vzory Evropské unie).

Slabými stránkami pro společnost Dacom Pharma, s. r. o. se rozumí především velký zásah zahraničních firem na českém trhu v podobě velké konkurence, nedostatku investičního kapitálu a nových technologií. Tyto slabé stránky se týkají také legislativních změn a obtížné komunikace s byrokracií.

Na rozdíl od slabých článků firma využívá také příležitostí, mezi které lze zařadit v první řadě dobře se vyvíjející image firmy na českém trhu, která se může stát samozřejmě pozitivně přijímanou také na evropských trzích. V dalším případě je to dobrá pověst českého exportu, jehož čísla jsou velmi příznivá, a v neposlední řadě zde existuje vysoká míra možností dotací z fondů Evropské Unie.

Hrozby můžou představovat pro tuto výrobní společnost značné riziko v dalším podnikání. Jedná se především o ztrátu licencí, certifikátů a legislativních ustanovení. Vysoká míra nezaměstnanosti, značné zvýšení výskytu konkurence na území České republiky v oblasti obchodu s potravinovými doplňky, zvýšení cen prvotních surovin na výrobu daných produktů, zvýšení cen mezd a jiné ekonomické změny jsou další hrozbou v této oblasti podnikání. Z analýzy SWOT tudíž vyplývá, že společnost Dacom Pharma, s. r. o. by se měla zaměřit na přípravku Colafit díky jeho jedinečnosti, kvalitě a úspěšnosti. Slabé stránky jsou nejvýraznější v oblasti nedostatečného investičního kapitálu, hrozby se odrážejí v podobě legislativních změn a konkurence, a příležitostmi pro tuto společnost jsou dotace z fondů Evropské Unie a jejich značný rozvoj.

Po úspěšné analýze SWOT, díky níž jsme našli body, kterých je nutno si všimnout a dodržovat je, se může společnost soustředit na další nástroje marketingu. Vzhledem k tomu, že každý výrobek a každá firma má na trhu jiné místo, musíme provést hlubší zkoumání, kde přesně se společnost nachází a kterým směrem má směřovat. K tomu nám poslouží nástroje jako segmentace trhu, umístění výrobku a image značky. První z těchto tří nám slouží k přesnějšímu definování trhu a pomůže nám určit a vybrat segment cílového trhu. Tento proces se obvykle skládá ze tří etap, které jsou velmi výhodné pro firmu. V první řadě nám segmentace trhu pomůže přesněji specifikovat potřeby klienta a následně je uspokojit. Dále umožní firmě snížit náklady na reklamu, protože ta je díky předešlé etapě již cílená, a také následná distribuce a komunikace se zákazníkem se stane efektivnější. Pro společnost Dacom Pharma, s. r. o. byla vybrána skupina zákazníků dle českého modelu. Tzn. 4 homogenní skupiny potencionálních zákazníků. Jedná se o seniory, sportovce, řidiče z povolání a děti. Toto jsou cíloví zákazníci výrobku Colafit, kteří pro firmu představují základní cílovou skupinu, a na tyto by se měla společnost zaměřit také v rámci francouzského trhu potravinových doplňků.

Dalším velmi užitečným nástrojem je tzv. umístění výrobku na trhu, stejně tak, jako umístění značky na trhu. Tyto dva aspekty jsou spojeny s reklamou a komunikací se zákazníkem, někdy také označováno jako PR – public relations. Společnost Dacom

Pharma, s. r. o. je relativně mladou společností, ale na trhu s potravinovými doplňky má již své jméno a značné zkušenosti. Na základě těchto faktů tedy bude cílit svůj prodej na té části trhu, která pro ni má největší potenciál. Strategie umístění výrobku na trh je úzce spojena se segmentací trhů, a proto by se společnost měla snažit o umístění na trh potravinových doplňků s cílem zaujmout především zákazníky, kteří mají nebo by mohli mít problémy s klouby a s pohybovým ústrojím.

Poslední ze tří marketingových nástrojů, se kterými bude firma operovat je image značky nebo také výrobku. Tento pojem obsahuje vše, co je spojeno s reprezentací této značky na veřejnosti. Firma by se proto měla snažit dosáhnout na francouzském trhu takové image, který zvýší prodejnost jejich výrobků. Jde především o stálost výrobku, vybudování si určité tradice, což je ovšem otázka času. Značka by měla být dobře identifikovatelná, zapamatovatelná a originální. Její hodnota poroste, jestliže se stane populární i mezi konkurencí, přiláká potencionální zaměstnance, vzroste její prodej nebo například vyvolá pocit sounáležitosti v rámci společnosti. Tyto všechny a mnohé další aspekty ovlivňují tendence na českém trhu a firma by se měla snažit o zavedení těchto cílů také na trh francouzský. Pravdou však zůstává, že otázka image značky bude pro Dacom Pharma, s. r. o. velmi ovlivněna konkurencí na francouzském trhu, může však těžit z již stabilní image na trhu českém. V tomto případě je tedy nutné se spíše orientovat na to, kam značku zařadit. Je nutné se zaměřit na její postavení na francouzském trhu. Určující zde budou značky konkurenční.

Další neméně významnou součástí v oblasti marketingu je marketingový mix, známý jako 4P. Jedná se o souhrn 4 nástrojů, které nám umožní zvýšit či naopak snížit poptávku. Cenová (price), výrobová (product), distribuční (place) a komunikační politika (promotion) jsou nástroje, s nimiž firma působí na trh a na cílového zákazníka. Tato taktika, díky tomu, že patří k jedněm z nejdůležitějších v oblasti marketingu, nám pomůže definovat strategii pro zavedení produktu Colafit na francouzský trh.

Výrobová politika reprezentuje konkrétní nabídku firmy. Zaměřuje se na kvalitu, vzhled neboli design, charakter výrobku, značku a obal. Společnost předpokládá, že produkt není jen prodané zboží, ale také servis s ním spojen. Co se týče přípravku na klouby Colafit, společnost má několik možností, jak při vstupu na francouzský trh postupovat. Díky modelu Keegan (viz tab. 1), který rozlišuje 5 přizpůsobovacích strategií produktu a propagace pro zahraniční trhy, je společnost Dacom Pharma, s. r. o. schopna určit výrobovou politiku pro produkt Colafit. V tomto případě víme, že jde o nezměněný produkt, ten jako takový chce firma uvést na trh beze změn. Nastává zde otázka, jaký způsob propagace firma zvolí. Pokud by se společnost rozhodla zavést produkt na trh přímo, mohla by se potýkat s problémy. Francouzský zákazník může mít jiné vnímání produktu, na rozdíl od zákazníka českého. Také reklama by mohla být

vnímána zcela odlišně, s čímž se setkává mnoho zahraničních firem například i na českém trhu. Především jde o rozdíly kulturní, náboženské, sociodemografické atd. Prodejci v lékárnách a specialisté, kteří přijdou do styku s tímto produktem, by měli být informováni, tudíž i zde by mělo dojít k samostatné a rozdílné komunikace v rámci propagace. Nejlepší výrobkovou politikou dle modelu Keegan bude komunikační adaptace se zaměřením na francouzský trh.

Tab. 1: Model Keegan

		Produkt		
		<i>Nezměněný produkt</i>	<i>Přizpůsobený produkt</i>	<i>Vývoj nového produktu</i>
Propagace	<i>Nezměněná propagace</i>	Přímé rozšíření	Přizpůsobení výrobku	Vynalezení nového výrobku
	<i>Přizpůsobená propagace</i>	Komunikační adaptace	Dvojitý přizpůsobení	

Zdroj: KOTLER, P.: Management marketing, s. 377.

Cena, cenová politika a strategie fixace ceny jsou dalšími důležitými prvky, které ovlivňují poptávku a následný prodej produktu. Pro českou společnost, která chce vstoupit na mezinárodní trh, hraje cena extrémně důležitou roli. Problémy, které mohou nastat při stanovování ceny výrobku na mezinárodním trhu, jsou především pohyb cenové hladiny a měnových kurzů, cena dopravy, legislativní změny, zejména celní zákony a ustanovení, a také šedá politika. Všechny tyto elementy ovlivňují konečnou cenu výrobku. Legislativní změny v rámci celní politiky a cel nejsou v rámci Evropské Unie pro Českou republiku aktuální. Té se jako člena Evropského společenství a celního prostoru Schengen celní poplatky netýkají. Vzhledem k tomu, že ceny jsou neustále v pohybu, závislé na aktuální ekonomické a politické situaci, je nemožné vypočítat přesnou cenu produktu, který má být zaveden na nový trh v rámci několika měsíců, ne-li let. Kalkulujeme proto pouze s položkami, které pak určují konečnou cenu, a v daném okamžiku si dosadíme aktuální veličiny. Kalkulace ceny kloubního přípravku Colafit obsahuje:

- prvotní materiál,
- mzdy spolu se sociálním a zdravotním pojištěním,
- nepřímé (režijní) náklady,
- reklama (15 %).

Samotná kalkulace tedy vypadá takto: prvotní materiál + mzdy + nepřímé náklady reklama + investice + benefit = Prodejní cena (bez DPH).

Dnes je přípravek Colafit (balení 60 ks/2 měsíce) dostupný za cenu 280 Kč. Měsíční balení tedy stojí 140 Kč, což by ve Francii znamenalo 5,60 € při kurzu 25 Kč/1 €. Dvuměsíční balení by teda vycházelo na 11,20 €. Toto ovšem není konečná cena výrobku pro francouzský trh. Je nutné započítat ještě cenu za dopravu, a ta může být hodně variabilní. V první řadě záleží na ceně pohonných hmot, dále na silničních a dálničních poplatcích, a v neposlední řadě je nutno počítat i s vyplácením diet pro řidiče. Dalším aspektem určujícím tvorbu a fixaci ceny pro mezinárodní trhy je konkurence. V tomto případě je nutné udělat průzkum trhu a na základě jeho výsledků přizpůsobit cenu Colafitu v rámci finančních možností firmy. Konečná prodejní cena musí být přiměřená. Pokud bude příliš vysoká, může dojít ke ztrátě zákazníků a malé poptávce po produktu. Cena příliš nízká může být pro společnost také nebezpečná, je známá pod pojmem dumpingová cena, na jejímž základě může být firma penalizována. Společnost Dacom Pharma, s. r. o. se může řídit následujícím modelem (viz obr. 2), který znázorňuje základní strategie tvorby ceny. Pokud bude podnik počítat s cenou „ekonomickou“, při níž zohledňujeme fakt, že produkt je unikátní na evropském trhu, může dosáhnout velmi pozitivních výsledků. V tomto případě může použít střední cenu při vysoké kvalitě, tzn. strategii průniku. Společnost by musela na nějakou dobu snížit cenu svých výrobků s cílem maximalizace tržního podílu, a poté cenu zvýšit a přizpůsobit se konkurenci.

Obr. 2: Tvorba ceny

	Vysoká cena	Střední cena	Nizká cena
Vysoká kvalita	1. Strategie prémiová	2. Strategie průniku	3. Strategie velmi výhodné koupě
Střední kvalita	4. Strategie nadsazené ceny	5. Strategie průměrné kvality	6. Strategie výhodné koupě
Nizká kvalita	7. Strategie "sraz a uteč"	8. Strategie podřadného zboží	9. Strategie levného zboží

Zdroj: <http://www.synext.cz/cenova-politika.html>.

Další z kategorie konceptu 4P je distribuční politika. Jedná se o proces, kdy se výrobek už dostává k prodeji či konečnému spotřebiteli. V tomto průběhu firma zohledňuje všechny možné distribuční kanály a vybírá ten nejperspektivnější. Pro českou firmu, která vstupuje na francouzský trh, je nejdůležitější otázkou, kde začít s prodejem produktů a kam na trh umístit značku. Na začátek je jistě nejlepší začít na trhu přímém, aby se výrobek dostal k přímému zákazníkovi. Je nutné si analyzovat všechny možnosti distribučních kanálů a na základě této analýzy vybrat preferovaná prodejní místa. Víme, že v lékárnách se realizuje téměř 60 % veškerého prodeje potravinových doplňků, při koupi se můžeme poradit s odborníkem a zákazník si je při této koupi jistější,

protože se jedná o seriózní prodejní místo. Na druhou stranu, marže v lékárnách bývají dosti vysoké a je zde velký výběr konkurenčních produktů, což může zákazníka vést k váhavé koupi, a je menší pravděpodobnost, že zrovna výrobek Colafit bude ten, který si zvolí. Ve specializovaných obchodech zákazník nachází produkty více specifické a celková klientela je úzce zaměřena. Nevýhodou v těchto specializovaných prodejních je prodej spíše kosmetiky než doplňků stravy a realizuje se zde pouze 11 % z celkového prodeje na trhu. V supermarketech a hypermarketech nemá zákazník jistotu v produktu, nemůže se většinou poradit s odborníkem, výběr produktů a jejich nabídka bývá občas dosti chaotická, a tak je podíl prodejnosti na trhu pouhých 9 %. Zákazník zde najde nové produkty, které nebývají často k dispozici ve specializovaných prodejních a jiných prodejních místech. V tzv. „paraléknárnách“ jsou na rozdíl od klasických lékáren ceny nižší, stále je zde zákazníkovi k dispozici specialista, který je informován o všech produktech a může tím ulehčit jeho výběr. Často zde nalezneme propagační nabídky a je zde optimální výběr. Pozice na trhu těchto prodejních míst je více než příznivá, v letech 2005 až 2008 se zvýšil podíl trhu o 10,81 %. Nevýhodou je, že tento podíl na trhu může být dosti kolísavý, v roce 2008 klesl prodej v tomto distribučním kanálu na 6 % podílu z trhu a dnes se zde realizuje pouhých 8 % prodeje. Co se týče jiných prodejních míst, jako například přímý prodej pomocí distributorů či prodej na internetu, jejich podíl na trhu je celých 13 % a tím se řadí hned na druhou pozici hned za lékárny. Internetový prodej může být také v dnešní době výhodným prostředkem k uskutečnění prodeje, ale je zde již velká konkurence. Díky tomuto rozboru si společnost Dacom Pharma, s. r. o. může vybrat dva distribuční kanály, na které se zaměří, a se kterými začne spolupracovat. Jako nejlépe prosperující pro výrobek Colafit se na první místo řadí tzv. „paraléknárny“, kde může společnost vybudovat síť klientů s cenou ne příliš vysokou, na rozdíl od lékáren, a může využít častých propagačních nabídek, které tato prodejní místa uskutečňují. Firma tedy bude usilovat o to, aby v těchto „paraléknárnách“ realizovala co největší podíl prodeje. Druhým distribučním kanálem budou lékárny, kde se firma bude snažit o malý podíl na trhu, poněvadž marže jsou zde vysoké a je zde velký výběr konkurenčních výrobků, ale na druhou stranu se zde realizuje téměř 60 % prodeje, a to je důvod se obrátit na lékárny. V obou těchto distribučních kanálech je k dispozici odborník, což je ideální pro výrobek Colafit.

Na posledním místě marketingového mixu, ne však méně důležitém, se nachází komunikační politika. V této oblasti se jedná především o reklamu a o vše, co si pod tímto pojmem lze představit. Tento marketingový nástroj patří mezi důležité proto, že je schopen prezentovat celou firmu a její produkty zákazníkovi. Co se reklamy týče, tak existuje velká škála existujících typů, hlavní jsou, však dva druhy, mezi které řadíme reklamu v hromadných sdělovacích prostředcích a tu mimo ně. Každá z těchto skupin má své výhody a nevýhody. Pro společnost Dacom Pharma je nutné najít takový způsob reklamy, který nebude příliš drahý, ale zároveň bude cílen přímo potencionálnímu

zákazníkovi. Kdybychom vzali v potaz reklamu v médiích, musíme počítat s vysokým rozpočtem, dostane se sice velmi rychle k široké veřejnosti, je efektivní a rychlá, ale „vstupní poplatek“ je příliš vysoký. Dacom Pharma, s. r. o. může realizovat pouze reklamu mimo hromadné sdělovací prostředky. Osvědčila se také v České republice a je efektivní. V této oblasti společnost používá přímý marketing, velká část prodeje je uskutečňována pomocí doporučení specialistů či lékárníků a tato metoda se již v praxi osvědčila a je výhodná. Faktem však zůstává, že je nutno velmi dobře vyškolit tyto prodávající a dát jim všechny potřebné informace o produktu, což nebude zcela zřejmé, jak z organizačních, tak finančních důvodů.

Závěr

Hlavní otázkou v celém konceptu je, zdali je česká společnost schopna vstoupit na francouzský trh s jedinečným produktem a je-li toto možné, tak za jakých podmínek. Za pomoci marketingových nástrojů se podařilo nalézt následující odpovědi:

V první řadě je nutno brát v potaz poměr mezi trhem českým a trhem francouzským. Rozdíl mezi těmito dvěma trhy, obzvláště jejich velikost a konkurence může mít za následek vznik určitých problémů. Je proto nutné najít mezeru na trhu a zkusit toto prázdné místo zaplnit. Francouzský spotřebitel má povahu toho evropského, to znamená, že mezi českým a francouzským konzumentem není takový rozdíl, ale co je výrazně rozdílné, jsou distribuční místa. V České republice, stejně jako ve Francii, najdeme specializované obchody, lékárny, supermarkety a jiný typ prodeje. Co však zůstává otevřeným tématem je existence tzv. „paralékáren“, které u nás nenajdeme. Tato skutečnost může být pro firmu výhodou a může tak získat nový způsob distribuce, protože dle rozborů a daných informací by mohly být tyto „*paralékárny*“ ideálním distribučním místem pro Colafit. Skutečnost týkající se prodejní ceny budou otázkou velmi diskutovanou a rozhodující v celém projektu. Pokud firma zohlední cenu dopravy a náklady na školení specialistů, kteří budou výrobek prodávat, bude muset počítat s tím, že nelze během několika prvních měsíců zajistit zisk. Proto, aby se minimalizovaly ztráty a snížily náklady na dopravu, bude dobré, když firma začne s distribucí v regionech, které jsou nejbližší České republice, tzn. Alsace, Lorraine a Franche-Comté a měla by se orientovat na velká města jako je Strasbourg, Besançon, Nancy nebo Metz. Pokud se tato metoda zavedení produktu osvědčí, může společnost dále rozšiřovat své pole působnosti na celé území Francie. Velkou výhodou je to, že produkt Colafit je jedinečný ve svém směru za předpokladu dobře školených specialistů, kteří se budou snažit zvyšovat prodej, může tento produkt dosáhnout velkého úspěchu. Odpověď na otázku, zdali může společnost vstoupit na francouzský trh, je dle mého názoru ano. Měla by ovšem počítat s možnými ztrátami během několika prvních měsíců.

Bibliografie

AFSSA: Agence française de sécurité sanitaire des aliments: <http://www.afssa.fr/>, 2010.

DACOM Pharma, s. r. o.: *Interní dokumenty společnosti*, 2004–2010.

INSEE - Institute national de la statistique et des études économiques:
<http://insee.fr/fr/default.asp>, 2010.

KOTLER, P.: *Marketing Management*. 10. rozšířené vydání. Grada Publishing, s. r. o., 2001.

OMPI - L'organisation mondiale de la propriété intellectuelle:
<http://www.wipo.int/portal/index.html.fr>, 2010.

SDCA - Syndicat de la Diététique et des Compléments Alimentaires:
<http://www.complementalimentaire.org/>, 2004.

SYNEX: <http://www.synext.cz/cenova-politika.html>.

WEBGRADES, s. r. o.: <http://www.dacom.cz/>, 2008.

WIKIPEDIA: <http://fr.wikipedia.org/>, <http://cs.wikipedia.org/>.

The market analysis of alimentary supplement in France and its subsequent use in the company Dacom Pharma, s. r. o.

Annotation

This text is focused on analyzing food supplements within the French market. The analysis was provided for Czech company Dacom Pharma, s. r. o. The first part of the text presents the company and its key product – Colafit, further it deals with the current French market situation, consumer behavior, competition and implies the market development of food supplements. The another part is concerned with an appropriate marketing strategy concept that would to the best advantage enable the company to enter the French market. The question is raised whether the Czech company is even able to enter the market and withstand strong competition.

Keywords

Food supplements, competition, market, advertisement, price, marketing strategy, marketing mix, SWOT.

Zmapování spokojenosti zaměstnanců s efektivitou komunikace v organizaci

Marie Uhrová

Abstrakt

Tento příspěvek je zaměřen na zmapování spokojenosti zaměstnanců s efektivitou komunikace v organizaci. Cílem této práce bylo zjistit, jak efektivní je interní komunikace ve vybrané základní škole v Moravskoslezském kraji a navrhnout řešení problémů, které tuto efektivitu snižují. Za účelem získání potřebných empirických údajů jsem provedla dotazníkový průzkum, kterého se účastnili vyučující této základní školy. Výsledky průzkumu jsem následně statisticky zpracovala, provedla analýzu výsledků a vyhodnotila jednotlivé části firemní komunikace.

Klíčová slova

Interní komunikace, nástroje komunikace, bariéry komunikace, komunikační tok, dotazníkový průzkum.

Úvod

Téma „Firemní komunikace“ je důležitým procesem ve firmě. Stálá výměna informací je podmínkou jakékoliv skupinové činnosti. Nedostatky, poruchy a chyby jsou prvotní příčinou konfliktů. Špatně fungující systém snižuje kvalitu práce, produktivitu a týmovou práci. Musí dokázat druhé zaujmout, motivovat a naslouchat. Toto téma jsem si zvolila, jelikož mnoho manažerů nemá jasnou představu, jak by měla správná komunikace vypadat. Mnohdy nejsou k dispozici potřebné informace o zpětné vazbě. Tato turbulentní doba nabádá spíše k rychlému a ziskovému cíli, který vede k získání a udržení vlastní pozice. Tímto způsobem se plně nevyužívá lidský kapitál a mnoho prostředků není uplatněno.

Průzkum budu provádět na základní škole v Raškovicích. Tato škola má 43 zaměstnanců, je to poměrně prestižní škola s širokou organizační strukturou.

Cílem této práce je identifikovat slabé a silné stránky v systému firemní komunikace, především odhalit případná problémová místa uvnitř i vně školy. V neposlední řadě tato analýza odhalí již probíhající skryté konflikty. Údaje ke sledovanému problému jsem získala pomocí dotazníkového průzkumu.

Přínosem je navržení opatření, která by mohla zjištěné problémy pomoci řešit, a to úplně nebo alespoň částečně.

Interpersonální, firemní komunikace a její nástroje

Umění komunikovat patří mezi nejdůležitější vlastnosti manažera a je tím efektivnější, čím více myšlenek spolu příjemce sdělení a jeho vysílatel sdílí. Interpersonální komunikace má dle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997) mnoho forem a plyne od jedince k jedinci buď tváří v tvář, nebo ve skupině. Údaje, které získávají manažeři od zaměstnanců a předávají je dalším zaměstnancům, se nazývá primární způsob komunikace. Dozívají se z okolí důležité informace, které jsou nezbytné pro účinnou komunikaci. Metoda, používaná k tomu, aby manažeři dostávali a předávali informace, částečně závisí na tom, jaký mají vztah ke dvěma podstatným odesílatelům informací, tj. k sobě samému a jiným pracovníkům.

Podle Hlouškové (1998, s. 9) „vnitrofiremní komunikace znamená propojení firmy pomocí komunikace“, ale upozorňuje na to, že se jedná o takové propojení jednotlivých pracovníků firmy, které poskytne vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci, a ne jen formální vykonávání povinností.

Proces komunikace

Komunikaci definují Koontz a Weihrich (1993, s. 507) jako „přenos informací od odesílatele k příjemci za předpokladu, že příjemce informaci porozuměl“. Prvky komunikace jsou odesílatel, přenos sdělení zvoleným kanálem a příjemce. Začíná u odesílatele, u něhož vznikne myšlenka nebo nápad. Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) dodávají, že rozhodujícím momentem je pochopení daného sdělení příjemcem. Špatná interpretace směřuje k neefektivní komunikaci, která je následkem nepříznivých následků.

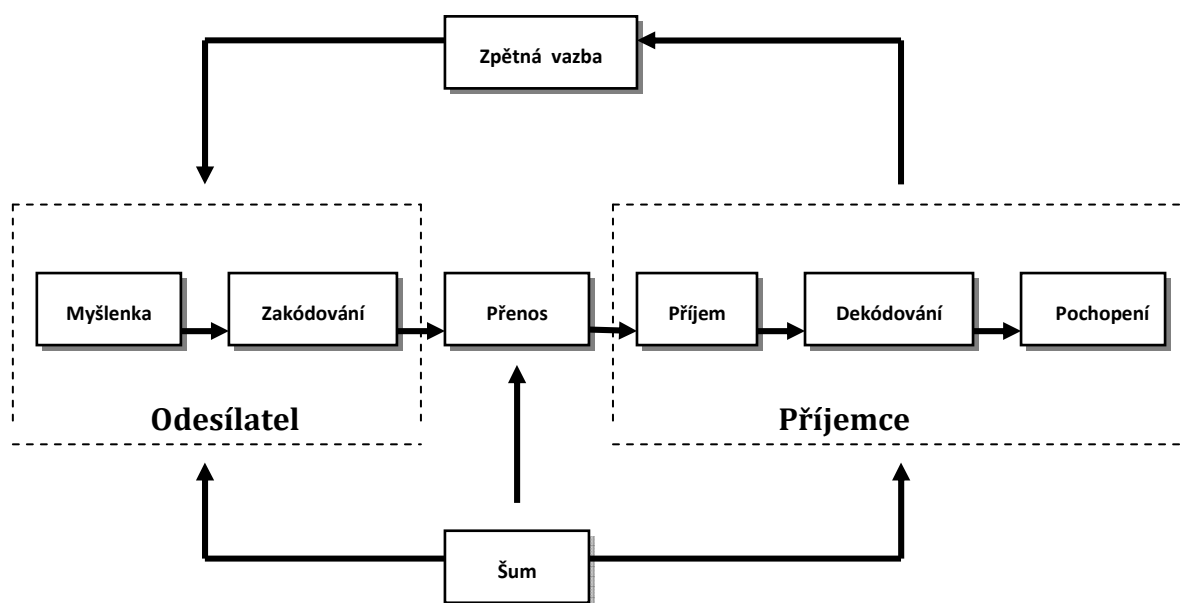
Další fází dle Koontze a Weihricha (1993) je kódování myšlenky, a to takovým způsobem, který je srozumitelný jak pro odesílatele, tak pro příjemce - například převedením do jazyka. Odesílatel a příjemce jsou spojeni kanály, které uskutečňují přenos sdělení ústní, písemnou nebo jinou formou, dejme tomu telefonickým způsobem. Je možno použít více komunikačních kanálů, čímž můžeme zvýšit efektivnost komunikace.

Poté příjemce sdělení dekóduje do myšlenky, kdy při používání stejných nebo alespoň velmi podobných symbolů se komunikace zpřesňuje. Finálním procesem je pochopení, kdy toto porozumění musí nastat jak u příjemce, tak u odesílatele podle očekávání odesílatele. Prostřednictvím zpětné vazby získáme informace o správném zakódování,

přenesením, dekódováním a následným pochopením informací, které jsou určujícími faktory efektivní komunikace.

Bedrnová a Nový (2002) zdůrazňují, že efektivní zpětná vazba poskytuje ovlivňování směřující k určitému cíli. Svou pozornost věnují také účinné zpětné vazbě, která by měla být zaměřena na pomoc pracovníkovi, konkrétní, popisující, načasovaná, v situaci, kdy je pracovník schopen ji přijmout, jasná a hodnotná.

Schéma 1: Model procesu komunikace



Zdroj: Koontz H., Weihrich H., Management, 1993, s. 510.

Překážky a poruchy v komunikaci

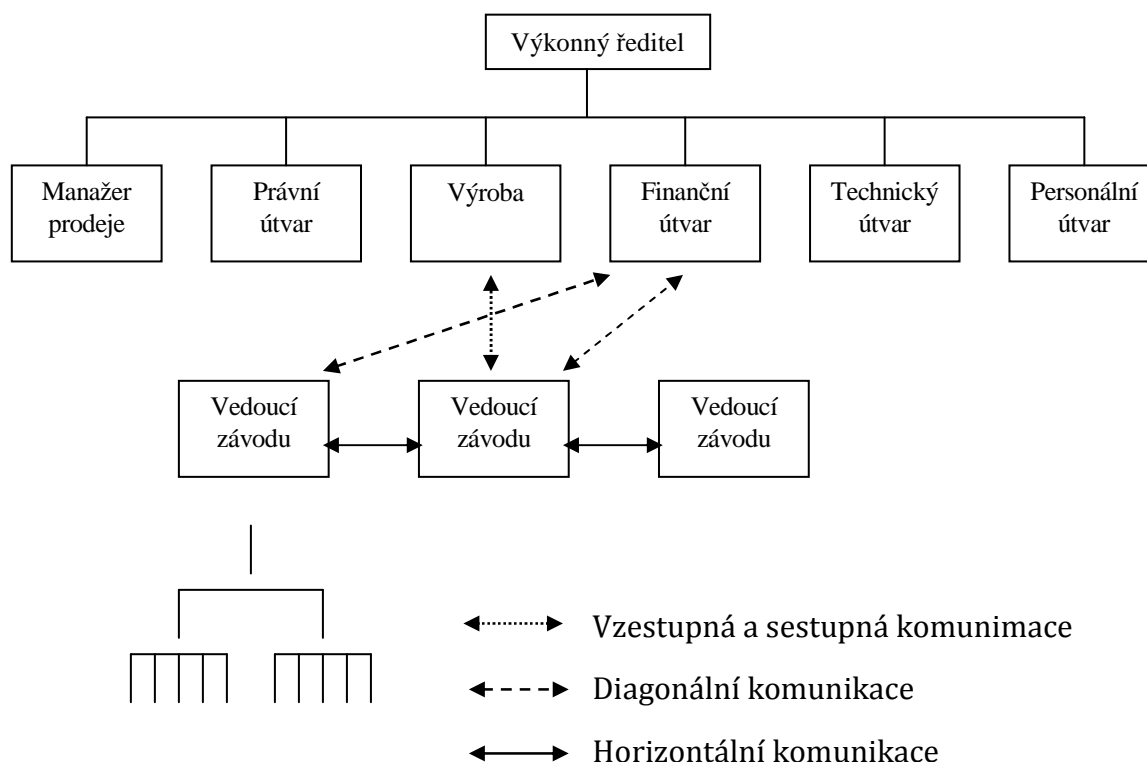
Při komunikaci se může vyskytnout jakýkoliv šum, tedy rušivý činitel, který může dané očekávané sdělení zdeformovat. Tímto narušením může být hluk bránící jasnému myšlení, používáním nejednoznačných symbolů, porucha komunikačního kanálu, malá pozornost, ale i špatné použití jazyka či gesta. Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) poukazují na vybudování efektivní komunikace uvědoměním a pochopením bariér jak v podnikové, tak v interpersonální komunikaci. Zdrojem šumů může být odlišnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností jejímž výsledkem je rozdíl mezi procesy zakódování, dekódování a následná zkreslená komunikace. Zdroje šumů mohou být kupříkladu hodnocení sdělení, kdy sdělení vyhodnotí příjemce dříve, než proběhne celá komunikace, nebo filtrování informací, kdy odesílatel podá informaci tak, aby ji příjemce vnímal jako pozitivní. Sématické problémy jsou způsobeny například používáním vnitroskupinového jazyka v případech zapojení cizí osoby do skupiny nebo využíváním

odborných termínů a obrátů, kdy se může stát, že komunikátor i příjemce mluví stejným jazykem, ale přitom si nebudou rozumět. Také věrohodnost zdroje čili míra důvěry mezi komunikátorem a příjemcem ovlivňuje příjemce.

Komunikační toky v organizaci

Informace probíhají uvnitř firmy všemi směry, pomocí různých komunikačních toků. Holá (2006, s. 60) vymezuje pojem komunikační kanál jako „soubor činností, prostředků a forem komunikace pro zajištění správného toku a sdílení informací v rámci konkrétního komunikačního procesu firmy“. Podotýká, že komunikační tok si lze představit jako cestu z místa vzniku informace na místo potřeby této informace, k příjemci a zase zpět. Efektivita toku je dána zejména rychlostí předávání, kvalitou informací, dostupností, relevancí, možnostmi uchovávání, prostředky informačních a komunikačních technologií, které zajišťují provoz toku. Efektivita komunikačního toku závisí na příjemci, pokud danou informaci obdrží včas, rozumí jí a reaguje na ni zpětnou vazbou, čím je zabezpečena oboustrannost komunikace.

Schéms 2: Komunikace v organizacích



Zdroj: Donnelly, Gibson a Ivancevich, *Management*, 1997, s. 513.

Sestupná komunikace

Sestupná komunikace postupuje dle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997) od vyšších stupňů podnikové hierarchie k jedincům na nižších stupních. Obvykle tuto formu komunikace reprezentují instrukce, oběžníky, prohlášení nebo manuály. V mnoha firmách je sestupná komunikace nepřiměřená a nepřesná, je následkem nepřesností a nedostatečných informací potřebných k výkonu práce vyvolávající nežádoucí stres.

Podobný názor jako Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) lze najít i u Koontze, Weihricha (1993), s tím rozdílem, že tento tok nazývají komunikaci shora-dolů a uvádějí, že je na tuto formu komunikace tradičně kladen důraz, ale velice často v této komunikaci vznikají problémy. Uvádějí, že tento druh komunikace se vyskytuje zejména v organizacích s autorativním systémem a rozdělují ji na ústní komunikaci a písemnou komunikaci. Přičemž ústní forma komunikace zahrnuje instrukce, rozhovory, schůzky, ale i pomluvy, zatímco příkladem písemné komunikace jsou například memoranda, dopisy, příručky, instrukce nebo popisy. Mnohdy dochází při komunikační cestě ke ztrátě nebo deformaci informací. Faktem taktéž zůstává, že řadu směrnic lidé špatně pochopí, nebo dokonce ani nečtou. Proto je potřebné použít zpětnou vazbu pro zajištění správného interpretování informací.

Vzestupná komunikace

Nástrojem této komunikace jsou podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997) schránky, kde se vhazují návrhy a připomínky, skupinové schůze, porady, hlášení vedoucích pracovníků, procedury týkající se žádostmi, a stížnostmi. Při případné absenci těchto toků informací zaměstnanci vyhledávají možnosti, jak tento neuspokojivý kanál nahradit.

Na tuto problematiku navazují také Koontz a Weihrich (1993) a dodávají, že v komunikaci zdola-nahoru dochází k filtrování informací, tedy někteří manažeři nepřipouštějí veškeré informace, zejména nepříznivé k nadřízeným, čímž nedochází k objektivnímu přenosu informací. Dodávají, že tato forma komunikace se vyskytuje zejména v organizacích s demokratickým organizačním prostředím, a mezi typické prostředky patří například hlášení, podávání návrhů, postupů pro vyřizování žádosti či stížnosti, konzultační schůzky, neoficiální rozhovory, skupinová jednání, dotazníkové akce, dny otevřených dveří, ale i působení speciálních pracovníků pro vyřizování stížností (ombudsmana).

Horizontální (laterální) komunikace

Poukazují na to, že požadavek horizontální komunikace je často přehlížena a nejsou pro ni vytvořeny adekvátní podmínky. Přičemž efektivní komunikace je založena i na účinném fungování této formy komunikace. Při nedostatečném fungování dochází k nepochopení daných stran, komplikují se daná rozhodování, plánování a koordinace.

Diagonální komunikace

Tento typ komunikace zkracuje čas a snižuje množství práce ve firmě. Je zřejmě nejméně využívaným typem komunikačního kanálu, ale jeho role je nezastupitelná v případech, kdy člen organizace nemůže efektivně komunikovat prostřednictvím ostatních kanálů.

Koontz a Weihrich (1993) definují pojem příčná komunikace, do které zahrnují jak horizontální, tak i diagonální komunikaci. Výhody diagonální komunikace spatřují zejména v již zmiňované časové flexibilitě, dále pak k dosažení lepšího pochopení sdělení a koordinování úsilí pro dosažení organizačních cílů. Dále sledují ústní příčnou komunikaci, která vzniká seskupením jednotlivců z různých organizačních jednotek do úkolového či projektového týmu.

Komunikační nástroje

Základním rozhodnutím při přenosu informace je správná volba komunikačních nástrojů, které komunikaci umožní a usnadní. Jednotlivá kritéria pro optimální výběr média uvádí Bělohávek (1996), mezi které řadí: potřebnou rychlost zprávy, množství informací, které je potřebné předat, a rovněž finanční náročnost přenosu informací.

Komunikace se ve firmě vyskytuje v základních formách. Holá (2006) vymezuje osobní, písemnou a elektronickou formu. Jednoznačně nelze definovat, která z forem je efektivnější, poněvadž vždy záleží na konkrétních podmínkách komunikačního procesu.

Osobní, ústní komunikace, komunikace tváří v tvář

Tato forma komunikace je vhodná zejména v oblastech, které si žádají objasňování či přesvědčování. Jedná se o nejpoužívanější formu komunikace především pro její nenahraditelnost, okamžitou interakci a zpětnou vazbu. Je podpořena neverbální komunikací, a tím napomáhá k definování významu sdělení. Zařazujeme zde porady, pohovory, diskuze a telefonní hovory.

Její výhody spatřuje Bělohlávek (1996) především v přímém prostředí komunikace, fyzickou blízkostí komunikujících, vidění, slyšení nebo také možnosti přesvědčování. Za nevýhodné považuje nedostatek času k promyšlení dané věci, nemožnost písemného záznamu či stěžejní možnosti prosazení názoru při přítomnosti protivníků. Holá (2006) vymezuje jako základní prostředky této formy komunikace následující činnosti:

Týmové porady – jejich efektivita je dána přípravou a průběhem. Porada je vedena jednou osobou, která ji efektivně moderuje. Je naléhavé, aby před konáním porady byli všichni účastníci seznámeni s programem a náležitě připraveni.

Firemní mítinky, interní prezentace – neboli celofiremní setkání zaměstnanců. Umožňuje prezentovat následné strategické cíle, chystané organizační změny, výsledky a úspěchy minulého období, odměňování nejlepších zaměstnanců či celkové nastartování firmy do nového období. Musí vždy zahrnovat dostatečný prostor pro otevřenou diskusi se závěrečnou neformální společenskou akcí.

Interní školící programy – jedná se o programy projednávající konkrétnější strategie a cíle organizace. Přináší pochopení a přijetí firemních cílů zaměstnanci a eliminuje nejistoty a pochyby. Odbourávají případné komunikační bariéry mezi spolupracovníky i mezi jednotlivci.

Dny otevřených dveří – určují čas pro diskusi a objasnění nejasností, a také předpokládají aktivní zapojení zaměstnanců do tohoto procesu. Četnost je závislá na velikosti firmy, stanovisku, ochotě a komunikačních schopnostech, které manažer vlastní.

Konzultace – četnost a délka trvání je závislá na vůli a ochotě manažera k diskusi se zaměstnanci, ale každý manažer by měl tento nástroj ve svém pracovním programu uplatnit. Pokud nejsou dostatečným způsobem organizovány a narušují vztah mezi manažerem a zaměstnancem, může se stát, že budou kontraproduktivní.

Manažerské pochůzky – umožňují prostor zaměstnancům, kteří se obávají přímé názorové konfrontace a sami nejsou schopni komunikovat. Podstatou je pozitivní manažerovo ladění, schopnost, naslouchat, povzbudit a projevit první impuls k diskusi. Rozbor zpětné vazby je nutné odložit na pozdější dobu pro vyhodnocení získaných informací. Dalším významným efektem je projevení zájmu o zaměstnance prostřednictvím rychlého rozhovoru.

Společenské a sportovní akce – přispívají k posilování týmové práce a vedou ke zlepšování vzájemných vztahů mezi zaměstnanci. V těchto situacích se mohou zaměstnanci osmělit a projevit zájem o dosud nevyjasněné skutečnosti a rovněž poskytnout své názory na fungování firmy či managementu.

Komunikace prostřednictvím médií

Do této oblasti řadíme písemnou, vizuální a audiovizuální komunikaci. Písemná komunikace se využívá zejména pro hromadná sdělení s cílem informovat dotčené osoby v co nejširším záběru a v co nejkratším čase. Používá se při komunikaci, kde je potřeba zdůraznit váhu informace.

Elektronická forma rozšiřuje práci s písemnými dokumenty a vede k efektivní distribuci, sdílení a archivaci dokumentů se současným využitím prostředků interní podnikové sítě, elektronické pošty či podnikového intranetu. Neumožňuje okamžitou zpětnou vazbu, a tudíž plní spíše informativní funkci. Holá (2006) vymezuje následující typy komunikace:

Vizuální a audiovizuální komunikace – používá se zejména pro školící nebo instruktážní účely, dále na poradách či vnitropodnikových akcích. Zpětná vazba zajištěna technickým zařízením nezaručuje jeho využívání zaměstnanci, a tím není zaručena úplná účinnost.

Výroční zprávy – zahrnují souhrn důležitých informací o aktuální situaci firmy jak pro vnější veřejnost, tak také pro zaměstnance. Musí obsahovat skutečná, nezkrácená data a měla by působit pozitivním dojmem.

Firemní profil – tedy souhrn základních informací o firmě, její historii a důležitých událostí během životnosti. Jejím obsahem je přehled principů, na nichž je firma postavena, firemní poslání a vize do budoucna.

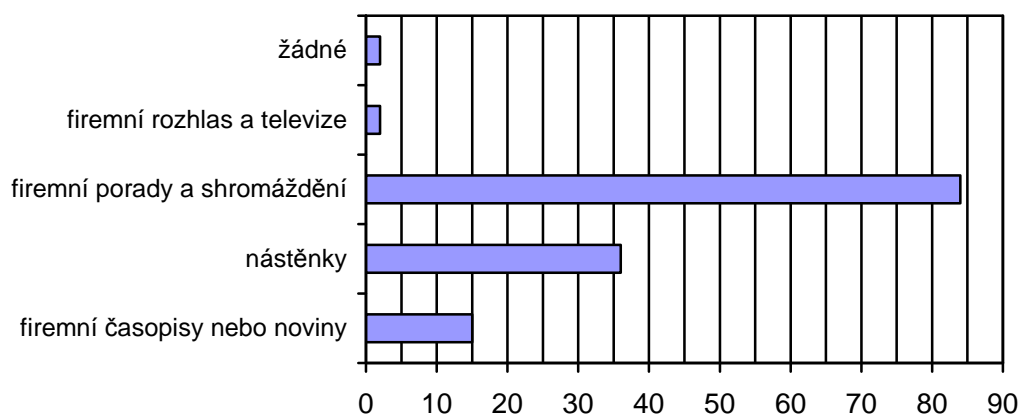
Manuály činností – popisují danou práci v jednotlivých procesech, funkcích nebo činnostech. Definují jednotlivá pracovní místa, kompetence, zodpovědnost, návaznost na další činnosti, a tím zlepšují adaptaci zaměstnance.

Firemní časopisy, bulletin, noviny – rozhodujícím faktorem je obsah a informace směřující k soudržnosti a k úspěšnému týmu. Obsahuje přehled plánovaných akcí a rekapitulace minulých činností. Jsou vhodným nástrojem publikace různých záležitostí personálního oddělení, pro různá jubilea, ocenění či představení nových zaměstnanců. Musí vždy zveřejňovat pouze pravdivé a aktuální záležitosti s pozitivním nádechem. Klíčovým atributem je vydavatel, který by měl disponovat potřebnými znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi, ale také poctivostí, nestranností a objektivností.

Nástěnky – jsou jednoduchým komunikačním prostředkem, kdy spolu se schránkou názorů a dotazů zaměstnanců mohou vytvořit efektivní oboustranný komunikační systém. Efektivnost je navíc umocněna nejen obsahem informací, ale především vhodným umístěním ve firmě. Výhoda je spatřována v rychlé aktualizaci informací.

Intranet – jedná se o elektronickou síť podniku, která je jejím majetkem, přístupná pouze zaměstnancům a dalším oprávněným osobám. Princip je obdobný jako systém webových stránek, ovšem jsou zajištěny před neoprávněným přístupem. Největší předností je poskytování a sdílení informací v reálném čase. Zároveň je vhodným nástrojem pro reálné získávání zpětné vazby s takřka okamžitou odezvou.

Graf 3: Četnost používaných prostředků v rámci interní komunikace



Zdroj: Holá, Interní komunikace (2006), s. 71.

Další prostředky a formy interní komunikace

V rámci fungování firmy, řízení a vedení lidí se vyskytují i další možnosti, jak může firma projevit zájem o své zaměstnance. Mezi tyto formy komunikace řadí Holá (2006) *firemní dárky*, které poskytuje firma za účelem zvýšení pocitu sounáležitosti nebo k podpoře vyššího výkonu zaměstnance. *Nabídka firemních produktů* vede k pozitivnímu vztahu k firmě za předpokladu, že zaměstnanec má s daným produktem kladnou zkušenost. Tato skutečnost směřuje k šíření dobrého jména společnosti a doporučováním produktů firmy samotnými zaměstnanci. *Firemní oblečení* je poskytováno z bezpečnostních či hygienických důvodů nebo jako určitým doplňkem k oblečení. Přínosem jsou doplňky či oblečení ve firemních barvách, popřípadě pokud se na nich bude vyskytovat logo firmy. Tato metoda přispívá k pozitivním vztahům zaměstnanců firmy.

Vybraná technika sběru empirických dat

Surynek, Komárková a Kašparová (2001) uvádějí, že získávání primárních dat v sociálně psychologickém výzkumu patří mezi nejdůležitější a nejcitlivější operace empirického výzkumu, jelikož chyby není možné bez velkých dodatečných nákladů odstranit. Hodnota získaných informací závisí na správně vybrané metodě sběru a její přiměřené formě použití v dané situaci. Surynek, Komárková a Kašparová (2001), Bedrnová a Nový (2002) ale i Nový (1997) klasifikují techniky poznávání do čtyř skupin podle charakteru a zdrojů informací. Člení je na dotazování, pozorování, experiment a analýzu věcných skutečností. Tento výčet doplňuje Nový (1997) o dokumentární prameny.

Dotazování

Tyto techniky zabezpečují podle Nového (1997) hromadné údaje o sociálních faktech pomocí informací ze subjektivního světa lidí. Ovšem tato zprostředkovanost objektivního světa je zároveň největším nedostatkem, který se překonává využitím všech dostupných nástrojů a postupů objektivizace:

Dotazník – určen k předání pro vyplnění konkrétním osobám, od kterých se následně dotazníky organizovaně vyberou.

Anketa – zpravidla předávána ne přesně definovanému základnímu souboru, a je znatelně omezena pravomoc výzkumníka na výběr respondentů. Účelem je předat co největší počet anketních lístků, že i při malé návratnosti bude dosažen uspokojivý počet respondentů.

Rozhovor - se rozděluje dle míry formalizace scénáře na nestandardizovaný rozhovor, který nemá jasnou a přesnou formulaci otázek ani zde není kladen nárok na závazné pořadí. Je zde možnost probírat témata do hloubky a dle aktuálního stavu přizpůsobovat otázky. Tento typ rozhovoru se nejčastěji používá v počátečních fázích průzkumu. Další forma rozhovoru je standardizovaný rozhovor, který se rozvíjí na základě fixně stanovených otázek, u kterých jsou zpravidla uvedené také varianty odpovědí. Polostandardizovaný rozhovor využívá výhod standardizovaného i nestandardizovaného rozhovoru, přičemž mezi nevýhody patří velká náročnost na tazatele a obtížné statistické zpracování výsledků.

Charakteristika vybrané organizace

Dotazníkový průzkum zaměřený na komunikaci jsem uskutečnila v základní a mateřské škole, příspěvkové organizaci se sídlem v Moravskoslezském kraji.

Základní škola vznikla v roce 1923 a řadila se mezi první měšťanské školy na území okresu Frýdek-Místek. V 60. letech bylo provedeno velké rozšíření školy o novou budovu s tělocvičnou. V roce 2003 byla otevřena „Letní učebna“, která vznikla za spolupráce s LČR. V následujících letech byly provedeny další přístavby (šatny, 2 odborné učebny, informační centra a ředitelna). Za podpory Evropské unie proběhla v roce 2009 rekonstrukce a přístavba školní kuchyně.

Personální zabezpečení chodu školy je na úseku pedagogickém téměř zcela odpovídající požadavkům na vzdělání učitelů. Pracuje zde celkem 21 vyučujících, z toho 9 vyučujících učí na I. stupni a 12 vyučujících učí na II. stupni, z toho jedna ředitelka školy, která je v této funkci od roku 2008 a jeden zástupce ředitelky. Ve školní družině pracuje jedna vychovatelka na plný úvazek a jedna na zkrácený. Součástí školy je rovněž občanské sdružení a školská rada zastoupena 9 členy.

Vyučující se vzdělávají prostřednictvím společnosti *Kvic Nový Jičín*, která jim rovněž zajišťuje mzdové záležitosti.

Tab. 4: Přehled zaměstnanců školy

<i>Základní údaje o zaměstnancích školy</i>	
Počet zaměstnanců celkem	41
Počet vyučujících ZŠ	21
Počet vychovatelů ŠD	2
Počet učitelek MŠ	4
Počet správních zaměstnanců ZŠ	6
Počet správních zaměstnanců MŠ	1
Počet správních zaměstnanců ŠJ	8

Zdorj: Výroční zpráva za školní rok 2008/2009.

Na I. stupni ZŠ je aprobovanost vyučovaných předmětů úplná a všichni vyučující dosáhli vysokoškolského pedagogického studia. Na II. stupni se učí aprobovaně všechny hlavní předměty. Až na jednu vyučující všichni učitelé dosáhli magisterského studia pedagogického či filozofického směru. Učitelský sbor pracoval od letošního školního roku v novém složení, jelikož čtyři učitelé odešli do starobního důchodu a jedna vyučující pokračuje v mateřské dovolené.

Postup při zmapování interní komunikace v organizaci

Zvolila jsem písemnou formu dotazníku s uzavřenými, postojovými otázkami. Dotazník vyplnili všichni zaměstnanci, vzorek nebyl nutný. Pro zvýšení návratnosti jsem zvolila anonymní formu, která je rovněž předpokladem upřímnějších odpovědí, a tudíž dokáže zachytit skutečný obraz ve škole.

Přípravná fáze

Respondenti odpovídali celkem na 18 otázek, kdy všechny otázky byly položeny tak, aby na ně bylo možno odpovědět pomocí jediné škály, která byla zobrazena v samotném dotazníku. Otázky se zaměřovaly na spokojenost ve škole s komunikací, a proto jsem zvolila následující stupnici:

Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Nevím, nemohu posoudit
4	3	2	1	0

V dotazníku jsem se zabývala jednotlivými formami komunikace. Položila jsem otázky zaměřující se na neformální i formální systém firemní komunikace. U formálního systému komunikace jsem pokládala otázky zaměřené na sestupnou a vzestupnou komunikaci. Jednotlivé formy komunikace jsem rozdělila do okruhů, které byly zaměřeny na kvalitu informací, které dostávají podřízení od svého nadřízeného. Další okruhy se zabývaly množstvím a včasností informací, a také nástroji a příležitostmi, které jsou pro vnitrofiremní komunikaci s nadřízeným využívány. Rovněž jsem své otázky směřovala na problémové situace související s neefektivní komunikací.

Výsledky dotazníkového průzkumu byly následně zpracovány pomocí výpočtu váženého aritmetického průměru (VAP):

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^k x_i n_i = \frac{x_1 n_1 + x_2 n_2 + \dots + x_k n_k}{n}$$

n_i – počet jednotek i -té třídy

x_i – hodnota i -té třídy

\bar{x} = VAP – vážený aritmetický průměr

Realizační fáze průzkumu

Dotazníky jsem předala ředitelce, která poté zajistila samotné doručení těchto dotazníků respondentům. Při samotném vyplňování jsem nebyla přítomna a respondenti měli 4 dny na jejich vyplnění. Vyplněné dotazníky měli vhodit do připravené a zapečetěné krabice umístěné na sekretariátu. Respondentům se odpovídá lépe v soukromí než v zaměstnání, kde jsou mnohdy ve stresu a jsou v přítomnosti ostatních kolegů, kterých se tento průzkum týká, a tím mohou být výsledky ovlivněny. Rovněž jsem chtěla zabránit kolektivního způsobu vyplňování dotazníku, což by se mohlo lehce stát, pokud by vyplňovali dotazníky společně, např. na poradě. Za velmi důležité jsem považovala zajištění naprosté anonymity respondentů, čímž jsem chtěla dosáhnout pravdivějších a upřímnějších odpovědí. Z 20 odevzdaných dotazníků jsem obdržela zpět 16, návratnost byla tedy 80 %.

Vyskytlo se pár nedostatků, nebyly vyplněny určité otázky tudíž je potřeba s tímto jevem počítat a následně ho zohlednit.

Výsledky získaných dat

viz příloha č. 4: Výsledky získaných dat

Vyhodnocení výsledků průzkumu a doporučení na řešení zjištěných problémů

Vyhodnocení sestupné komunikace

Z výsledků průzkumu je zjevné, že celkově sestupná komunikace ve škole je poměrně efektivní.

Ukázalo se, že zaměstnanci jsou přijatelně spokojeni s informacemi, které dostávají od svého nadřízeného. Rovněž kladně hodnotili množství informací, které jim jejich vedoucí dává k dispozici. Co se týká kvality a včasnosti informací, tak zde již byly výsledky mírně horší. Výsledek je sice poměrně pozitivní, ale určité mezery se zde stále vyskytují. Vedoucí by měli klást větší pozornost na zpětnou vazbu vůči podřízeným, která jim umožní zjistit, zda všem informacím porozuměli a zda informace dostali včas. Pro zaměstnance je důležité, aby dané informace dostávali od svého nadřízeného co nejdříve, tedy právě tehdy když je potřebují, a zároveň musí dané informaci porozumět. Porozumění je dáno tím, že nadřízený podá tuto informaci jednoznačně, přesně a pravdivě. Tím se celý proces komunikace zefektivňuje a může se předejít možným konfliktům, které pocházejí právě z nedostatku kvalitních a včasných informací.

Projevilo se, že zaměstnanci jsou nejvíce spokojeni s poradami a individuálními schůzkami, což je velice pozitivní, neboť při tomto nástroji komunikace se mohou na případné nejasnosti ihned zeptat a získané informace si upřesnit. Méně uspokojivý výsledek byl analyzován u nástěnek a e-mailu. U obou forem komunikace byl výsledek zcela totožný. Na daném pracovišti nejsou dostatečným způsobem využívány nástěnky. Tento problém by mohl být vyřešen tak, že dané nástěnky by mohly být umístěné na viditelnějších místech s jasnými povinnostmi, plány, cíli, programy, novinkami, oznámeními, plánovanými změnami apod. Tím by se mohly odstranit neustále návštěvy zaměstnanců k nadřízenému, protože veškeré klíčové informace by poskytovala právě tato nástěnka. Co se týká e-mailu, tato forma komunikace a její způsob řešení může být o něco obtížnější, neboť problém může být zapříčiněn dobou praxí ve škole a věkovou strukturou určitých zaměstnanců. Může se jednat o starší zaměstnance, kteří nemají internet doma a ani s tímto nástrojem neradi pracují, a proto raději využívají individuální schůzky či nástěnky jako formu komunikace. Jediné řešení tohoto problému je vyslání těchto zaměstnanců na školící programy či kurzy zabývající se výpočetní a informační tematikou. Neboť samotné využívání informačních technologií je v dnešní době nutným předpokladem, a v rámci komunikační teorie celý komunikační proces zrychlují.

Při poskytování informací, které dávají k dispozici nadřízení svým zaměstnancům, týkajících se problémových situací, bylo dosaženo poměrně pozitivního výsledku, ale určitá část zaměstnanců se domnívá, že jim tyto informace vedoucí neposkytuje. Určitý jedinec neví, respektive nedokáže tuto otázku posoudit. Toto zjištění je lehce zneklidňující, neboť poskytování těchto informací nadřízenými je velice důležitým úkolem. Může vyřešit nedostatky a problémové stavy, které na daném pracovišti vznikají, proto by zaměstnanci měli tyto informace dostávat od svého nadřízeného bez jakýchkoliv zábran a odkladů. Návrh na řešení tohoto problému je takový, aby vedoucí poskytovali více času svým zaměstnancům a diskutovali s nimi o určitých situacích, které jim způsobují těžkosti. Mohou následně nalézat řady efektivních řešení, a také si utvrdit vzájemné vztahy, které jsou v komunikaci velice důležité. Vedoucí musí vzbudit v zaměstnancích důvěru, pocit sounáležitosti, pochopení a zájem.

Jako bezproblémové bylo zhodnoceno poskytování flexibilních informací nadřízeného jednotlivým zaměstnancům, rovněž byl sjednocen pozitivní souhlas s projevením spokojenosti nadřízeného nad vykonanou prací zaměstnanců školy.

Vyhodnocení vzestupné komunikace

Ve škole, kde jsem prováděla průzkum, jsou předpoklady pro vzestupnou komunikaci relativně pozitivní. Zaměstnanci zhodnotili vztahy s nadřízeným jako poměrně příznivé a neuvedli žádné větší nedostatky s tímto komunikačním tokem. Mohou svého nadřízeného o svých pracovních problémech informovat a následně nalézat způsoby řešení, také jsou spokojeni s tím, že mají možnost bez větších zábrán svého vedoucího informovat o všem, co považují za potřebné.

Ukázalo se, že poměrně velká skupina zaměstnanců nevěděla, respektive nedokázala posoudit, zda nadřízený dále šíří důvěrné informace. Nadřízený by měl učinit všechny kroky a opatření, které by směřovaly k co největší jistotě zaměstnanců, že určité důvěrné informace se nikdo další nedozví. Může tak učinit upozorněním, že tato informace je důvěrná, proto zaměstnance ubezpečí o naprosté diskrétnosti a ujistí ho o tom, že nikomu dalšímu nebude tato informace sdělena. Samozřejmostí je pak následné dodržení tohoto závazku, protože při nedodržení tohoto příslibu ztrácí zaměstnanec důvěru u svého nadřízeného a již nebude podávat správné a úplné informace, a tím se komunikace deformuje.

Dalším poměrně malým nedostatkem bylo zjištění, že část zaměstnanců se domnívá, že nadřízený nebere v potaz při rozhodování jejich připomínky a názory při řešení problémů. Doporučením je aktivní naslouchání nadřízeného svým zaměstnancům a následné požádání o jejich názor a způsob řešení určitého problému či nedostatku. Samotný nápad podaný zaměstnancem zefektivňuje a upevňuje vztahy v komunikaci, a také při realizaci určitého řešení vede k aktivnějšímu zapojení do realizace cíle. Pokud mají zaměstnanci informovat svého vedoucího o nepříjemných událostech, ukázalo se, že velká část zaměstnanců s tímto nemá problémy, ovšem vyskytla se skupina, která to jako problém vidí a strach má nebo nedokáže tuto situaci posoudit. V tomto případě by mohl nadřízený navazovat pevnější vztahy se svými zaměstnanci tak, aby neměli určité zábrany při komunikaci a určité záležitosti neutajovali, popřípadě nezkrášlovali, a tím zakrývali řadu nedokonalostí, které je potřeba řešit. Vedoucí by měl rovněž vytvářet příznivé „klima“ při sdělování těchto nepříznivých událostí zaměstnancem, neprojevoval okamžitou a unáhlenou negativní reakci mnohdy způsobenou pracovním stresem, protože pro zaměstnance je tato reakce velmi deprimující. Při komunikaci si musí být jedinci rovni tak, aby mohly být všechny informace skutečně a pravdivě předány, jedině tak bude dosažena opravdová a účinná komunikace.

Závěr

Sledovaný problém se týkal zmapování interní komunikace na základní škole v Moravskoslezském kraji, nelezení možných nedostatků ve vzestupné i sestupné komunikaci a následné návrhy na řešení směřující k odstranění těchto nedostatků.

Dané informace o rozsahu problému a jeho příčinách byly zjištěny dotazníkovým průzkumem. Dotazníky byly rozdány dvaceti respondentům, kdy všichni z těchto respondentů byli vyučující. Respondenti odpovídali ochotně dle mých pokynů bez jakýchkoliv větších problémů.

Díky studiu teoretické části jsem byla schopna sestavit otázky v dotazníku takovým způsobem, abych ze získaných odpovědí byla schopna identifikovat možné nedostatky a problémy v komunikaci. Pomocí tohoto studia jsem mohla rovněž navrhnout určité řešení, které by směřovalo k eliminaci těchto problémů v komunikaci.

Z analýzy získaných dat se zjistilo, že interní komunikace v této škole je relativně dobře nastavena. Na problémové oblasti jsem se pokusila navrhnout taková řešení, která by mohla tento problém alespoň částečně odstranit, a tím zvýšit efektivitu komunikace.

Cílem této práce bylo zmapování interní komunikace na základní škole a nalezení problémových oblastí. Jelikož se objevily určité nežádoucí oblasti, na které byly navrženy možné způsoby řešení, které by mohly tyto nedostatky alespoň zčásti odstranit, dle mého názoru cíl této práce byl splněn.

Bibliografie

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie v řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 569 s. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, F.: *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 329 s. ISBN 80-85839-09-1.

DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M.: *Management*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 815 s. ISBN 80-7169-422-3.

HLOUŠKOVÁ, I.: *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 102 s. ISBN 80-7169-550-5.

HOLÁ, J.: *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

KOONTZ, H., WEHRICH, H.: *Management*. 10. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

NOVÝ I.: *Sociologie pro ekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. 221 s. ISBN 80-7169-434-9.

SURYNEK, A., KOMÁRKOVÁ, R., KAŠPAROVÁ, E.: *Základy sociologického průzkumu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 158 s. ISBN 80-7261-038-4.

Mapping of employee satisfaction with effectiveness of communication in organization

Annotation

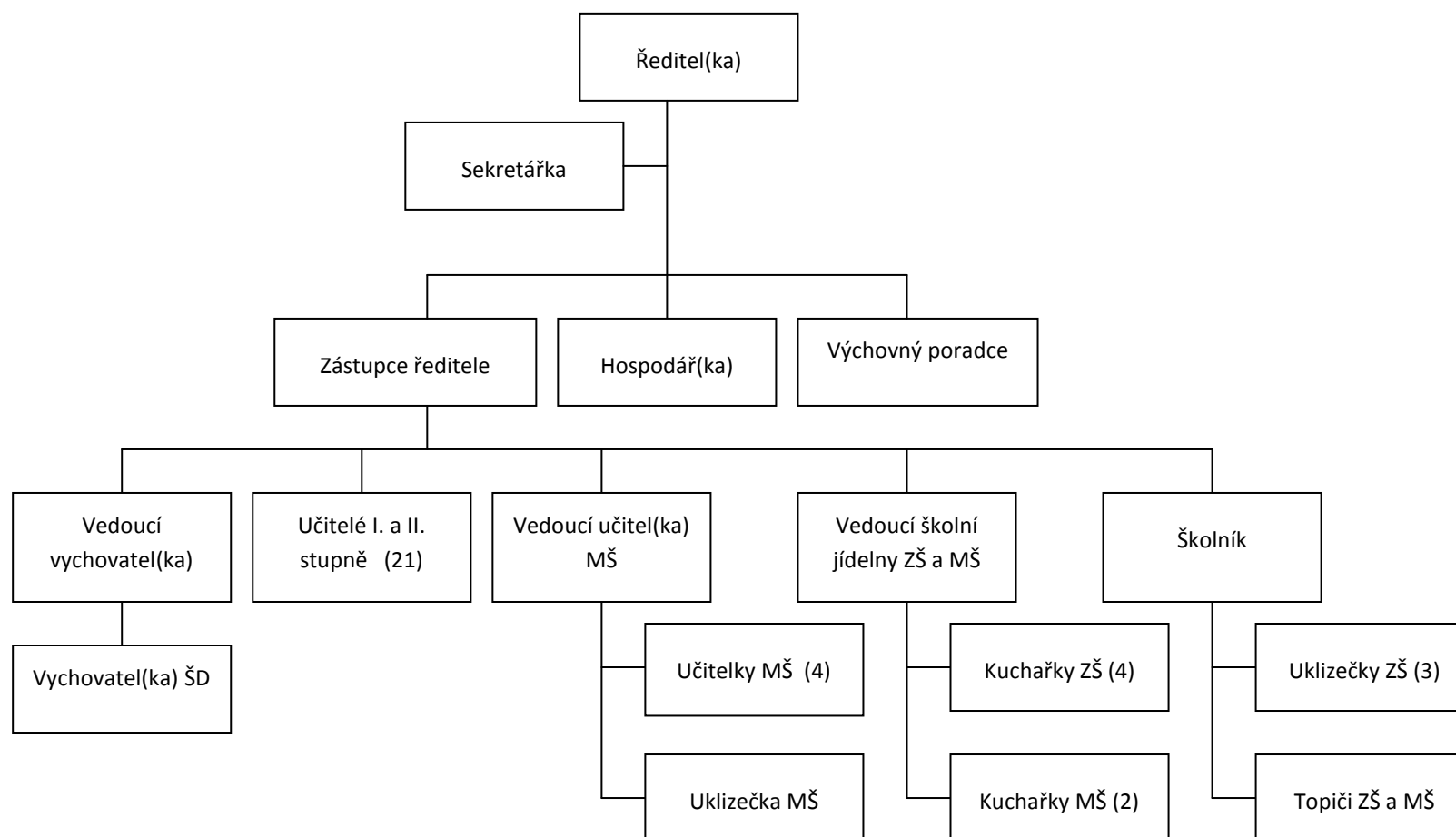
This bachelor's thesis is focused on mapping of employee satisfaction with communication effectiveness in an organization. The aim of this study was to determine how efficient the internal communication in a selected primary school in the Moravian-Silesian Region is and to propose a solution to the problems decreasing this effectiveness. To obtain needed empirical data, I performed the questionnaire survey in teachers from this primary school. Subsequently, I processed the survey results statistically, I performed an analysis of results and evaluated particular parts of the corporate communication.

This survey showed that the internal communication is relatively well established and thus the communication works satisfactorily. I discovered only minute inadequacies, which concern both downward and upward internal communication. Therefore I suggested measures to reduce these problems or eliminate them totally. The internal communication will be thus more efficient, what can lead for example to better quality management, higher employee satisfaction and a lot of other effects.

Keywords

Internal communication, communication tools, communication barriers, communication flow, questionnaire survey.

Příloha č. 1 : Organizační struktura vybrané základní školy



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních firemních materiálů.

Příloha č. 2: Dotazník pro zaměstnance

Vážení pedagogové,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který by měl zjistit možné nedostatky v komunikaci mezi Vámi a Vaším nadřízeným. Váš nadřízený bude obeznámen s vyhodnocenými výsledky tohoto dotazníkového průzkumu i s opatřeními, jak zjištěné problémy řešit. Měl by Vás o těchto výsledcích i závěrech informovat.

Tento dotazník je anonymní, abyste se nemuseli obávat odpovídat na otázky pravdivě. Jedině tak bude možné zjistit slabá místa v komunikaci, aby se mohla účinně řešit.

Instrukce pro vyplňování:

Při každé otázce **vyberte a zakřížkujte pouze jednu odpověď**, která nejvíce vyjadřuje Váš názor. Odpovědi jsou uvedené v číselné stupnici, která znamená:

Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Nevím, nemohu posoudit
4	3	2	1	0

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí				
		4	3	2	1	0
1.	Domníváte se, že celkově je komunikace na Vašem pracovišti efektivní?					
2.	Jste spokojen/a s informacemi od Vašeho nadřízeného?					
3.	Dostáváte od Vašeho nadřízeného potřebné informace v přiměřeném množství (ani příliš brzy, ani pozdě, tzn. tehdy, když je potřebujete)?					
4.	Dostáváte od Vašeho nadřízeného informace v přiměřené kvalitě (srozumitelné, pravdivé, jednoznačné a přesné)?					
5.	Dostáváte informace od svého nadřízeného přiměřeně včas (aktuálně, ani příliš brzy, ani pozdě, tzn. tehdy, když je potřebujete)?					

6.	Vyhovuje Vám, jak Vás nadřízený informuje na poradách? <i>(0 znamená, že tuto příležitost nevyužívá)</i>						
7.	Vyhovuje Vám, jak Váš nadřízený využívá k informování individuální schůzky (schůzek)? <i>(0 znamená, že tuto příležitost nevyužívá)</i>						
8.	Jste spokojen/a s poskytováním informací prostřednictvím nástěnek?						
9.	Jste spokojen/a s poskytováním informací prostřednictvím e-mailu?						
10.	Můžete informovat svého nadřízeného o pracovních problémech na svém pracovišti? <i>(0 znamená, že tuto příležitost nevyužíváte)</i>						
11.	Jste spokojeni s tím, že můžete informovat svého vedoucího o všem, co považujete za potřebné?						
12.	Poskytuje Vám Váš nadřízený informace týkající se problémových situací (jak se zachovat v případě, že se dostanete do problémové situace s žákem, kolegou apod.)?						
13.	Dokáže Vás Váš nadřízený flexibilně informovat o aktuálních změnách na pracovišti?						
14.	Dokáže Váš nadřízený projevit spokojenost s Vaší prací (tj. pochválit), pokud k tomu má důvod?						
15.	Myslíte si, že vztahy mezi Vámi a Vaším nadřízeným jsou pozitivní?						
16.	Máte pocit, že nadřízený dále šíří informace, které měly zůstat důvěrné?						
17.	Myslíte si, že vedoucí bere v úvahu při rozhodování Vaše připomínky a názory k řešení pracovních problémů? <i>(0 znamená, že nevíte, zda to dělá)</i>						
18.	Máte strach informovat svého nadřízeného o nepříjemných záležitostech na pracovišti?						

Děkuji za Váš čas, který jste strávili při vyplňování dotazníku.

Marie Uhrová

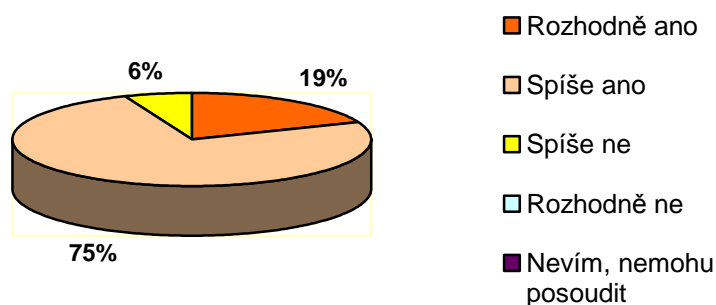
Příloha č. 3: Souhrnné výsledky průzkumu (absolutní četnosti)

Otázky	Varianty odpovědí					VAP
	4	3	2	1	0	
1. Domníváte se, že celkově je komunikace na Vašem pracovišti efektivní?	3	12	1	0	0	3,1
2. Jste spokojen/a s informacemi od Vašeho nadřízeného?	9	7	0	0	0	3,6
3. Dostáváte od Vašeho nadřízeného potřebné informace v přiměřeném množství (ani příliš brzy, ani pozdě, tzn. tehdy, když je potřebujete)?	9	6	0	0	1	3,4
4. Dostáváte od Vašeho nadřízeného informace v přiměřené kvalitě (srozumitelné, pravdivé, jednoznačné a přesné)?	9	6	1	0	0	3,5
5. Dostáváte informace od svého nadřízeného přiměřeně včas (aktuálně, ani příliš brzy, ani pozdě, tzn. tehdy, když je potřebujete)?	7	7	1	0	1	3,2
6. Vyhovuje Vám, jak Vás nadřízený informuje na poradách? (0 znamená, že tuto příležitost nevyužívá)	11	5	0	0	0	3,7
7. Vyhovuje Vám, jak Váš nadřízený využívá k informování individuální schůzky (schůzek)? (0 znamená, že tuto příležitost nevyužívá)	8	8	0	0	0	3,5
8. Jste spokojen/a s poskytováním informací prostřednictvím nástěnek?	8	6	2	0	0	3,4
9. Jste spokojen/a s poskytováním informací nadřízenému prostřednictvím e-mailu?	8	6	2	0	0	3,4

10. Můžete informovat svého nadřízeného o pracovních problémech na svém pracovišti? (0 znamená, že tuto příležitost nevyužíváte)	11	4	1	0	0	3,6
11. Jste spokojen/a s tím, že můžete informovat svého vedoucího o všem, co považujete za potřebné?	10	4	1	0	0	3,6
12. Poskytuje Vám Váš nadřízený informace týkající se problémových situací (jak se zachovat v případě, že se dostanete do problémové situace s žákem, kolegou apod.)?	6	7	2	0	1	3,1
13. Dokáže Vás Váš nadřízený flexibilně informovat o aktuálních změnách na pracovišti?	9	7	0	0	0	3,6
14. Dokáže Váš nadřízený projevit spokojenost s Vaší prací (tj. pochválit), pokud k tomu má důvod?	11	3	1	0	0	3,7
15. Myslíte si, že vztahy mezi Vámi a Vaším nadřízeným jsou pozitivní?	5	11	0	0	0	3,3
16. Máte pocit, že nadřízený dále šíří informace, které měly zůstat důvěrné?	0	1	5	6	3	1,3
17. Myslíte si, že vedoucí bere v úvahu při rozhodování Vaše připomínky a názory k řešení pracovních problémů? (0 znamená, že nevíte, zda to dělá)	4	7	3	0	2	2,7
18. Máte strach informovat svého nadřízeného o nepříjemných záležitostech na pracovišti?	1	1	5	7	2	1,5

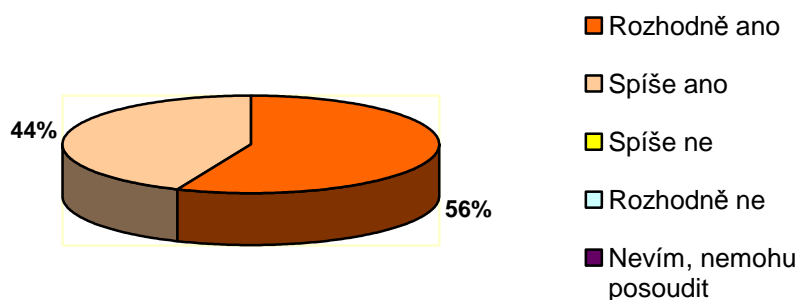
Příloha č. 4: Výsledky získaných dat

Otázka č. 1. Domníváte se, že celkově je komunikace na Vašem pracovišti efektivní?



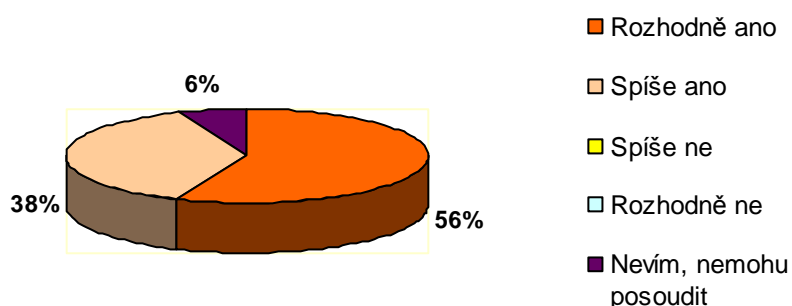
Tři čtvrtiny respondentů uvedlo, že celková komunikace na jejich pracovišti je spíše efektivní. Dalších 20 % dotazovaných se domnívá, že je rozhodně efektivní a jeden respondent označil odpověď, že komunikace je spíše neefektivní. Průměrná spokojenost s celkovou komunikací na pracovišti je 3,1, tudíž poměrně vysoká.

Otázka č. 2. Jste spokojen/a s informacemi od Vašeho nadřízeného?



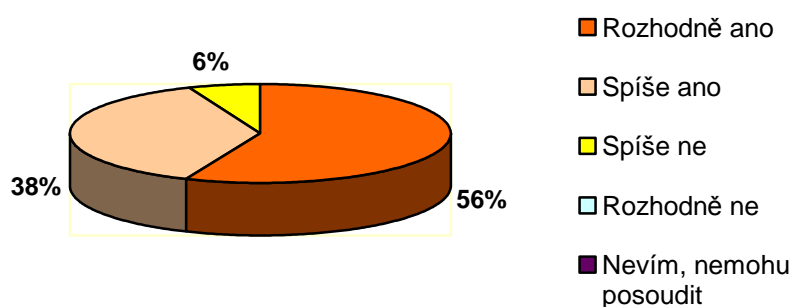
Téměř 60 % dotázaných je rozhodně spokojena s informacemi, které jim podává jejich nadřízený a další 40 % skupina respondentů je s těmito informacemi spíše spokojena. Průměrná spokojenost s informacemi od nadřízeného je uspokojivá, o čemž také vypovídá vážený aritmetický průměr s hodnotou 3,6.

Otázka č. 3. Dostáváte od Vašeho nadřízeného potřebné informace v přiměřeném množství (ani příliš brzy, ani pozdě, tzn. tehdy, když je potřebujete)?



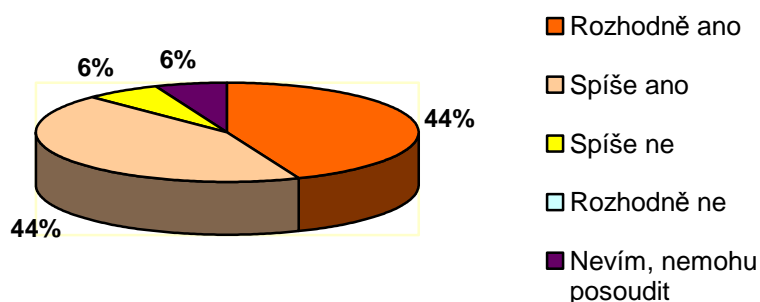
Více než polovina dotázaných vyjádřila spokojenost s tím, že dostávají od svého nadřízeného potřebné informace v přiměřeném množství. Vyskytl se jeden respondent, který neví, respektive nemůže posoudit tuto situaci. Tento faktor se také promítl do celkového konečného hodnocení spokojenosti s informacemi v přiměřeném množství, což také znázorňuje vážený aritmetický průměr s hodnotou 3,4.

Otázka č. 4. Dostáváte od Vašeho nadřízeného informace v přiměřené kvalitě (srozumitelné, pravdivé, jednoznačné a přesné)?



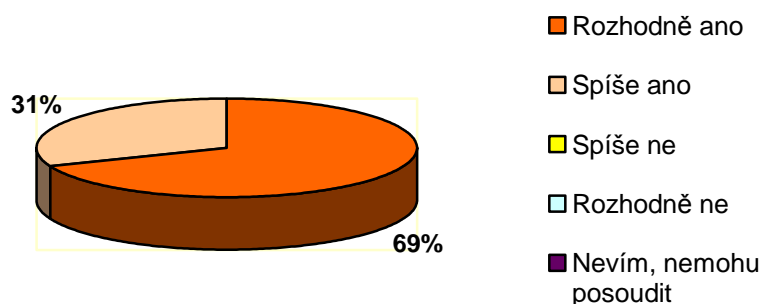
Větší polovina respondentů je rozhodně spokojena s kvalitou informací a třetina respondentů je spíše spokojena s poskytovanou kvalitou informací. Vážený aritmetický průměr je opět vysoký a činí 3,5.

Otázka č. 5. Dostáváte informace od svého nadřízeného přiměřeně včas (aktuálně, ani příliš brzy, ani pozdě, tzn. tehdy, když je potřebujete)?



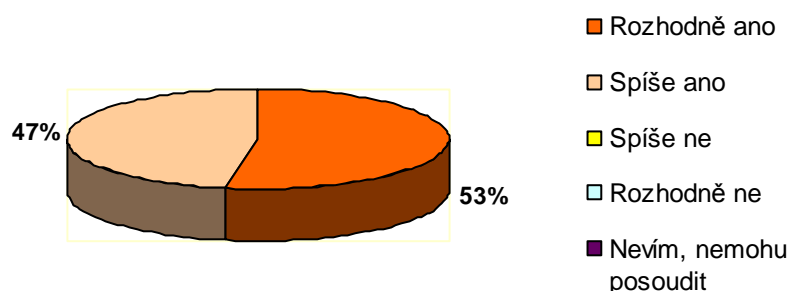
Tato otázka rovněž dosáhla poměrně uspokojivého výsledku, protože téměř 90 % dotázaných je s informacemi z časového hlediska rozhodně či spíše spokojena. Pouze jeden dotazovaný je spíše nespokojen a další respondent uvedl, že neví, respektive nemůže tuto situaci posoudit. Tento jev se také promítl do celkového grafického znázornění i váženého aritmetického průměru s hodnotou 3,2.

Otázka č. 6. Vyhovuje Vám, jak Vás nadřízený informuje na poradách?



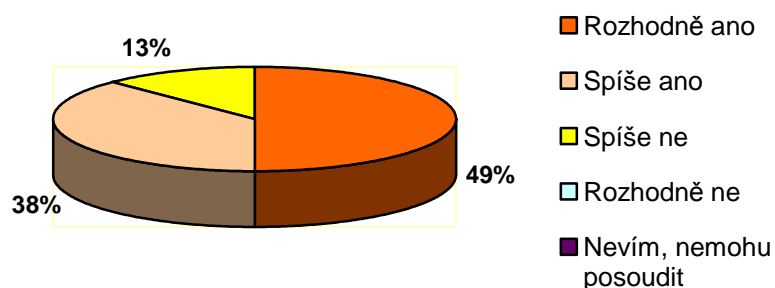
S touto formou komunikace je 70 % dotazovaných rozhodně spokojeno, další třetina je spíše spokojena. Nikdo z respondentů nezaujal negativní postoj k tomuto nástroji komunikace. Také vysoká hodnota váženého aritmetického průměru s hodnotou 3,7 tuto skutečnost potvrzuje.

Otázka č. 7. Vyhovuje Vám, jak Váš nadřízený využívá k informování individuální schůzky (schůzek)?



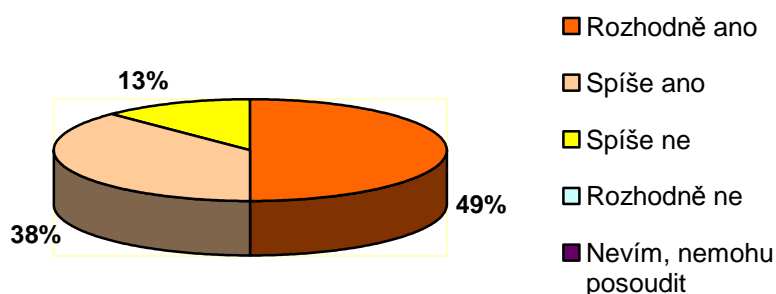
Individuální schůzky jako nástroj komunikace ohodnotila polovina respondentů jako rozhodně vyhovující a druhá polovina tento nástroj vnímá za spíše uspokojivý. Žádný z dotázaných neprojevil nespokojenost. Tento pozitivní postoj k tomuto nástroji komunikace se promítl do průměrné hodnoty váženého aritmetického průměru, který činí 3,5.

Otázka č. 8. Jste spokojen/a s poskytováním informací prostřednictvím nástěnek?



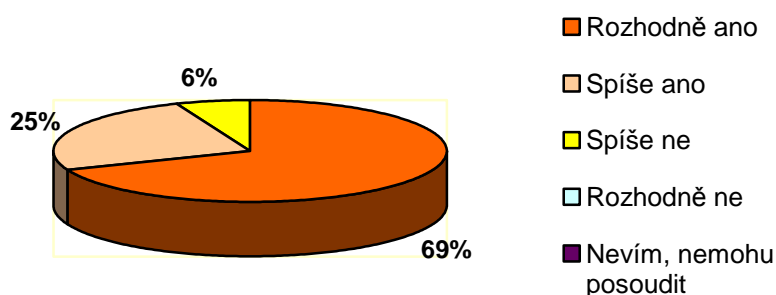
Polovině dotázaných rozhodně vyhovuje způsob, jakým jejich nadřízený využívá nástěnky pro komunikaci. 40 % respondentů tento nástroj ohodnotilo jako spíše vyhovující, a také se objevila skupina v 13 % zastoupení respondentů, kteří projevili negativní postoj k tomuto nástroji komunikace. Vážený aritmetický průměr je 3,4, tedy i tak hodnota poměrně příznivá.

Otázka č. 9. Jste spokojen/a s poskytováním informací nadřízenému prostřednictvím e-mailu?



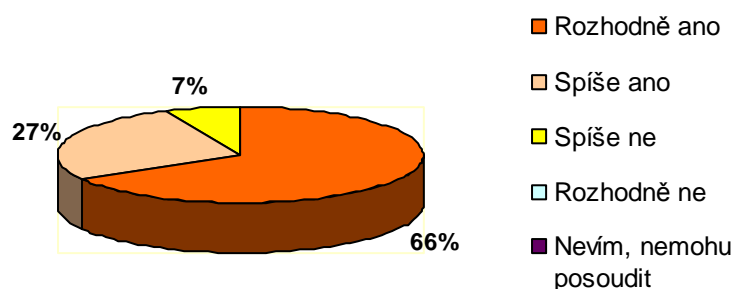
Rozložení odpovědí na tuto otázku je shodné jako u předchozí otázky, která se týkala spokojeností s poskytovanými informacemi prostřednictvím nástěnek. I v tomto případě polovina dotazovaných uvedlo, že je s tímto nástrojem komunikace tedy e-mailem rozhodně spokojena. Dalších 40 % respondentů zhodnotilo tento nástroj za spíše vyhovující a 13 % respondentů zaujalo negativní názor k tomuto nástroji. Průměrná spokojenost je tedy 3,4.

Otázka č. 10. Můžete informovat svého nadřízeného o pracovních problémech na svém pracovišti?



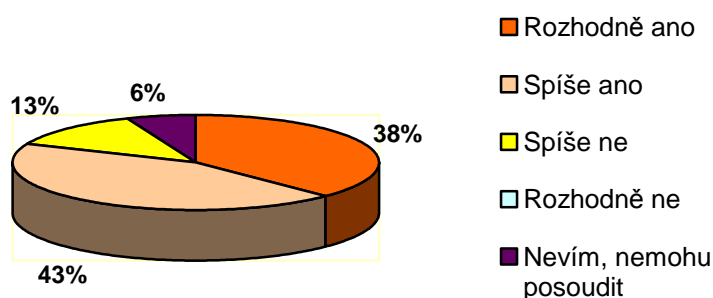
70 % zastoupení respondentů vyjádřilo svou spokojenost s možností informovat svého nadřízeného o pracovních problémech na svém pracovišti. Čtvrtina respondentů zhodnotila možnost podávat tyto informace jako za spíše bezproblémové. Vyskytl se pouze jeden názor s negativním postojem. Protože jenom jeden respondent uvedl negativní názor, že není spokojen s možností informovat svého nadřízeného o pracovních problémech, ovlivnil minimálně průměrnou hodnotu, která činí 3,6.

Otázka č. 11. Jste spokojen/a s tím, že můžete informovat svého vedoucího o všem, co považujete za potřebné?



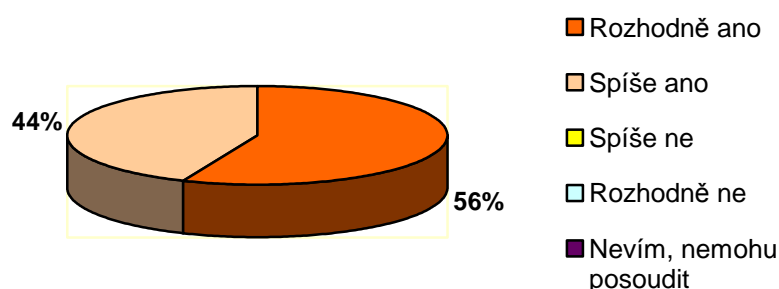
Podobně jako u předchozí otázky i zde se téměř 70 % dotázaných shodla, že je spokojena s tím, jak mohou informovat svého vedoucího o všem, co považují za potřebné. Další třetina dotázaných je s touto možností spíše spokojena a opět se vyskytl jeden negativní názor na tuto položenou otázku zabývající se poskytováním potřebných informací svému vedoucímu. Jelikož jeden dotazovaný uvedl, že není spokojen o možnosti dávat informacemi považující za potřebné svému vedoucímu, hodnota VAP činí 3,6, tedy i tak je poměrně uspokojující.

Otázka č. 12. Poskytuje Vám Váš nadřízený informace týkající se problémových situací (jak se zachovat v případě, že se dostanete do problémové situace s žákem, kolegou apod.)?



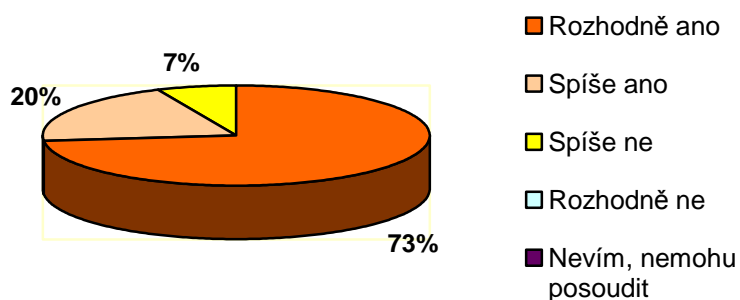
Téměř 40 % respondentů projevilo absolutní spokojenost s možností poskytování informací týkající se problémových situací. Dalších 40 % respondentů se ztotožnilo s názorem, že jsou spíše spokojeni s možností poskytování informací, které jim nadřízený poskytuje ohledně problémových situací, a jeden respondent neví, respektive nemůže danou situaci posoudit. U 13 % dotázaných se objevil úsudek, že jsou s poskytováním těchto informací nespokojeni. Toto rozložení odpovědí se promítlo do údaje průměrné spokojenosti s poskytováním informací o nežádoucích situacích od vedoucího, který tak činí 3,1.

Otázka č. 13. Dokáže Vás Váš nadřízený flexibilně informovat o aktuálních změnách na pracovišti?



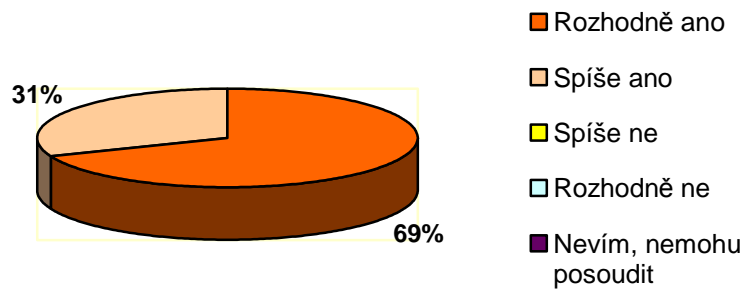
Téměř 60 % dotázaných je rozhodně spokojena s poskytováním flexibilních informací od svého nadřízeného týkajících se změn na pracovišti. Další 40 % skupina se vyjádřila, že je s těmito informacemi spíše spokojena. Záporný názor ohledně poskytování okamžitých informací od vedoucího se zde nevyskytl, tudíž i hodnota váženého aritmetického průměru nabývá poměrně vysoké hodnoty 3,6.

Otázka č. 14. Dokáže Váš nadřízený projevít spokojenost s Vaší prací (tj. pochválit), pokud k tomu má důvod?



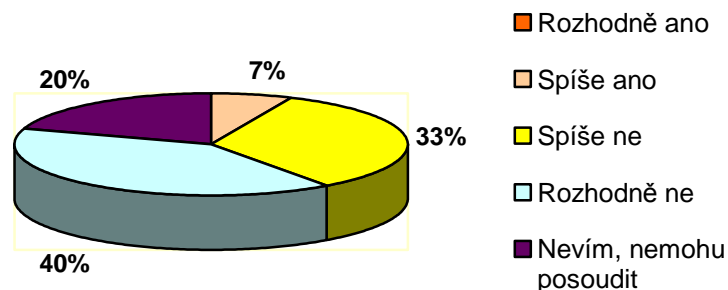
Dvě třetiny respondentů se shodlo na názoru, že jejich nadřízený je dokáže pochválit, pokud k tomu má důvod. 20 % uvedlo, že jejich nadřízený je spíše pochválen a velmi nízké procento v zastoupení jednoho respondenta, který se domnívá, že jejich nadřízený ho za jeho práci spíše nepochválí. Díky velké převaze souhlasných odpovědí nabyl VAP pozitivní hodnoty 3,7.

Otázka č. 15. Myslíte si, že vztahy mezi Vámi a Vaším nadřízeným jsou pozitivní?



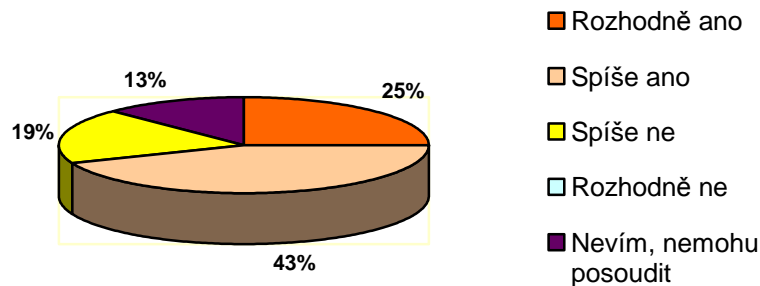
Všichni respondenti projevili kladný názor na tuto otázku, zda jsou jejich vztahy s nadřízeným pozitivní. 69 % respondentů se přiklonilo k variantě, že tyto vztahy jsou rozhodně pozitivní, zatímco 31 % respondentů zvolilo variantu „spíše ano“. Vážený aritmetický průměr dosáhl za těchto podmínek hodnoty 3,3.

Otázka č. 16. Máte pocit, že nadřízený dále šíří informace, které měly zůstat důvěrné?



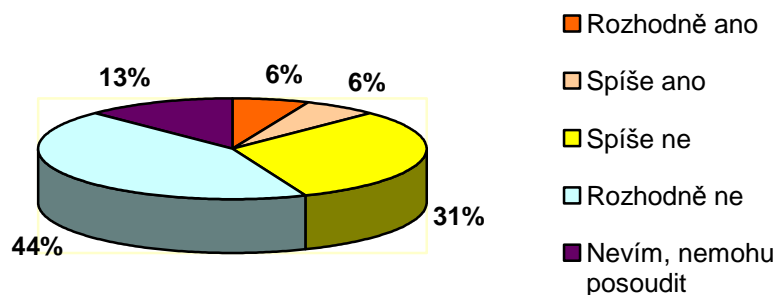
40 % dotázaných uvedlo, že jejich nadřízený dále rozhodně nešíří informace, které by měly zůstat důvěrné. Další třetina respondentů se domnívá, že jejich vedoucí si tyto důvěrné informace spíše nechává pro sebe. Byl zaznamenán jeden respondent, který se domnívá, že informace mezi ním a nadřízeným nezůstávají diskrétní. Také nemalé 20 % zastoupení respondentů uvedlo, že danou situaci nemůže posoudit, respektive neví. Toto rozložení odpovědí se promítlo do konečného údaje s hodnotou 1,3.

Otázka č. 17. Myslíte si, že vedoucí bere v úvahu při rozhodování Vaše připomínky a názory k řešení pracovních problémů?



To, že vedoucí rozhodně bere v úvahu při rozhodování jejich připomínky a názory, se domnívá téměř 25 % dotazovaných. 40 % respondentů je toho názoru, že jejich názory jsou nadřizenými spíše brány na zřetel, a téměř 20 % respondentů se domnívá, že jejich vedoucí spíše nebere v potaz jejich myšlenky a připomínky. 13 % respondentů neví nebo nedokáže posoudit. Toto rozložení odpovědí se promítlo do konečného údaje váženého aritmetického průměru s hodnotou 2,7.

Otázka č. 18. Máte strach informovat svého nadřízeného o nepříjemných záležitostech na pracovišti?



12 % respondentů uvedlo, že má strach informovat svého nadřízeného o nepříjemných událostech. Dalších 13 % dotázaných danou situaci nemůže zhodnotit nebo neví. Větší množství shodujících se respondentů v téměř $\frac{3}{4}$ zastoupení se shoduje s názorem, že nepocítují strach při poskytování nepříjemných zpráv svému nadřízenému. Toto rozložení se také promítlo do celkového váženého aritmetického průměru, který dosáhl hodnoty 1,5.

Bc. Veronika Čerbáková

Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta
Odborná francouzština pro hospodářskou praxi
VeronikaCerbakova@seznam.cz

Bc. Denisa Formanová

Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta
Odborná francouzština pro hospodářskou praxi
Formanova.D@seznam.cz

Bc. Lenka Hornychová

Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta
Odborná francouzština pro hospodářskou praxi
SunnyLenny@seznam.cz

Ing. Daniela Chorváthová

Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu
chorvath@euba.sk

Bc. Jakub Klement

Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta
Tělesná výchova – Aplikovaná ekonomická studia
JKlement@seznam.cz

Bc. Petr Machač

Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta
Aplikovaná ekonomická studia – Anglická filologie
peter.machac@seznam.cz

Bc. Hana Machalová

Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta
Odborná francouzština pro hospodářskou praxi
Machalova.Hanka@seznam.cz

Bc. Eva Marinčáková

Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta
Anglická filologie - Aplikovaná ekonomická studia
eva.marincakova@seznam.cz

Bc. Eva Sadilová

Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta
Odborná francouzština pro hospodářskou praxi
eva.sad@atlas.cz

Bc. Sabina Štěpánková

Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta
Odborná francouzština pro hospodářskou praxi
stepankova.s@gmail.com

Bc. Marie Uhrová

Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta
Aplikovaná ekonomická studia - Komunikační studia
UhrovaMarie@seznam.cz

Ekonomické pohledy generace Y

Sborník studentských vědeckých prací Katedry aplikované ekonomie
Filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci

Editor: Mgr. Pavla Slavíčková, Ph.D.

Recenzenti příspěvků:

Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.

Doc. Mgr. Roman Jašek, Ph.D.

Technická spolupráce na sborníku a organizace konference:

Bc. Jana Pullerová

Bc. Lucie Tomášová

Bc. Veronika Uvírová

Bc. Tomáš Krátký

Návrh obálky: Bc. Vojtěch Duda

Příspěvky ve sborníku neprošly jazykovou korekturou

Vydala Societas Scientiarum Olomucensis II

První vydání, Olomouc 2010

NEPRODEJNÉ!

ISBN: 978-80-904477-7-6