



**Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci  
Katedra aplikované ekonomie**

**Mezinárodní vědecká konference**

**Ekonomické znalosti pro tržní praxi**

**Sborník příspěvků**

**Olomouc 13. 9. 2007**

**Editor: Jaroslava Kubátová**

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

Technická spolupráce na sborníku: Radek Mauer, DiS.

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

**Mezinárodní vědecká konference**

# **EKONOMICKÉ ZNALOSTI PRO TRŽNÍ PRAXI**

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

**dne 13. 9. 2007**

Předmětem jednání konference byla prezentace a výměna názorů a zkušeností odborníků z oblasti ekonomie, managementu, marketingu, financí aj. k problematice znalostí potřebných pro jedince i organizaci k úspěšnému působení na současném trhu, a zároveň diskuse o metodách, kterými mohou vysoké školy své absolventy těmito znalostmi a schopnostmi vybavit. Tato jednání probíhala v plénu a v ekonomických sekcích.

Letošní ročník konference byl rozšířen o jednání ekonomicko - historické sekce, inspirované skutečností, že před 140 lety se 18. října narodil Alois Rašín, a v červnu roku 1937, tedy před 70 lety, dopsal Karel Engliš své dílo Soustava národního hospodářství.

**Organizační výbor konference:**

Prof. Ing. Ján Lisý, Ph.D., vedoucí KET NHF EU Bratislava

Prof. PhDr. Jana Geršlová, CSc., EkF VŠB - TU Ostrava

Prof. PhDr. Miloš Trapl, CSc., Katedra historie, FF UP Olomouc

Doc. Ing. Tadeusz Leczykiewicz, Ph.D., Wyzsza szkola zarzadzania i finansów, Wroclaw

Doc. Mgr. Roman Jašek, Ph.D., FaME UTB Zlín

Doc. Ing. Jaromír Novák, CSc., FF UP Olomouc

Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D., vedoucí KAE, FF UP Olomouc

Ing. Lenka Halouzková, Ph.D., EkF VŠB – TU Ostrava

Ing. Romana Lešingrová, Ph.D., ROMA – nakladatelská a vydavatelská činnost

PhDr. Jiří Rezník, Ph.D., FF UP Olomouc

Ing. Zdeněk Puchinger, FF UP Olomouc

## ÚVOD

Mezinárodní vědecká konference Znalosti pro tržní praxi 2007 se pod záštitou děkana FF UP Prof. PhDr. Ivo Bartečka, CSc. koná jako druhá a tedy již snad jako tradiční ekonomická konference na půdě FF UP v Olomouci. Organizátorem konference je Katedra aplikované ekonomie. Pořádání konference je v souladu s cílem katedry připravovat absolventy s vysokým potenciálem celoživotní zaměstnatelnosti. Konference je fórem, kde může docházet k efektivnímu sdílení znalostí a předávání nejlepších praktik mezi jednotlivými vysokoškolskými pedagogy i univerzitními pracovišti.

Jsme proto vděční všem, kteří přijali naše pozvání a přispěli jak osobní účastí, tak psaným příspěvkem k bohatému myšlenkovému potenciálu jednání konference. Doufáme, že se s nimi i s dalšími odborníky setkáme na třetím ročníku Znalostí pro tržní praxi 2008 s předpokládaným termínem konání 11. září 2008.

Jaroslava Kubátová  
vedoucí KAE

Olomouc, září 2007

# PÁR POZNÁMEK K MĚNOVÉ POLITICE ALOISE RAŠÍNA\*

Ilona Bažantová

**Abstrakt:** Alois Rašín (1867–1923) se stal prvním československým ministrem financí. Jeho měnová politika vycházela z cíle pevné stabilní zlaté měny. Nejprve provedl v březnu 1919 peněžní a měnovou reformu, později záměrnou deflační politikou zvyšoval kurz koruny a snižoval cenovou hladinu. Na počátku r. 1923 umírá na následky atentátu, aniž by stačil korigovat některé nepříznivé důsledky své deflační politiky.

**Klíčová slova:** Alois Rašín; Historie československé monetární politiky; Peněžní a měnová reforma 1919; Deflace,

## Úvodem

Politik, národohospodář a právník Alois Rašín (1867–1923) je v českých dějinách ekonomického myšlení a v hospodářských dějinách spojován s oblastí finanční a měnové politiky nového Československa. Dobové a dokonce i současné hodnocení měnové politiky Aloise Rašína je nejednoznačné. Na jedné straně byla a je pozitivně hodnocena a vyzvedávána jeho peněžní a měnová reforma z března 1919. Originální a zároveň kontroverzní byla jeho záměrná deflační politika, politika orientovaná na snižování domácí cenové hladiny, která vyvrcholila ve poslední čtvrtině roku 1922. Na politickou miskou vah byla dávána zásluha, že deflační politika napomohla upevnit národnostně český charakter národního hospodářství při vykupování akcií a vlastnických podílů nostrifikovaných podniků a bank, přičemž ovšem socialisté a komunisté nenávidně dodávali, že se tak dělo ve prospěch bankovně-průmyslového konglomerátu Živnostenské banky, jehož byl Rašín další politik národní demokracie „pohůnci“. Dobová ekonomická hodnocení byla převážně negativní<sup>1</sup> a ekonomické ukazatele (viz dále) v tom utvrzovaly. Současný nadhled vedle negativ záměrné deflace uznává i měnovou originalitu.<sup>2</sup>

Rašínovi jsou někdy přičítána dvě – jakoby odlišná – měnová období: úspěšné stabilizačně-antiinflační období v roce 1919 a neúspěšné záměrně-deflační období roku 1922. Podle názoru autorky nelze Rašínovu měnovou politiku takto oddělovat a stavět proti sobě. Jak bude ukázáno, Rašín své „měnové vyznání víry“ neměnil, pouze použil jiné nástroje k dosažení své stále stejné vize. Rašínem mnohokrát opakované motto „*Pevná, stabilní měna je věcí národní prestiže a vitality národa; vyrovnané státní finance jsou základem hospodářského růstu*“ bylo shrnutím jeho konečného cíle: vytvořit z československé koruny plnohodnotnou měnu na základě zlatého monometalismu, což bylo v souladu s tehdejší ekonomickou doktrínou.

Zajímavé je právě srovnání použitých nástrojů měnové politiky majících vést ke shodnému cíli: při vzniku a stabilizaci československé měny použil Rašín převážně právně-institucionální a příkazové nástroje čitelné i pro ekonomické laiky a působící s minimálním časovým zpožděním; vyvolání záměrné deflace se dělo ekonomickými (tržními) nástroji s dlouhodobějším účinkem a s nerovnoměrným dopadem na různé sektory národního hospodářství.

---

\* Příspěvek byl zpracován v rámci VZ MSM 00021620804 Univerzity Karlovy v Praze, Právnické fakulty.

<sup>1</sup> Blíže např. Šetřilová, J. *Alois Rašín. Dramatický život českého politika*. Praha: Argo 1997, s. 113 an.

<sup>2</sup> Podle F. Vencovského (2003, s. 49) „Deflační politika byla tedy z úzce měnového hlediska úspěchem. Kupní síla koruny se výrazně zvýšila, a to jak ve svém měnovém kurzu na devizových trzích, tak v domácí cenové hladině. Byl to pozoruhodný vývoj v tehdejší Evropě. Negativní hospodářské a sociální důsledky této politiky – propad exportu a výroby, vzestup nezaměstnanosti, krachy bank a sociální napětí – však natolik převážily ...“ Obdobně např. Lacina, V. *Alois Rašín*. Praha: Mladá fronta 1992, s. 46.

## **Měnová odluka a antiinflační a stabilizační měnová opatření**

Dlouhodobý cíl pro celé období první poloviny 20. let 20. století a všechny zúčastněné na tvorbě měnové politiky byl stejný – stabilní a pevná měna. Odlíšnosti byly v interpretaci těchto pojmů a v metodách dosažení cíle.

Sám Rašín alespoň zpočátku své měnově-politické činnosti ve funkci ministra financí a předsedy bankovního výboru Bankovního úřadu Ministerstva financí v období listopadu 1918 až července 1919 výslovně za svůj cíl nevyhlašoval záměrnou deflaci. V prvních letech nového státu převažovala antiinflační opatření a stabilizace pomocí restrikce oběživa, tak jak nastavil parametry A. Rašín jako první ministr financí nového Československa ve svojí měnové reformě: odluku od staré rakousko-uherské měny a vznik nových československých platidel tzv. okolkováním doprovázela padesátiprocentní (fakticky zhruba třetinová) restrikce oběživa<sup>3</sup> a soupis majetkových hodnot jako základ pro pozdější dávku z majetku a z přírůstku majetku.<sup>4</sup> Rašín vybudoval Ministerstvo financí, byl spoluvůrcem cedulového Bankovního úřadu Ministerstva financí a konceptu Národní banky Československa jako soukromoprávní akciové společnosti s přísnou státní kontrolou (viz zák. č. 347/1920 Sb. z. a n.).

Rašínova měnová politika vycházela z představy, že československá měna musí být ve své konečné fázi měnou zlatou se všemi znaky, které jí definují. Jak jsme již řekli v úvodu, v té době (až do nástupu Keynesova učení) to byl obecný myšlenkový proud ekonomické teorie, která se chtěla opět vrátit ke zlatu jako spolehlivému základu měnové stability. Proto souběžně jako součást reformy Rašín prosadil i trojí opatření vedoucí k vytvoření potřebné zlaté rezervy: Apelovalo se především na vytvoření „zlatého pokladu republiky“ dobrovolnými dary; výsledek měl ovšem význam spíše psychologicko-politický než měnový. Dále to bylo vypsání vnitřní valutové půjčky zákonem č. 88/1919 Sb. z. a n. ze dne 25. února 1919, kterým byla vláda zmocněna vypsát 4% půjčku ve zlatě a valutách; nakonec v březnu 1919 byla stanovena nabídková povinnost valut a deviz, zákaz vývozu zlatých mincí, nezpracovaného zlata, stříbra atd. (zákonem č. 143/1919 Sb. z. a n.).

Měnová reforma včetně restrikce oběživa v březnu 1919 a částečné uvalení dávky (daně) z majetku a z přírůstku majetku zabránila největšímu hyperinflačnímu nárazu, kterému se nevyhnuly ostatní nástupnické země. Podle údajů Rakousko-Uherské banky o nominální sumě bankovek v oběhu je možno spočítat, že k datu 26. října 1918 oproti výchozímu stavu k 30. červnu 1914 se množství oběživa zvýšilo o 1.319 %, ke konci roku 1918 to již bylo 1.530 % a k 28. únoru 1919 neuvěřitelných 1.616 %, nemluvě o podstatném snížení hodnoty, resp. kupní síly koruny.<sup>5</sup>

Inflace však měnovou reformou úplně zkrocena nebyla a ekonomická a politická situace nedávala naději na rychlé a bezbolestné řešení: mladý stát musel vojensky zabezpečit svou integritu, Československu nebyly přiznány válečné reparace, se kterými Rašín počítal. Státní finance zatěžoval tzv. státovkový dluh daný převzetím odpovídající části závazků

<sup>3</sup> Alois Rašín o něco později v práci „*Můj finanční plán*“ na s. 55 vysvětloval: „Bylo mi velmi vzdáleno mysliti, že zmenšení oběživa bude míti za následek snížení cen. Takové mechanické myšlení, takové vyznávání kvantitativní teorie peněžní, dle níž peníze se pokládají za zboží a učí se, že čím více peněz v oběhu, tím vyšší ceny a naopak, nebylo nikomu tak vzdáleno jako mně. Já chtěl docílit něčeho zcela jiného. Chtěl jsem restringovat oběh na takovou míru, aby byla nouze o oběživo, aby obchodníci musili si jíti vypůjčiti k bankám, banky k cedulové bance, která by jim půjčila diskontem obchodních směnec, takže to, oč by potřeboval obchodní a průmyslový život více než by obnášel stálý oběh na státovkách, bylo by národohospodářsky a bankovně kryto, vyplynulo by z potřeb hospodářského života, výměny statků, přizpůsobovalo by se jeho potřebám, takže oběh by byl větší neb menší. To by byl mílový krok k úpravě měny.“

<sup>4</sup> K československé měnové reformě z roku 1919 blíže viz např. F. Vencovský (2003) nebo I. Bažantová (1999, 2005).

<sup>5</sup> Ke dni 30. 6. 1914 obíhaly bankovky za 2 325 mil. K; ke dni 26. 10. 1918 za 30 679 mil. K; ke dni 31. 12. 1918 za 35 588 mil. K; k datu 28. 2. 1919 za 37 569 mil. K. Curyšský kurz byl 104, 50 ChF za 100 K ke dni 30. 6. 1914; ke dni 28. 2. 1919 poklesl na 23,50 ChF za 100 K. Zdroj: Žekulin, N. S. *Československá měna*. Praha: Orbis, 1927, s. 13.

bývalé společné Rakousko-Uherské centrální banky. „Díky“ předchozí zahraničněobchodní orientaci měli jsme pasivní platební bilanci a navíc se ke konci roku 1920 objevil rozpočtový deficit a útlum poválečného hospodářského růstu.

**Tabulka: Objem stahovaného oběživa ve 20. letech 20. století v Československu**

rok	v tis. Kč	% HDP
1920	205 493	0,3 %
1921	656 174	0,9 %
1922	1 295 288	2,1 %
1923	1 305 423	2,4 %
1924	666 069	1,4 %
1925	593 490	1,1 %
1926	414 069	0,7 %
1927	248 377	0,4 %
1928	208 294	0,3 %
1929	178 769	0,3 %

Zdroj: Mach, P. in Bažantová, I. (2003), s. 44.

### Záměrná deflace

Relativní neúspěch restriktivní měnové politiky prováděné opatřeními přijatými v rámci měnové reformy vedl Rašína nikoli ke změně ekonomického názoru, ale ke změně měnových nástrojů: Rašín se rozhodl zhodnocení koruny uměle urychlit, a to přes zvyšování devizového kurzu měny. Počítal, že vyššímu kurzu koruny se budou snažit přizpůsobit exportéři snižováním svých výrobních nákladů např. modernizací a velkovýrobou a že zahraniční konkurence sníží domácí cenovou hladinu. Počítal i s přijetím daňových a účetních zákonů o zrychleném odepisování investic a zásob, což se však nezdařilo.

Prosazoval politiku záměrné deflace, ať již svým vlivem poslance, člena bankovního výboru Bankovního úřadu Ministerstva financí, prostřednictvím obdobně smýšlejících spolupracovníků a stoupenců (především A. Novák, B. Bečka, V. Pospíšil, C. Horáček, J. Preiss), nebo později od podzimu 1922 opět ve funkci ministra financí.

Na podzim 1921 post ministra financí zaujal Augustin Novák, stoupenec deflační politiky. Již on, ale především jeho následovník na ministerském postu A. Rašín zhodnocoval korunu přes její zahraniční kurz. Šokově rychlé a nerealistické zvyšování kurzu měny, její časté kolísání<sup>6</sup> a tvrdě uplatňovaná měnová i fiskální restrikce způsobovala československému hospodářství, především exportním odvětvím, prudký pokles výroby a značné potíže. Zvyšovala se nezaměstnanost a rostlo sociální napětí. Podnikům závislým na bankovních úvěrech při poklesu cen jejich výrobků stoupala reálná výše splácených úroků a zvyšovalo se riziko platební neschopnosti, což rozkolísalo stabilitu bankovního sektoru. Díky fiskální restrikci, avšak jen částečné a slabé konjunktře se od roku 1921 sice dostal státní rozpočet do rovnováhy, což na druhou stranu vyvolalo všeobecnou nespokojenost, neboť výsledkem poválečné restrikce bylo zmrazení růstu platů státních zaměstnanců a různých sociálních dávek a podpor. Rašín samozřejmě negativní ekonomické a sociální důsledky záměrné deflace viděl, ale na rozdíl od svých kritiků, kteří krizi nazývali „katastrofální“ a „destrukční“, on hovořil o krizi jako o nutné „ozdravovací“ kůře národního hospodářství.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Kurz koruny na burze v Curychu kolísal od 5 centimů počátkem roku 1920 a stejně koncem roku 1921. V roce 1922 byl kurz Kč na burze v Curychu až 19 centimů při domácí kupní síle koruny ve výši cca 10 centimů. Roku 1923 nastal prudký pokles na úroveň kolem 15-16 centimů; v roce 1925 byl rovnovážný kurz na curyšské burze zhruba ve výši 15,5 centimů za 1 Kč.

<sup>7</sup> Viz např. Šetřilová, J. *Alois Rašín. Dramatický život českého politika*. Praha: Argo 1997, s. 113 an.

**Tabulka: Základní ekonomické údaje v deflačním období**

rok	kurz švýc. franku prosinec (Kč)	spotřeb. ceny/ červen 1914=100	vývoz (mld. Kč)	nezaměstnanost (tis.)
1921	15,52	1674	29,2	72
1922	6,89	976	19,5	127
1923	6,51	958	13,8	207
1924	6,58	1014	17	97

Zdroj: Vencovský, F. – Půlpán, K. (2005), s. 68.

Rašín až pod politickým nátlakem koaličních partnerů přijal ke konci roku 1922 dohodu o zmírnění své záměrné deflační politiky, realizovat ji už nestihl. Dne 5. ledna 1923 byl smrtelně postřelen. Národní demokrat Bohdan Bečka, jmenovaný po Rašínově smrti ministrem financí, sám stoupenec deflační politiky vyšlý z kruhů Živnostenské banky, pomalu „ubíral“ razanci deflační politiky, sanoval narušený bankovní systém<sup>8</sup> a vcelku úspěšně vyvedl zemi z deflační krize. Od roku 1923 se Bankovnímu úřadu dařilo stabilizovat kurz koruny.

Na jaře 1925 došlo k oficiálnímu odklonu od koncepce deflační měnové politiky. Ministrem financí byl opětovně jmenován ostrý kritik Rašínovy záměrné deflace Karel Engliš, což znamenalo potvrzení opuštění politiky deflace a zrealnění kurzu koruny. Engliš tak mohl začít uplatňovat svůj koncept měnové politiky spočívající v dlouhodobé stabilizaci kurzu koruny a jeho udržování na vyšší odpovídající cenám a výrobním nákladům.

### **Teoretické základy Rašínovy měnové politiky**

Zdůraznili jsme, že Alois Rašín byl především praktikem. To, že teoreticky svůj přístup nerozpracovával, neznamená, že by nebyl odborně vzdělán, nebo že by nebyl schopný domyslet dopady své měnové politiky či ji obhajovat a vysvětlovat. Jako mnoho vynikajících prvorepublikových ekonomů byl žákem Albína Bráfa na pražské Právnické fakultě české části tehdy ještě Karlo-Ferdinandovy univerzity, kde taktéž z oboru národní hospodářství složil státní zkoušku. Stejně jako jeho učitel vycházel z rakouské školy subjektivní hodnoty. Hlavní Rašínovo teoretičtější dílo je učebnice „*Národní hospodářství*“ (1922, stran 371), kterou koncipoval v roce 1915. Další díla, kde se lze setkat teoretickými poznámkami nebo postřehy a kde jsou popsány či vysvětleny Rašínovy praktické kroky a opatření, jsou: „*Můj finanční plán*“ (1920, 208 stran); „*Finanční a hospodářská politika Československa do konce roku 1921*“ (1922) a esej „*Inflace a deflace*“ (1922).

Nelze neuvést, že Rašínova měnová politika vyvolala i akademické debaty a publikace názorů na různé typy měnových politik a používaných nástrojů, např. K. Englišem, J. Mackem, V. Mildshuhem, V. Pospíšilem, C. Horáčkem, L. Misesem a dalšími, které obohatily ekonomickou vědu v oblasti měnové teorie.

Rašín byl přívržencem statkového, kovového základu měny, tedy metalistou. Tvrdil, že jen peníze, které jsou spojeny se statkem trvale hodnotným (drahými kovy) a v jehož hodnotu je důvěra, jsou přijímány jako obecně uznávané „měnidlo, míra hodnot a platidlo

<sup>8</sup> Záměrnou deflační politikou došlo i k rozkolísání bankovní soustavy, kdy se mnoho bank (mimo Živnostenské banky, Moravské banky a Legiobanky) dostalo do problémů. Reakcí a snahou o záchranu bankovního systému bylo vydání pěti tzv. *bankovních zákonů* v říjnu 1924. Na nařízených bankovních fúzích a sanacích podle těchto zákonů se na pokyn ministra financí organizačně podílel i Bankovní úřad Ministerstva financí a později Národní banka Československá.



přijatých závazků“. Právě důvěra obyvatelstva v trvalou směnnou hodnotu statku prohlášeného za zákonné platidlo, měnidlo a míru hodnot je rozhodující pro uspořádání peněžních poměrů ve státě. Takovými penězi mohou být jen peníze kovové, které mají svou vlastní vnitřní hodnotu, jejichž kupní síla je odvislá od hodnoty, od kupní síly statku, materiálu, ze kterého jsou: „Spočívají-li tedy peníze jen na důvěře obecnosti bez vlastní vnitřní hodnoty, je kolísání jejich hodnoty časté a mnohdy velmi rychlé a překotné a má neblahý vliv na ceny.“<sup>9</sup>

Na bázi kovové měny pak Rašín vysvětloval i teorii měnového kurzu a kurzové politiky. Kurz je cenou deviz, která má svou nabídkovou a poptávkovou determinaci. Pro utváření devizového kurzu je rozhodující vývoj celé platební bilance, takže nejde jen o obchodní platby z vývozu a dovozu, ale i o kapitálový styk, který spočívá v tom, že tuzemsko do ciziny nebo cizina do tuzemska půjčuje cenné papíry – akcie a dluhopisy, kupuje průmyslové podniky nebo je zřizuje atp. Dále sem patří celá řada plateb z převádění úroků, dividend, zisků z kapitálů, které jsou uloženy v cizině; patří sem platby související s dopravou, pojištěním, cestováním, vystěhovalectvím, placením mezd, penzí, odkazů atd. Základem kurzu je kovová parita měn partnerských zemí. Kurz se od této parity může odchylovat podle toho, jak se mění devizová poptávka a nabídka, v podstatě jak se vyvíjí saldo platební bilance. Platebním prostředkem je deviza, zpravidla směnka znějící na cizinu a v cizině splatná. „Kurs směnek na cizinu stoupá při platební bilanci pasivní, klesá při platební bilanci aktivní, je-li v obou zemích měna stejného kovu.“<sup>10</sup> Stoupaní nebo klesání kurzu však má své hranice, tzv. horní a spodní zlatý bod: „Jakmile by směnečný kurs dosáhl takové výše, že by hotové placení do ciziny bylo výhodnější, bude se platit hotově, tedy v našem případě zlatými mincemi nebo zlatem; drahý mincovní kov se bude vyvážet. Jakmile by směnečný kurz poklesl tak hluboko, že by se vyplatilo majiteli směnky, aby ji zaslal do ciziny k vybrání peněz a dal si kovové mince (zlato) nebo mincovní kov zaslat, bude z ciziny mincovní kov dovážet.“<sup>11</sup>

V teorii peněz Rašín sice explicitně odmítal kvantitativní teorii, ovšem v té její klasické podobě, jak se s ní setkáme u Davida Ricarda.<sup>12</sup> Klasická kvantitativní teorie vážala pohyby cenové hladiny na změny množství měnového kovu v zemi. Rašín zdůrazňoval roli úvěrových peněz jako jsou obchodní směnky, jejichž množství reaguje na potřeby obchodu a mění se v odezvu na obchodní a investiční aktivitu v zemi. Změny množství úvěrových peněz bývají spíše důsledkem změn v ekonomické aktivitě a nemusejí se promítat do změn cenové hladiny. Avšak pokud jde o papírové peníze, emise nekrytých papírových peněz nevyhnutelně vyvolává inflaci.

Proti kvantitativní teorii peněžní staví důchodovou teorii. Pro utváření cen a pro vývoj cenové hladiny má rozhodující význam, i když ne výlučný, utváření peněžních důchodů: „Poměr všech peněžních důchodů v národním hospodářství k předmětům spotřeby čili k důchodu věcnému (ve stacích spotřebních vyjádřenému) jest rozhodný pro objektivní směnnou hodnotu, která bude tím větší, čím více těchto předmětů spotřeby mohu ještě za všechny důchody si opatřit, čím vyšší je hraniční užitek peněz. Rozmnoží-li se peněžní důchody bez současného rozmnožení statků spotřebních, tu nastane zdražení spotřebních statků, pokud nebudou rozmnoženy.“<sup>13</sup>

Rašínova finanční a měnová politika byla tedy pevně ukotvena v jeho teoretických názorech na povahu peněz. Na závěr je však nutno přiznat, že v praxi, především při zavedení státního peněžního oběhu v roce 1919, byl nucen modifikovat některé své teoretické teze

<sup>9</sup> Rašín, A. *Národní hospodářství*. Praha: Český čtenář, 1922, s. 135 an.

<sup>10</sup> Tamtéž, s. 183.

<sup>11</sup> Tamtéž, s. 184 an.

<sup>12</sup> Tamtéž, s. 203 an.

<sup>13</sup> Tamtéž, s. 207.

a přizpůsobovat své praktické postupy realitě, která se odchylovala od peněžních teorií konstruovaných na zlatém standardu. Naopak po celý svůj život zůstal věrný své vizi levného a výkonného státu a byl neústupný nepřítel plýtvání veřejnými financemi.

### **Literatura**

- Bažantová, I. *Zrod československé měny a Rašínova měnová odluha – podmínka transformace národního hospodářství*. Ekonomická revue, 1999, č. 2, s. 22-33.
- Bažantová, I. (ed.) *Alois Rašín, český politik, právník a národohospodář. Sborník textů*. Praha: Centrum pro ekonomiku a politiku, 2003.
- Bažantová, I. *Centrální bankovnictví v české historii po současnost: Institucionální pohled*. Praha: Národohospodářský ústav Josefa Hlávky, 2005.
- Hoch, K. *Alois Rašín*. Praha: Orbis, 1934.
- Lacina, V. *Alois Rašín*. Praha: Mladá fronta, 1992.
- Rašín, A. *Můj finanční plán*. Praha: Pražská akciová tiskárna v Praze, 1920.
- Rašín, A. *Inflace a deflace*. Praha: Česká národohospodářská společnost, 1922.
- Rašín, A. *Národní hospodářství*. Praha: Český čtenář, 1922.
- Šetřilová, J. *Alois Rašín. Dramatický život českého politika*. Praha: Argo 1997.
- Vencovský, F. *Vzestup a propady československé koruny*. Praha: Oeconomica, 2003.
- Vencovský, F. – Půlpán, K. *Dějiny měnových teorií na českém území*. Praha: Oeconomica, 2005.
- Žekulin, N. S. *Československá měna*. Praha: Orbis, 1927.

### ***Several Annotations to the Monetary Policy of Alois Rašín***

**Annotation:** *Alois Rašín (1867-1923) became the Minister of Finance in new Czechoslovakia state. The reduction of the volume of currency in circulation during the Rašín's currency and monetary reform in March 1919 and the introduction of the capital levy failed to have the desired effect as regards implementing the basis thrust of his policy, which was to reduce the price level. His plan was to create a Czechoslovak currency, increase its purchasing power and turn it into a gold-standard currency. He died after an attempt to assassinate him at the beginning of 1923.*

**Key words:** *Alois Rašín, a History of Czechoslovak monetary policy, Currency and monetary reform 1919, Deflation*

### **Kontaktní adresa autora:**

**Ilona Bažantová, Doc., JUDr., PhDr., CSc.**  
**Katedra národního hospodářství**  
**Právnická fakulta UK Praha**  
**nám. Curieových 7, 116 40 Praha 1**  
**bazantov@prf.cuni.cz**

# ZNALOSTNÍ SÍŤ V ORGANIZACI

**Ladislav Beránek**

**Abstrakt:** *Analýza sociální sítě umožňuje zkoumání různých vztahů mezi subjekty sítě, částmi sítě nebo i jedinců v síti včetně zkoumání intenzity a charakteru informačních toků mezi nimi. V současné době se proto začíná využívat v oblasti znalostního managementu pro mapování znalostních sítí v organizacích. To je důležité zejména v situaci, kdy dochází ke generační obměně pracovníků a je třeba zajistit, aby specifické znalosti zůstaly v dané organizaci a byly dále efektivně využívány. V některých případech tato analýza však není jednoduchá. Cílem naší práce bylo vytvoření takového nástroje pro analýzu sítí, které by podpořilo systematickou analýzu znalostních sítí. Příspěvek se věnuje popisu některých metod užívaných při analýze sociálních resp. znalostních sítí a popisu nástroje pro síťovou analýzu.*

**Klíčová slova:** *znalostní síť, sociální síť, síťová analýza*

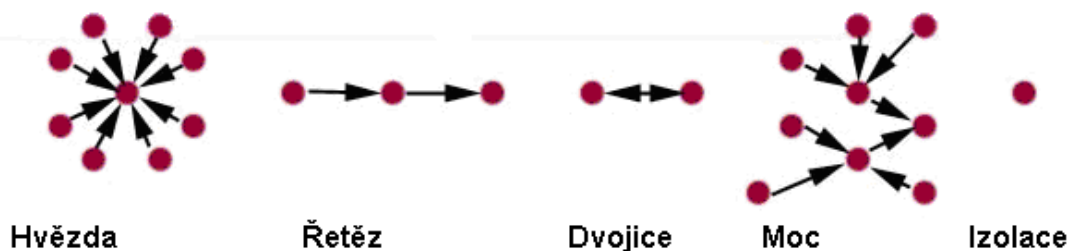
## Úvod

Analýza sociálních sítí je metoda používaná v sociálních vědách (sociologie, organizační vědy apod.), která pro znázornění údajů o komplexních vztazích v určitých skupinách lidí používá formu grafu. Obecně tato metoda patří do skupiny metod, které se označují jako „sociometrie“. První práce v oblasti „sociometrie“ byly provedeny Jacobem Moreno v roce 1930 (Moreno, 1930). Byly úzce spjaty s výzkumem malých skupin a zaměřením na zkoumání mezilidských preferencí. V současné době se začíná využívat v oblasti znalostního managementu zejména pro mapování znalostních sítí v organizaci.

## Klíčové koncepty

Analýza sociálních sítí začíná sběrem dat. Sociometrické testy jsou v podstatě průzkumy, prováděny na určitých subjektech (typicky všechny osoby v malé skupině) s cílem určit povahu a směr určitých vztahů. Například sociometrický test by se mohl ptát ke komu z členů skupiny mají nejvyšší/nejnižší úctu nebo s kterým ze dalších členů se nejraději/nejméně rádi osobně setkali během předcházejícího týdne, apod. Z těchto otázek je však i zřejmé, že podklady pro další analýzy sociálních sítí není snadné získat, zejména získat přesná data (Hanneman, R., Riddle, M. 2005).

Data z těchto průzkumů se reprezentují pomocí různých grafických metod (Scott, J., 2000). Nejběžnější prezentace je právě pomocí grafů. Přístup je prezentován na prvním obrázku. Osoba je prezentována jako vrchol, vztah je reprezentován hranou v grafu. Graf typu hvězda je vytvořen z několika hran směřujících směrem k nebo od centrálního vrcholu, který reprezentuje osobu, která má navázány určité vztahy s dalšími osobami. Šipky reprezentují směr vztahu, jako je reciproční vztah, jednostranné ignorování nebo odmítání. Další možné vztahy ve skupině mohou být řetěz (série vztahů), dvojice (vzájemně opěťovaný vztah), nebo vztah moci, kde k určité osobě mají určitý vztah další osoby, které mají na sebe navázány také další určité sociální sítě (podsítě), a vztah izolace (v grafu diskrétní vrcholy), kdy k dané osobě neuvádí nikdo žádný vztah.



Obrázek 1. Schéma základních typů reprezentace vztahů v sociálních sítích

Také základní statistické metody mají v analýze sociálních sítí klíčové místo. Jsou vhodným nástrojem, který umožňuje analyzovat klíčová data o rozdělení jednotlivců a vztahů mezi nimi, umožňují popisovat nejen celkovou distribuci vztahů ale také distribuce vztahů aktérů. Jsou tedy vhodné jako základní nástroj pro popis, predikci, a testování hypotéz o vztazích mezi aktéry sociální sítě. Přitom si je potřeba uvědomit zejména tu skutečnost, že sociální sítě zachycují vztah mezi osobami nebo organizacemi (aktéry), že se nejedná o vztah mezi proměnnými, a proto mnoho nástrojů standardně používaných, není možné aplikovat na síťová data. Většina pozorování totiž není nezávislých.

Hustota vazeb sítě se chápe jako procentuální počet všech hran, která je vztažen na počet hran příslušného úplného grafu. Například je-li počet vrcholů  $n$ , pak celkový počet hran je

$${}_n C_2 = n! \left[ \frac{(n-1)!}{2} \right] \quad (1)$$

Například počet hran úplného grafu se 6 vrcholy je dosažením do shora uvedeného vzorce 15. Má-li sociální síť modelovaná grafem se 6 vrcholy 10 hran, pak hustota bude 0,67.

Centralista - nalezení centrálních bodů. Ty mohou mít globální nebo lokální charakter. Jsou to body, které mají strategickou pozici v celkové struktuře sítě a zároveň leží v krátké vzdálenosti od ostatních bodů. Nalezení takových bodů je klíčové i při mapování znalostní sítě.

Pro praktické výpočty se používá reprezentace grafu ve formě matice. Matice je čtvercová o rozměru  $n \times n$  a reprezentuje jednotlivé aktéry v řádcích i sloupcích. Vztahy mohou být v matici vyjádřeny různými hodnotami. Například zjištění „S kým byste nejvíce chtěli pracovat?“ bychom mohli ohodnotit odpovědi hodnotami: zájem o spolupráci = +1, nedostatek zájmu = 0, úplné odmítnutí (nemám ho rád) = -1. Tato informace může být například použita pro vytvoření indexu popularity ve skupině porovnáním vztahů členů vybraných jako žádoucí pracovní partneři se vztahy v celé skupině a podobně. Obdobně se často používá matice vztahů, která zaznamenává pouze existenci nebo neexistenci vztahu mezi dvojicí aktérů nebo například zda mezi dvojicí aktérů dochází k výměně informace nebo ne u znalostních sítí. Ohodnocení takového vztahu je binární a vzniklá matice pak odpovídá matici sousednosti používanou v teorii grafů.

## Použití základních statistických metod

### Užití popisné statistiky

Užití popisné statistiky je možné ukázat na datech, které získal Knoke (1982). Ukazují vztahy (výměnu informací a finančních prostředků) mezi deseti organizacemi zabývajícími se sociálními službami.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	C	C	E	I	M	W	N	U	W	W
1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0
2	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0
3	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1
4	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0
5	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1
6	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0
7	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0
8	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0
9	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0
10	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0

Obrázek 2. Matice vztahů mezi deseti organizacemi zabývajícími se sociálními službami (Knoke, 1982)

Matice reprezentující vztah - výměna informací. Je-li  $X_{ij} = 1$ , existuje výměna informací mezi příslušnou dvojicí organizací, je-li  $X_{ij} = 0$  žádný vztah neexistuje.

Zde například máme 100 pozorování. Avšak vazby aktérů sami se sebou (na hlavní diagonále) nejsou smysluplné. Takže počet pozorování je  $N * N - 10 = 90$ . Počet existujících vazeb je 49. Průměrná hodnota vazeb je  $49/90 = 0,544$ . To označuje pravděpodobnost, že mezi dvěma aktéry existuje vztah. Další údaje popisné statistiky se počítají podle standardních postupů.

Distribuci vztahů můžeme takto popsat pro všechny aktéry sítě a nebo můžeme provést popis distribuce i pro jednotlivé aktéry.

### Testování hypotéz

Podobně jako v jiných aplikacích i v analýzách sítě je častá úloha je porovnat např. statistiku  $Z$  pozorované sítě s její teoretickou hodnotou  $\mu$ . Za příklad může sloužit sociální síť, pomocí níž je možné simulovat přenos virové nákazy. Zde platí, že čím větší hustota vazeb sítě, tím rychleji a spolehlivěji se virus rozšiřuje. Na základě teoretických úvah se dospělo k tomu, že existuje prahová hodnota hustoty vazeb sítě. Je-li hustota sítě nižší, než tato prahová hodnota, pak se epidemie nebude rozvíjet, je-li hodnota vyšší, pak se epidemie bude rozvíjet. Proto při simulaci šíření epidemie v určité síti je řešena otázka, zda hustota vazeb dané sítě je menší nebo větší než určitá kritická hodnota.

Standardní přístup v této situaci je definovat nulovou hypotézu, která tvrdí, že hustota vazeb sítě je menší než parametr  $\mu$ . Tato hypotézu je odmítána v případě, že pozorovaná statistika je dostatečně větší než parametr, vztažený k směrodatné chybě pozorované hodnoty parametru. Statistika má tvar:

$$t = \frac{Z - \mu}{\sigma} \quad (2)$$

Nulovou hypotézu zamítáme, je-li  $t$  větší než 1,645, což je kritická hodnota pro jednostranný test standardizovaného normálního rozdělení pro  $\alpha = 0,05$ .

Postup je možné demonstrovat na datech z literatury. Uvažujme sociální síť přátelství mezi 67 vězeňskými chovanci, která byla získána MacRaeem (1960). Předpokládejme, že teoretický "bod zlomu", který odděluje vypuknutí epidemii od jejího vyhasnutí, nastane při hustotě vazeb sítě 0,03. Pozorovaná hustota vazeb pro tuto síť je 0,0412, směrodatná chyba je 0,0060. Dosazením do příslušné statistiky, dostaneme  $(0,0412 - 0,03)/0,0060 = 1,87$ . Tato hodnota je větší než 1,645. Nulovou hypotézu tedy zamítáme. Závěr studie může znít, že mezi vězeňskými chovanci za stávajících sociálních vazeb se může šířit epidemie. Jiný případ uvádí Krebs (2002).

## Nástroj pro analýzu znalostních sítí

Cílem vytváření schémat pro znalostní sítě, což jsou sociálních sítí mapující vztah - výměna informací (pro organizace viz kapitolu 4.0), je poskytnout přehled o struktuře a uspořádání informačních vztahů ve znalostní síti organizace. Nicméně se zvětšováním složitosti sítě se roste i nepřehlednost takové schématu. Velká pozornost byla věnována takovým způsobu kresby sítě, aby bylo možné pohledem získat představu o struktuře sítě, a to i v případě složité sítě. V těchto případech i při použití grafových algoritmů, které zvyšují přehlednost sítě například redukcí křížení hran (Heer, J. et al, 2006), je složité analyzovat vizuálně strukturu sítě bez provedení interaktivních operací s uzly, jako je například různé operace pro filtrování nebo ruční uspořádání polohy a viditelnosti uzlů.

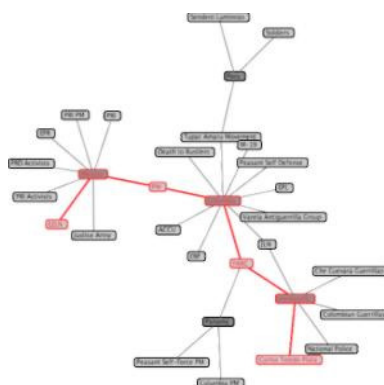
Cílem vyvíjeného nástroje bylo umožnit snadnější a promyšlenější provádění analýzy. Uživatelé si mohou vybrat určité kritérium a poté se všechny uzly a vztahy mezi nimi hodnotí podle toho kritéria. Tento přístup byl použit i v (Viegas, F. et al, 2004), kde je popsán nástroj pro zkoumání vícedimensionálních dat nazvaný Hierarchical Cluster Explorer (HCE), který je určen pro biology, aby porozuměli aktivitám genu na základě získaných dat z microarray analýzy. Námí vyvíjený nástroj umožňuje například:

### Distribuce

Při analýze lze uspořádat uzly nebo hrany sítě tak, aby bylo vidět distribuce přes celou síť. Například lze seřadit uzly podle relace „mezipolohy“. Tato míra je založená na počtu nejkratších cest vedoucích mezi dvojicemi uzlů sítě, které procházejí daným uzlem. Vlastnosti sítě jako je tato, které mohou být komplikované statistické míry, systém může vhodným způsobem zvýraznit a poskytnout tak vizuální představu. Například vybraný uzel může být zvýrazněný tmavě modře. Všechny minimální cesty, které projdou daným uzlem jsou vybarveny podle délky cesty s klesající neprůhledností hran se vzrůstající úrovní vzdálenosti. Toto vybarvovací schéma vysvětluje zmíněnou relaci „mezipolohy“ bez potřeby analyzovat danou relaci pomocí vzorce. Představa relaci dovoluje uživatelům najít ty uzly, které odpovídají hledaným vzorům.

### Vztahové pozice

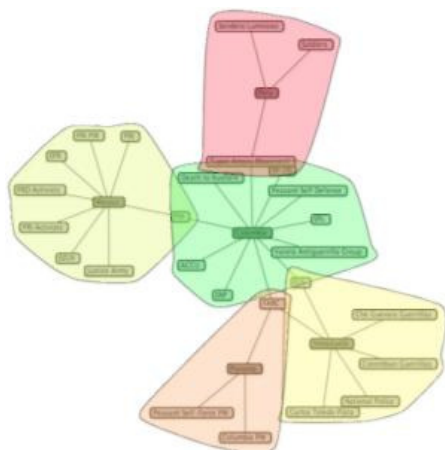
Vzhledem k tomu, že základní úlohou analýzy v sociálních sítích jsou vztahy mezi subjekty v síti, lze zobrazit každý dyadický vztah v dvojrozměrné matici. Například můžeme mít takovou matici pro vlastnost „minimální cesta“. Každé buňce v matici odpovídá minimální cesta mezi příslušnými uzly a i této délce je i přiřazena barva. Kliknutím na buňku lze si danou vlastnost zobrazit v síti (obrázek 3).



Obr. 3. Výběrem buňky v matici se zobrazí daná vlastnost, zde např. minimální cesta.

### **Kohezní podskupiny**

Navržený systém poskytuje možnost interaktivních postupů pro slučování uzlů do kohezních podskupin. Uživatelé mohou vybrat vlastnost, například komponenty v nepropojené síti, nebo algoritmus výběru skupiny založený určitých attributech uzlu a podobně. Uživatelé mohou interaktivně nastavit jeho parametry a ihned vidět podskupiny, případně měnit parametry a dívat se jak se mění zobrazení podskupin. Jakmile uživatel je spokojený se zobrazením skupin, může pomocí 1D a 2D řazení redukovat zobrazení jen na určitou podskupinu nebo redukovat zobrazení určité podskupiny do jednoho bodu podobně. To usnadňuje jak rozumění vztahům uvnitř zájmových skupiny tak i porovnávání podskupin mezi sebou.



Obr. 4. Zobrazení kohezních skupin.

### **Analýza uzlů**

Je možné také zkoumat síť tím, že budeme analyzovat určité uzly, jejich sousední uzly a vazby mezi nimi. Systém dovoluje zobrazovat určitý uzel, jeho sousední uzly a vazby mezi nimi. Interaktivně lze měnit velikost okolí daného uzlu a nechat zobrazovat okolí zkoumaného uzlu v různých kontextech. Analýza sociálních sítí slouží k tomu, aby bylo možné určit určité vzorce sociálních vztahů: sociální postavení (uzly jsou spojeny v síti určitým způsobem a sociální skupiny (skupiny uzlů úzce propojené mezi sebou). Navržený systém umožňuje zkoumání obou z těchto vzorců systematickým a efektivním způsobem.

### **Závěr**

V tomto příspěvku byl podán pohled na některé metody používané pro analýzu aktérů, kteří jsou součástí zkoumané sociální sítě, analýzu vztahů mezi těmito aktéry a srovnání a analýzu různých sítí nebo i částí jedné sítě. V této souvislosti chápeme vztah jako výměnu informací, takže analýza může poskytnout přehled o struktuře a uspořádání informačních vztahů ve znalostní síti organizace.

Popsané metody umožňují provádět různé přístupy používané v analýze sociálních (znalostních) sítí - relační i poziční. Přístup poziční se zaměřuje na vzorce vztahů, které definují pozici osoby vzhledem k ostatním v sociálním systému, vytváření klik a další. Relační přístup se zaměřuje na přímé a nepřímé vztahy mezi osobami. Lze zkoumat jaké vztahy ovlivňují pozici osoby v síti, apod.

Vývoj nástroje pro analýzu sítí pak probíhá ve spolupráci pracovníky zabývajícími se managementem s cílem vyvinut nástroj, který by byl užitečný pro síťové analýzy a umožnil rychlé a provádění analýz určitým standardním způsobem. Současně se snažíme provést případové studie s cílem ohodnotit efektivitu našeho systému (Beránek, 2006).

## **Literatura**

- Beránek, L. 2006. Network analysis in marketing, Customer Relationship Management 06, Lázně Bohdaneč, listopad 2006, s. 8 (8 stran).
- Hanneman, R. - Riddle, M. 2005. Introduction to social network methods. (free introductory textbook on social network analysis). <http://faculty.ucr.edu/~hanneman/>
- Heer, J., Vizster, D. 2006. Visualizing Online Social Networks. IEEE Information Visualization 2005. London 2006.
- Knoke, D. - Kuklinski, J. H. 1981. Network analysis. Beverly Hills: Sage, 1982, 96 s. ISBN 080391914.
- Krebs, V. - 2002. Uncloaking terrorist networks. First Monday 7(4): September [http://www.firstmonday.dk/issues/issue7\\_4/krebs/index.html](http://www.firstmonday.dk/issues/issue7_4/krebs/index.html).
- MacRae, D. 1960. Direct factor analysis of sociometric data. Sociometry, 23, s. 360-371.
- Moreno, J. 1934. Who Shall Survive. New York: Free Press, 1934.
- Scott, J. 2000. Social Network Analysis: A Handbook. Beverly Hills: Sage, 2000, 240 s. ISBN 0761963391
- Viegas, F., Nguyen, D., Potter, J., Donath, J. 2004. Digital Artifacts for Remembering and Storytelling: PostHistory and Social Network Fragments. HICSS 2004.

### ***Knowledge networks in organization***

**Abstract:** *The analysis of social networks makes it possible the investigation of different relationship among subjects in network, among parts of network or among individuals in network including researching of intensity and character of flows of information among them. At present therefore social network analysis begins to use in the area of knowledge management for investigation of knowledge networks in organizations. It is important especially in situation when there is a change of employees and it is necessary to ensure that specific knowledge stay in a respective organization and is further effectively exploited. In some cases this analysis however isn't simple. The aim of our work was to form a proper tool for network analysis that it would sustain systematic analysis of knowledge network. The paper describes some methods used at analysis of social or knowledge network in organization and proposed tool for network analysis.*

**Key words:** *Social network, Network analysis, Knowledge network*

### **Kontaktní adresa autora:**

**Ladislav Beránek, Ing., CSc.**  
**Katedra informatiky**  
**Jihočeská univerzita**  
**Jeronymova 10, 37001 České Budějovice**  
**beranek@pf.jcu.cz**



# MOŽNOSTI HOSPODÁRSKEJ POLITIKY PRI FORMOVANÍ ZNALOSTNEJ EKONOMIKY SLOVENSKA

Mária Blašková

**Abstrakt:** Znalostná ekonomika jej formovanie musí byť prioritou hospodárskej politiky vzhľadom na jej zaostávanie vo výkonnosti ekonomiky. V podmienkach Slovenska je potrebné urýchliť procesy znalosti získavať, vytvárať, využívať a šíriť. To je možno realizovať podporou vedy, výskumu, vývoja a vzdelania. Orientácia na ľudské zdroje, využitie ich kvality a kvantity je podmienené úrovňou práce inštitúcií a tiež úrovňou informačnej infraštruktúry. Záver obsahuje možné opatrenia hospodárskej politiky na podporu rozvoja znalostnej ekonomiky.

**Kľúčové slová:** znalostná ekonomika, výskum, vývoj, vzdelanie, inštitúcie, ľudské zdroje, informačná infraštruktúra, hospodárska politika

## Úvod

„Znalosti majú zvláštny účinok v produktívnom procese. Je to jediný zdroj, ktorý sa používaním nezmenšuje, neubúda a neničí. Naopak, pri používaní sa nabaľuje ako snehová guľa. Priberá ďalšiu znalosť a zväčšuje sa. Znalosti neškodí používanie, ustupuje a odpadá, keď sa nájde iná vyššia znalosť.“ (Uviedol J. A. Jirásek v časopise Ekonóm č. 5/2006.)

Najmocnejšou konkurenčnou „zbraňou“ v súčasnej dobe sú vedomosti – znalosti. Náš život stále viac ovplyvňujú vedomosti, schopnosti, či naopak ich nedostatok. Investície do poznania sú najbezpečnejšie a často prinášajú najvyššie úroky.

Zdrojom bohatstva v súčasnosti sa stali inovácie, podnikanie založené na poznatkoch a rozvinutej informačnej infraštruktúre. Pridaná hodnota, ktorá sa produkuje v hospodárstve, má čoraz menej materiálnu formu. Dôležitým faktorom, ktorý sa uplatňuje v procese tvorby produktov alebo pri poskytovaní služieb sú technologické know-how. Vedomé uplatňovanie znalostí je riadené a umožňuje znalosti získavať, vytvárať, využívať a šíriť. Tu sa vytvára možnosť pre hospodársku politiku využiť politické a regulačné opatrenia, ktoré budú napomáhať rozvoju intelektuálneho kapitálu. Prax rozvinutých krajín tieto skutočnosti potvrdzuje.

## Význam znalostnej ekonomiky

Začiatkom 21. storočia využitie informácií a poznatkov ako zdroja ekonomického rozvoja vedie k vzniku nového pojmu – znalostná ekonomika, alebo ekonomika založená na poznatkoch.

Charakteristika ekonomiky založenej na znalostiach sa vyznačuje tým, že v znalostnej ekonomike informácie a znalosti ako primárny zdroj tvorby bohatstva nahrádzajú kapitál a energiu presne tak, ako tieto v minulosti nahradili pôdu a prácu s ňou spojenú. Možno uviesť, že s týmto súvisí aj delenie krajín sveta na: krajiny motyky, krajiny klasickej strojárskej výroby a krajiny postavené na znalostnej ekonomike.

Zmeny sú a boli vždy poháňané tromi silami, ktorými sú technológie inštitúcie a hodnoty: nástroje, pravidlá a normy. Technologický vývoj sa nikdy nezastaví. Jeden nový nápad vedie nevyhnutne k ďalším. Technológie nás pretláčajú Maslowovou hierarchiou potrieb a potreby vedú k inováciám. Inštitúcie minulosti sa tiež pretvárajú, čo má za následok, že viac príležitostí sa spája so zvyšujúcou sa zodpovednosťou, ktorá sa musí opierať o hodnoty pri tvorbe pravidiel.

Poznatky sú v súčasnosti hybnou silou rastu produktivity práce, výkonnosti a konkurencieschopnosti ekonomiky.

Za základné črty znalostnej ekonomiky, ktorú zavádzajú vyspelé krajiny, môžeme považovať tieto:

- zvýšenie poznatkovej kapacity hrubého domáceho produktu, resp. údaj o tom ako sa poznatky podieľajú na skladbe HDP,
- rast váhy nehmotných aktív (napr. know-how, informačné systémy a patenty v ekonomike),
- rast podielu nehmotných tovarov v medzinárodnom obchode (rast podielu vysokých technológií na exporte),
- rast výdavkov na vedeckovýskumnú a experimentálnu činnosť,
- rast investícií do vzdelania, vedy, zdravotníctva a životného prostredia.

Poznanie sa v súčasnosti vníma ako základný zdroj bohatstva na úrovni firiem a krajín. V rozvinutých krajinách, ktoré dokážu vytvárať ekonomické bohatstvo tak, že v skladbe ich HDP prevládajú na poznatky náročné druhy ekonomickej činnosti sú na popredných miestach poradia v porovnávaní výkonnosti a konkurencieschopnosti ekonomík.

Ekonomický význam znalostí rastie. Podľa prieskumov znalosti predstavujú 50 – 60 percentný podiel na pridanej hodnote podnikania. Predpokladá sa, že štrukturálne zmeny a informatizácia zvýšia význam znalostí ako výrobného prostriedku. Význam vedomostnej ekonomiky rastie najmä po roku 2000. Na ilustráciu uvedieme vývoj podielu čistého domáceho produktu vytvoreného znalosťami (Európsky priemer). V roku 1900 bolo vytvorené z HDP zhruba 10 % znalosťami; v roku 1950 tento podiel tvoril 30 %; v roku 2000 to bolo 50 % a odhad uvádza, že do roku 2020 to bude až 70 % (zdroj: Z\_punkt).

Porovnanie výkonnosti ekonomiky a konkurencieschopnosti ekonomiky členských štátov EÚ poukazuje na značné zaostávanie SR.

Rozšírenie EÚ na 25 členov výrazne zvýšilo rozdiely medzi jednotlivými členskými štátmi. Noví členovia dosahujú síce vyššiu dynamiku rastu HDP, čím sa rozdiely znižujú, ale dostať sa k cieľu aspoň na 70 % priemeru (EU-15) majú viaceré ekonomiky ešte pomerne ďaleko, čo ilustruje aj obsah tabuľky 1.

**Tabuľka 1: Relatívna výkonnosť členských štátov EÚ v roku 2003 (HDP per capita v PKS EÚ-15 = 100 %)**

Poradie	Členské štáty EÚ	%	Poradie	Členské štáty EÚ	%
1	Luxembursko	187	14	Cyprus	78
2	Írsko	122	15	Grécko	74
3	Dánsko	112	16	Portugalsko	69
4	Rakúsko	111	17	Malta	69
5	Holandsko	110	18	Slovinsko	70
6	Veľká Británia	109	19	Česká republika	65
7	Belgicko	106	20	Maďarsko	53
8	Švédsko	105	21	Slovensko	50
9	Francúzsko	104	22	Poľsko	43
10	Fínsko	101	23	Estónsko	43
11	Nemecko	99	24	Litva	41
12	Taliansko	99	25	Lotyšsko	37
13	Španielsko	87	<b>EÚ-15</b>		<b>100</b>
<b>EÚ-15 + 10 nových členov</b>					<b>92</b>

*Prameň: OECD, Eurostat*

Skutočnosť pre ekonomiku Slovenska nie je priaznivá. Výkonnosť meraná HDP na 1 obyvateľa v PKS (parite kúpnej sily) dosiahla len 50 % a zaraďuje nás do čela poslednej pätiny štátov. Aj v rámci krajín V4 sa za nami umiestnilo len Poľsko a teda Slovensko zaostáva výrazne za Českom a tiež Maďarskom.

Kde hľadať zdroje trvalého rastu výkonnosti a konkurencieschopnosti ekonomiky Slovenska?

V dlhodobom časovom horizonte rozhoduje o ekonomickom raste ľudský kapitál a technologický pokrok. Konkurencieschopnosť a výkonnosť ekonomiky tak závisí na presadzovaní inovácií na základe výskumu a vývoja, na vzdelávaní a kvalifikácii pracovných síl, na investíciách do reštrukturalizácie a modernizácie výrobných kapacít pri osvojovaní si moderných technológií.

### **Hospodárska politika a jej možnosti pri formovaní znalostnej ekonomiky Slovenskej republiky**

Skúmanie súvislostí a vplyvu hospodárskej politiky na formovanie znalostnej ekonomiky je zložitým nielen teoretickým ale aj praktickým problémom. Vzhľadom k možnému rozsahu príspevku a najmä ústrednej myšlienky zamerania obsahu medzinárodnej vedeckej konferencie uvedieme len niekoľko vybraných otázok, ktorých riešenie je možné, viac-menej nutné z hľadiska odpovedí na veľké výzvy, ktoré sú obsiahnuté aj v cieľoch Lisabonskej stratégie.

Definície hospodárskej politiky, ktorých je veľa, spravidla uvádzajú tri dôležité prvky – nositeľa, ciele a nástroje, resp. opatrenia. Samotný pojem hospodárska politika zahŕňa dve samostatné oblasti – hospodárstvo a politiku, medzi ktorými je úzka vzájomná súvislosť.

Praktická hospodárska politika sa vždy uskutočňuje v určitom sociálnom prostredí, čo obmedzuje jej manévrovací priestor. Je potrebné uviesť, že každé hospodársko-politické rozhodnutie sa uskutočňuje v reálnom čase a prechádza niekoľkými fázami, ktoré nie sú rovnako časovo náročné a tak dochádza k časovému oneskoreniu pri príprave a prijímaní rozhodnutí. Rozhodnutia vlády pri výbere cieľov a vhodných nástrojov sa majú v praxi realizovať tak, aby sa ich účinok dostavil v správny čas.

Ďalší dôležitý problém, najmä praktickej hospodárskej politiky je konkrétne ovplyvňovanie ekonomiky politikou.

Hospodárska politika do roku 2007 pomohla zvýhodniť Slovensko oproti iným štátom najmä v masovej výrobe (investičné stimuly pre automobily). To však nerieši dlhodobý rozvoj, lebo komparatívne výhody tohto typu výroby budú postupne klesať. Konkurencia v lacnej pracovnej sile je vysoká. Reformy, ktoré boli súčasťou hospodárskej politiky vytvárajú podmienky na vysoký rast v krátkodobom a strednodobom horizonte, znalostná ekonomika v dlhodobom.

Na odporúčanie expertnej pracovnej skupiny EÚ aj Slovensko prijalo vlastnú národnú stratégiu, ktorá má prispieť k tomu, aby sa splnili ciele Lisabonskej stratégie na úrovni EÚ (cieľ zmeniť EÚ na konkurencieschopnú znalostnú ekonomiku). Stratégia rozvoja konkurencieschopnosti do roku 2010 stojí na dvoch pilieroch – realizácia reforiem a budovanie znalostnej ekonomiky. Pre budovanie znalostnej ekonomiky sú definované štyri oblasti:

1. informačná spoločnosť
2. veda, výskum, inovácie
3. podnikateľské prostredie
4. vzdelávanie a zamestnanosť

Z tejto „stratégie“ vychádza podprogram s názvom Minerva (mobilizácia inovácií v národnej ekonomike a rozvoj vedecko-vzdelávacích aktivít). Jej cieľom je vyvíjať aktivity

na podporu rozvoja poznatkovej ekonomiky na Slovensku. Existencia dokumentov tohto typu je novinkou v hospodárskej politike Slovenska, čo je prejavom skutočnosti, že politika konkurencieschopnosti (mobilizácia vyššie uvedených oblastí) nebola v minulosti docenená. Rizikom pre realizáciu stratégie môže byť aj jej horizont, ktorý presahuje politický cyklus a tak je závislá od kontinuity v cieľoch vlád. Vynára sa aj otázka súvisiaca s jej praktickou realizáciou. Požiadavke EÚ sa urobilo zadosť a piliere rozvoja znalostnej ekonomiky môžu ďalej dlhodobo chátrať.

Slovensko nemá žiadne významnejšie surovinové zdroje, jeho najväčším bohatstvom a potenciálom budúcej prosperity sú jeho obyvatelia, ich vzdelanie a tvorivé schopnosti. Je dôležité venovať nielen pozornosť ale aj prostriedky aby tento potenciál bol využitý.

Financovanie školstva, vedy a podpora výskumu a vývoja sú slabou stránkou ekonomiky, na čo poukazujú aj údaje v tab. 2.

**Tabuľka 2 Výskum a vývoj na Slovensku**

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Výdavky (mld. Sk)	6,154	5,552	6,086	6,467	6,333	7,016	6,965	7,4
Podiel a HDP (v %)	0,79	0,69	0,65	0,64	0,58	0,58	0,53	0,48

*Prameň: Štatistický úrad SR.*

Údaje poukazujú na skutočnosť, že oblasť výskumu je nedocenená a je hlboko pod priemerom EÚ-25 (v roku 2004 1,9 % HDP) a požiadavkou 3 % z HDP. Okrem toho Slovensku chýbajú zadefinované priority v oblasti výskumu a vývoja. Výskum je málo koordinovaný, aj tie nízke zdroje, ktoré sú na výskum určené, sa rozptyľujú a nesmerujú do kľúčových oblastí pre rozvoj ekonomiky.

Pre Slovensko, jeho hospodársku politiku, môže byť zdrojom inšpirácie ekonomika Írska a Fínska. Príklad Írska potvrdzuje, že stratégia by sa mala opierať tak o uskutočnenie reforiem ako aj investície, najmä do vzdelania.

Napríklad výdavky Fínska na výskum a vývoj sú v rámci EÚ druhé najvyššie – 3,5 % z HDP v roku 2004; prvé je Švédsko – dáva ročne viac ako 3,7 %. Fínsko začalo budovať svoju znalostnú ekonomiku zhora. Štát rozhodoval aj o tom, kde budú postavené univerzity a kde polytechniky, tak aby tieto centrá znalosti rovnomerne obsiahli celú krajinu.

Rozvinuté krajiny využívajú politické a regulačné opatrenia, ktoré napomáhajú rozvoju intelektuálneho kapitálu.

Existuje množstvo faktografických prehľadov, ktoré poukazujú na skutočnosť, že výdavky na vedu, výskum, vývoj, inovácie a vzdelanie, rozhodujú o tom, či sa krajiny dostanú z technologickkej zaostalosti a stanú sa znalostnými ekonomikami, čo ich zaradí na popredné miesta v konkurencieschopnosti a výkonnosti.

Dôležité však je upozorniť na úlohu vzdelania, jeho kvantitu a najmä kvalitu pri formovaní znalostnej ekonomiky. Spojenie konkurencieschopnosti krajiny s vedou, výskumom a vývojom nezačína vo vedeckých laboratóriách, ale v školských laviciach základných škôl.

V našich podmienkach stojí bokom motivácia ľudí k štúdiu, získanie spoločenského postavenia – prestíže a tiež materiálne ohodnotenie tých, ktorí disponujú spôsobilosťou konkurovať v náročnom prostredí výskumu, vývoja, tvorby a šírenia poznatkov, vysokej pridanej hodnoty produktov a služieb. Intelektuálny kapitál v podmienkach tvrdej konkurencie ide tam, kde je primerane ohodnotený, kde je vyššia životná úroveň a kvalita života. Čo je potrebné preto, aby zostal a realizoval sa na Slovensku? Netreba na to nič iné len takú hospodársku politiku, ktorá nájde peniaze – zdroje a účinne ich použije pri formovaní

znalostnej ekonomiky. Podpora vedy, výskumu a vzdelania stojí veľa peňazí. Ale je isté, že ignorovanie tejto skutočnosti nás bude stáť omnoho viac v konečnom účte budúcnosti.

### **Záver**

Opatrenia hospodárskej politiky vlády, ktoré ovplyvňujú hospodársky rast, majú resp. musia stimulovať záujem o technický pokrok a investície do ľudského kapitálu najmä vládnymi výdavkami a podporou vedy, výskumu, školstva, zdravotníctva a informačných technológií.

Hospodárska politika má využívať všetky možnosti dané množinou prípustných kombinácií jej nástrojov na využitie zdrojov a tak napomáhať formovaniu znalostnej ekonomiky.

V oblasti nositeľov hospodárskej politiky:

- uplatňovať systémovosť a transparentnosť pri koordinácii činnosti príslušných rezortov a inštitúcií, čiže vytvoriť funkčný inštitucionálny rámec pre podporu vzdelania, vedy, výskumu, informačnej infraštruktúry.

Oblasť cieľov:

- realizovať „Národný strategický referenčný rámec na rok 2007 – 2013“;
- určiť prioritné smery a ciele pre vedu a výskum; reformou školstva zvýšiť kvalitu vzdelávania; podporiť informatizáciu spoločnosti a najmä zlepšiť podmienky pre realizáciu mladej generácie a tak znížiť únik mozgov.

Oblasť nástrojov a opatrení hospodárskej politiky:

- uplatňovať stimulačné kritériá v rozdeľovacích procesoch, zvýšiť ocenenie práce, najmä kvalifikovanej;
- zvýšiť výdavky na vedu a výskum podľa EÚ 3 % z HDP a zlepšiť financovanie školstva.

V prerozdeľovacích procesoch zamerať sa na človeka, jeho zdravie, vzdelanie, kultúrne istoty. (Vyplatilo sa to severským ekonomikám, dlhodobo sa umiestňujú na popredných pozíciách pri porovnávaní dosahovaných výsledkov výkonnosti a konkurencieschopnosti.)

Čo rozhodne o úspechu? Starostlivosť o človeka, jeho vzdelanie, vytvorené podmienky pre osvojenie si znalostí a využitie jeho schopností. Z hľadiska budúcnosti schopnosť tvoriť a využívať poznatky bude rozhodujúca pre ďalší ekonomický, sociálny a kultúrny rozvoj každého štátu. Pre ekonomiku Slovenska teda je rozhodujúce či a kedy sa stane znalostnou ekonomikou.

### **Literatúra**

GIBSON, R.: Nový obraz budúcnosti. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85 943-80-8.

JIRÁSEK, J. A.: Strategie. Praha: Professional Publishing, druhé vydanie, 2003. ISBN 80-86 419-46-2.

MORVAY, K.: Výkonnosť a konkurencieschopnosť Slovenska v integrovanej Európe. M.E.S.A. 10, 2005. ISBN 80-89 177-06-9.

Nordström, K. A., Ridderstråle, J.: Karaoke kapitalizmus. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1209-1.

Vincúr, P. a kol.: Teória a prax hospodárskej politiky. Bratislava: SPRINT v.fra 2005. ISBN 80-89 085-34-2.

Časopisy: EKONOM-týdeník, roč. 2005, 2006. Ekonomický časopis.

## ***Options of economic policy in forming of Slovak knowledge economy***

**Annotation:** *Forming of the knowledge economy must have priority of economy policy in relation to leeway in the economy efficiency. In the conditions of Slovakia there is needed to achieve the high-speed processes of knowledge, concrete their acquisition, creation, exploitation and dissemination. It is possible to carry out by support of science, research, development and education. Orientation at human resources, exploitation of their quality and quantity is determining of the labour level of institutions and also level of the information infrastructure. Conclusion contents eventual arrangements of economic policy for the development support of knowledge economy.*

**Key words:** *knowledge economy, research & development, education, institutions, human resources, information infrastructure, economic policy.*

**Kontaktná adresa autora:**

**Mária Blašková, doc., Ing., PhD.**  
**Katedra hospodárskej politiky**  
**Národohospodárska fakulta**  
**Ekonomickej univerzity v Bratislave**  
**Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava**  
**tel. 00421/2/6729 1412**  
**blaskova@euba.sk**

# ŘÍZENÉ HOSPODÁŘSTVÍ – ANO ČI NE?

**Lenka Brizgalová**

**Abstrakt:** Tento článek pojednává o otázkách národního hospodářství, kterými se zabýval Karel Engliš v knize „Soustava národního hospodářství“. Ukazuje co považuje K. Engliš za podněty k řízenému hospodářství.

**Klíčová slova:** Karel Engliš, řízené hospodářství, válka, hospodářská krize, národní hospodářství, autarkie, syndikalismus

## Úvod

Dr. Karel Engliš se jako profesor právnické fakulty Masarykovy univerzity v Brně zabýval otázkami soustavy národního hospodářství. Svoje poznatky a názory soustředil v knize „Soustava národního hospodářství“, vydané nakladatelstvím Melantrich a. s. Praha v březnu 1938. V samostatné kapitole se zabýval problémy řízeného hospodářství, jehož cíl formuloval následovně: „Cílem řízeného hospodářství je dospět k jiné ceně, nežli je ona, k níž dospívá individualistická výrobní soustava. Tato soustava přináší v širším smyslu dvojí druh ceny – jedna je výsledkem volné soutěže, druhá je výsledkem syndikalizované nabídky.“ Současně ale upozorňuje, že otázka řízeného hospodářství se v určitých podmínkách vynořuje jako nějaká samostatná hospodářská soustava, což odmítá a zdůvodňuje proč.

## Podněty k řízenému hospodářství

Za podněty k řízenému hospodářství považuje válku, autarkii a krize nebo přerod podnikatelské výroby k syndikalismu. Ve svých názorech vychází zejména z poznatků o průběhu a výsledcích první světové války, nástupu fašismu v Itálii, nacismu v Německu a ze zavedení řízeného hospodářství v Rusku po roce 1917 a zejména následně s hospodářskými plány Sovětského svazu počínaje rokem 1929. Uveďme aspoň ve stručnosti některé z jeho závěrů.

## Podnětem k řízenému hospodářství je nouze (válka, hospodářská krize, autarkie)

První světová válka přervala mezi válčícími stranami výměnu statků, v jejímž důsledku začal být pociťován nedostatek potravin a surovin. Individualistický pořádek by zabezpečil rozdělení dané zásoby podle ceny, jejíž růst by vyřazoval méně způsobilé kupce z trhu tak dlouho, až by zásoba stačila pro kupující, kteří by byli schopni platit. Na tento stav reagoval stát – zvýšení ceny by totiž vyřadily z možnosti nákupu chleba zejména nejchudší vrstvy a to za situace, kdy bylo žádoucí, aby vznikající újmu pocítilo obyvatelstvo rovnoměrně. Také bylo žádoucí, aby se suroviny využívaly především pro účely obrany a teprve potom k civilním účelům podle stupně jejich důležitosti. Nejdříve se vláda pokusila čelit přirozenému zvýšení cen normou, ale tím se zásoba nerozmnožila a při umělém snížení cen bylo mnoho těch, kteří chtěli nakupovat, ale nebylo pro ně dostatek zboží ani ochotných prodavačů. Zboží zmizelo z trhu, cena ztratila regulativní funkci a nezbylo tudíž nic jiného, než obnovit rovnovážný pořádek řízeným hospodářstvím. K tomu byly vytvořeny ústředny, které vynucovaly dodávky a vládly zásobami na straně jedné a disponovaly těmito zásobami podle objektivní důležitosti na straně druhé (viz např. zavedení chlebových lístků v Rakousku-Uhersku). Rovnovážný stav nevycházel už ze soutěže individuálních hospodářství podle jejich zájmů, nýbrž byl zabezpečován ústřední vůlí, dosazenou vládní mocí. Stát sice nepřevzal výrobu a distribuci do svých závodů, ale normou zasáhl do příslušné oblasti individuálních hospodářství tak, aby dosáhl svého cíle řízeným a plánovitým hospodařením.

Řízení hospodářství je, podle Karla Engliše, nutné i v období přípravy na válku a zejména v období války. V době příprav na válku je nutno zajistit dostatek potravin, je třeba zajistit zvýšení zemědělské výroby (zvýšením cen, snížením dluhů). Průmyslu, který je zařízen na velký export, je nutno tlumit jeho expanzi a zabezpečit mu zaměstnání válečným průmyslem, stavbami, atd. V cizině je třeba nakoupit včas potřebné suroviny a výrobu je nutno organizovat tak, aby stát každou válku vydržel. S nedostatkovými surovinami je třeba již v období před válkou hospodařit tak, jako by válka již probíhala. K tomu je nezbytné vytvořit všechny potřebné instituce (ústředny) zabezpečující řízené hospodářství.

Příkladem takového postupu byly Itálie a Německo. Itálie v souvislosti s nástupem fašismu vydala v roce 1928 zákon o půdě a zavedla tak centrální plánování. Vyhlásila „bitvu o pšenici“, která byla charakterizována snahou zúrodnit veškerou neobdělávanou půdu a vyvést zemědělství z technické zaostalosti. Německo po nástupu nacistů v roce 1932 zavedlo řízené hospodářství. Bylo zřízeno např. Státní potravinové sdružení a Státní výbor, které měly v rukou plánování, nákup i prodej na domácím trhu a udržování zásob. Svoje opatření navenek zdůvodňovalo situací nouze, ve skutečnosti to byl jeden z kroků příprav na následnou expanzi.

Za další příčinu zásahů „řízeného hospodářství“ považuje K. Engliš hospodářskou krizi a nutnost zásahů státu do hospodářství země vysvětluje nutností tlumit její důsledky. Zásadně ale nepovažuje takto řízené hospodářství za novou hospodářskou soustavu, nýbrž za souhrn nutných opatření ke zmírnění hospodářských a sociálních následků krize. Současně zdůrazňuje, že protože důsledky světové krize vzniklé ve 30. letech 20. století jsou v každé zemi v závislosti na její hospodářské a sociální struktuře jiné, bude i soubor prostředků k jejich zmírnění či odstranění v každé zemi odlišný. Např. v bývalé ČSR přijala čs. vláda několik významných opatření, jejichž smyslem bylo řešit problémy s odbytem zemědělských výrobků. Poslední kapkou pro zavedení opatření byla rekordní sklizeň obilovin v roce 1933. Proto byl vyhlášen vládním nařízením obilní monopol, založena Československá obilní společnost jako jediný nákupce, dovozce, prodejce a vývozce obilí v republice. Významné byly i zákony týkající se chmelařství a regulace výroby mléka. V březnu 1934 bylo vydáno i vládní nařízení na úpravu výroby a spotřeby umělých jedlých tuků. Cílem bylo snížit plochy obilovin a řešit odbytové problémy s živočišnými tuky.

### **Podnětem k řízenému hospodářství je přerod podnikatelské výroby k syndikalismu**

Každý člověk nakupuje zboží podle relativního užitku, tj. podle užitku v poměru k ceně. Při klesajícím užitku, v důsledku zvyšující se ceny, postupně nakupovaného zboží téhož druhu se zužuje relativní užitek a tudíž i nákup. Při tom se srovnává relativní užitek všeho různého zboží, takže změna ceny určitého zboží se dotýká celé struktury spotřeby různého zboží. Ve volné soutěži udržoval poměr cen různého zboží výrobu a spotřebu různého zboží mezi sebou v rovnováze a byla-li tato mezihospodářská rovnováha vysunuta, změnila se cenová relace, aby uvedla výrobu a spotřebu jednotlivého zboží zase do rovnováhy. Tato samočinná reakce v organizované výrobě přestává působit a nezbyvá než plánovitě přizpůsobovat buď výrobu ceně nebo cenu výrobě. Vzhledem k souvislosti mezi cenou a spotřebou různých statků bude nutno budovat mezi a nad syndikáty, které sdružují výrobce určitého odvětví, organizaci mezi- a nadsyndikátní. Vytvořit takovou organizaci a doplnit ji zastoupením jiných zájmů než dosažení maxima výnosu, učinit ji orgánem státní politiky, která znovu povede k maximu nejlevnější výroby a sleduje i zájem solidaristický (sociální politika), bude úkolem řízeného hospodářství vůči přerodu individualistické výroby k syndikalismu. Tím vznikají státu nové úkoly v hospodářství, který na rozdíl od období volné soutěže, bude muset zasahovat v národohospodářském zájmu.



## **Závěr**

Závěrem je možno konstatovat, že Karel Engliš v uvedené stati své knihy připouští zásahy státu (dokonce je zřejmě považuje za zcela nezbytné) do národního hospodářství a to zejména v určitých podmínkách jako je válka, příprava na válku, hospodářská krize, ale i při přerodu podnikatelské výroby k syndikalismu. V tomto druhém případě řeší podmínky, které se do současné doby podstatně změnily. Máme na mysli zejména vznik národních a později mezinárodních monopolů, růst globalizace a její vlivy na hospodářství jednotlivých států. I když se v tomto směru podmínky do značné míry změnily, podmínky vyžadující zásahy státu do národního hospodářství se jeví i nadále jako nezbytné. A to jsme nezdůraznili nutnost státu připravovat se v současné době nejen vojensky ale i hospodářsky na možnou novou válku – viz např. přípravy USA, které si vzaly poučení ze zanedbání této přípravy před zahájením druhé světové války (nutnost hospodářské a vojenské pomoci Velké Británii v době, kdy byla prakticky jediným soupeřem nacistického Německa, i krátce po rozpoutání konfliktu s Japonskem po napadení Pearl Harboru 7. prosince 1941). Karel Engliš ale odmítá řízení hospodářství tak, jak bylo realizováno v Sovětském svazu a následně i ve státech ve sféře jeho vlivu.

## **Literatura**

ENGLIŠ, K. *Soustava národního hospodářství. Věda o pořádku, v kterém jednotlivci a národové pečují o udržení a zlepšení života. Svazek II.* Praha: Melantrich a. s., 1938.

### ***Economics of Regulation – yes or no?***

**Annotation:** *This article discusses about questions national economy, which deal with Karel Engliš in book „System national economy“. Shows what considers K. Engliš behind stimuli to economics of regulation.*

**Key words:** *Karel Engliš, economics of regulation, war, economic depression, national economy, autarchy*

### **Kontaktní adresa autora:**

**Lenka Brizgalová, Ing.**

**Katedra ekonomie**

**Univerzita obrany**

**Kounicova 65, Brno**

**lenka.brizgalova@centrum.cz**

**lenka.brizgalova@unob.cz**

# ŘÍZENÍ RIZIK V BANCE A JEHO VÝVOJ

Jiřina Bürgerová

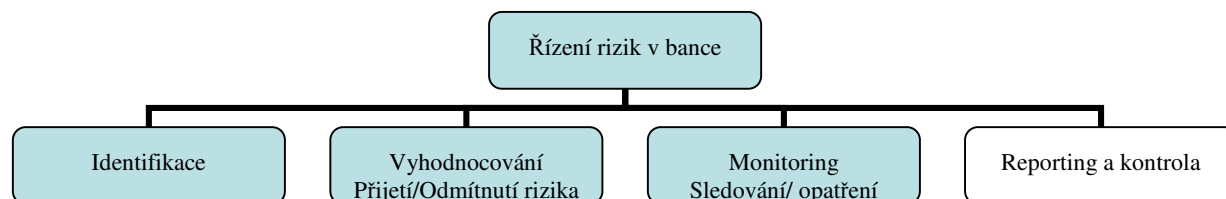
**Abstrakt:** Tento příspěvek je věnován řízení rizik v bance a jeho vývoji. Řízení rizik v bance je důležitým prvkem konkurenceschopnosti v bankovním sektoru. Rizika bank a jejich význam se neustále mění a vyvíjí. V současné době již nestačí sledovat pouze riziko úvěrové, postupem času se dostávají do popředí i rizika tržní, reputační, operační a další. Řízení rizik v bance je sledováno ostře nejen konkurenty, ale i regulátory – v podmínkách českého bankovního trhu Českou národní bankou. Základem pro udržení kroku s konkurencí a zároveň pro splnění regulatorních požadavků je „zdravé“ řízení rizik podle rizikového profilu dané banky.

**Klíčová slova:** Řízení rizik, mezinárodní doporučení, Basel II

## Řízení rizik v bance

Řízení rizik<sup>1</sup> představuje základní úspěch/neúspěch podnikání v bankovním sektoru. Banka je podnikatelský subjekt tj. podniká za účelem dosažení zisku. Z tohoto účelu plyne také hlavní cíl řízení rizik: zvýšení výnosů banky pomocí efektivního procesu řízení rizik (blíže viz obrázek 4) tedy zajištění optimálního portfolia<sup>2</sup>. Dále, banka by měla svá rizika diverzifikovat tak, aby eliminovala riziko koncentrace např. banka neposkytuje pouze úvěry, ale také obchoduje na finančním trhu, poskytuje poradenské služby.

Obrázek 1 – Proces řízení rizik



Zdroj: Vlastní úpravy

Každá banka by měla mít definovanou celkovou strategii řízení rizik. Požadavek regulátora klade důraz na stanovení celkové strategie řízení rizik banky a dílčích strategií jednotlivých rizik navazujících na celkovou strategii řízení rizik. V prostředí banky to znamená, že na celkovou strategii řízení rizik navazují strategie řízení kreditního, tržního, operačního, strukturálního rizika atd.

Obecně, řízení rizik probíhá v několika fázích:

1. *Zmapování a identifikace rizik.* Zjištění, jaká rizika v bance existují. V rámci identifikace rizik je nutné identifikovat rizikové procesy a jejich vlastníky, kteří jsou za obsažená rizika zodpovědní a jsou je schopni ohodnotit.

2. *Ohodnocení rizik.* Prvotně zmapovaná, inherentní rizika<sup>3</sup>, jsou ohodnocena z hlediska pravděpodobnosti a dopadu a tedy klasifikována jako nízké, střední a vysoké riziko.

<sup>1</sup> „Řízení rizik je jejich identifikace, měření/vyhodnocování, sledování a případné přijímání opatření vedoucích k omezení podstupovaných rizik (ČNB 2004)“

<sup>2</sup> Optimální portfolio je takové portfolio, které vykazuje nejvyšší poměr dodatečného výnosu (= očekávaný výnos - úrok) k riziku.

<sup>3</sup> Inherentní riziko – představuje riziko vlastní danému procesu bez zavedení jakýchkoliv mitigačních faktorů. Mitigační nebo-li snižující faktory představují např. formalizované pracovní postupy, existence vnitřních předpisů, zavedení mezinárodních standardů, nastavené kontrolní mechanismy.

3. *Zavedení snižujících faktorů.* Rizika, která jsou pro banku nepřijatelná (příliš vysoká) lze zmírnit zavedením snižujících (mitigačních) faktorů nebo-li zavedením snižujících faktorů dojde ke snížení vysokého (inherentního) rizika na nižší (reziduální) riziko. V této fázi je nutné porovnat přínos ze snížení inherentního rizika na reziduální stupeň tak, aby byl přínos vyšší než náklady obětované na snížení rizika.

4. *Sledování rizik.* Rizika nejsou konstantní veličina, ale vyvíjejí se v čase. Regulátorem je vyžadováno pravidelné přehodnocování rizik včetně jejich výše, vývoje, zavedených mitigačních faktorů atd. a přijetí opatření pokud se atributy (pravděpodobnost a dopad) rizika změnila.

5. *Reporting a kontrola.* Pravidelné schvalování a vyhodnocování strategie řízení rizik je v kompetenci a zodpovědnosti představenstva banky a mělo by „udávat hlavní tón“ při řízení rizik v bance. Kontrola řízení rizik z nezávislého úhlu pohledu je v bance svěřena vnitřnímu auditu, který ve svých auditních zprávách reportuje vedení banky skutečný stav řízení rizik.

Řízení rizik bylo dosud představeno v obecné podobě tedy jako komplexní celek různorodých rizik. Dále v textu bude pojednáno specificky o řízení úvěrového (kreditního) rizika, které je podle mého názoru pro banku nejdůležitější.

### **Řízení kreditního rizika**

Kreditní riziko je nejdůležitějším rizikem v bance, protože je spjata se základní činností banky tj. poskytováním aktivních obchodů. Toto riziko nastává v případě, že klient nedostojí svým závazkům podle uzavřené smlouvy s bankou. Kreditní riziko se měří ztrátou, která může v takové situaci vzniknout. Obecně lze v rámci procesu řízení kreditního rizika identifikovat základní kroky:

1. Stanovení strategie řízení kreditního rizika,
2. Analýza jednotlivých kreditních obchodů nebo-li zhodnocení bonity klienta,
3. Schválení a poskytnutí nebo naopak odmítnutí kreditních obchodů,
4. Monitoring a řízení jak kreditního rizika jednotlivých obchodů, tak i celkového kreditního rizika banky,
5. Reporting vedení banky.

Ad 1) Prvním krokem je stanovení strategie řízení kreditního rizika, která by měla navazovat na celkovou strategii řízení rizik v bance. Jedná o dokument, který vymezuje základní princip řízení kreditního rizika tj. zajištění rozvoje banky se zaměřením na obchody s vysokou návratností kapitálu, které optimalizují hodnotu pro akcionáře.

Ad 2) Před poskytnutím nového kreditního obchodu (spotřebitelský úvěr, hypoteční úvěr, kreditní karta, povolený debet atd.) banka provádí rizikovou analýzu. Tato analýza vychází z informací poskytnutých klientem a také z informací získaných z mezibankovních registrů.<sup>4</sup> Klient je hodnocen ze všech dostupných informací. Hodnocení probíhá využitím skóringu. Scóring je komplexní posouzení klienta na základě klientem předaných a prověřených podkladů. Jinak řečeno skóring bance indikuje, zda má kreditní obchod uzavřít nebo nikoliv. Data pro skóring představují většinou osobní údaje o klientovi tj. stav, vzdělání, zaměstnání, příjem, výdaje a dále také údaje o požadovaném produktu tj. výše kreditního obchodu, doba splatnosti, úroková vazba, splátka. Obchod je schválen a následně poskytnut pokud klient „vyšel“ v doporučeném pásmu skóringu, které si každá banka definuje podle své strategie řízení kreditního rizika včetně přístupu k riziku.

---

<sup>4</sup> Mezi mezibankovní registry patří např. CBCB (Czech Banking Credit Bureau), SOLUS (Sdružení na Ochranu Leasingu a Úvěrů Spotřebitelům), BRKI (Bankovní registr klientůských informací), NBKI (Nebankovní registr klientůských informací) – tyto registry jsou většinou placené a poskytují negativní/pozitivní informace o klientech tzn. úvěrovou angažovanost u jednotlivých bankovních domů, platební morálku atd.

Ad 3) Pokud klient splácí úvěrový obchod, nepodniká banka žádné kroky. V případě nesplácení je klient urgován a banka se snaží klienta přimět, aby začal opět splácet. Nejhorší případ představuje platební insolvence klienta, kdy banka poskytnutý kreditní obchod odepíše do nákladů a zařadí do procesu vymáhání pohledávek.

Ad 4) a 5) Každý poskytnutý kreditní obchod monitoruje obchodní místo banky, které ho poskytlo. Všechny poskytnuté kreditní obchody by měly být sledovány také na agregované úrovni a o jejich kvantitě a kvalitě by mělo být pravidelně informováno vedení banky.

### **Mezinárodní doporučení pro řízení rizik**

Řízení rizik není pouze problémem bank. Potýká se s ním každý podnikatelský subjekt. Principy pro řízení rizik byly proto formalizovány v mezinárodním měřítku: Řízení rizik vymezují mezinárodní doporučení COSO a Basilejský koncept kapitálové přiměřenosti Basel II, o kterých pojednává následující kapitola.

Pro získání jednotného pohledu a mezinárodního srovnání byl vydán tzv. mezinárodní standard COSO.<sup>5</sup> COSO v současné době vymezuje mezinárodní doporučení týkající se dvou oblastí:

1. vnitřní kontroly (Internal Control—Integrated Framework COSO);
2. řízení rizik (Enterprise Risk Management framework COSO ERM).

Přidaná hodnota těchto doporučení spočívá zejména v poskytnutí doporučení vycházejících z praxe a uznávaných celosvětově. COSO poskytuje doporučení, která lze pokládat za dobrý základ pro řízení rizik. Další, detailnější postup řízení rizik záleží na samotné bance tzn. jak jednotlivá doporučení implementuje do své činnosti.

### **COSO - Internal Control Integrated Framework**

V roce 1992 vydalo COSO zprávu k vnitřní kontrole: Vnitřní kontrola – Integrovaný rámec, zkráceně jen "COSO" představuje mezinárodní doporučení pro zavedení efektivního vnitřního kontrolního systému. Cílem je zavedení a hlavně provádění vnitřní kontroly tak, aby snižovala rizika obsažená v každodenní činnosti banky a pomohla efektivnímu řízení rizik.

### **COSO – Enterprise Risk Management**

Enterprise Risk Management – Integrated Framework navazuje na předchozí dokument týkající se interní kontroly a zaměřuje se detailněji na rizika spojená s podnikáním. Cílem není nahradit dříve definovaná doporučení k interní kontrole, ale rozšířit pohled na vnitřní kontrolu o řízení rizika. Cílem je tedy naplnění potřeb interní kontroly a zároveň zajištění funkčního řízení rizik. Řízení rizik umožňuje bance efektivně zvládat nejistotu podnikatelského prostředí, která je spojena s rizikem, ale zároveň využívat příležitostí tak, aby docházelo ke zvýšení přidané hodnoty. Hodnota dosahuje maxima v případě stanovení optimální strategie a cílů nebo-li rovnováhy mezi dosaženými cíli a podstupovanými riziky. Příkladem „správné cesty“ může být např. snížení neočekávaných operačních rizik kvalitní interní kontrolou, efektivní rozdělení zdrojů, neustálé monitorování příležitostí a jejich aktivní využití (COSO 2004).

### **Význam Basel II pro řízení rizik v bance**

Další doporučení na řízení rizik v bance jsou známá jako „Basel II“. Tento koncept je také nazýván Nová kapitálová dohoda (New Basel Capital Accord NBICA). Basel II

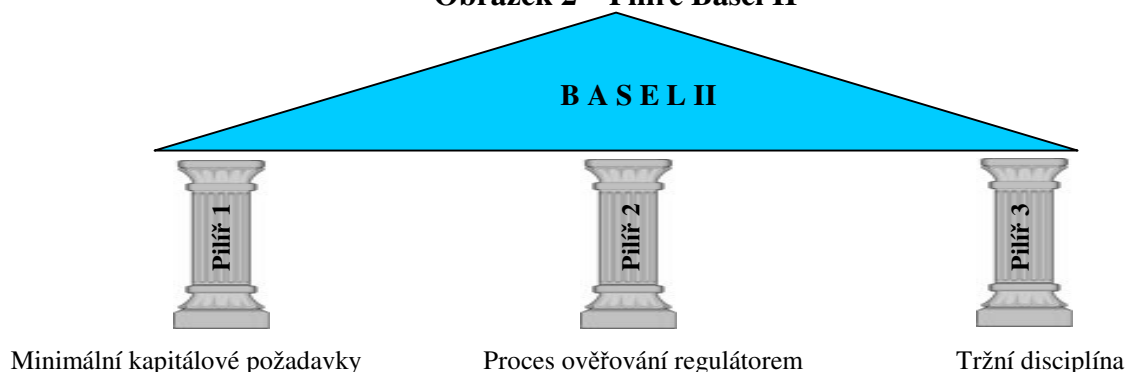
---

<sup>5</sup> Název COSO je odvozen od instituce, která mezinárodní doporučení vydala tj. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Treadway Commission byla pojmenována podle svého prvního předsedy, kterým byl James C. Treadway. Tato organizace byla založena v roce 1985 jako nezávislá organizace za účelem podpory Národní komise proti podvodnému finančnímu reportingu.

představoval původně nezávazná mezinárodní doporučení vydaná Bankou pro mezinárodní platby v Basileji a vycházel z původního konceptu kapitálové přiměřenosti Basel I. (Původní koncept byl vydán v roce 1988 a nastavil minimální požadavek na kapitálovou přiměřenost bank na 8%<sup>6</sup>).

Basel II nově zavádí kapitálový požadavek na operační riziko a dále rozšiřuje požadavky pilíře 1 (tj. původně definovaných 8%) o pilíře 2 a 3 tedy rozšiřuje původní kapitálovou dohodu o další rizika finančního trhu, která banky podstupují. Požadavky na celkový kapitál (vyplývající ze všech 3 pilířů) by měly zohlednit všechna rizika podstupovaná bankou. Banka by tak měla mít k dispozici kapitál pro „nejhorší možný vývoj“ svých činností (včetně stoleté vody, teroristického útoku na centrálu banky atd.). Následující obrázek znázorňuje 3 pilíře Basel II.

**Obrázek 2 – Pilíře Basel II**



Zdroj: Vlastní úpravy

Basel II je doplněn o Proces ověřování regulátorem (Pilíř 2) a Tržní disciplínu (Pilíř 3). Pilíř 2 pokrývá rizika, která nebyla pokryta v rámci Pilíře 1 tedy například riziko strukturální a strategické. V rámci pilíře 2 by banky měly pokrýt zbývající rizika tak, aby regulátor shledal, že jsou všechna rizika řádně pokryta. Pilíř tři postuluje zvýšené požadavky na zveřejňování informací bankami tj. banky jsou povinny zveřejňovat všechny základní charakteristiky kapitálu (jako polštáře proti případným ztrátám) a rizika, kterým je banka vystavena, a která mohou vést k těmto ztrátám (Heath Price Tarbet 2000).

Celkový kapitálový požadavek se skládá z dílčích požadavků na jednotlivá rizika a je součtem kapitálového požadavku k úvěrovému, tržnímu, operačnímu riziku. Sofistikované modely, které jsou v rámci Basel II implementovány a které počítají výši kapitálového požadavku, podléhají dohledu regulátora. Regulátor se ujistí, že banka úroveň svého kapitálu nepodcenila a udržuje stále jeho dostatečnou úroveň<sup>7</sup>.

Z obecného úhlu pohledu, požadavky Basel II by měly bankám umožnit řízení rizik „na míru“ tj. podle rizikového profilu každé banky a měly by zohlednit aktuální rozměr rizika (zohlednění parametrů rizik jako je pravděpodobnost a dopad rizika ale zejména struktura

<sup>6</sup> Toto velmi zjednodušeně řečeno znamená, že banka musí pokrýt při poskytnutí úvěru ve výši 100 korun minimálně osm korun ze svého kapitálu a zbylých 92 korun může použít z cizích zdrojů.

<sup>7</sup> Pokud je úroveň kapitálu příliš nízká, pak nejsou banky schopny absorbovat příliš vysoké ztráty. Nepřiměřeně nízká úroveň kapitálu zvyšuje riziko krachu banky, a tím ohrožuje i vklady klientů. Naopak, pokud banka disponuje přiměřenou výší kapitálu, pak pokrývá případné ztráty z aktiv přímo z kapitálu banky aniž dojde k ohrožení vkladů klientů. Z druhého úhlu pohledu však příliš vysoká úroveň kapitálu znamená nižší než optimální využití zdrojů bank, což následně snižuje jejich schopnost poskytování úvěrů.

<sup>7</sup> Pokud je úroveň kapitálu příliš nízká, pak nejsou banky schopny absorbovat příliš vysoké ztráty. Nepřiměřeně nízká úroveň kapitálu zvyšuje riziko krachu banky, a tím ohrožuje i vklady klientů. Naopak, pokud banka disponuje přiměřenou výší kapitálu, pak pokrývá případné ztráty z aktiv přímo z kapitálu banky aniž dojde k ohrožení vkladů klientů. Z druhého úhlu pohledu však příliš vysoká úroveň kapitálu znamená nižší než optimální využití zdrojů bank, což následně snižuje jejich schopnost poskytování úvěrů.

portfolia). Požadavky Basel II jsou banky povinny zavést do 1.1.2008 (původně stanovený termín 1.1.2007 byl kvůli zpoždění v implementaci o rok posunut). Banky zaplatily (a stále platí) poměrně vysokou cenu za změny systémů z Basel I na Basel II. Otázkou zůstává, zda se tato investice vyplatí nebo zda vznikne Basel III, který zruší komplikované požadavky Basel II a vrátí se k jednoduché a transparentní myšlence původního konceptu Basel I.

Proces přechodu na Basel II je v České republice výrazně ovlivňován skutečností, že převážná většina českých bank je vlastněna zahraničními finančními skupinami. Zahraniční mateřské společnosti pak určují, jaké přístupy budou uplatněny pro výpočet kapitálové přiměřenosti u jednotlivých typů rizik, kontrolují časový plán implementace Basel II a přímo řídí nebo výrazně ovlivňují její průběh. Tento postup je pro bankovní skupiny finančně výhodnější a některá řešení tak mohou být bankám dodána již v podobě hotových modelů. Ovšem za cenu nižší flexibility v rozhodování na lokální úrovni a s rizikem menší míry zohlednění všech významných místních parametrů v modelech pro stanovení kapitálových požadavků u jednotlivých typů rizik (Onder, Klumpár 2005).

### **Závěr**

S vývojem lidské společnosti je spojen i vývoj rizik. Správné řízení rizik podporuje funkční a efektivní vnitřní kontrolní systém banky, který pokrývá rizika vyplývající ze všech činností banky adekvátním způsobem. Důležité je pokrytí zejména významných rizik či přijetí rizik pokud náklady na jejich odstranění by byly vyšší než ztráty z realizace rizika. Pro banky je efektivní řízení rizik v bance velmi důležitým prvkem, protože prokazuje správné řízení celé společnosti.

Banky jsou v současné době vystaveny tvrdé konkurenci a jakákoliv chyba může ohrozit postavení banky na trhu. Hovoříme zde např. o reputačním riziku jehož příkladem může být například útok na internetové bankovníctví bank a následná negativní medializace. Banky by neměly podcenit neustálý vývoj konkurence a zejména svých rizik – rizika, která byla nedávno ještě dobře pokryta kontrolními mechanismy mohou být v současné době již realizovatelná kvůli dynamické změně podmínek. Kvůli této skutečnosti je banka z regulace zavázána pravidelně rizika všech činností monitorovat a vyhodnocovat. Smyslem není bankám „svázat ruce“, ale zajistit adekvátní pokrytí rizik banky.

### **Literatura**

DVOŘÁK, P. *Komerční bankovníctví pro bankéře a klienty*. Praha: Linde, 2001.

BENSTON, G. J., KAUFMAN, G. J. *The appropriate role of bank regulation*, The Economic Journal, Vol. 106, No. 436. (May, 1996).

Bank for International Settlement *International Konvergence of Capital Measurement and Capital Standards – Basel I*; Přístup z URL: <http://www.bis.org/publ/bcbs04A.pdf>.

Bank for International Settlement *Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework*; Přístup z URL <http://www.bis.org/publ/bcbs107.htm>.

COSO *Committee of Sponsoring Organisations of the Threadway Commission*, Přístup z URL <http://www.coso.org/>.

COSO *Enterprise Risk Management – Integrated framework* (2004); Přístup z URL: [http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary.pdf](http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf).

Česká národní banka *Opatření České národní banky č. 2 ze dne 3. února 2004 k vnitřnímu řídicímu a kontrolnímu systému banky*; Přístup z URL

[http://www.cnb.cz/www.cnb.cz/cz/legislativa/vestnik/2004/download/v\\_2004\\_03\\_10204510.pdf](http://www.cnb.cz/www.cnb.cz/cz/legislativa/vestnik/2004/download/v_2004_03_10204510.pdf).

Česká národní banka *Základní charakteristika New Basle Capital Accord*; Přístup z URL: [http://www.cnb.cz/tisk.php?stranka=bd\\_nbca\\_struktura\\_zak\\_char](http://www.cnb.cz/tisk.php?stranka=bd_nbca_struktura_zak_char).

Česká národní banka *Vyhláška implementující Basel II*; Přístup z URL: [http://www.cnb.cz/www.cnb.cz/cz/dohled\\_fin\\_trh/bankovni\\_dohled/bankovni\\_dohled/vyhlaska\\_basel\\_II/index.html](http://www.cnb.cz/www.cnb.cz/cz/dohled_fin_trh/bankovni_dohled/bankovni_dohled/vyhlaska_basel_II/index.html).

Česká národní banka *Opatření České národní banky č. 4 ze dne 25. června 2007, kterým se zrušují některá opatření České národní banky*; Přístup z URL: [http://www.cnb.cz/www.cnb.cz/cz/legislativa/predpisy\\_bd/ostatni/index.html](http://www.cnb.cz/www.cnb.cz/cz/legislativa/predpisy_bd/ostatni/index.html).

Česká národní banka *Vyhláška 123/2007 ze dne 15. května 2007 o pravidlech obezřetného podnikání bank, spořitelních a úvěrních družstev a obchodníků s cennými papíry; systém ASPI*

Česká národní banka *Rozhovor s L. Niedermayerem, viceguvernérem ČNB 2002*; Přístup z URL: [http://www.cnb.cz/www.cnb.cz/cz/pro\\_media/clanky\\_rozhovory/media\\_2002/cl\\_02\\_020131](http://www.cnb.cz/www.cnb.cz/cz/pro_media/clanky_rozhovory/media_2002/cl_02_020131).

Dittus, P. *Corporate governance in central Europe: The role of banks*; BIS economic papers  
Přístup z URL: <http://www.bis.org/publ/econ42.pdf>.

Friedman M. a R. *Svoboda volby*; Přístup z URL: <http://www.libinst.cz/sv/kapitola3.php3>.

Institute of Internal Auditors, *"Putting COSO Theory into Practice,"* Tone at the Top, November 2005; Přístup z URL: <http://www.theiia.org/download.cfm?file=42122>.

Jílek, J. *Finanční rizika* –Praha 2000, Grada Publishing.

Smejkal, V.; Rais, K. *Řízení rizik*, Grada Publishing 2003.

Kříž, P. *Basel II a evropská směrnice CR*, Bankovníctví 10/2005, strana 18.

Mayer, T. *Should Large Banks be Allowed to Fail?* The Journal of Financial and Quantitative Analysis, Vol. 10, No. 4, 1975.

Onder Š., Klumpár J. *Nový koncept bankovní regulace přináší nároky i příležitosti*, Bankovníctví 20. 5. 2005.

Pýtr, L. *Jde také o prestiž bank*. Bankovníctví 18.2.2005 strana 2, rubrika: Basel II, příležitost pro růst.

Tarbet, Heath Price *Are International Capital Adequacy Rules Adequate?* The Basle beyond, 2000, The University of Pennsylvania Law Review, Vol. 148, No 5. (May, 2000).

Úřední věstník Evropské unie *Technická kritéria pro organizaci a řízení rizik*; Přístup z URL: [eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2006:227E:0256:0257:CS:PDF](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2006:227E:0256:0257:CS:PDF).

### ***Risk management in a bank and its development***

***Annotation:*** *This paper presents the risk management in a bank and its development. Risk management in a bank is important element of the competitiveness within the banking sector. Risk within a bank are steadily changing and developing. Nowadays, it is not sufficient to manage only credit risk, also market, reputation, operational risk and other risks are getting to be more important. Risk management in the bank is monitored not only by competitors but also by regulators – in Czech banking sector by Czech National Bank. Principle how to keep up the progress with competitors and fulfil the regulatory requirements at the same time is the sound risk management according to risk profile of the particular bank.*

***Key words:*** *Risk management, best practice, Basel II*

**Kontaktní adresa autora:**  
**Jiřina Bürgerová, Ing.**  
**Katedra hospodářské a sociální politiky,**  
**Vysoká škola ekonomická,**  
**Nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3,**  
**burgerji@vse.cz**



# STAKEHOLDERSKÝ PŘÍSTUP V ČR

Ondřej Částek

**Abstrakt:** Tento příspěvek prezentuje část prvních výsledků empirického šetření konkurenceschopnosti české ekonomiky realizovaného Centrem výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky a Ekonomicko-správní fakultou Masarykovy univerzity jako součást širšího výzkumného úkolu. Je zaměřen na představení samotného výzkumu a popis stakeholderského přístupu v ČR.

**Klíčová slova:** Stakeholderský model, stakeholderský přístup, důležitost zájmových skupin, konkurenceschopnost.

## Úvod

Cílem tohoto příspěvku je prezentovat část výsledků první poloviny empirického šetření konkurenceschopnosti české ekonomiky. Jedná se o komplexní výzkum, jenž je nyní realizován na 500 podnicích splňujících níže uvedené požadavky. Z tohoto počtu jsou v tuto chvíli k dispozici data za 250 podniků. Výzkum jako celek má za cíl formulovat klíčové faktory na podnikové úrovni, které formují konkurenceschopnost podniku. K tomu byl použit stakeholderský model jako optika nazírání na podnik. Zároveň byly položeny i otázky týkající se důležitosti jednotlivých zájmových skupin, jejichž vyhodnocení tvoří jádro tohoto příspěvku.

## Problémová oblast

Stakeholderský přístup si získává stále větší popularitu, a to zvláště v posledním desetiletí. Přestože začal vznikat už v 60. letech 20. století, největší a konstantně rostoucí pozornosti se mu dostává od poloviny 90. let 20. století. Dokladem je téměř 450 článků obsahujících výraz stakeholder, evidovaných citační službou Web of Science za rok 2006. Za důvod vzniku tohoto přístupu můžeme označit širší společensko-ekonomické změny ovlivňující podnikatelské prostředí, akceleraci zájmu o tuto problematiku snad můžeme přičíst na vrub urychlení těchto změn. V každém případě se ale tento přístup ukazuje užitečným v mnoha směrech a intenzivní zájem jemu věnovaný přináší nové možnosti jeho využití. Bylo například testováno a potvrzeno mnoho hypotéz předpokládajících závislost výkonnosti podniku na stakeholderském přístupu, probíhá rozsáhlá diskuze o etickém rozměru podnikání a byly navrženy a potvrzeny způsoby identifikace stakeholderů.

Autorovi však není známa studie, která by potvrzovala výše uvedené závěry a zjištění v České republice. Přitom lze předpokládat odlišnosti, a to z několika důvodů:

1. Stakeholderský přístup byl rozvíjen hlavně na americké půdě, tedy v podmínkách anglosaského způsobu správy společností. Jedním z důvodů může být rozdílný model správních orgánů.

2. Stejný vliv pak může mít i rozdílný stav ekonomik, kdy naše ekonomika se jako tržní rozvíjí teprve sedmnáctým rokem, nebo stav obchodování s akciemi, kdy cena na burze věrně odráží ekonomický vývoj jen zlomku podniků.

3. Dalším zdrojem rozdílů mohou být právní systémy a na ně navazující zvyklosti v obchodních vztazích. Například v ČR obchodní zákoník ukládá členům orgánů akciových společností i společností s ručením omezeným jednat s péčí řádného hospodáře. Dále definuje různé typy smluv apod.

4. Posledním faktorem pak jsou národní a podniková kultura, projevující se například v úrovni důvěry nebo soudržnosti na různých úrovních. Vysoká důvěra v ekonomice znamená

nižší transakční náklady a lepší platformu pro kvalitnější vztahy mezi ekonomickými subjekty, tedy i stakeholdery. Co se týče soudržnosti, M. Bohatá<sup>1</sup> uvádí: „Národní kultury vykazují jak prvky soudržnosti, tak nesoudržnosti. Na jedné straně spektra se nacházejí africké země, kde loajalita k rodině a kmeni činí kooperativní ekonomické chování kapitalistického modelu velmi obtížným. Na druhé straně tohoto spektra lze uvést již zmiňované Japonsko a jeho kolektivistický ethos.“

### **Metody**

Vlastnímu empirickému šetření samozřejmě předcházely etapy studia dané problematiky, rešerše relevantní literatury, formulování východisek a konstrukce vlastního dotazníku. Pro více informací je možno použít níže uvedenou literaturu<sup>2</sup>.

Sběrem dat byla pověřena externí společnost. Základní soubor je tvořen společnostmi splňujícími tato kritéria:

1. Sídlo v ČR
2. Velikost nad 50 zaměstnanců
3. Právní forma společnost s ručením omezeným nebo akciová společnost
4. Odvětvová klasifikace C – K

Základní soubor tak čítá 7396 subjektů. Velikost výběrového souboru byla stanovena na 500 subjektů. Potenciální respondenti byli osloveni dopisem, typicky se jednalo o generální ředitele. Následně proběhl telefonický screening s domluvením schůzek, na kterých zástupci podniků vyplňovali dotazník přímo s tazateli zajištěnými externí společností. Tak bylo zajištěno co možná nejlepší pochopení dotazníku a zároveň dosaženo míry návratnosti vyšší než 15%.

Získané údaje jsou tazatelskou společností předávány ve formě matice odpovědí ke statistickému zpracování. Nyní zatím nejsou bohužel dostupné ekonomické údaje k celému výběrovému souboru, proto nelze v tuto chvíli ověřovat hypotézy vážící se k výkonnosti podniků. Jedná se tedy o deskriptivní výzkum, ačkoli hlavním cílem je výzkum explanatorní po získání všech dat.

### **Výsledky**

#### **Charakteristika předmětné otázky**

Tato otázka zjišťovala důležitost jednotlivých zájmových skupin. Na otázku:

*„Uveďte, jakou důležitost mají níže uvedené zájmové skupiny (stakeholders) pro Váš podnik“*

uváděli respondenti úroveň důležitosti jednotlivých zájmových skupin na škále „1 – nedůležitá zájmová skupina až 5 – vysoce důležitá zájmová skupina“ pro stávající situaci a zároveň také označovali minulý a odhadovali budoucí trend, obojí na škálách „sledovaná veličina převážně rostla, zůstávala stejná, nastával pokles“, respektive „lze předpokládat, že sledovaná veličina bude převážně růst, zůstane stejná, nebo nastane pokles“.

Zájmové skupiny byly stanoveny tyto: Vlastníci, Zaměstnanci, Zákazníci, Dodavatelé, Věřitelé, Stát, Komunita v okolí podniku<sup>3</sup>.

Všechny proměnné získané z této otázky jsou ordinálními proměnnými<sup>4</sup>. Proměnné popisující stávající stav mohou být s ohledem na velikost škály 1 – 5 považovány i za kvazi intervalové.

<sup>1</sup> BOHATÁ, M. 1998.

<sup>2</sup> Viz. publikace [2], [3], [4], [5], [8], [9], [10], [11], [12].

<sup>3</sup> Viz. BLAŽEK, L. Výzkum konkurenceschopnosti podniku. Aplikace stakeholderského přístupu. 2005.

## Charakteristika odpovědí

**Tabulka č. 1: Ukazatele centrálních tendencí proměnných důležitosti jednotlivých zájmových skupin ve výběrovém souboru**

	x37b Vlastníci - Stávající situace	x38b Zaměstnanci - Stávající situace	x39b Zákazníci - Stávající situace	x40b Dodavatele - Stávající situace	x41b Věřitelé - Stávající situace	x42b Stát - Stávající situace	x43b Komunita v okolí podniku - Stávající situace
N Valid	250	251	251	250	242	249	248
Missing	2	1	1	2	10	3	4
Mean	4,51	3,94	4,6454	3,7360	2,7231	2,3574	2,5323
Median	5,00	4,00	5,0000	4,0000	3,0000	2,0000	3,0000
Mode	5	4	5,00	4,00	3,00	1,00	3,00
Std. Deviation	,813	,923	,60479	,88852	1,19898	1,18320	1,18312
Variance	,660	,852	,366	,789	1,438	1,400	1,400

Zdroj: Autor.

U všech proměnných otázky bylo dosaženo velmi vysoké míry zodpovězení otázek. U otázek na současný stav bylo procento missing values nižší než 1,6 (absolutně 1 – 4 z 252), u otázek na trendy bylo nižší než 5,2 (absolutně 10 – 15 z 252).

Výjimkou byla skupina věřitelů, kde pro současný stav byla tato hodnota 4 % (10 z 252) a pro trendy přes 8 % (21 z 252). Tuto skutečnost je možno interpretovat tak, že věřitelé nejsou některými respondenty vnímáni jako samostatná zájmová skupina.

K hodnocení důležitosti jednotlivých skupin můžeme použít aritmetický průměr. Proměnné můžeme považovat za intervalové a ačkoli rozložení hodnot jsou do jisté míry zešíkmena, dává nám průměr podrobnější informaci, než medián. Zároveň nejsou mezi průměry, mediány a mody velké rozdíly. Z výše uvedené tabulky je tedy patrné, že skupinou vnímanou jako vysoce důležitou jsou zákazníci jejichž průměrné hodnocení je nejvyšší, což je doplněno i nejnižší směrodatnou odchylkou. Jen mírně nižší hodnotu mají vlastníci, za nimiž s výrazným odstupem následují zaměstnanci a dále dodavatelé. Tyto dvě skupiny by již bylo třeba hodnotit jen jako velmi důležité. Věřitelé a komunita v okolí podniku jsou pak průměrem na pomezí nízké a střední důležitosti, pro střední důležitost se však můžeme přiklonit na základě modu a mediánu. Nejhůře hodnocenou skupinou je v základním souboru stát s průměrem sice 2,36, ale mediánem 2 a modem dokonce 1. Se snižujícími se hodnotami průměru u posledních skupin také vzrůstá směrodatná odchylka.

### **Závislost důležitosti jednotlivých zájmových skupin na vybraných faktorech**

Byla zkoumána závislost důležitosti jednotlivých zájmových skupin na těchto faktorech:

1. Obor činnosti: 204 podniků v oboru zpracovatelský průmysl a 47 podniků v oboru stavebnictví.

2. Velikost podniku: pro účely první analýzy byly podniky rozděleny do kategorií 50 - 99 zaměstnanců, 100 – 249 zaměstnanců, 250 a více zaměstnanců. Pokud byly zjištěny rozdíly, byly tyto testovány jako závislost důležitosti zájmové skupiny na těchto třech

<sup>4</sup> Pro lepší čitelnost tabulek byly při statistickém zpracování přidány významy i hodnotám důležitosti 2 – 4, a to 2 = málo důležitá, 3 = středně důležitá, 4 = velmi důležitá. Protože tyto významy byly přiřazeny až po získání údajů, není možné zde vyhodnocované proměnné považovat za nominální z tohoto důvodu.

kategoriích. Nebylo-li dosaženo uspokojivé hladiny významnosti nebo v případě nízké míry závislosti byly prováděny testy závislosti důležitosti na nekategorizované velikosti podniků.

3. Vlastnická struktura: v dotazníku bylo nabídnuto 21 typů vlastnické struktury, které měly pokrýt všechny možnosti přicházející v úvahu. Větší část těchto typů však nebyla zastoupena, proto byly sloučeny do tří základních skupin, a to podniky s jediným vlastníkem, s majoritním vlastníkem a s více velkými vlastníky.

Níže budou uvedeny pouze vztahy, které jsou buď statisticky i meritorně významné, nebo naopak byl vztah předpokládán, ale nebyl potvrzen.

### **Závislost důležitosti vlastníků na velikosti podniku**

Pokud bychom se zaměřili pouze na kategorii „vysoce důležitá“ zájmová skupina a použili kategorizaci velikosti podniků do tří kategorií, mohli bychom tvrdit, že čím větší podnik, tím větší důležitost vlastníků. Toto tvrzení však není podloženo aritmetickým průměrem, který je u největších podniků mírně nižší, než u středně velkých. Vzhledem k všeobecně vysoké důležitosti vlastníků je medián u všech kategorií „vysoce důležitá“, což také hovoří proti výše uvedenému tvrzení. Byla proto provedena neparametrická pořadová korelace s použitím Kendallova tau c. Bohužel test nedosáhl statistické významnosti (sign. 0,134) a i pokud bychom předpokládali, že tato se zlepší po dosažení plného počtu podniků, síla závislosti byla pouze 0,055, tedy triviální.

Je tak nutné podržet nulovou hypotézu o neexistenci závislosti důležitosti vlastníků na velikosti podniku, a není možné potvrdit hypotézu o této závislosti.

### **Závislost důležitosti vlastníků na struktuře vlastnictví**

Z aritmetického průměru vyplývá, že s větším počtem vlastníků roste i jejich důležitost. Četnost v kategorii vysoce důležitá zájmová skupina to potvrzuje. Provedené testy (Sommersovo D) ale na hladině významnosti 0,095 vykazuje jen triviální závislost (0,083). Opět se tedy nepodařilo potvrdit hypotézu o závislosti důležitosti vlastníků na struktuře vlastnictví.

### **Závislost důležitosti zaměstnanců na velikosti podniku**

Ač mají skupiny stejný medián, podle průměru se rysuje závislost důležitosti zaměstnanců na velikosti podniku. Při sestavení kontingenční tabulky má 40% buněk nižší než požadovaný počet pozorování. Kendallovou tau-c a Sommersovo D mají obě stejnou signifikanci (0,058), testy lze tedy prohlásit za statisticky významné (předpokladem zde je, že s větším počtem pozorování v další fázi výzkumu signifikance dále poroste). Hodnoty koeficientů jsou pro Kendallovu tau-c -0,108 a pro Sommersovo D -0,111, což naznačuje nepřímo úměrnou závislost důležitosti zaměstnanců na velikosti podniku, ale poměrně nízkou. Zajímavé může být spočítat velikost účinku nezávisle proměnné na závisle proměnnou (po dosažení plánovaného počtu pozorování) nebo zahrnutí tohoto zjištění do faktorové analýzy.

### **Závislost důležitosti věřitelů na velikosti podniku**

V průměrech důležitosti věřitelů podle velikosti podniku existuje trend i určitý skok mezi kategoriemi do 99 zaměstnanců a dalšími. Trend směřuje od vyšší důležitosti u menších podniků k nižší důležitosti u větších podniků. Provedený test je statisticky významný na hladině 0,015, síla závislosti měřená koeficientem eta je 0,124, tedy poměrně nízká, nicméně existující. Je tak možno považovat za ověřenou hypotézu, že čím je podnik větší, tím menší potíže má se získáním kapitálu. Další vysvětlující proměnnou v případné navazující faktorové analýzy by mohla být příslušnost podniku do holdingové struktury.

### **Závislost důležitosti státu na oboru podnikání**

U státu se rýsuje zajímavá závislost jeho důležitosti na oboru podnikání. Rozdíl mezi zpracovatelským průmyslem a stavebnictvím je 0,57 bodu, což je nejvyšší pozorovaný rozdíl důležitosti zájmové skupiny v závislosti na oboru podnikání. Dokládají jej také módy a mediány důležitosti státu v jednotlivých oborech. Provedené testy říkají, že rozdíl je statisticky významný (hladina významnosti 0,033) a závislost je nízká až střední (koeficienty Cramerovo V 0,183, Eta 0,193).

### **Závislost důležitosti státu na velikosti podniku**

Dále se ukazuje závislost důležitosti státu na velikosti podniku. S růstem podniku klesá důležitost státu. Nicméně při testování s použitím tří kategorií velikosti podniku jsou testy statisticky nevýznamné a případná prokazovaná souvislost mizivá. Nelze tak potvrdit hypotézu, že důležitost státu bude růst s velikostí podniku.

### **Závislost důležitosti komunity v okolí podniku na velikosti podniku**

Důležitost komunity v okolí podniku překvapivě nevykazuje souvislost s velikostí podniku.

### **Závislost důležitosti komunity v okolí podniku na počtu vlastníků**

Naopak se projevuje trend poklesu důležitosti komunity v okolí podniku s růstem počtu vlastníků, pozorované rozdíly jsou ale velmi malé a testy jsou statisticky nevýznamné.

### **Závěr**

Předložená stať shrnuje část výsledků první poloviny výše představeného šetření. Zatím se v žádném případě nejedná o snahu dosáhnout hlavního cíle výzkumného úkolu, a to nalezení faktorů formujících konkurenceschopnost podniků, a to s ohledem nejen na zatím chybějící data pro druhou polovinu výběrového souboru, ale také kvůli nekompletnosti ekonomických údajů zkoumaných podniků, které budou doplněny v dalších fázích výzkumu.

I přes to můžeme formulovat určité závěry. Asi nejzajímavějším z nich je dominující důležitost zákazníků. Navzdory tvrzením, že nejdůležitější zájmovou skupinou v podnicích jsou vlastníci, označovali respondenti jako vysoce důležitou skupinu častěji právě zákazníky. Je tak možno považovat za potvrzenou skutečnost o vzrůstající důležitosti zákazníků<sup>5</sup>.

### **Literatura**

BLAŽEK, L. Výzkum konkurenceschopnosti podniku. Aplikace stakeholderského přístupu. In *Vývojové tendence podniků I*. Sv. 1, s. 13 – 28. Brno : Masarykova univerzita, 2005. ISBN 80-210-3847-0.

BLAŽEK, L., DOLEŽALOVÁ, K., KLAPALOVÁ, A. *Společenská odpovědnost podniků*. Working paper č.9/2005. Brno : Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, 2005. 24 s.

BLAŽEK, L., DOLEŽALOVÁ, K., KLAPALOVÁ, A., ŠIŠKA, L. *Metodická východiska zkoumání a řízení inovační výkonnosti podniku*. Working paper č.11/2005. Brno : Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, 2005. 30 s.

BLAŽEK, L., KLAPALOVÁ, A. *Vztahy podniku se zákazníkem*. Working paper č.10/2005. Brno : Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, 2005. 26 s. ISSN 1801-4496.

BLAŽEK, L., KUČERA, R. *Vztahy podniku k vlastníkům*. Working paper č.12/2005. Brno : Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, 2005. 23 s.

---

<sup>5</sup> KLAPALOVÁ, A. Vztah se zákazníkem – možnosti metodiky šetření. KLAPALOVÁ, A. Vztahy podniku se zákazníkem.

BOHATÁ, M. Teorie zájmových skupin – možnosti a limity. In *Politická ekonomie*. 5/1998, Praha : Vysoká škola ekonomická. s. 733 – 741. ISSN 0032-3233.

KLAPALOVÁ, A. Vztah se zákazníkem – možnosti metodiky šetření. In *Vývojové tendence podniků II*. Sv. 1, s. 219 – 261. Brno : Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-4133-1.

KUBÁTOVÁ, E. *Analýza dodavatelských vztahů v kontextu inovací*. Working paper č. 13/2005. Brno : Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, 2005. 30 s.

SLANÝ, A. a kol. *Konkurenceschopnost české ekonomiky*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2006. 375 s. ISBN 80-210-4157-9.

ŠIŠKA, L. *Možnosti měření a řízení efektivnosti a úspěšnosti podniku*. Working paper č. 14/2005. Brno : Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, 2005. 36 s.

*Vývojové tendence podniků I*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2005. ISBN 80-210-3847-0.

*Vývojové tendence podniků II*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-4133-1.

### ***Stakeholder Approach in Czech Republic***

***Annotation:*** *This paper presents first results of an empirical survey carried out by the Research Centre for Competitiveness of the Czech Economy at the Faculty of Economics and Administration at Masaryk University. This survey was conducted as a part of broader research focused on Czech corporations' competitiveness. The aim is to identify factors constituting corporations' competitiveness.*

*At this moment there is available data for first half of the intended sample. The chosen population consists of companies with more than 50 employees, turnover of more than 1 million Czech crowns per employee per year, domicile in Czech Republic and form of the company joint stock company or limited company. These conditions resulted in population of approximately 7,000 corporations. The sample size was set up to 500 to secure statistical significance of tests. This means that the research is unique in Czech Republic. There is no evidence about a research or survey of this size and objectives in our country.*

*The information presented here are limited to the first half of the targeted sample size and to data concerned with stakeholder importance to describe the stakeholder approach in Czech Republic.*

***Key words:*** *Stakeholder model, stakeholder approach, stakeholder importance, competitiveness.*

**Kontaktní adresa autora:**

**Ondřej Částek, Ing.**

**Katedra podnikového hospodářství,**

**Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity**

**Lipová 41a**

**castek@econ.muni.cz**

# EKONOMICKÝ RAST V ZNALOSTNEJ EKONOMIKE A JEJ DÔSLEDKY

Ivana Černáková

**Abstrakt:** *Veľa ekonómov a teoretikov sa venuje spôsobu ako dosiahnuť prosperitu. Práve ekonomický rast vedie k väčšej ekonomickej prosperite. Zvyšovaním sa ekonomickej prosperity sa zlepšuje život tých, ktorí sa podieľajú na tomto systéme. Bez ekonomického rastu nie je možné dosiahnuť blahobyt. Štúdium zdrojov a spôsobov zvyšovania ekonomického rastu môže ekonómov, vedcov a politikov priviesť na správnu cestu k ekonomickej prosperite. Teóriám ekonomického rastu sa venujem v podstatne miere, ale stále úplne nerozumieme tomuto problému.*

**Kľúčové slová:** *nová ekonomika, ekonomický rast, investície do IKT, informačné a komunikačné technológie, faktory ekonomického rastu*

## Úvod

V 90-tych rokoch 20. storočia boli makroekonomické výsledky USA pozoruhodné v niekoľkých smeroch. Nasledujúcich desať rokov pretrvávala nerušená expanzia, ktorá bola zaznamenaná ako najdlhšia. Avšak v roku 2001 vstúpila ekonomika USA do recesie. Práve v 90-tych rokoch, pravdepodobne presnejšie niekedy v rokoch 1995 až 2000 sa začal používať pojem „Nová ekonomika“. USA Department of Commerce definoval novú ekonomiku ako: „ekonomiku, v ktorej informačné a komunikačné technológie (IKT) a investície do IKT zvyšujú úroveň produktivity rastu“. Veľký kontrast medzi makroekonomickými výsledkami Ameriky a Európy bol zapríčinený európskymi reformami a tak nová ekonomika sa stala centrom pozornosti niektorých rozhodujúcich politických diskusií. Vysvetlenie týchto výsledkov môže nájsť v rozvoji IKT ako jedného z najdôležitejších faktorov ekonomického rastu v novej ekonomike.

## Informačné a komunikačné technológie ako fyzický kapitál ekonomického rastu

Vo všeobecnosti je sektor IKT veľmi silným sektorom, ktorý bol z veľkej časti zodpovedný za zvyšujúcu sa úroveň ekonomického rastu od 90-tych rokov. Dôležitou otázkou zostáva či nové technológie majú tiež taký významný vplyv na úroveň rastu v Európe. Empirické dôkazy vplyvu IKT na ekonomický rast pre Európu sú nedostatočné v porovnaní s USA. Nedostatok empirických výskumov v Európe je relatívne spôsobený nedostatkom potrebných národných údajov o investíciách do IKT. V tomto zmysle zohráva aj dôležitú úlohu nekonzistentnosť národných účtov, metodológia získavania údajov a zároveň nie sú porovnateľné so skutočnosťou.

V marci 2000 lídri Európskej únie vyjadrili ambíciu naplniť cieľ, že Európa sa stane do roku 2010 svetovo najdynamickejší región. Práve v tomto zmysle je dôležité kvantifikovať rozsah, v ktorom investície do IKT prispievajú k rastu tak v Európe ako kdekoľvek inde. Nová ekonomika je veľakrát braná v širších súvislostiach, ktoré presahujú procesy globalizácie. IKT v novej ekonomike sú charakterizované ako všeobecné technológie, ktoré majú schopnosť transformovať všetky alebo takmer všetky spôsoby, v ktorých nová ekonomika funguje. IKT sú rozličné. Môžu byť spojené s prenosom a použitím informácií. IKT môžu byť reprezentované finálnymi produktmi alebo prechodnými komponentmi, ktoré môžu byť použité rozličným spôsobom.

Dopad investícií IKT je zvyčajne považovaný za hlavný zdroj ekonomického rastu v novej ekonomike. Vo veľkej miere je rozdiskutovaná otázka, do akej miery investície do IKT a všeobecne IKT prispievajú k outuputu a rastu produktivite práce. V centre pozornosti

v USA bola neobyčajne veľká a trvale sa zvyšujúca miera investícií do IKT. Najvyšší nárast investícií do IKT bol zaznamenaný v 90-tych rokoch, predovšetkým po roku 1995. Dôsledok vplyvu investícií do IKT na výkon rastu je evidentný z rozmanitých štúdií. Tieto štúdie môžeme rozdeliť do troch skupín. Jedna skupina štúdií poskytuje dôkazy akumulácie IKT a ich vplyv na output a úroveň produktivity práce na agregátnej úrovni. Druhá skupina sa zaoberá IKT na úrovni firiem a poskytuje podrobnejší pohľad na výsledky firiem. Posledná skupina sa zaoberá dopadom internetových technológií na úroveň rastu.

Jednou z najdôležitejších častí, ktorou disponuje nová ekonomika je okrem technológie aj konkurencieschopnosť, ktorá naberá nové dimenzie. Dokonca také krajiny ako Nemecko, Francúzsko, Japonsko a ďalšie sa jej vo veľkej miere obávajú. Hlavnými silami sú pochopiteľne zákonitosti svetového obchodu, ktorý sa vďaka IKT stal efektívnejší. Nová ekonomika predstavuje cestu vpred a do výhody postavila kupujúceho. Josef Schumpeter tento proces nazval „kreatívna deštrukcia“, ktorého najlepším príkladom je USA počas minulého desaťročia. Nedá sa nevynechať ani názory skeptikov, podľa ktorých konkurencieschopnosť a IKT ničia spoločnosť, vytvárajú nerovnosti, likvidujú strednú vrstvu, čím v rozvinutých krajinách prehĺbujú rozdiely medzi najvyššími a najnižšími príjmami, zároveň roztvárajú nožnice medzi informačne vyspelými a informačne zaostalými krajinami. Taktiež argumentujú, že krajiny, ktoré váhajú prijať výzvy novej ekonomiky budú čeliť katastrofálnym dôsledkom, hlavne čo sa týka oblasti investícií a pracovných príležitostí. Pri negatívnych dôsledkoch netreba zabúdať, že prudký ekonomický rast zhoršuje životné prostredie. Ekológovia upozorňujú na plynutie neobnoviteľných prírodných zdrojov a ničenie ekosystému na všetkých úrovniach (od regionálnych až po planetárne).

### **Inovačný rozvoj**

Vplyvom technologického rozvoja sa menila aj povaha inovácií. V súčasnosti prevládajú inovácie získané z aplikácie vedy a výskumu. Inovácie podporujú spoluprácu, kreativitu podnikateľov a kvalifikovaných zamestnancov s kumuláciou znalostí univerzít a výskumníkov. Strategickým prostriedkom inovačných zdrojov sú informácie a schopnosť učiť sa.

Trvalý a intenzívny ekonomický rast nemožno dosiahnuť tak bez inovácií výrobkov a služieb, ako aj používaním nových technológií a metód organizácií a riadenia. Na dosiahnutie takéhoto stavu musí štát napomáhať vytváraním priaznivých právnych a inštitucionálnych podmienok. Musí odstraňovať bariéry pre inovačné aktivity. Jeden z dôležitých ukazovateľov prístupu odbornej verejnosti k výskumu a k využívaniu poznatkov V a V v inovačnom procese je počet patentov. Príčiny značného zaostávania za EU15 sú v celej rade oblastí. Za najvýznamnejšie možno považovať:

- nedostatok výskumných výsledkov pre patentovanie,
- nízke znalosti o ochrane duševného vlastníctva pracovníkov výskumných inštitúcií a podnikov,
- nedostatočné manažérske znalosti a schopnosti efektívne hospodáriť s duševným vlastníctvom,
- finančná náročnosť patentovej procedúry, hlavne pri udržovaní udeleného patentu,
- firmy nemajú väčšinou o kvalite vedeckých pracovísk prehľad,
- nefunguje optimálne rozmiestnenie absolventov do praxe (s nadväzujúcou väzbou na univerzitný výskum),
- chýba podpora rizikovým financiam a ďalším vhodným typom kapitálu.

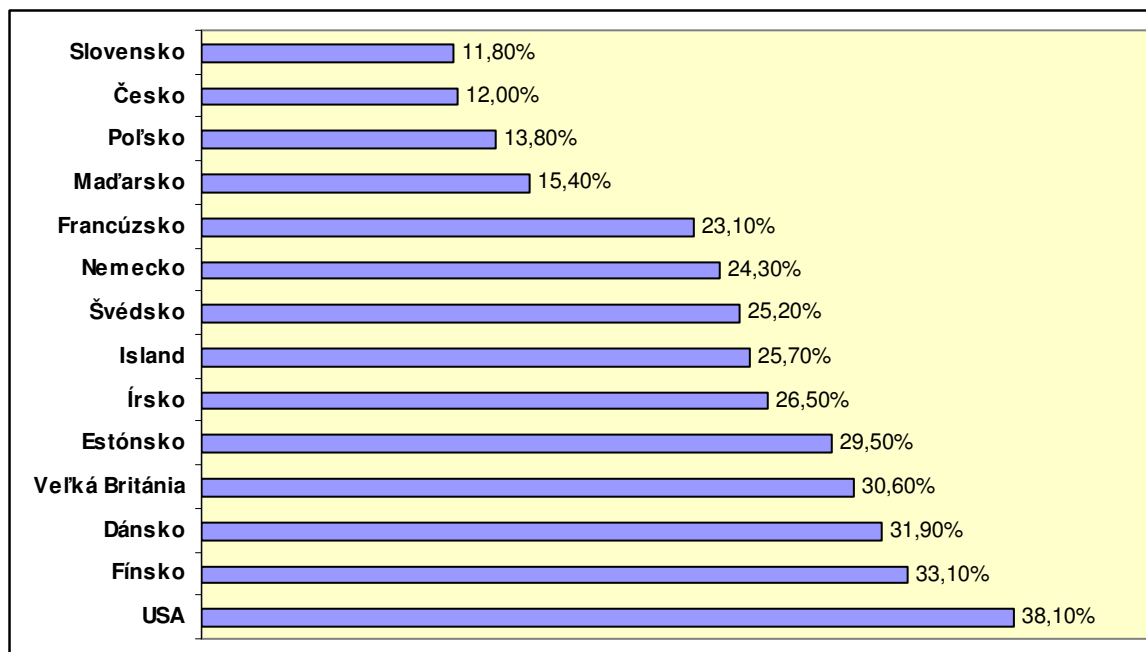
### **Ľudský kapitál a vzdelanie v znalostnej ekonomike**

Motorom rastu je ľudský kapitál, ktorý pozitívne vplýva na iné faktory rastu, stimuluje technologický pokrok, nepriamo podporuje rast fyzického kapitálu a pozitívne vplýva na



zamestnanosť. Za kľúčový faktor v boji proti nezamestnanosti a nízkym mzdám bol považovaný ľudský kapitál, ktorý je v súčasnosti spojený s množstvom iných ako ekonomických výhod vrátane zlepšovania zdravia a pocitu lepšej telesnej aj duševnej pohody.

Nová ekonomika je výzvou pre súčasný systém a obsah vzdelávania. Stupeň vzdelanosti zohráva kľúčovú úlohu aj v tom, aké pracovné príležitosti budú pre občanov prístupné. Ľudia s vysokoškolským vzdelaním si nájdu zamestnanie skôr ako ľudia so stredoškolským vzdelaním, ktorí si zas nájdu vzdelanie rýchlejšie ako ľudia so základným vzdelaním. Na regionálnej úrovni sa tieto rozdiely prehĺbujú výraznejšie. Táto tendencia sa v znalostnej ekonomike zosilňuje. Miera zamestnanosti vo väčšine krajín OECD rastie s najvyšším dosiahnutým vzdelaním. Zároveň sa rozdiely v miere zamestnanosti medzi pohlaviami postupne znižujú so zvyšovaním vzdelania. Slovensko je jednou z tých krajín, ktoré majú najnižšie percento ľudí s vysokoškolským vzdelaním (Graf 1). Nevyhnutným predpokladom novej ekonomiky je vzdelaná pracovná sila. Na trhu práce sa uplatnia iba vysokokvalifikovaní, digitálne gramotní pracovníci. V tejto súvislosti by sme sa mali snažiť minimalizovať odlev týchto pracovníkov, ktorí predstavujú nielen ďalší ekonomický a sociálny rozvoj, ale aj investície do vzdelania. Krajiny nie sú ochotné exportovať ľudský kapitál a práve našu republiku postihuje odlev ľudského kapitálu. Na rozdiel od iných faktorov rastu je takmer nemožné získať tento faktor z iných krajín, čo zvyšuje nutnosť investovania doň. Investovanie do ľudského kapitálu neprebíha tak priamočiara ako investovanie do fyzického kapitálu. Slovensko v súčasnosti vynakladá na vzdelanie ako jedného z kľúčových faktorov tvorby ľudského kapitálu najmenej spomedzi štátov EÚ. Dokumentujú to aj nasledovné údaje. V roku 2005 celkové výdavky na vzdelanie predstavovali 3,9 % z HDP a priemer v EÚ je 5,1%. Výdavky na vysokoškolské vzdelanie boli v roku 2005 0,85 % z HDP a priemer v EÚ predstavoval 1,1 % z HDP. Krajiny ako Fínsko, Švédsko a Dánsko, ktoré sú najkonkurencieschopnejšie dosahujú mieru okolo 7 % z HDP. Na udržanie konkurencieschopnosti vyspelé krajiny vynakladajú na vedu a výskum 2 – 3 % HDP. Slovensko minulý rok vydalo približne 0,3 % z HDP. Je to štvrté najhoršie miesto spomedzi krajín EÚ, ktorej priemer je 1,9 %.



Graf 1: Ľudia s univerzitným vzdelaním v % populácie, zdroj: European Innovation Scoreboard

## **Záver**

Nová ekonomika sa najviac prejavuje v rozvinutých krajinách, avšak podmienok na rast IKT v rozvinutých a tranzitívnych krajinách je stále minimum. Napriek rozpoltenému začiatku, nová ekonomika v dlhom období ponúka vysoký potenciál na rýchly ekonomický

## **Literatúra**

ATKINSON, R, D.: *The Innovation Economy. A New Vision for Economic Growth in the 21st Century*. In: Policy Report, oct, 2003, str. 1 – 22.

Education at a Glance: *OECD Indicators – 2005 Edition*. Paris: OECD, 2005.

Education at a Glance: *OECD Indicators – 2004 Edition*. Paris: OECD, 2004.

JENÍČEK, V.: *Globalizace a ekonomický rust*. In: Agric. Econ., 48, 2002, č. 3., str. 139 – 144.

LISÝ, J a kol: *Ekonomía v novej ekonomike*. Bratislava: IURA EDITION, 2005.

KLAS, A.: *Vymedzenie a význam technologického a inovačného rozvoja*. In: Statistika č. 4/2004. Bratislava, 2005, str. 287 -301.

PIECH, K.: *Economic Policy any Growth of Central and East European Countries*. London: University College London, 2003.

WOLTERS, T.: *Measuring the New Economy. Statistics between Hard-Boild Indicators and Intangible Phenomena*. Oxford: Elsevier, 2007.

Európska komisia: *Nové partnerstvo pre súdržnosť konvergenciu konkurencieschopnosť spoluprácu*. Tretia správa o ekonomickej a sociálnej súdržnosti. Luxemburg, Európske spoločenstvá.

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docoffic/official/reports/pdf/cohesion3/cohesion3\\_part1\\_fact\\_sk.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/reports/pdf/cohesion3/cohesion3_part1_fact_sk.pdf)

*Inovace a znalostní ekonomika*

[http://www.cpkp.cz/regiony\\_old/rkv/nrp/v2\\_20050725\\_inovace.htm](http://www.cpkp.cz/regiony_old/rkv/nrp/v2_20050725_inovace.htm)

## ***Economic Growth in the Knowledge Economy and Implications***

**Annotation:** *Many economists and theorists now study the ways to achieve prosperity for all. However, economic growth leads to greater economic prosperity. Increasing overall prosperity improves the lives of those able to participate in the systém. Without economic growth is unable to provide for the well-being. By studying the sources and causes of economic growth economists, social scientiests and policy makers can embark on the proper path to economic prosperity. Economic growth theory has been studied a great deal, however, much is still not known or fully understood.*

**Key words:** *new ekonomy, economic growth, ICT investment, information and communication technoligies, factors of economic growth*

### **Kontaktná adresa autora:**

**Ivana Černáková, Ing**

**Katedra ekonomickej teorie**

**Národohospodárska fakulta**

**Ekonomická univerzita v Bratislave**

**Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava 5**

**ivanacernakova@yahoo.com**

# MODELOVANIE DOPYTU V EXCELI

Arnold Dávid

**Abstrakt:** Článok podáva numerickú analýzu rastu dopytu po produktoch dlhodobej spotreby.

**Kľúčové slová:** konkurencia, matematický model, numerická realizácia, Excel, zhodnotenie modelu

## Úvod

Produkty dlhodobej spotreby sú tovary, ktorých životnosť je dlhšia ako tri roky, napríklad automobily, televízory alebo počítače. Pri zavádzaní takýchto tovarov na trh je dobré poznať, ako sa bude meniť dopyt po nich v závislosti od času a podľa neho zvoliť vhodný postup.

Katarína Makovínyová zostrojila v [3] nelineárny autonómny systém, ktorý modeluje dopyt po substitučných dlhodobospotrebných produktoch. Model tvorí systém diferenciálnych rovníc, ktorý zohľadňuje faktor ceny, kvality, reklamy a kapacity trhu. Model má tvar

$$\begin{aligned}\frac{dx}{dt} &= (S - x - y)((q_1 - p_1)x + a_1) \\ \frac{dy}{dt} &= (S - x - y)((q_2 - p_2)y + a_2)\end{aligned}\tag{1}$$

kde

- $t$  je čas,
  - $S$  je úroveň nasýtenia trhu,
  - $x(t)$  je dopyt po tovare prvej firmy,
  - $y(t)$  je dopyt po tovare druhej firmy,
  - $p_1, p_2$  je jednotková cena tovaru prvej, resp. druhej firmy,
  - $q_1, q_2$  je kvalita tovaru prvej, resp. druhej firmy,
  - $a_1, a_2$  je reklama tovaru prvej, resp. druhej firmy.
- (2)

O systéme (1) sa uvažuje v trojuholníku

$$T = \left\{ (x, y) \in \mathbb{R}^2 : 0 \leq x \leq S, 0 \leq y \leq S - x \right\} \text{ a zároveň je } (q_1 - p_1)x + a_1 \geq 0, (q_2 - p_2)y + a_2 \geq 0 \forall x, y : 0 \leq x, 0 \leq y, x + y \leq S\tag{3}$$

V trojuholníku  $T$  sú všetky riešenia systému (1) neklesajúce funkcie. Riešenia sú buď rovnovážne, alebo konvergujú pre  $t \rightarrow \infty$  k rovnovážnemu riešeniu.

Presné riešenie systému (1) je pre  $p_1 \neq q_1$  a pre  $p_2 \neq q_2$  známe v implicitnom tvare [2], str. 650:

$$\left| y - \frac{a_2}{p_2 - q_2} \right|^{p_1 - q_1} = C \left| x - \frac{a_1}{p_1 - q_1} \right|^{p_2 - q_2}\tag{4}$$

Zo vzorca (4) sa dá eliminovať funkcia  $y(x)$ , ale nedá sa určiť jej závislosť od času  $t$ .

Model (1), (3) je výsledkom práce erudovaného matematika, ale ekonómovi veľa nehovorí. Podmienky (3) prezrádzajú iba to, že ak je kvalita vyššia ako cena, netreba reklamu na to, aby sme sa približovali k rovnovážnemu riešeniu. Model ale neukáže, za aký čas sa dostaneme dostatočne blízko k rovnovážnemu riešeniu. Tvrdenie  $t \rightarrow \infty$  je pre management

firmy nie celkom povzbudzujúce. Navyše sa v systéme (1) neuvažuje o začiatočných podmienkach, ktoré sú nevyhnutné pre partikulárne riešenie.

Preto je potrebné okrem kvalitatívnej analýzy vykonať aj kvantitatívnu analýzu, a to tak, že sa bude riešiť systém (1) pri ohraničeniach (3) s konkrétnymi hodnotami a s konkrétnymi začiatočnými podmienkami.

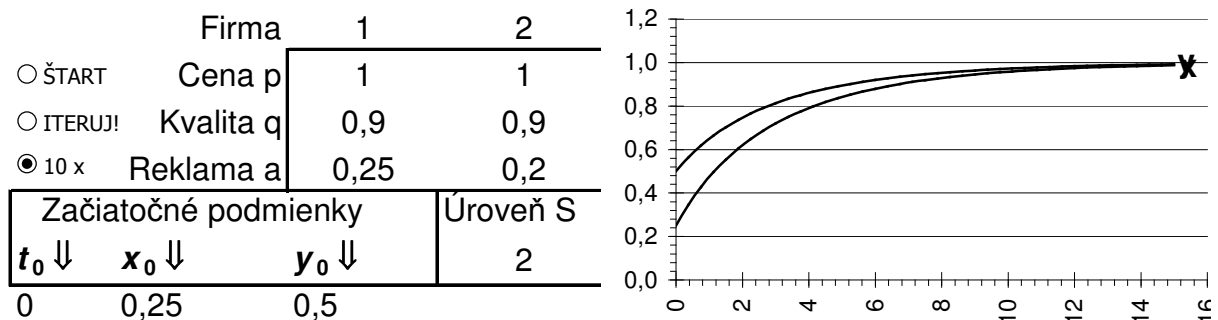
### Numerické riešenie

Je veľa možností, ako riešiť systém (1) numericky. Volil som tabuľkový procesor Excel, pretože ho ekonómovia používajú a pretože zostrojenie aplikácie vyžaduje len základy programovacieho jazyka, v tomto prípade jazyka Visual Basic. Navyše Excel umožňuje ľahké zostrojenie grafov priebehu funkcií dopytu  $x(t)$  a  $y(t)$ .

Systém (1) sa riešil Picardovými aproximáciami. Ich ľahkú realizáciu v Exceli umožňuje systematické integrovanie, podrobne vyložené v práci [1]. Picardove aproximácie sú iterácie, ktoré sa postupne približujú k presnému riešeniu. V tomto príspevku uvediem len výsledky a diskusiu k nim.

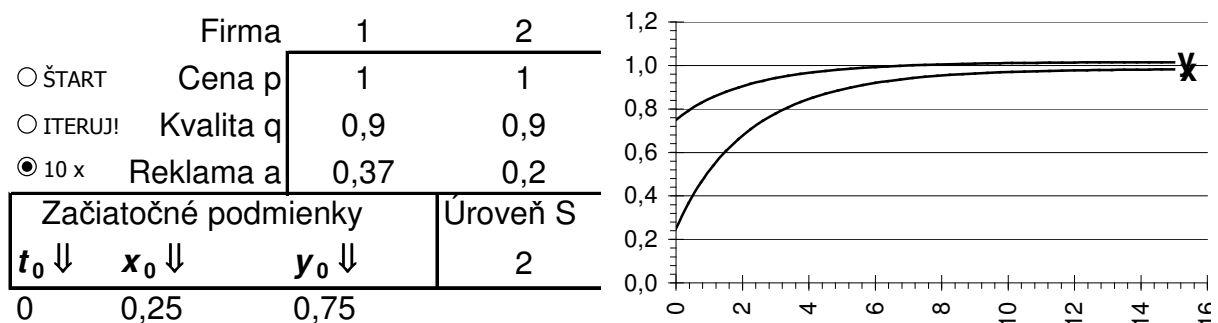
### Rôzne začiatočné podmienky

Na obr. 1 začínajú dve firmy s rovnako drahými a rovnako kvalitnými produktmi nasycovať trh, ale pri rôznych začiatočných podmienkach. Prvá firma s polovičnou začiatočnou pozíciou na trhu musí vydať o 25 % ( $0,25/0,2 = 1,25$ ) viac na reklamu, aby v rozumnom čase dosiahla úroveň druhej firmy pri nasýtení trhu.



Obr. 1

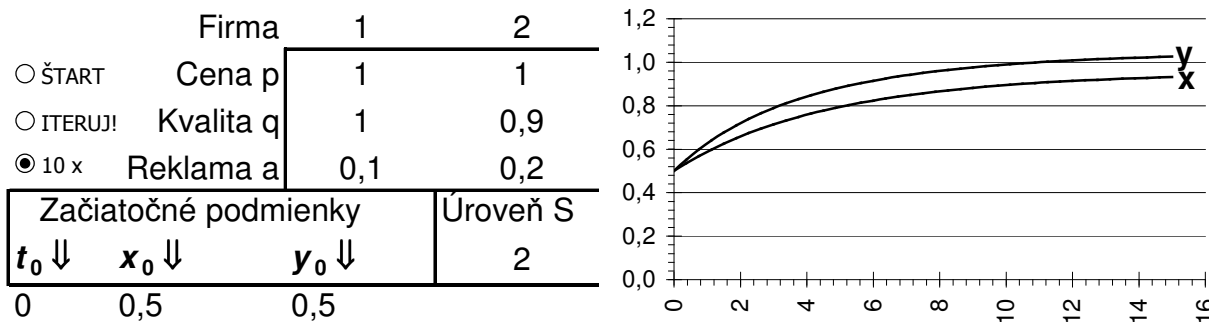
Na obr. 2 vidno, že prvá firma s tretinovou začiatočnou pozíciou musí vydať o 85 % viac na reklamu, aby v približne rovnakom čase dosiahla úroveň druhej firmy.



Obr. 2

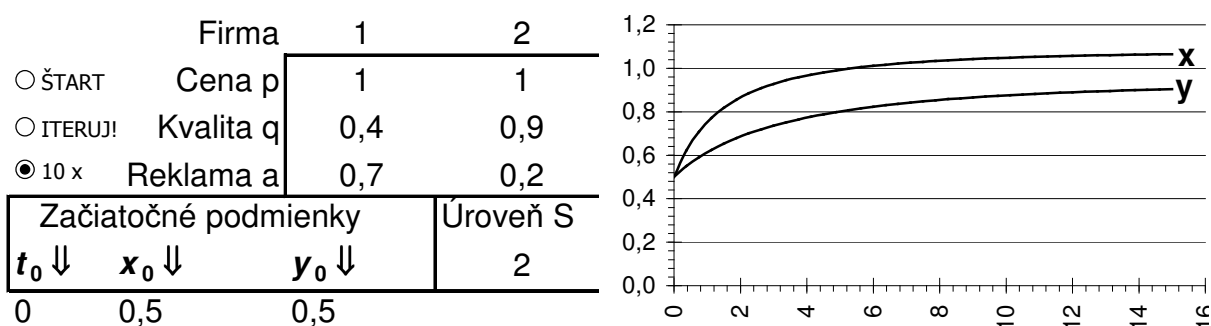
### Produkty s rovnakou cenou a rôznou kvalitou

Na obr. 3 sú dve firmy, predávajúce výrobok za rovnakú cenu 1. Súčet ich nákladov na kvalitu a reklamu je rovnaký, a to 1,1. Viedie tá firma, ktorá dá viac na reklamu.



Obr. 3

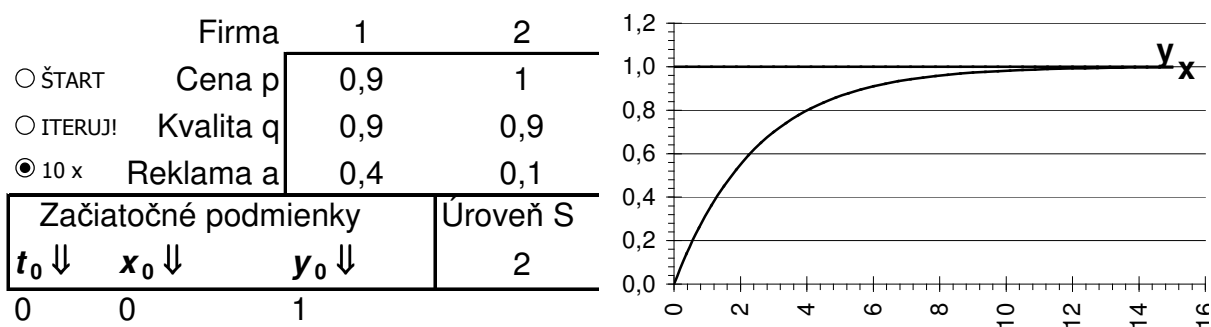
Ak ale prvá firma presunie náklady na kvalitu do reklamy, situácia sa obráti. Pozri obr. 4. Treba ale vedieť, kedy s takýmto presunom prestať, pretože riešenie systému (1) sa stáva nestabilné.



Obr. 4

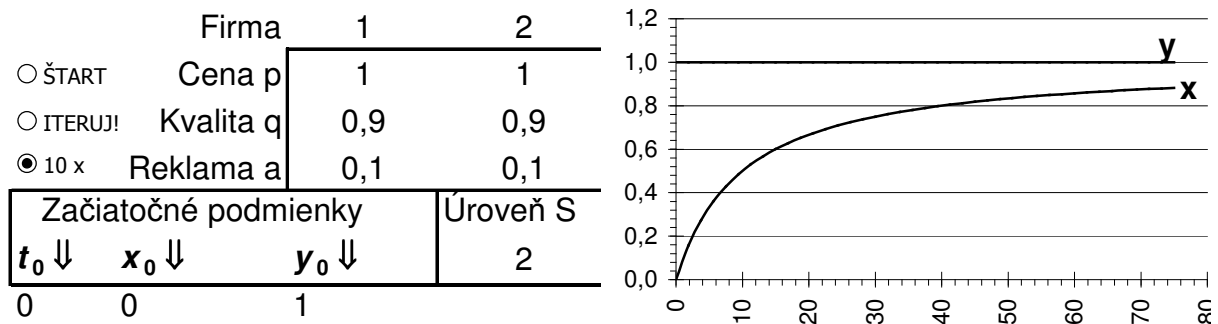
### Prechod od monopolu k duopolu

V prípade, že druhá firma saturuje polovicu dopytu na trhu, má prvá firma šancu zabezpečiť pri nulovej štartovacej hodnote ďalšiu polovicu dopytu v rozumnom čase iba za podmienok, že ponúka výrobok s nižšou cenou pri výdatne bohatšej reklame. Pozri obr. 5.



Obr. 5

Pri rovnakej cene, kvalite a reklame sa potrebný čas neúmerne predĺži. Pozri obr. 6. Matematikovi je to jedno, ale vedeniu firmy rozhodne nie.



Obr. 6

### Záver

Reklama na nás útočí v médiach. Reklama je drahá. Súkromné televízne spoločnosti žijú iba zo šírenia reklamy. Po numerickej analýze modelu (1) sa ukazuje, že náklady, vložené do reklamy, sa vracajú firme ako zvýšený dopyt po jej výrobkoch.

Model (1) sa dá použiť aj pre určovanie dopytu po službách. V prípade troch firiem to môže byť napríklad nástup tretieho operátora do telekomunikácií (alebo nástup novej poisťovne atď.).

Model (1) sa dá rozšíriť aj na viac firiem. V prípade troch firiem bude mať systém tvar

$$\begin{aligned}
 \frac{dx}{dt} &= (S - x - y - z)((q_1 - p_1)x + a_1) \\
 \frac{dy}{dt} &= (S - x - y - z)((q_2 - p_2)y + a_2) \\
 \frac{dz}{dt} &= (S - x - y - z)((q_3 - p_3)z + a_3)
 \end{aligned} \tag{5}$$

s ohraničeniami analogickými ohraničeniam (2).

### Literatúra

1. DÁVID, A.: *Integrovanie diferenciálnej rovnice v Exceli*. Zborník Matematika vo výučbe, výskume a praxi. Vydala Katedra matematiky FEM SPU, Nitra 2002
2. KAMKE, E: *Differentialgleichungen Lösungsmethoden und Lösungen*. 6. verbesserte Auflage. Leipzig 1959
3. MAKOVÍNYOVÁ, K: *Modelovanie dopytu po substitučných produktoch dlhodobej spotreby*. Zborník Matematika vo výučbe, výskume a praxi. Vydala Katedra matematiky FEM SPU, Nitra 2002

### Modelling of Demand in Excel

**Annotation:** the aim of this article is the numerical analysis of demand growth of the long-time consumption products.

**Key words:** competition, mathematical modell, numerical realisation, Excel, modell evaluation

**Kontaktná adresa autora:**  
**Arnold Dávid, doc., RNDr., CSc.**  
**Katedra matematiky**  
**Fakulta hospodárskej informatiky**  
**Ekonomická univerzita v Bratislave**  
**852 35 Bratislava, Dolnozemska 1b.**  
**david@dec.euba.sk**

# EKONOMICKÉ ASPEKTY PERSONÁLNÍ PRÁCE

**Monika Davidová**

**Abstrakt:** Článek se zabývá vztahem lidských a finančních zdrojů, které jsou limitou každého zaměstnavatelského subjektu. Publikace se zaměřuje na makroekonomické a mikroekonomické aspekty problematiky nákladů, výdajů na nábor a výběr vojenských profesionálů do ozbrojených sil ČR. Mapuje současné procesní a ekonomické možnosti a možnosti optimalizace systému.

**Klíčová slova:** nabídka pracovní síly, poptávka po pracovní síle, resort obrany, softwarová podpora, náklady, výdaje, optimalizace

## Úvod

Proces získávání pracovníků hraje důležitou roli a stojí na počátku personálních činností každého zaměstnavatelského subjektu. Základním cílem je přilákat vhodné uchazeče, ve správném počtu, s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Přiměřenost nákladů, výdajů, hospodárnost a efektivnost jsou přitom pro každého zaměstnavatele stěžejní. Poslední vývoj v oblasti řízení zdrojů jasně dokazuje skutečnost, že stránka zdrojů, tj. ekonomické možnosti zaměstnavatele, jsou pro zabezpečování hlavních personálních činností výchozí a určující. Realizaci rozpočtu a způsob financování limituje i akceleruje rozhodnutí vedení zaměstnavatelské organizace.<sup>1</sup>

Cílem publikace je pojednat o procesu náboru a výběru vojenských profesionálů do ozbrojených sil České republiky ve vztahu k ekonomickým aspektům. Poukázat na souvislosti vývoje nabídky pracovní síly a na základě zjištěných skutečností stanovit návrh optimalizačních opatření.

## Procesní analýza současného stavu

Charakteristickými rysy každého procesu jsou vstupy – proces – subprocesy - činnosti – výstupy. Za vstupy můžeme označit lidské, materiální, finanční, informační limity.

Proces náboru a výběru vojenských profesionálů v současnosti zabezpečuje čtrnáct oddělení náboru Krajských vojenských velitelství (v každém vyšším územně správním celku) a odbor náboru Ředitelství personální podpory Praha<sup>2</sup>.

V oblasti náboru odpovídají Krajská vojenská velitelství za tři subprocesy – nábor, profesní poradenství a administraci podání žádosti. Za oblast výběru a přijetí odpovídá Ředitelství personální podpory Praha, zabezpečuje další tři subprocesy – výběr, zařazení na vojenské systemizované místo a administraci povolání do služebního poměru vojáka z povolání.

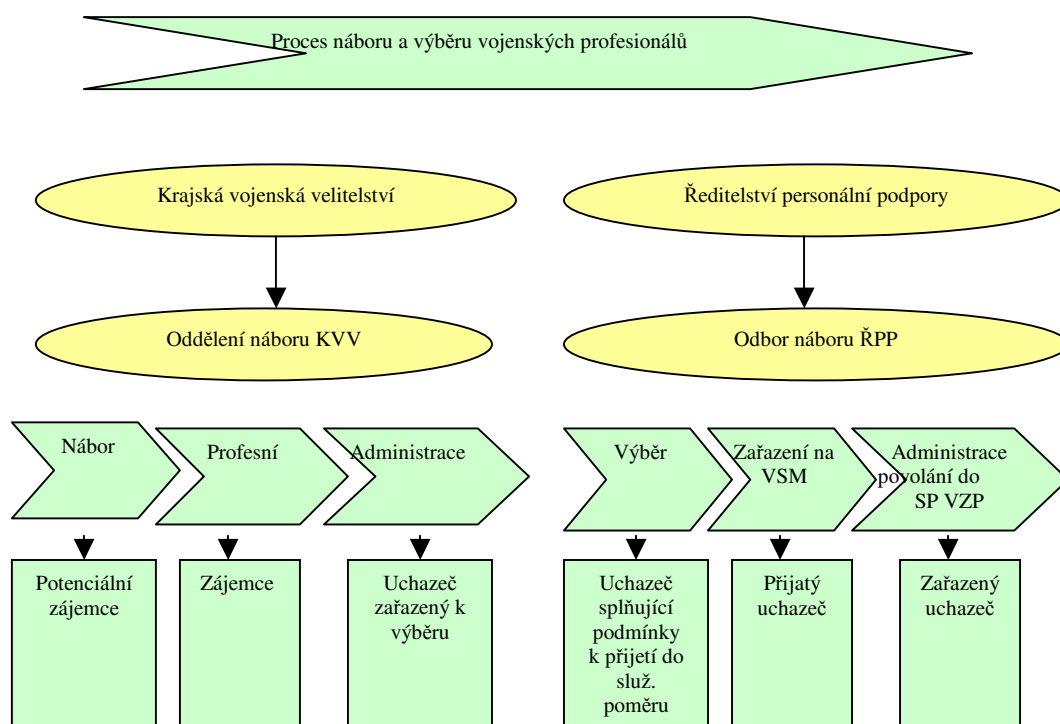
---

<sup>1</sup> DAVIDOVÁ, M. Lidské zdroje, lidský kapitál v ekonomických souvislostech. *Personální management v praxi*. Sdružení EVIDA Plzeň. No 47

<sup>2</sup> Před profesionalizací zabezpečovala tyto činnosti Agentura pro nábor a profesionalizaci ozbrojených sil



Organizační zabezpečení s vyznačenými subprocesy je znázorněno ve schématu č. 1.



### Schéma č. 1 Proces náboru a výběru vojenských profesionálů

**Nábor** je komplex činností probíhajících územních regionech s cílem zabezpečení dostatečného množství potencialních zájemců o službu v profesionálních ozbrojených silách ČR. Hlavní formou náboru je komunikace s širokou veřejností. Náborů jsou realizovány formou náborových aktivit, při kterých jsou podávány informace o ozbrojených silách ČR, vojenské profesi, vojenských útvech a zařízeních v regionu, aktuální nabídce volných systemizovaných míst, studiu na vojenských školách.

**Profesní poradenství** je komunikace s potencialními zájemci s cílem podat základní informace o služebním poměru nebo o studiu ve vojenských školách a motivovat ke službě v Ozbrojených silách ČR. Profesní poradenství provádí profesní poradci oddělení náboru Krajských vojenských velitelství formou informačního a motivačního pohovoru s potencialním zájemcem o povolání do služebního poměru VZP. Součástí profesního poradenství jsou zájemci informováni o zákonných ustanoveních týkajících se služebního poměru vojáka z povolání, zákonných podmínkách povolání do služebního poměru VZP, průběhu výběru uchazečů, aktuální situaci v ozbrojených silách, a o aktuálních možnostech uplatnění v profesionálních ozbrojených silách

**Administrace podání žádosti** je fáze, ve které je zájemci poskytnuta odborná pomoc při podání žádosti o přijetí do služebního poměru VZP, a ve které dochází k prvnímu ověření, zda zájemce splňuje zákonné podmínky pro povolání do služebního poměru VZP. Zájemci je vydán seznam dokladů a dokumentů potřebných pro podání žádosti a po jejich předložení a kontrole profesním poradcem oddělení náboru příslušného KVV, je s ním sepsána žádost o povolání do služebního poměru VZP. V této fázi je také zpracována potřebná dokumentace pro zařazení uchazeče do výběru.

**Výběr** je fáze ve které probíhá posouzení všech zákonných podmínek a kritérií kladených ozbrojenými silami na uchazeče. Výběr se realizuje ve Střediscích pro výběr personálu Ředitelství personální podpory. Výběr je složen z prověrky zdravotního stavu

včetně psychologického vyšetření (provádí vojenská nemocnice), проверки fyzické zdatnosti, psychologického pohovoru se zaměřením na osobnostní dispozice uchazeče.

**Zařazení na systemizované místo** probíhá ve Středisku pro výběr personálu formou personálního pohovoru s uchazečem, který splňuje podmínky k povolání do služebního poměru VZP. Výsledkem je zařazení na systemizované místo uchazeč, kterému bylo nabídnuto odpovídající volné systemizované místo, a který se zařazením na toto volné systemizované místo projevil souhlas.

**Administrace povolání do služebního poměru** je závěrečnou fází procesu náboru, výběru a přijetí nového vojenského personálu, ve které dochází k potřebným administrativním úkonům spojeným s povoláním uchazeče do služebního poměru vojáka z povolání. Výsledkem je vydání „Rozhodnutí o povolání uchazeče (uchazečky) do služebního poměru“.

Proces : Nábor a výběr voj. profesionálů do OS ČR	Subprocesy:	Činnosti:
	1. Nábor	1.1 Příprava a realizace nábor. aktivit 1.2 Krátkodobé nábor. aktivity 1.3 Dlouhodobé nábor. Aktivity
	2. Profesní poradenství	2.1 Profesní poradenství 2.2 Definování cíle rozhovoru 2.3 Kladení vyjasňujících otázek 2.4 Ukončení rozhovoru
	3. Administrace podání žádosti	3.1 Administrace podání žádosti 3.2 Poučení a vydání souboru tisk 3.3 Převzetí a kontrola tisk. 3.4 Kompletace dokladů 3.5 Postoupení dokumentace Ředitelství personální podpory (SVP)
	4. Výběr	4.1 Výběr 4.2 Plánování výběru 4.3 Nástup uchazeče na SVP 4.4 Lékařské vyšetření ve VN 4.5 Psychologické vyšetření ve VN 4.6 Přezkoušení fyzické zdatnosti na SVP
	5. Zařazení na VSM	5.1 Personální pohovor 5.2 Zařazení na VSM
	6. Administrace povolání do SP VZP	6.1 Zavedení dat o uchazeči do databáze 6.2 Rozhodnutí o povolání do SP VZP 6.3 Výnos ve věcech personálních 6.4 Kompletace osobní dokumentace

Tabulka č. 2 Činnosti v procesu náboru a výběru vojenských profesionálů

Podrobné struktury, vazby a činnosti (viz tabulka č. 2) umožní sestavit ekonomický model náboru a výběru vojenských profesionálů, který vhodným propojením zdrojových limitů rozkryje současný stav nákladů, výdajů, výhod a nevýhod.

### Procesní model ozbrojených sil

Ozbrojené síly ČR využívají softwarový produkt ARIS společnosti IDS Sheer, k sestavení Procesního modelu resortu obrany – modelování cílů, strategií, rizik, přehledu procesů, organizačních struktur, norem a dokumentů, informační podpory. Softwarový systém umožňuje rychle se orientovat přehledem modelů, hledáním modelů, hledáním objektů.

Tento softwarový produkt umí sestavit nejen vrcholový řídicí proces ale i liniový proces. Lze jej využít i k modelování Procesu náboru a výběru vojenských profesionálů do

ozbrojených sil ČR a vhodně ho tak doplnit k řídicí úrovni resortu obrany. Pro modelování procesu náboru a výběru vojenského personálu lze využít z nabídky společnosti IDS Sheer softwarový produkt:

1) ARIS Design Platform (*ARIS Business Architect*), vytvořením IT architektury především organigramů, Modelu řízení událostmi (eEPC), Modelu přiřazení funkcí, Modelu tvorby přidané hodnoty, Select matrix.

2) ARIS Strategy Platform (*ARIS Business Optimizer*), pracuje propojení SW ARIS Architect. IT architektura vytvoří základ pro převedení modelů do ARIS Business Optimizer do něhož se doplní hodnoty času, periodičnosti, nákladovosti činností. V cílovém stavu zobrazí náborový a výběrový proces – optimální stav personálu, nákladovost provozu. Získané hodnoty lze dále využít pro plánování inovací apd.

Zaměstnavatelské subjekty sledují vývoj ukazatelů na trhu práce. Plně profesionální ozbrojené síly nejsou výjimkou, snaží se nalézt konkurenční výhodu, kterou osloví a budou motivovat potenciální zájemce, uchazeče. Aspekt procesní a ekonomický by měl být řešen v souvislosti s trhem práce.

### **Vývoj nabídky pracovní síly pro obsazení systemizovaných pozic v resortu obrany**

Personální marketing ozbrojených sil ČR se orientuje na pět základních přístupů :

- Product – pracovní místo vymezuje komplexní nabídku armády na trhu práce respektive orientuje se na kvalitu, konkurence schopnost, úroveň ekonomického a sociálního zabezpečení, profesionální růst, osobnostní rozvoj.
- Price – cena stanovuje hodnotu co musí uchazeč splňovat, aby mohl získat systemizované místo.
- Placement – distribuce nabídky určuje armádní instituce, které se budou podílet na trhu práce.
- Promotion – komunikační podpora.
- People – chování – vystupování profesních poradců.

Analytické činnosti personálního marketingu se v zásadě orientují na budoucí vývoj, který srovnávají s minulým obdobím a snaží se nalézt souvislosti.<sup>3</sup>

Pro ilustraci vývoj nabídky pracovní síly v sektoru obrany zobrazuje graf č. 3 souhrnné hodnoty kapitálu a vojenského personálu za roky 2005 a 2006.

Mezní hodnota nově přijatých vojenských profesionálů činila v roce 2005 hodnotu LZ1'. Hodnoty kapitálu určují množství výdajů spojené se zabezpečením nových vojenských profesionálů. *Svislá osa „Výdaje na platové prostředky VZP“* zobrazuje navýšení platových prostředků pro vojáky z povolání od roku 2005 do roku 2006 (K1 K2).

*Svislá osa „Výdaje na rekruity“* znázorňuje fixní i variabilní hodnoty náborového a výběrového procesu. Rozmezí hodnot 0 až K<sub>1</sub>' je fixním výdajem zahrnující oblasti personálního marketingu, platy zaměstnanců Ředitelství personální podpory, Krajských vojenských velitelství, a režijní náklady související s tímto procesem. Na druhé straně rozmezí hodnot K<sub>1</sub>' a K<sub>2</sub>' vyjadřuje variabilní výdaje (ve vztahu k aktuálnímu počtu nových vojáků z povolání daného období) zabezpečující platbu lékařských vyšetření ve vojenské nemocnici prostřednictvím zdravotní pojišťovny.

---

<sup>3</sup> DAVIDOVÁ, M. *Limity rekrutace pracovní síly do sektoru obrany z pohledu profesionální armády v podmínkách omezeného zdrojového rámce*. In sborník *Reforma veřejných financí a obrana*. Brno:Univerzita obrany, 2005, s. 41

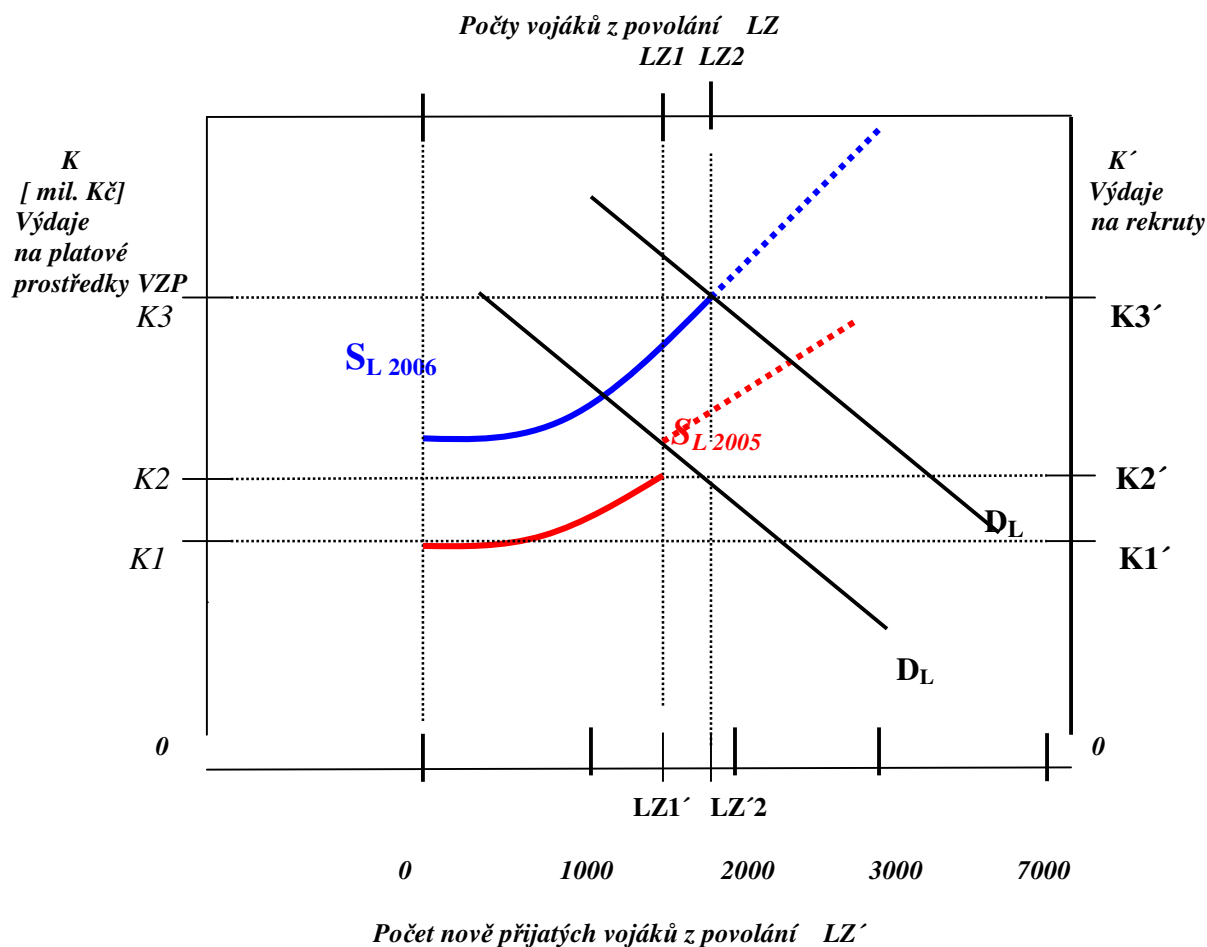
Vodorovná osa „Počty vojáků z povolání“ mapuje přirozený úbytek ( $-\Delta d LZ$ ) a nový přírůstek vojáků z povolání ( $LZ'$ ).

**Celkové počty VZP = stav VZP předcházejícího roku  $-\Delta d LZ + LZ'$**

Vodorovná osa „Počet nově přijatých vojáků z povolání“ udává počet nově přijatých vojáků z povolání za jeden rok.

V roce 2005 tvořila mezní hodnota nově přijatých vojenských profesionálů téměř o 6,5% méně než v předchozím roce.

V roce 2006 tvořila mezní hodnota lidských zdrojů téměř o 8,6% více než v roce 2005, mezní hodnota kapitálu vzrostla u výdajů na platové prostředky vojáků z povolání o 3,6 %.



Graf č. 3 Obecný graf křivek nabídek pracovní síly na obsazení systemizovaných pozic v letech 2005 - 2006

Hlavním důvodem změn počtu vojenských profesionálů je především přechod konskripčního modelu na plně profesionální ozbrojené síly. Pozice, které zastávali dříve vojáci základní služby byly opětovně přehodnoceny a vytvořeny systemizované pozice menších počtů.

Na základě zjištěných vztahů je možné k procesu, subprocessům, činnostem přiřadit finanční hodnoty, které jsou základem ekonomických ukazatelů.

## Ekonomická analýza současného stavu

Současné ekonomické ukazatele v procesu náboru a výběru vojenského personálu je možné vyjádřit pouze obecně:

$$\text{průměrné náklady na 1 rekruta AC} = \frac{FC + VC}{N \times k}$$

kde,

FC..... Fixní náklady (mandatorní náklady – platy zaměstnanců odboru náboru Ředitelství personální podpory, oddělení náboru Krajských vojenských velitelství, finanční standardy, náklady personálního marketingu, provozní náklady související s jejich činností, stavebně obytné náklady)

VC..... Variabilní náklady (náklady proplácené Vojenským nemocnicím za provedené psychologické a lékařské vyšetření včetně opakovaných vyšetření)

Variabilní náklady jsou závislé na počtu uchazečů o služební poměr v ozbrojených silách ČR.

N..... počet uchazečů zařazených do výběru

k.....konstanta zohledňující počet zájemců (počet zájemců bývá 3x vyšší než počet uchazečů)

*Náklady na psychologické a lékařské vyšetření uchazeče jsou součástí variabilních nákladů. Na následujícím modelovém příkladu jsou vyčísleny náklady na uchazeče v rámci komplexního vyšetření ve Vojenské nemocnici:*

$$\left( \sum_{i=1}^n BH \times H_B \right) \times K_1 \times K_2 = N_{Kv}$$

$N_{Kv}$  .....náklady komplexního vyšetření

$\sum_{i=1}^n BH$  .....součet bodových hodnot odborných vyšetření tj. laboratorní vyšetření + rentgeny + psychologické vyšetření + interna + neurologie + kožní + ORL + stomatologie + psychiatrie + oční + chirurgie + gynekologie

$H_B$ .....Hodnota bodu ze Seznamu výkonu (1 bod = 1,10,-Kč)

$K_1$  .....Koeficient amortizace (v rámci Vojenské nemocnice)

$K_2$  .....Koeficient investic (v rámci Vojenském nemocnice)

Při zkoumání ekonomických aspektů procesu náboru a výběru vojenských profesionálů vybraných armád NATO byla odhalena stejná obecnost stanovení ekonomických ukazatelů.

## Optimalizační návrhy

Vytvoření softwarových podpor (ARIS Business Architect a ARIS Business Optimizer) přispěje k optimalizaci<sup>4</sup> procesních i ekonomických aspektů procesu náboru a výběru vojenských profesionálů. Nákladovost procesu předurčí výdajovou stránku. Změny

<sup>4</sup> Optimum je „Nejlepší stav věcí“ viz Macmillanův slovník moderní ekonomie, s. 282. V této souvislosti je důraz kladen na zkvalitnění procesu a zefektivnění výdajů tj. přehodnocení současných finančních výdajů a zpracování nových ovlivňujících faktorů dle aktuální potřeby. Neznamená jen redukci finančních zdrojů.

v IT architektuře stejně tak hodnoty času, nákladů, periodičnosti mohou ozbrojené síly měnit podle aktuální potřeby.

Například současný systém lékařských vyšetření tak, jak je nastaven vykazuje statistiky v nichž se za poslední dva roky (od začátku profesionalizace OS) vzestupně zobrazují i prvky sociálně-patologické, které se v konečném důsledku promítají do ekonomických aspektů. Na základě výsledků výzkumu, analýzy SWOT a konzultací s lékařskými odborníky by bylo vhodné rozšířit lékařská vyšetření - laboratorní vyšetření o toxický screening. Vzhledem k bodovým hodnotám (ceně) toxického screeningu by bylo vhodné upravit – rozdělit organizačně i finančně proces náboru a výběru. Tzn. toxický screening provádět u uchazečů splňujících podmínky přijetí do služebního poměru až po absolvování psychologických testů<sup>5</sup>. Neúspěšní uchazeči by nepokračovali v dalších vyšetřeních. Byli by z výběru vyřazeni. Pak finanční úspora, která by touto situací vznikla mohla být použita na financování toxického screeningu. Negativní toxický screening a ostatní psychologická a lékařská vyšetření (splňující limity) by byly podmínkou pro přijetí uchazeče.

Prvotní fázi zavádění toxického screeningu do lékařských vyšetření by zajišťoval pilotní projekt (softwarový produkt v tomto případě umožňuje vytvořit tzv. „pilotní databázi“), který by namodeloval nové potřeby resortu obrany. Výsledné hodnoty pilotního projektu by byly v určeném čase porovnány s předchozím stavem a následně vyhodnoceny.

### **Důsledky optimalizačních opatření**

Zavedení výše uvedených optimalizačních návrhů by s sebou přinesla:

V oblasti řídicí:

- změnu legislativy (Vyhlášky 103/2005 Sb. o zdravotní způsobilosti k vojenské činné službě v platném znění změn a doplňků)
- změnu ve vnitro organizačních metodikách zaměstnavatele
- pověření orgánu, který by model vytvořil, aktualizoval, periodicky vyhodnocoval

V oblasti výkonné:

- změny související s prodloužením lékařského vyšetření
- proškolení zaměstnanců resortu na softwarové produkty

### **Závěr**

Cílem publikace bylo pojednat o vztahu lidských a finančních zdrojů v plně profesionálním systému ozbrojených sil ČR. Ekonomickou teorii implementovat na hodnoty resortu obrany především na oblast vojenského personálu - nabídku pracovní síly v sektoru obrany, procesní a ekonomickou analýzu a návrhy optimalizace systému.

Jen soustavným sledováním vývoje limitujících zdrojů v obraně bude možné odhalit další souvislost a navrhnout aktuální optimalizační opatření.

### **Zkratky**

ČR	Česká republika
OS	Ozbrojené síly
VZP	Vojáci z povolání
KVV	Krajské vojenské velitelství
ŘPP	Ředitelství personální podpory
LZ	Lidské zdroje
K	Finanční zdroje

---

<sup>5</sup> Neúspěšnost uchazečů v psychologických testech je téměř 50%.

## **Literatura**

- DAVIDOVÁ, M. *Lidské zdroje, lidský kapitál v ekonomických souvislostech*. In sborník PEMAN 06 – třetí mezinárodní pracovní konference. Sdružení EVIDA, Západočeská univerzita, Plzeň, Nř 47, 2006, ISBN 80-86596-75-3
- DAVIDOVÁ, M. *Limity rekrutace pracovní síly do sektoru obrany z pohledu profesionální armády v podmínkách omezeného zdrojového rámce*. In sborník Reforma veřejných financí a obrana. Brno: Univerzita obrany Brno, 2005, s. 37-44, ISBN 80-7231-009-7
- HANSEN, Lee, W. WEISBROD, A. Burton. *Economics of the military draft*. The Economics of Defence II, p. 10-36
- OI, Y. Walter. *The Economics cost of the draft*. The Economics of Defence II, p. 37 - 59
- PEARCE, W. D. *Macmillanův slovník moderní ekonomie*, Praha, Victoria Publishing, 1995, ISBN 80-85605-42-2
- RMO ř. 34/2002, v platném znění změn a doplňků
- Ročenka 2005*, Ministerstvo obrany, AVIS 2004
- Rozpočet – fakta a trendy 2006*, 1. vyd., AVIS, Praha, 2006, ISBN 80-7278-333-5
- Vyhláška ř. 102/2005 Sb. O stanovení vzoru dotazníků a vzorů vojenských dokladů, v platném znění změn a doplňků
- Vyhláška ř. 103/2005 Sb. O zdravotní způsobilosti k vojenské činné službě, v platném znění změn a doplňků

### ***The economy aspects of personel work***

**Annotation:** *The paragraph deals about relationship between human resources and financial resources. The paragraph fixate to problems of macro and microeconomy, cost in process recruitment of Defence department. The publication charts process and economy possibilities.*

**Key words:** *supply, demand, labor market, Defence department, process management, economy management, optimize, cost*

### **Kontaktní adresa autora:**

**Monika Davidová, Ing.**  
**Katedra sociálních věd a práva**  
**Fakulta ekonomiky a managementu**  
**Univerzita obrany**  
**Kounicova 65, 612 00 Brno**  
**monika.davidova@unob.cz**

# MORÁLNÍ ROZMĚR V DÍLE K. ENGLIŠE

Zuzana Džbánková

**Abstrakt:** *Globální konkurence a s ní spojená potřeba respektování odpovědnosti a etického rozměru ekonomické činnosti vyvolává zájem o sledování etických a resp. sociálních aspektů v rámci ekonomické vědy. Eticky orientovaná motivace je v dílech světových ekonomů obsažena v různých proporcích a s různou silou. Etické problémy vystupují do popředí především u představitelů zabývajících se vývojem ekonomického myšlení a v dílech představitelů sociálně ekonomických teorií. Příspěvek ověřuje jakou měrou jsou etické a sociální aspekty zohledněny v díle předního českého prvorepublikového ekonoma K. Engliše.*

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

## Úvod

Provázanost, náročné podmínky a proměnlivost současné globální ekonomiky akcentují potřebu respektování morálního<sup>1</sup> rozměru ekonomických vztahů včetně zvažování všech důsledků ekonomické činnosti. Razantní vědecko-technicko-ekonomický pokrok a standardní předpoklad hodnotové neutrality neoklasické ekonomie spolu s utilitárním zaměřením člověka orientovaným na rostoucí zisky a spotřebu hrozí reálnou možností celosvětových ekonomických a sociálních otřesů a konfliktů. Nezbytnost respektování morální, resp. etické<sup>2</sup> dimenze ekonomické činnosti vyvolává diskuse o morální podmíněnosti ekonomické vědy.

Ačkoli standardní ekonomická věda obvykle od morálních implikací odhlíží, ekonomické problémy byly po celá staletí řešeny v rámci filosofie a jsou s etikou neoddelitelně spjaty. Nalézání etických principů chování ekonomických subjektů bylo spojeno především s hledáním přirozené spravedlnosti a spravedlivého uspořádání společnosti již v období starého Řecka (Hésiodos, Platón, Aristoteles) či středověké společnosti. Po celý starověk i středověk byly ekonomické názory v podstatě podřízeny etickým a morálním hodnotícím soudům. Pozdější redukce ekonomického myšlení o morální rozměr souvisí se snahami popsat a řešit reálné problémy kapitalistického ekonomického systému (již u merkantilistů) a osamostatněním ekonomie jako vědy, resp. s úvahami o racionalitě chování (zejména s axiomatizací). Člověk však činí svá rozhodnutí nejen na základě racionality, ale i citů, jež jsou jeho součástí<sup>3</sup>.

Zakladatel moderní ekonomické vědy A. Smith, jenž působil jako profesor morální filozofie a logiky a ekonomii nikdy nepřednášel, si byl plně vědom emocionální dimenze lidské existence a celý život pátral po původu mravního souladu. A. Smith odhalil význam procesu vzájemného vciťování pro definování „zákonu mravního růstu“ a vytvořil etické základy hospodářského liberalismu<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Morálka - systém pravidel a hodnot, zvyků, postojů i přesvědčení se vyvíjí s vývojem lidské společnosti spolu s kulturou, resp. jako součást kultury. Zde historicko-kulturní podmíněnost ekonomické činnosti. Viz DUŠKOVÁ, I., DŽBÁNKOVÁ, Z.: *Etické aspekty institucionálních změn (vybrané problémy)*. Praha: Oeconomica – VŠE v Praze, 2005.

<sup>2</sup> Etika věda o morálce – zabývá se volbou kritérií správného jednání, zdůvodněním a ospravedlněním příslušné morálky, hledáním systému standardů morálních postojů. Etika je u nás velmi často synonymem pro morálku. Etické chování - v sobě nese ochotu a povinnost rozhodujícího subjektu nést následky svých činů, tj. chovat se odpovědně. Viz Tamtéž

<sup>3</sup> Viz SIRŮČEK, P., DŽBÁNKOVÁ, Z.: *Racionalita a etická dimenze v ekonomických teoriích (vybrané problémy)*. *Ekonomie a Management*, 2006, roč. IX, č. 3, s. 19–34.

<sup>4</sup> Viz SMITH, A.: *Teorie mravních citů*. Praha: Liberální institut 2005.



Eticky orientovaná motivace je v dílech světových ekonomů obsažena v různých proporcích. Etické otázky vystupují do popředí zejména u autorů, kteří se zabývají vývojem ekonomického myšlení a v dílech představitelů sociálně-ekonomických teorií; u většiny představitelů neoklasické školy jsou etické přístupy patrný mnohem méně. Svůj etický rozměr má samozřejmě i české ekonomické myšlení. Soustředíme nyní svou pozornost na období po vzniku Československa. V rámci prvorepublikového Československa se v oblasti hospodářské politiky, zejména finanční a měnové, prosazovaly čtyři názorové (ekonomické) proudy reprezentované silnými, vynikajícími osobnostmi. Jednak to byl ryze neoliberalní směr rašínovský. Směr Karla Engliše, který vycházel z jeho originální teleologické hospodářské teorie, se prosazoval do praxe státních financí a měnové politiky od druhé poloviny dvacátých let. Dále to byl směr českých keynesiánců, představovaný především Josefem Mackem a Jaroslavem Nebesářem. Vedle těchto tří hlavních myšlenkových proudů se prosazoval i směr marxistický. Hledáme-li etické aspekty v dílech našich národohospodářů v tomto období, potom bychom měli soustředit pozornost především na Karla Engliše a Josefa Macka<sup>5</sup>.

### **Život Karla Engliše**

**Karel Engliš (1880 – 1961)** vstoupil do dějin českého ekonomického myšlení jako tvůrce originální národohospodářské teorie a do hospodářských dějin Československa jako vůdčí osobnost finanční a měnové politiky 20. a 30. let.

Na Právnické fakultě ve staroslavném Karolinu byl posluchačem Albína Bráfa, který u Engliše vyvolal zájem o ekonomickou vědu. Po studii získal zaměstnání v Zemském statistickém úřadě v Praze, kde se podílel na koncipování a provádění svých prvních statistických analýz zejména v sociální oblasti. Řada odborných článků a studií ho dovedla v roce 1910 k docentuře a v roce 1911 k profesuře národního hospodářství na české Vysoké škole technické v Brně. Angažoval se veřejně a politicky. V roce 1918 se stal poslancem Národního shromáždění. Inicioval spolu s Aloisem Jiráskem založení Masarykovy univerzity v Brně a stal se jejím prvním rektorem (1919 - 1920). Do roku 1939 byl profesorem národního hospodářství na její Právnické fakultě. Bylo to období Englišovy tvůrčí vědecké a pedagogické práce, od které ho odváděla účast na řízení finanční a měnové politiky státu. V letech 1920 – 1931 byl střídavě v šesti vládách ministrem financí, 1934 – 1939 byl guvernérem Národní banky československé. Zájem ciziny vyvolala jeho rozpočtová reforma z roku 1927, jež byla založena na nové konstrukci státního rozpočtu (jeho rozčleněním na vlastní státní správu, správu státních podniků, podíl samosprávných svazků na státních daních a poplatcích a správu státního dluhu). Reforma byla úspěšná a státní rozpočet se stal funkčně průzračnější.

Těžiště hlavního Englišova zájmu však zůstávalo trvale ve vědeckém zaujetí. Byl členem České akademie věd a umění. Ve druhé polovině let třicátých dokončil a do jednotlivých oblastí politické ekonomie propracoval své základní teleologické pojetí. Po roce 1939, kdy působil na Právnické fakultě Univerzity Karlovy, začal dopracovávat svou teleologii do celkové noetické logiky (do „vědy o myšlenkovém řádu“, do vědy o formách poznávání). Této činnosti se věnoval i v době války, kdy byly vysoké školy zavřeny. Po osvobození 1945 se krátce vrátil k pedagogické činnosti. Avšak už v únoru 1948 podlehl politickému tlaku, rezignoval na své univerzitní funkce a odešel do důchodu. Všechny jeho spisy byly vyřazeny na dalších více než 40 let z knihoven. I přes perzekuci, které byl Karel Engliš vystaven, byl však až do své smrti obdivuhodně duševně čilý a pracovitý. V posledních letech života se věnoval především noetice.

---

<sup>5</sup> Etickému rozměru díla J. Macka se autorka věnovala v minulosti.

## Englišovo literární dílo – etické aspekty

Englišovo vědecké literární dílo zahrnuje obšírné národohospodářské práce a studie, řadu článků k aktuálním otázkám peněžní a finanční politiky a dále množství polemik a diskusí s vědeckými i prakticky orientovanými odpůrci.

Englišův přístup k národohospodářské teorii podřizuje metodologicky noetickým úvahám. Vycházel z přesvědčení, že jejím základem musí být (jako u každé vědy) logická ujasněnost pojmů, se kterými pracuje. Východiskem mu byl kantovský kritický idealismus. Avšak zatímco „*Kant se zabýval jen dvěma formami poznání – světem, jaký prostě je, jak existuje a světem, jaký má být – dospěl Engliš ještě k formě třetí: svět, jaký je chtěn. ... Englišova národohospodářská teorie je ..... postavena na myšlence, že poznávání a chápání ekonomických jevů je vědecky uspokojivé jen tehdy, sleduje-li se v chování všech subjektů především účelovost, záměrnost, volba cílů a prostředků, a z tohoto hlediska racionálnost rozhodování a postupů, ať už jde o rozhodování podniků, domácností, bank, státu a vůbec každé hospodářské organizace*“<sup>6</sup>. Englišův pohled na hospodářské dění byl v tomto smyslu teleologický,<sup>7</sup> subjektivní. Engliš hledal v každé ekonomické aktivitě především řád, uspořádání podle účelů a prostředků, posunul tak těžiště národohospodářské teorie do zkoumání systémů, ve kterých probíhá celá ekonomická aktivita. Národní hospodářství pro něho bylo „*vědou o pořádku, ve kterém jednotlivci a národy pečují o udržení a zlepšení svého života*“<sup>8</sup>. Ekonomická činnost, resp. „*lidskou tvorbu přičítáme člověku jako záměrné dílo, řízené jeho myšlenkou a vůlí. .... Člověk je při své tvorbě vázán oním řádem, který vládne celou přírodou a který se mu jeví jako přírodní zákony, nemůže jednat proti nim, ale může jich použít, když zasahuje do vnější přírody, aby ji uspořádal podle svých účelů*“<sup>9</sup>

Podstatu svého teleologického způsobu poznávání vyložil poprvé ve dvou statích ve Sborníku věd právních a státních (1917 a 1918) s názvem „Nástin národohospodářské noetiky“, uceleně a propracovaně v „Základech hospodářského myšlení“ (1922). Potom následovala velká díla „Národní hospodářství“ (1924), „Finanční věda“ (1929), „Teleologie jako forma poznání“ (1930), „Theorie státního hospodářství“ (1932). Vrcholným dílem byla dvousvazková „Soustava národního hospodářství“ (1938). Noetický základ Englišovy teleologie je dále rozveden v „Malé logice“ (1947).

Problematické centrálního řízení ekonomiky a pojetí hospodářských systémů věnoval Engliš dvě knihy: „O řízeném hospodářství“ (1935) a „Hospodářské soustavy“ (1946 a 1990).

V „Hospodářských soustavách“ Engliš polarizuje **individualismus a solidarismus**. Při účelovém pohledu na podstatu hospodářské činnosti se buď stará každý sám o sebe a je subjektem péče o sebe; řídicím a pořádacím účelem je osobní spokojenost člověka (účel subjektivní). Anebo je člověk nebo národ předmětem cizí péče, jejímž subjektem je někdo jiný – představený kolektivu, státní moc. Pořádacím účelem je určitá představa života, zdraví a kultury národa, respektive společnosti (účel objektivní).

Na tomto základě Engliš konstruoval základní principy hospodářského individualismu a solidarismu. Individualismus – předpokládá svobodné ekonomické subjekty: „*na jedné straně trhu jsou domácnosti (hospodářství spotřební); na druhé straně trhu jsou podniky (hospodářství výdělečné)*“<sup>10</sup> Pro domácnosti je pořádacím účelem subjektivní spokojenost, pro podniky je to výdělek peněz. Systém je založen na plném využití peněz, využívá trhu práce, kapitálu, statků a deviz. Všechny statky jsou v soukromém vlastnictví. Práce je svobodná a volná, není právo na práci ani na plný výnos z práce. Není právo na existenci.

<sup>6</sup> VENCOSKÝ, F.: *Dějiny českého ekonomického myšlení do r. 1948*. Brno: Masarykova univerzita, 1997, s. 200 – 201.

<sup>7</sup> Z řeckého telos = účel, cíl.

<sup>8</sup> Tamtéž, s. 202.

<sup>9</sup> ENGLIŠ, K.: *Národní hospodářství*. Praha: vl. nákladem, Orbis, 1946, s. 3.

<sup>10</sup> ENGLIŠ, K.: *Hospodářské soustavy*. Praha: Spolek československých právníků Všehrd, 1990, s. 21.

Takto Engliš charakterizuje v rámci individualistických soustav soustavu liberálního kapitalismu, založeného na volném tržním systému. Dále konstruoval systém národní kooperativy (etokracie). Jedná se o modelovou konstrukci, která vychází z představy, že spotřeba v domácnostech je individuální, ale výroba je organizována ve státních závodech. Kapitalistické podniky systém postupně nahrazuje kooperativou nejprve družstevní a později přechází veškerá výroba do rukou státu. Národní kooperativa nahrazuje výrobu podnikatelskou, aby odstranila kapitálový výnos a podnikatelský zisk. Práce je jediným zdrojem důchodu, který má být rozdělován podle pracovní zásluhy. Jde o práci svobodnou, ale vázanou na výrobu statků, které jsou právě potřebné. Pracovní povinnost je rubem práva na existenci. „*Kooperativní stát není hospodář, nýbrž technik, který drží mechanicky rovnováhu mezi spotřebou a výrobou a pečuje o technický problém, o optimální vztah mezi množstvím výroby a množstvím práce. Proto se také tato soustava nazývá technokratickou (vláda techniků)*“<sup>11</sup> Engliš považoval tento model za nerealizovatelný, neboť naráží na problém, že nelze najít objektivní měřítko pracovní zásluhy.

Solidarismus – komunismus - předpokládá, že výroba i spotřeba jsou organizovány jako jedno státní hospodářství pro celý národ. Pořadacím účelem je představa o vývoji a stavu společnosti, jakou má a prosazuje centrální moc. Všechny statky jsou ve vlastnictví státu. Není trh, směna, peníze ani cena. Není individuální důchod. O rozdělování statků pro jednotlivce rozhoduje objektivní potřebnost (viděná účelem centrální péče). Práce je povinná a vázaná (podle únosnosti). Odpadá právo na práci, ale je právo na existenci. Není tu rovnost ani v práci ani ve spotřebě, není souvislost mezi prací a odměnou. Zaručuje se rovnoměrný vývoj celku směrem k ideálu.

Hospodářský individualismus (důsledný tržní systém) chápal Engliš jako přirozenou hospodářskou soustavu, odpovídající průměrné povaze a zájmům lidí. Neboť, pokud lidé nejsou převážně solidaristy, musela by se solidaristická – komunistická soustava uskutečnit donucením.

Engliš považoval individualistický systém také za produktivnější. „*Svéodpovědnost každého jednotlivce je mohutným pružným perem, které podněcuje jeho práci a přičinlivost, jeho snahu obstát a zvítězit v soutěži ... Individualistická výrobní soustava je souběžně soustavou maximální produktivity a největšího výrobního pokroku*“<sup>12</sup>.

Při svých úvahách o hospodářských soustavách se Engliš zabýval i **problematikou odpovídajících morálních a právních řádů, které upravují lidské chování v rámci těchto hospodářských soustav.** Hospodářské reformy musí vždy provázet reforma mravů a názorů.

Své konstrukce hospodářských soustav považoval Engliš za určitou abstrakci, za modely, s kterými se v čisté podobě nikde nesetkáváme. „*Zůstávají-li základy nedotčeny, mohou se uskutečňovat bez závady prvky různých řádů (sociální politika v kapitalismu)*“<sup>13</sup>. „*Skutečná hospodářská soustava není nikdy důsledně a bezezbytku kapitalistická, obsahuje vždycky některé prvky soustavy jiné. Například na individualistickém podkladě, tj. na principu svobody podnikání a svobody spotřeby je vybudováno státní hospodářství s různě silnými sociálními prvky solidaristického charakteru*“<sup>14</sup>.

Zvláštní pozornost věnuje Engliš problematice plánovaného a řízeného hospodářství. Plánování považuje za činnost, která probíhá při respektování principů příslušné hospodářské soustavy, tj. i kapitalismu. Řízené hospodářství považuje za přechodné řešení, neboť se jím stát zbavuje regulatorní funkce tržní ceny, což nutně vede ke snížení produktivity práce<sup>15</sup>.

<sup>11</sup> ENGLIŠ, K.: *Hospodářské soustavy*. Praha: Spolek československých právníků Všehrd, 1990, s. 28.

<sup>12</sup> ENGLIŠ, K.: *Soustava národního hospodářství*. sv. I., Praha: Melantrich, 1938, s. 840.

<sup>13</sup> ENGLIŠ, K.: *Věčné ideály lidstva*. Praha: Vyšehrad, 1992, s.147.

<sup>14</sup> VENCOVSKÝ, F.: *Dějiny českého ekonomického myšlení do r. 1948*. Brno: Masarykova univerzita, 1997, s. 208.

<sup>15</sup> ENGLIŠ, K.: *Hospodářské soustavy*. Praha: Spolek československých právníků Všehrd, 1990

Teleologický výklad národního hospodářství a koncepce hospodářský řádů (soustav) včetně problematiky adekvátních morálních a právních řádů prolíná prakticky celým Englišovým dílem. Jeho poslední dokončenou prací byly „Věčné ideály lidstva“ (1992), kde se Karel Engliš v rámci své ucelené koncepce zabývá i problémy dobra nebo spravedlnosti. Obojí chápe účelově. „Každý účel dává směr a smysl tomu, co chceme jako prostředek, a k tomu patří především jednání, hledáme nejvyšší účel našich jednání ... .veškeré účely až do nejvyššího soustřeďujeme k člověku, člověk je jejich středem“<sup>16</sup> V lidské společnosti se potom stává nejvyšším dobrem jednak subjektivní blaho jednotlivého člověka se snahou o maximální svobodu všech (soustava individualistická) a objektivní sociální ideál života, zdraví a kultury celého národa – lidstva (soustava solidaristická). A tomu odpovídá i morálka a pojetí spravedlnosti. Nerušený život všech jednotlivců vedle sebe (individualistická morálka) na jedné straně a povinnost lásky k bližnímu je všeobecná norma morálky solidaristické. „Předpokladem každého soužití je pravdivost lidí ... pravda je předpokladem mravnosti a tudíž i první mravní ctností každé morálky“<sup>17</sup>. Proto je třeba hledat a mluvit pravdu. Neboť „všechna jeho jednání jsou budována na hodnocení skutečnosti, a jestliže je nezná anebo je vidí křivě, hodnotí a jedná pak křivě vůči sobě i vůči jiným. Pravda je předpokladem jiného dobra“<sup>18</sup>. Velký vliv přisuzuje existenci svobody a odpovědnosti. Avšak „má-li být zajištěno maximum svobody všech, musí být svoboda jednotlivce potud omezena, aby neničila svobodu druhých“<sup>19</sup>. Pro rovnoměrný rozvoj společnosti považuje za žádoucí existenci svobody „in oeconomics“, tj. hospodářské – systém volné směny a svobody „in politics“, tj. demokracie. Snahu po maximalizaci svobody chápe zároveň jako snahu po obecném vzdělání a umravnění lidí.

### Závěr

Klasický jednorozměrný pohled na člověka nemůže uspokojivě vysvětlit motivy ekonomického rozhodování v reálném světě. Význam, resp. role etiky v ekonomickém rozhodování a jednání leží v rovině motivace a hodnot. Nároky na respektování etických aspektů v ekonomických vztazích v souvislosti s globalizačními procesy stále rostou.

Karel Engliš byl přesvědčeným liberálem, s výrazným akcentem na sociální politiku. Hovoří o tzv. solidaristickém jádru státní finanční politiky. „V individualistické společnosti pečuje stát o uskutečnění ideálu člověka v národě jen potud, pokud není plněno samočinně soukromým počinem a soukromým hospodářstvím, a pomoci veřejných svazků potřebují zejména ti, kdož v soutěžním zápasu všech proti všem zůstávají pozadu .... Vyrovnávání těchto protiv a pomoc slabším je obsah solidarismu, jak plyne z ideálu člověka a národa“<sup>20</sup>. Hospodařit pod tímto ideálem znamená podle něho doplňovat život a kulturu tam, kde je to nejvíc třeba a zároveň zatěžovat život a kulturu tam, kde to nejméně škodí.

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

### Literatura

- DUŠKOVÁ, I., DŽBÁNKOVÁ, Z.: *Etické aspekty institucionálních změn (vybrané problémy)*. Praha: Oeconomica – VŠE v Praze, 2005. ISBN 80-245-0961-X.  
ENGLIŠ, K.: *Finanční věda*. Praha: nákl. Fr. Borového, 1929  
ENGLIŠ, K.: *Soustava národního hospodářství*. sv. I., Praha: Melantrich, 1938.

<sup>16</sup> ENGLIŠ, K.: *Věčné ideály lidstva*. Praha: Vyšehrad, 1992, s. 69.

<sup>17</sup> Tamtéž, s. 81.

<sup>18</sup> Tamtéž, s. 60.

<sup>19</sup> Tamtéž, s. 158.

<sup>20</sup> ENGLIŠ, K.: *Finanční věda*. Praha: nákl. Fr. Borového, 1929, s. 327.

ENGLIŠ, K.: *Národní hospodářství*. Praha: vl. nákladem, Orbis, 1946.  
ENGLIŠ, K.: *Hospodářské soustavy*. Praha: Spolek československých právníků Všehrad, 1990. ISBN 80-85305-00-3.  
ENGLIŠ, K.: *Věčné ideály lidstva*. Praha: Vyšehrad, 1992. ISBN 80-7021-113-X.  
SIRŮČEK, P., DŽBÁNKOVÁ, Z.: *Racionalita a etická dimenze v ekonomických teoriích (vybrané problémy)*. *Ekonomie a Management*, 2006, roč. IX, č. 3, s. 19–34. ISSN 1212-3609.  
SMITH, A.: *Teorie mravních citů*. Praha: Liberální institut 2005. ISBN 80-86389-38-3.  
VENCOVSKÝ, F.: *Dějiny českého ekonomického myšlení do r. 1948*. Brno: Masarykova univerzita, 1997. ISBN 80-210-1624-8.

### ***Moral Dimension in Work of K. Engliš***

***Annotation:*** *Global competition and associated need of respecting responsibility and ethic proportion of economic activity evokes interesting in monitoring of ethic and social aspects within the economics. Ethically orientated motivation is included with worldwide economists works by different proportions and different stress. Ethic issues come forward especially by representatives concerned with developing of economical thinking and in works of social-economic representatives. The report checks what kind of stress are ethic and social aspects taken into account in work of front Czech first-republic economist K. Engliš.*

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

**Kontaktní adresa autora:**  
**Zuzana Džbánková, Ph.D., Ing.**  
**Katedra mikroekonomie**  
**FPH VŠE v Praze**  
**Nam. W. Chulchilla 4, 130 67 Praha 3**  
**dzbank@vse.cz**

# PREDPOKLADY ROZVOJA VEDOMOSTNE NÁROČNÝCH AKTIVÍT V SLOVENSKEJ REPUBLIKE

Elena Fifeková

**Abstrakt:** Príspevok hodnotí rozhodujúce oblasti, ktoré ovplyvňujú rozvoj kvalitatívne náročných poznatkovo založených aktivít v podmienkach slovenskej ekonomiky. Jeho cieľom je poukázať na riziká udržania súčasného ekonomického rastu v SR v podmienkach nedostatočne stimulovanej technologickej a inovačnej výkonnosti.

**Kľúčové slová:** kvalitatívna náročnosť, inovačná výkonnosť, technologická vyspelosť, výskum a vývoj, ľudský kapitál, transfer technológií

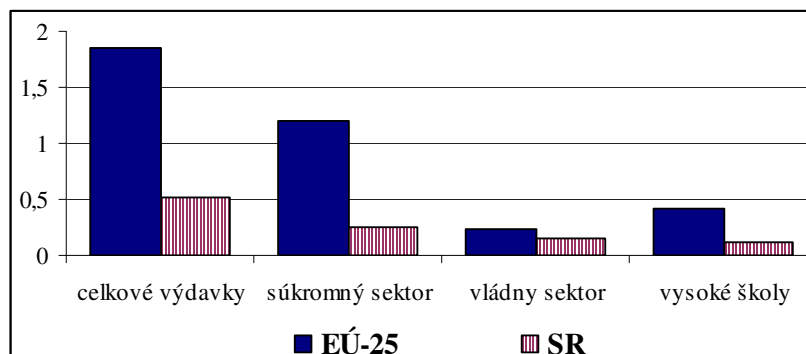
## Úvod

Slovenská ekonomika patrí v ostatnom období medzi najdynamickejšie sa rozvíjajúce ekonomiky v rámci EÚ (priemerný reálny rast HDP SR za rok 2006 dosiahol 8,3 %, výkonnosť ekonomiky SR, meraná ukazovateľom HDP na obyvateľa v PKS dosiahla 60,1% priemernej výkonnosti EÚ). Kvantitatívne úspešný ekonomický rast SR naráža na viacero kvalitatívnych bariér, ktoré môžu v budúcom období pôsobiť proti jeho udržateľnosti. Rastový potenciál slovenskej ekonomiky je limitovaný predovšetkým nedostatočnou podporou tvorby podmienok pre kvalitatívne náročné poznatkovo založené aktivity. Jednotlivé oblasti vedomostne založenej ekonomiky, hlavne oblasť výskumu, vývoja, inovácií a kvalifikovaných ľudských zdrojov, patria medzi deklarované základné hospodársko-politické priority, avšak v reálnom ekonomickom živote ich možno zaradiť medzi úzke miesta dlhodobo udržateľnej rastovej výkonnosti.

## Technologický a inovačný rozvoj SR

Rozvoj kvalitatívne náročných, poznatkovo náročných aktivít je podmienený predovšetkým úrovňou výdavkov na výskum a vývoj, kde slovenská ekonomika dlhobo zaostáva nielen za štátmi EÚ-15, ale aj za väčšinou nových členských krajín<sup>1</sup>. Podiel výdavkov na výskum a vývoj na hrubom domácom produkte v SR je v súčasnom období o vyše 3,6 krát nižší ako v štátoch EÚ. Výskum a vývoj na Slovensku nie je dostatočne podporovaný ani verejným, ani súkromným sektorom (graf č. 1).

Graf č. 1: Výdavky na vedu a vývoj podľa sektorov (% HDP)



Zdroj: Science, technology and innovation in Europe 2007

([http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-AE-07-001/EN/KS-AE-07-001-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-AE-07-001/EN/KS-AE-07-001-EN.PDF))

<sup>1</sup> v roku 2005 patrila Slovensku podľa údajov EUROSTATu 22. pozícia v rámci EÚ-25

SR má zo všetkých súčasných krajín EÚ najnižšie výdavky na jedného výskumníka. Nízky počet vedeckých pracovníkov, ktorý sa po prudkom znížení v prvých rokoch transformačného obdobia sa za obdobie posledných rokov podstatnejšie nezvýšil (v roku 2000 pripadalo na tisíc obyvateľom 8,5 pracovníkov vo sfére výskumu a vývoja, v roku 2005 bola hodnota tohto ukazovateľa 8,4). Silnou stránkou výskumnej a vývojovej základne je pomerne vysoké zastúpenie vysokoškolský vzdelaných pracovníkov na celkovom počte zamestnancov výskumu a vývoja, avšak ich veková štruktúra naznačuje, že daná oblasť nie je dostatočne atraktívnou pre mladšie vekové kategórie. Nedostatočná motivácia pracovať práve v oblasti slovenského výskumu nevyplýva iba z nízkeho mzdového ohodnotenia výskumných pracovníkov, ale aj zo samotných podmienok práce vo výskume. Slovenská republika investuje do materiálno-technického vybavenia takmer o jednu pätinu menej ako investujú pôvodné krajiny EÚ. Nejednoznačne zadefinované výskumné priority, rozptýlenosť výskumu a jeho malá koordinovanosť spôsobujú, že výskumné kapacity a prostriedky nesmerujú do kľúčových oblastí rozvoja slovenskej ekonomiky a efektívnosť zdrojov, ktoré sú do výskumu alokované, je malá. Slabá podpora vedy a výskumu a pomalá aplikácia výsledkov výskumu a vývoja do praxe zvyšujú otvorenosť slovenských podnikov k preberaniu vonkajších zdrojov poznatkov, potrebných na zvyšovanie ich technologickej kapacity. Uvedený proces môže postupne viesť k znižovaniu technologickej autonómie slovenských podnikov, ktorá sa v súčasnom období nachádza na úrovni priemeru štátov EÚ.

Podpriemerné hodnoty inovačných vstupov na Slovensku ovplyvnené taktiež počtom inovatívnych podnikov podporovaných štátom, výdavkami na rozvoj informačných a komunikačných technológií a rozsahom podpory malých a stredných podnikov. Podiel podnikov s inovačnou aktivitou na celkovom počte podnikov v priemysle a vybraných službách je na Slovensku 23 %, kým v EÚ sa dosahuje úroveň 42 %. Inovatívne podniky v segmente malých a stredných podnikov majú len nepatrné zastúpenie. Výdavky na inovácie predstavujú iba 3,6 % z celkových tržieb podnikov, pričom na vnútorný výskum a vývoj je použitých iba 6,6 % týchto prostriedkov. Problémom Slovenska sú aj systémy difúzie inovácií a technológií tak z domácich, ako aj zahraničných zdrojov. SR nemá prepracovaný systém inštitúcií a vládnych programov, ktoré by podnikom poskytovali pomoc pri získavaní najnovšieho know-how, technológií, podporu rozvoja technologickej, informačnej infraštruktúry.

Kým komplexná stratégia rastu európskej konkurencieschopnosti predpokladá podporu súkromných investícií do výskumu a technologického vývoja prostredníctvom daňovej politiky a rizikového kapitálu, uvedené nástroje na podporu výskumu v rámci SR pôsobia len veľmi obmedzene. Realizovaná daňová reforma, ktorá preniesla ťažisko daňového bremena z priamych daní na nepriame dane, nevytvorila potrebný priestor na to, aby mohli byť aktívnou fiškálnou politikou podporené základné priority poznatkovo založenej ekonomiky. V súčasnosti na Slovensku platná daňová legislatíva neumožňuje poskytovať žiadne daňové zvýhodnenia na podporu výskumu a technologického rozvoja. Slovenské podniky sú financované predovšetkým z vlastných zdrojov, ich financovanie v rannom štádiu rozvoja prostredníctvom rizikového kapitálu je málo rozvinuté, chýbajú predovšetkým také inovatívne projekty, ktoré by bol rizikový kapitál ochotný podporiť. Objem investícií rizikového kapitálu sa v EÚ pohybuje priemerne na úrovni 0,13 % HDP, na Slovensku dosahuje úroveň iba 0,004 % HDP.

Ďalšou bariérou výraznejšieho zvyšovania inovačnej výkonnosti ekonomiky je oblasť ponuky ľudských zdrojov. Z kvantitatívneho hľadiska sa ľudský kapitál (vyjadrený podielom obyvateľov s vysokoškolským a úplným stredoškolským vzdelaním k celkovému počtu obyvateľstva) mierne zvýšil, v roku 2005 tvorili osoby, ktoré majú ukončené aspoň stredoškolské vzdelanie s maturitou viac ako polovicu zo všetkých ekonomicky aktívnych osôb. Z hľadiska približovania sa vzdelanostnej úrovne Slovenska k úrovni EÚ sa pozitívny

trend prejavil predovšetkým v raste počtu absolventov vysokých škôl technického a prírodovedného smeru (kde došlo v roku 2004 k nárastu na 9,2 % v porovnaní s 5,3 % v roku 2000), ale aj vo zvyšovaní vzdelanostnej úrovne dospelých (vo vekovej kategórii 24 – 65 rokov dosahuje podiel obyvateľov s terciárnym vzdelaním 13,7%, pričom priemer EÚ 25 je na úrovni 21,2%). Varovným signálom slovenského terciárneho vzdelávania je však postupné znižovanie jeho kvality v posledných rokoch. Kým v rokoch 2001-2003 dosahovala kvalita slovenského terciárneho vzdelávania vyššie hodnoty ako priemer EÚ, v súčasnom období je pod úrovňou priemeru. Ekonomicky aktívne obyvateľstvo so základným vzdelaním a bez vzdelania bez vzdelania tvorí v SR 8,3%. Miera vzdelanosti mladých ľudí vo veku 20 – 24 rokov dosiahla v roku 2005 úroveň 91,5%, čím uvedený ukazovateľ prevýšil priemer EÚ. Problémom rastu kvality ľudského kapitálu je najmä účasť slovenských obyvateľov na celoživotnom vzdelávaní (kde SR v porovnaní s EÚ-15 nedosahuje ani polovičnú úroveň) a taktiež jeho kvalita. Iba 6 % zdrojov, ktoré sa vyčleňujú na celoživotné vzdelanie je pridelených vysokým školám, ktoré by boli schopné podstatne zvýšiť kvalitatívnu úroveň celoživotného vzdelávania. Problematickou oblasťou sú taktiež výdavky na školstvo, ktoré v roku 2005 predstavovali iba 3,9 % HDP, zatiaľ čo priemer EÚ je približne na úrovni 5 %. V tejto oblasti dosahuje SR druhú najnižšiu priečku z krajín EÚ-25 a v pomere žiakov, pripadajúcich na jedného učiteľa obsadila SR tretiu najhoršiu pozíciu. Za krajinami EÚ zaostávame nielen z hľadiska celkového objemu verejných výdavkov, ale aj v ich efektívnosti, čo jednoznačne poukazuje na skutočnosť, že rast vzdelanosti bol na Slovensku iba deklarovaná, nie však reálnou rozvojovou prioritou. Napriek uvedeným problémom v kvalite ľudského potenciálu, je Slovensko z hľadiska využívania jeho pracovných síl ešte stále atraktívnou lokalitou vďaka pružnému trhu práce a nízkym mzdovým nákladom.

Problém nedostatočného vlastného inovačného potenciálu SR do značnej miery rieši transfer technológií prostredníctvom priamych zahraničných investícií. Transfer technológií možno na jednej strane prináša zvyšovanie súhrnnej produktivity a vývozej výkonnosti ekonomiky v technologicky náročnejších odboroch, na druhej strane však môže ohroziť schopnosť domácej vedecko-výskumnej základne zachytávať nové tendencie v hospodársky vyspelých štátoch, a tým aj ich prenos do domácej ekonomiky. Nahradenie domáceho výskumu dovozom technológií nemožno preto z hľadiska dlhšej časovej perspektívy považovať za postačujúce. Viacerí autori sa v ostatnom období pri skúmaní úlohy technologického transferu pri zužovaní technologickej medzery stotožňujú s názorom (napr. Kokko 1996, Blomström a kol. 2000, Kathuria 2000), že samotné technologické zaostávanie nevedie k zrýchleniu transferu technológií. Poukazujú na skutočnosť, že čím je technologická medzera väčšia, tým je menej pravdepodobné, že hostiteľská krajina bude mať ľudský kapitál, fyzickú infraštruktúru a distribučné siete na podporu prichádzajúcej investície dostatočne rozvinuté. Konštatujú, že ak má transfer technológií prinášať výraznejšie efekty, musí ekonomika a jednotlivé podniky disponovať určitou úrovňou absorpčnej kapacity. Úroveň absorpčnej kapacity tak ovplyvní nielen rozhodnutie investovať v príslušnej krajine, ale aj skutočnosť, aký druh technológie sa bude do danej ekonomiky transferovať. Vo všeobecnosti platí, že čím je technologická medzera väčšia, tým je spravidla nižšia kvalita transferovanej technológie a nižší potenciál pre efekty zvyšujúce súhrnnú produktivitu. Na druhej strane, ak je technologická medzera príliš malá a absorpčná kapacita ekonomiky je dostatočná, existuje iba malý pre priestor vedomostný transfer. Z toho vyplýva, že len veľmi málo krajín s nízkou ekonomickou úrovňou má technické schopnosti potrebné na absorbovanie moderných technológií nadnárodných korporácií, a teda priame zahraničné investície môžu byť potenciálnym nástrojom rozvoja len v prípade prítomnosti ľudského kapitálu, dobre rozvinutej infraštruktúry a stabilného ekonomického prostredia (Balasubramanyam 1998).

Existencia vzťahu medzi kapacitou hostiteľskej krajiny absorbovať efekty transferu technológií a rozsahom efektov z transferu dokazuje, že nízka technologická schopnosť



podniku môže byť prekážkou vzniku a rastu pozitívnych efektov zahraničných investícií. Pozitívny dopad prítomnosti nadnárodných korporácií na domáce podniky sa prejavil napr. v írskych high-tech priemyselných odvetviach, kým v low-tech odvetviach bol uvedený dopad minimálny (Gorg, Strobl 2000, 2001). Rozsah a rýchlosť technologického transferu závisí preto na jednej strane od schopnosti zahraničného investora prinášať nové technológie, jednak od podmienok, ktorými ekonomika disponuje, resp. ktoré je schopná vytvoriť. Poukazuje sa na skutočnosť, že absorpčná kapacita sa môže tvoriť a zväčšovať aj prostredníctvom výskumu a vývoja, prípadne formou ďalších aktivít, ktoré zahŕňajú financovanie výskumu na univerzitách, vytváranie vzťahov medzi firmami a univerzitami, aktivity pri nábore študentov, formovanie aliancií s firmami, vlastníacimi relevantnú technológiu a účasť na činnosti výskumných konzorcií.

Ak teda transfer technológií na Slovensko nebude dostatočne podporovaný vlastnou inovačnou aktivitou, zvyšovanie technologickej úrovne ekonomiky a tým aj prechod na kvalitatívne vyššiu úroveň konkurenčnej schopnosti prostredníctvom technologického transferu sa môže pomerne rýchlo vyčerpať. Dôkazom uvedenej skutočnosti je aj postupne klesajúca tendencia technologickej absorpcie na podnikovej úrovni. Ak v ekonomike nebude existovať invenčný potenciál v potrebnom rozsahu, môže nastať situácia, že priame zahraničné investície po vyčerpaní nákladových a mzdových komparatívnych výhod presunú svoje ekonomické aktivity do lacnejších lokalizácií. Ekonomika, ktorá chce dlhodobo profitovať z transferu technológií musí byť schopná dovezené technológie ďalej rozvíjať a prispievať tak k rastu svojej konkurenčnej schopnosti, ako aj konkurenčnej schopnosti investora. Nízky technologický a invenčný potenciál domácej ekonomiky môže mať taktiež za následok, že na Slovensko budú postupne umiestňované technológie nižšieho inovačného rádu, ktoré nepovedú k odstraňovaniu technologického zaostávania a nevytvoria dostatočný priestor pre zužovanie dôchodkovej medzery. Práve preto nedocenenie až podcenenie budovania slovenského výskumného priestoru vytvára riziko, že SR nielenže úplne stratí svoj inovačný potenciál, ale postupne sa zníži vo veľkom rozsahu aj jej imitačná schopnosť, postupne sa uzatvorí priestor na rozvoj vlastných technologicky a poznatkovo náročnejších odvetví.

Tak ako pri inovačných vstupoch, ani pri inovačných výstupoch nemožno hovoriť o výraznejšom kvalitatívnom posune slovenskej ekonomiky. Dosiadnutá úroveň technologickej vyspelosti sa premieta do základných štruktúrnych charakteristík, predovšetkým do podielu technologicky náročných odvetví a výrob na zamestnanosti, exporte a pridanej hodnote. Zamestnanosť v technologicky náročnom sektore v ostatných rokoch viac-menej stagnuje. Nízka tvorba pracovných miest v technologicky náročných odvetviach môže znižovať motiváciu na zvyšovanie kvalifikácie, čo sa postupne môže prejsť v poklese absorpčnej kapacity ekonomiky s už uvádzanými negatívnymi dôsledkami. Nedocenenie kvalitatívne založených aktivít znižuje flexibilitu ponukových štruktúr. Vzťah medzi pridanou hodnotou a medzispotrebou sa na Slovensku mení len veľmi pomaly, pričom nízka úroveň zhodnocovacích procesov je najmä v exportne najvýkonnejších odvetviach spracovateľského priemyslu. Podiel exportu technologicky náročných výrobkov na celkovom exporte nedosahuje ani pätinu priemeru EÚ-25. Hlavným dôvodom nízkeho zastúpenia technologicky náročných výrob na exporte zo SR je orientácia Slovenska na automobilový priemysel, ktorý patrí medzi technologicky stredne náročné výroby, pričom jeho podiel na exporte spracovateľského priemyslu predstavuje viac ako štvrtinu.

## **Záver**

Zaostávania ekonomiky SR v oblasti kvalitatívnej náročnosti predstavuje reálne riziko udržateľnosti ekonomického rastu, nakoľko nesúlad medzi kvantitatívnymi a kvalitatívnymi aspektmi rastu spravidla vytvára priestor pre vznik a prehĺbovanie nerovnováh v ekonomike. Pomalý rozvoj kvalitatívne náročných faktorov tak nevytvára dostatočné stimuly pre

štruktúrno-inovačné procesy, ktoré by zmenili kvalitu ponukovej strany ekonomiky a viedli k potrebnému rastu kvalitatívnej konkurenčnej schopnosti ekonomiky. Stimulovanie rastových impulzov v technologicky nenáročných odvetviach vytvára slabé predpoklady pre dlhodobu udržateľnú rastovú výkonnosť ekonomiky, nakoľko investície alokované do technologicky nízko náročných odvetví spravidla nevedú k potrebnému rastu pridanej hodnoty v ekonomike. Slabý tlak na štruktúrne prispôsobenie slovenskej ekonomiky súčasnej kvalitatívnej náročnosti v ekonomicky najvyspelejších krajinách EÚ posúva slovenskú ekonomiku do skupiny krajín, ktorých vlastná inovačná výkonnosť nie je schopná zužovať inovačnú medzeru a technologické zaostávanie a taktiež radikálnejšie zvyšovať svoje imitačné schopnosti. Uvedené skutočnosti naznačujú potrebu zásadnejších zmien v celom spektre kvalitatívne založených ekonomických aktivít a nutnosť komplexného prístupu k rozvoju všetkých oblastí znalostnej ekonomiky.

### **Literatúra**

- Balasubramanyam, V. N.: *The MAI and Foreign Direct Investment in Developing Countries*. Discussion Paper. EC10/98, Lancaster University 1998
- Blomström, M.- Kokko, A - Zejan, M.: *Foreign Direct Investment. Firm and Host Country Strategies*. London: Macmillan 2000
- K Görg, H. - Strobl, E.: *Multinational Companies, Technology Spillovers and Firm Survival: Evidence from Irish Manufacturing*". GEP Research Paper 00/12, University of Nottingham 2000
- Görg, H. - Strobl, E.: *Multinational Companies and Productivity Spillovers: A Meta-analysis*. Economic Journal, 2001, č.. 111, s. F723-F739
- Görg, H. - Strobl, E.: *Multinational Companies, Technology Spillovers, and Plant Survival*. Berlin, German Institute for Economic Research, DIW Berlin 2003
- Kokko, A.: *Productivity Spillovers from Competition between Local Firms and Foreign Affiliates*. Journal of International Development, 1996, č.. 8
- Kathuria, V.: *Productivity Spillovers from Technology Transfer to Indian Manufacturing Firms*. Journal of International Development, 2000, č.. 12
- Science and technology, the key to Europe's future - Guidelines for future European Union policy to support research*. Brussel, Commission of the European Communities 2004
- [www.cordis.lu](http://www.cordis.lu)
- [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int)
- [www.eurostat.org](http://www.eurostat.org)
- [www.statistic.sk](http://www.statistic.sk)

### ***Conditions for development of knowledge intensive activities in Slovak economy***

**Annotation:** *The paper evaluates critical areas, which influence the development of quality intensive, knowledge based activities in the Slovak economy. Its aim is to outline the risks of sustaining the recent economic growth in Slovak republic with insufficient stimulation of technology and innovation efficiency.*

**Key words:** *qualitative intensity innovation efficiency, research and development, human capital, technology transfer*

**Kontaktná adresa autora:  
Elena Fifeková, Ing., PhD.  
Katedra hospodárskej politiky,  
Ekonomická univerzita v Bratislave,  
Dolnozemska cesta 1, 852 35, Bratislava,  
fifekova@euba.sk**

# PSYCHOLÓGIA V PRIPRAVE ŠTUDENTOV EKONOMICKEJ FAKULTY

**Marta Flešková, Viktória Dolinská**

**Abstrakt:** Príspevok sa zaoberá problematikou psychologickéj prípravy študentov ekonomických odborov na Ekonomickej fakulte Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici. Vychádza z profilu absolventov týchto odborov a požadovaných kompetencií pracovníkov v štátnej správe, verejnej i súkromnej sfére. Charakterizuje psychologické disciplíny, ktoré sa na EF UMB vyučujú a poukazuje najmä na problémy, ktoré úzko korešpondujú s ekonomickou teóriou a praxou.

**Kľúčové slová:** psychológia, inovácie vo vzdelávaní, interkultúrna psychológia

Vzdelanie a vzdelávanie nadobúda v súčasnej epoche rozvoja informačných technológií, globalizácie a poznatkovo orientovanej spoločnosti čoraz väčší význam. Vzdelanie sa vymedzuje nielen ako sústava osvojených vedomostí, zručností a návykov, ale za jeho súčasť sa považuje aj získavanie citových, charakterových a vôľových vlastností a hodnotovej orientácie (Kováčová, 2004). Takto chápané vzdelanie sa považuje za najlepší spôsob ako rozvíjať ľudský potenciál, t.j. také vlastnosti ako myslenie, tvorivosť, zodpovednosť, záujem o sebazvedľávanie, ale aj schopnosť spolupracovať, komunikovať, vyjadrovať svoje názory, učiť sa nové veci a primerane sa správať. K tomu prispieva aj štúdium spoločenskovedných disciplín – psychológie, filozofie, etiky, politológie, ktoré sa viac alebo menej dôrazne presadzujú v rámci študijných programov vo vzdelávaní budúcich ekonómov.

Každá profesia kladie na jej vykonávateľa špecifické nároky, vyžaduje špecifické vedomosti a zručnosti. Kvalitná odborná príprava je základným predpokladom vysokého výkonu v akejkoľvek profesii. V plnom rozsahu to platí aj pre profesie, na ktoré sa pripravujú študenti našej ekonomickej fakulty v študijných odboroch: cestovný ruch, ekonomika a manažment podniku, financie, bankovníctvo a investovanie, regionálny rozvoj a verejná správa a verejná ekonomika a služby. Nemôže to však byť len vzdelanie formálne, čo pri súčasnom tlaku na potrebu vyššieho vzdelania pre väčšiu časť populácie predstavuje veľké nebezpečenstvo najmä z hľadiska jeho kvality, alebo pragmaticky orientované, ktoré redukuje človeka na jeho funkciu výkonnú a spotrebnú. Byť rozhladeným a kultivovaným človekom si vyžaduje nielen veľa poznatkov, ale aj zamyslenie sa nad zmyslom vlastného bytia, svojho smerovania, utváranie si vlastnej identity, schopnosť dať svojej existencii zmysel v podobe zmysluplnej sebarealizácie svojich vedomostí, skúseností a schopností.

## **Psychológia a ekonomické vedy**

V poslednom období sa ustálilo chápanie psychológie ako vedy o prežívaní a správaní človeka. Takto chápaný predmet psychológie podľa M. Nakonečného (1995) sa síce obmedzuje len na procesuálny aspekt psychiky, ale vyjadruje podstatu psychológie v dvoch aspektoch:

1. Fenomenálne vystupuje „psychické“ ako jednota prežívania a správania.
2. V prežívaní sa realizuje základná regulatívna funkcia psychiky tým, že funguje ako systém tvorby a používania významov. Správanie je potom chápané ako účelová reakcia na psychické spracovanie významu situácií.

Takto chápaný predmet psychológie umožňuje využívať jej poznatky v rôznych odboroch, najmä tých, kde sa uvažuje aj o človeku.

Problematiku, ktorej sa venuje odbor psychológia je možné podľa E. Pindešovej a V. Pokorného (2006, s.146) identifikovať na pozadí všetkých procesov, ktoré sa v praxi manažéra vyskytujú. Domnievame sa, že nielen manažéra, ale aj pracovníka vo verejnej a štátnej správe, v službách, v podnikovej sfére, v oblasti bankovníctva, cestovného ruchu, atď.

Úroveň odbornosti a efektívnosti činnosti pracovníka s ekonomickým vzdelaním na akomkoľvek poste závisí nielen od jeho teoretických poznatkov z odboru ekonómia, ale aj od skúseností a znalostí sociálnych situácií, vedomostí a schopností adekvátne vnímať realitu okolo seba, schopností riešiť problémy, ale aj niektorých jeho osobnostných predpokladov – emocionálnej stability, pružnosti, rozhodnosti, objektívnosti a kritickosti myslenia, iniciatívnosti, schopnosti prekonať prekážky, vysokej motivácie, pozitívneho vzťahu k vykonávanej práci, odolnosti voči záťaži. Dôležitá je aj schopnosť sebaznania a sebareflexie. Ako uvádza K. Riegel (2007, s.7), „aj tie najlepšie ekonomické modely sú nakoniec modely ľudského správania“. Pochopiť ľudské správanie, ako aj správanie svoje, umožňujú aplikované psychologické disciplíny, ktoré sa v rámci súčasnej psychológie čoraz viac rozvíjajú.

### **Psychológia vo vzdelávaní študentov ekonomických odborov**

Aj keď sú psychologické disciplíny na fakulte zaradené medzi povinne voliteľné a voliteľné, študenti, tak bakalárskeho, ako aj inžinierskeho štúdia majú o ne veľký záujem. V našom prípade neobstoja tvrdenia tých, ktorí spoločenskovedné predmety na ekonomických fakultách považujú za zbytočné.

Informácie o základných psychologických javoch a možnostiach ich aplikácie pri regulovaní ekonomických procesov získavajú študenti na predmete *Psychológia*. Po nevyhnutnom osvojení základnej psychologickéj terminológie dôraz kladieme najmä na poznatky psychológie práce a ekonomickej psychológie – na ich základe študent získa schopnosť analyzovať psychologické znaky ekonomických javov a procesov a dokáže chápať základne kategórie a princípy aplikovaných psychologických disciplín.

Práca manažéra má viac dimenzií, ako je bežná prax u ľudí, ktorí túto prácu nevykonávajú. Poznať psychológiu je nevyhnutnosť, je to nevyhnutnosť pre zvládnutie seba samého, ale aj cesta k lepšej komunikácii s okolím a k efektívnejšej orientácii v práci a odolnosti voči stresovým situáciám. *Psychológia v manažmente* je ďalší predmet, cez ktorý študenti môžu lepšie pochopiť medziodborové vzťahy. Použitie psychológie v ekonomickej praxi znamená, že učíme cez tento predmet študentov vidieť v každej ekonomickej situácii ľudský faktor (Mikuláščík, 2004).

*Sociálna psychológia* poskytuje poznatky, ktoré sú využiteľné v kontakte s inými ľuďmi a pri riešení sociálnych situácií. Dôraz kladieme na problematiku sociálnej percepcie a sociálnej kognície, sociálnych postojov a pôsobenia človeka v malých sociálnych skupinách. Osobitnú pozornosť venujeme spôsobom sociálnej interakcie a ich vplyvu na prežívanie a správanie človeka.

*Psychológia trhu* ako aplikovaná psychologická disciplína rozširuje a špecifikuje vedomosti študentov z teórie marketingu o poznatky súvisiace so psychologickými aspektami marketingovej praxe.

Završením psychologickéj prípravy študentov – budúcich ekonómov je *Sociálno-psychologický tréning*, cieľom ktorého je osvojiť si a zdokonaľiť sociálne zručnosti študentov a prakticky ich pripraviť na efektívne zvládnutie špecifických sociálnych situácií a rolí. Takýto model psychologickéj prípravy ich vedie k efektívnemu sociálnemu správaniu a zvyšuje ich interakčné a sociálne kompetencie.

Nevyhnutnou súčasťou vzdelávacieho procesu a jadra každého vysokoškolského kurikula sú aj otázky globálneho rozvoja. Preto, keď hovoríme o globálnom vzdelávaní, myslíme tým vzdelávacie a komunikačný proces založený na predchádzajúcich dosiahnutých

vedomostiach. Aj z tohto dôvodu poskytuje vysoká škola najoptimálnejší priestor na rozvoj všetkých súčastí globálneho vzdelávania ako je: rozvojové (humanitárne) vzdelávanie (pochopiť vzťahy medzi životmi ľudí z tzv. vyspelých a tzv. rozvojových krajín a podpora medzinárodnej rozvojovej spolupráce), vzdelávanie o ľudských právach, o udržateľnom rozvoji, o mieri a prevencii konfliktov, ale aj interkultúrne vzdelávanie. V snahe pripraviť študentov fakulty aj na tieto aktuálne problémy súčasnosti sme navrhli pre akademický rok 2007/2008 dva nové predmety *Interkultúrna psychológia a Akulturačné štúdie*. Poznatky interkultúrnej psychológie sú dôležité pre vysvetľovanie rozdielov, ktoré nachádzame v medzinárodných evaluáciách procesov a výsledkov školského vzdelávania (Průcha, 2004, s.161).

Vysokoškolské kurzy aj cez predmety orientované psychologicky je potrebné pripravovať tak, aby spĺňali požiadavku aktívneho učenia, t.j. rozvíjali kritické myslenie, empatiu a rešpekt k druhým ľuďom na báze hodnôt solidarity, kreativity a spravodlivosti.

Práve vo výučbe budúcich ekonómov je potrebné postupne vyrovnávať v slovenskom edukačnom prostredí dosť výraznú nerovnováhu medzi verejnou podporou inovácií vo vzdelávaní a slabým porozumením zo strany niektorých vysokých škôl.

### **Záver**

Majú byť a sú dnešní vysokoškoláci zodpovední za súčasný stav sveta?

Určite áno!

Umožňuje im však vypestovať si istú mieru zodpovednosti súčasný edukačný systém?

Určite nie!

Práve z tohto dôvodu sme navrhli nové predmety a inovácie tých, ktoré už vyučujeme dlhšie. Dúfame, že vďaka týmto snahám sa budú môcť naši absolventi lepšie uplatniť na európskom trhu práce pri neustálom efektívnom vzdelávaní sa aj v rámci vzdelávacích aktivít firiem, v ktorých budú pracovať.

### **Literatúra**

- KOVÁČOVÁ, V. 2004. Pedagogická terminológia. In. Kováčiková, D., Kováčová, V., Turanská, E., Belková Vlasta.: *Základy pedagogiky pre sociálnych a misijných pracovníkov*. Banská Bystrica: PF UBM, 2004. ISBN
- MIKULÁŠTÍK, M. 2004. *Psychologie v managementu a v podnikání*. Zlín: UTB, 2004. ISBN 80-7318-193-2
- MISTRÍK, E. 2005. *Slovenská kultúra v multikulturalizme*. Nitra: UKF FF, 2005. ISBN 80 8050-909-3
- PRUCHA, J. 2004: *Interkulturní psychologie*. Praha: Portál, 2004. ISBN 70-7178-885-6
- RIEGEL, K. 2007: *Ekonomická psychologie*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1185-0.
- VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. 2007 *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.
- PINDEŠOVÁ, E., POKORNÝ, V. 2006. Aplikace aktuálních trendu při projektování vzdělávání manažeru v oblasti psychologie. In: Acta Humanica 3/2006. Žilina: FPV ŽU, 2006. ISSN 1336-5126.

### ***Psychology in the Future Economists Preparation***

**Annotation:** *This article is problematically aimed at psychological preparation of economy students at The Matej Bel University in Banská Bystrica - Faculty of Economics. It shows a profile of graduates of these specializations and competencies, which is required from state service clerks, in public or private sphere in general. It characterizes psychological disciplines, that are being taught at Faculty of Economics in Banská Bystrica and refers to the problems strongly corresponding with economic theory and practice.*

**Key words:** *Psychology, Education inovations, Intercultural Psychology*

**Kontaktná adresa autorov:**

**Marta Flešková, doc., PhDr., CSc.**

**Katedra ekonómie a humanitných vied**

**Ekonomická fakulta UMB**

**Tajovského 10, Banská Bystrica**

**mfleskova@pdf.umb.sk**

**Viktória Dolinská, PhDr., PhD.**

**Katedra ekonómie a humanitných vied**

**Ekonomická fakulta UMB**

**Tajovského 10, Banská Bystrica**

**viktoriamdolinska@umb.sk**

# HODNOTOVÁ ORIENTÁCIA ŠTUDENTOV EKONOMICKEJ FAKULTY

**Marta Flešková, Vladimír Salbot**

**Abstrakt:** *V príspevku referujeme výsledky výskumu hodnôt a hodnotových orientácií, ktorý sme realizovali na vzorke študentov Ekonomickej fakulty UMB v Banskej Bystrici. Výskumný súbor tvorilo 149 študentov, z toho 108 dievčat a 41 chlapcov. Výskumnými metódami bol Dotazník HO-PO-MO a dotazník vlastnej konštrukcie na zisťovanie významu hodnoty vzdelanie. Zistili sme, že u študentov ekonomickej fakulty dominuje sociálna hodnotová orientácia, nasleduje v poradí vzdelávacia, ekonomická, mravná a estetická hodnotová orientácia. Rozdiely sa objavili medzi chlapcami a dievčatami – chlapci sú výraznejšie ekonomicky orientovaní ako dievčatá. Analýza hodnoty vzdelanie ukázala, že študentom sa s týmto pojmom spája škola, knihy, vedomosti, učiteľ, práca atď.*

**Kľúčové slová:** *hodnota, hodnotová orientácia, vysokoškolskí študenti, vzdelanie*

Pojem hodnota má interdisciplinárny charakter. Chápanie hodnôt je v psychológii odlišné a špecifické vzhľadom k ponímaniu hodnôt v iných vedách. Aj v psychologickej literatúre však existujú rôzne prístupy k jej vymedzeniu, ale aj začleneniu do štruktúry osobnosti. *Hodnoty* sa považujú za dôležitú subštruktúru osobnosti, ktorá významnou mierou ovplyvňuje rozhodovanie a konanie človeka, vedie k individuálnemu a pre človeka charakteristickému vnímaniu okolitého sveta – ľudí, vecí, javov a udalostí. Hodnoty sú súčasťou človeka, spájajú sa s kognitívnymi štruktúrami osobnosti – sú významnými činiteľmi pri poznávacej činnosti, s emóciami – to čo percipujeme, o čom rozmyšľáme sa stáva hodnotou tým, že je pre nás príťažlivé alebo nás odpudzuje, ale sú aj zdrojom snaženia človeka a súčasne udávajú smer jeho správaniu. P. Prunner (2002, s. 49) konštatuje, odvolávajúc sa na rôznych autorov, že hodnota v sebe obsahuje kognitívnu, emocionálnu a konatívnu zložku. Podľa M. Zelinu (1996, s. 167), zatiaľ čo pudy a inštinkty sú viazané na biofyziológické dispozície, potreby na psychické charakteristiky osobnosti, hodnoty a hodnotové systémy sa blížia skôr k cieľovým charakteristikám osobnosti, pričom sú silne podmienené aj spoločensky.

V. E. Frankl (in Cakirpaloglu, 2004, s. 280-284) vo svojej axiologickej koncepcii zdôrazňuje význam zmyslu, ktorý chápe ako subjektívny jav obsahujúci hodnotu individuálneho prežívania a striktné odlišuje potreby od individuálnych a univerzálnych hodnôt. Hodnota predstavuje jedinečný a neprenosný význam o niekom alebo o niečom a ako taká určuje obsah a smer správania osobnosti. To znamená, že význam sa nedá prenášať tradíciou, prostredníctvom archetypov, ale na druhej strane zároveň nepopiera, že existujú aj hodnoty univerzálne, prenášané kultúrou.

K. Popielski (in Klčovanská, 2004) chápe hodnotou „všetko to, čo človeka priťahuje, obohacuje, usmerňuje, čo vytvára jeho osobu vo všetkých dimenziách, prejavoch a snahách“.

N. Rot (in Cakirpaloglu, 2004, s.354) zdôrazňuje subjektívnosť a žiadúcnosť ako najvýznamnejšie atribúty hodnoty a konštatuje, že „hodnoty označujú idey alebo situácie, o ktorých existuje presvedčenie, že predstavujú niečo dobré, žiadúce, k realizácii ktorého treba smerovať“.

O.F. Graumann ( in Prunner, 2002, s. 28) definuje hodnotu „ako explicitnú alebo implicitnú koncepciu hodnotových prání individua alebo skupiny, ktorá ovplyvňuje výber možného konania všetkého druhu, prostriedkov a cieľov“.

W. Renner (in Aluja, Garcija, 2004, s. 619) definuje ľudské hodnoty ako „výtvory poznania, ktoré objasňujú rozdiely v životných cieľoch, princípoch správania a záujmoch“.



S.H. Schwartz a W. Bilsky (1991) abstrahovali päť znakov hodnôt: viera, žiadúcnosť, transsituačnosť, selektívnosť, dôležitosť.

*Hodnotový systém* je sústava hodnôt, ktoré jednotlivec prijíma a ktoré ho priťahujú. Podľa M. Homolu (1972 s. 209), „ak poznáme hodnotový systém jednotlivca, máme dobrý obraz o jeho osobnosti“. Podľa uvedeného autora (c.d., s. 209-210), musí byť hodnotový systém:

- vnútorne konzistentný s celou osobnosťou,
- realistický a do určitej miery pružný,
- život v súlade s ním má prinášať človeku uspokojenie.

Hodnotový systém je zasadený do „ja“ každého človeka a má tým väčší vplyv na osobnosť, čím je ucelenejší a prepojenejší s ostatnými subsystémami osobnosti. Na hodnotový systém je podľa V. Poliacha (2003, s. 35] priamo napojené svedomie. Ide o „autoregulačný emocionálny mechanizmus, používajúci ako hodnotiace kritérium zvnútornené mravné normy, ktoré sú súčasťou hodnôt“. Preto by hodnotový systém človeka mal byť taký, aby nielen čo možno najviac zodpovedal spoločenským požiadavkám, ale aby bol aj v súlade s jeho presvedčením.

Niektorí autori (napr. Prunner, 2002) spájajú hodnotový systém s hodnotovou štruktúrou, s usporiadaním, resp. rebríčkom hodnôt. V našom poňatí budeme hodnotový systém chápať ako poradie a vzájomné súvislosti osobne uznávaných hodnôt.

Pojem *hodnotová orientácia* tiež nie je chápaný jednoznačne. T. Pardel (1977, s. 12) definuje hodnotovú orientáciu ako „zovšeobecnenú koncepciu prírody a sveta, koncepciu úlohy človeka vo svete a spoločnosti, koncepciu medziľudských vzťahov, určujúcu smer a selektivitu v správaní“. J. Sekera (1994, s. 7) spája hodnotovú orientáciu s hodnotovým postojom, pričom hovorí, že postoj je primárne hodnotiacim vzťahom a má kľúčový význam pre zameranie činnosti človeka. Hodnotovú orientáciu chápe ako „určitý výsledok hodnotového postoja, ktorý vyjadruje cieľové zameranie subjektu“. K tomu dodáva, že hodnotová orientácia je výsledkom výberu hodnôt, zároveň však podľa neho platí, že nie každý výber je hodnotovou orientáciou. Hodnotová orientácia je smerovanie k preferovaniu určitých hodnôt pred inými hodnotami a poukazuje na určitú zameranosť osobnosti.

Aj keď sa hodnotový systém považuje za relatívne konzistentný a vnútorne štruktúrovaný útvar, podlieha zmenám – je dynamický. U človeka dochádza v priebehu života k vytváraniu nových hodnôt, menia sa jeho hodnotové preferencie, a to v závislosti od zmien jeho sociálneho prostredia a najmä osobných skúseností. Z tohto hľadiska považujeme zisťovanie hodnôt a hodnotových orientácií detí a mládeže za opodstatnené najmä v súvislosti s možnosťami ich utvárania pod vplyvom cieľavedomého pôsobenia sociálneho prostredia (rodičov, učiteľov, priateľov atď).

### **Cieľ výskumu. Výskumné problémy**

Cieľom výskumu bolo zistiť, aké sú hodnotové orientácie študentov ekonomickej fakulty. Osobitne sme si všimli postavenie vzdelávacej hodnotovej orientácie a tiež sme chceli zistiť, ako vnímajú vysokoškolskí študenti hodnotu vzdelanie.

Snažili sme sa odpovedať na tieto otázky:

1. Aké bude poradie hodnotových orientácií?
2. Budú rozdiely v poradí hodnôt medzi chlapcami a dievčatami?
3. Aké miesto zaujíma vzdelávacia hodnotová orientácia v rámci sledovaných hodnotových orientácií?
4. S čím sa u vysokoškolských študentov asocjuje hodnota vzdelanie?
5. Čo považujú študenti za najdôležitejšie pre svoje vzdelanie?

6. Čo vysokoškolskí študenti v súvislosti s hodnotou vzdelanie vnímajú pozitívne a čoho sa obávajú?

### Výskumná metóda. Výskumná vzorka

Na získanie údajov o hodnotových orientáciách študentov sme použili dotazník na poznávanie hodnotových orientácií, ktorý je jedným z troch dotazníkov Dotazníka HO-PO-MO (Dotazník na zisťovanie hodnotových orientácií, postojov k hodnotám a motivácie výkonu), autor J. Vonkomer (1991). Dotazník je zameraný na skúmanie vzdelávacej, estetickej, mravnej, ekonomickej a sociálnej hodnotovej orientácie. Pre tento dotazník platí, že čím vyššie je skóre, tým je hodnotová orientácia preferovanejšia.

Druhou metódou bol dotazník na zisťovanie významu hodnoty vzdelanie. Zo siedmych otázok sme analýze podrobili tieto 4 otázky:

1. Uveďte 5 ľubovoľných slov, ktoré Vám napadnú pri slove vzdelanie.
2. Čo Vás najviac teší v súvislosti s vaším vzdelaním?
3. Čoho sa najviac obávate v súvislosti s vaším vzdelaním?
4. Čo považujete za najdôležitejšie pre Vaše vzdelanie?

Výskumnú vzorku tvorilo 149 študentov (108 dievčat a 41 chlapcov) Ekonomickej fakulty (ďalej EF) UMB v Banskej Bystrici. Na získanie výskumnej vzorky sme použili metódu dostupného výberu.

### Výsledky

Spracovaním výsledkov za celú sledovanú skupinu respondentov sme získali poradie ich hodnotových orientácií. Ako najpríťažlivejšiu označili študenti sociálnu hodnotovú orientáciu, ktorá vyjadruje pozitívny vzťah k ľuďom, ďalej v poradí vzdelávaciú, ekonomickú, mravnú a ako najmenej príťažlivú estetickú hodnotovú orientáciu (tab.1).

Tab. 1 Hodnotové orientácie študentov ekonomickej fakulty (N=149)

Hodnotové orientácie	AM	SD	Poradie
sociálna	28.60	5.83	1.
vzdelávacia	26.43	5.33	2.
ekonomická	25.69	7.08	3.
mravná	20.57	4.32	4.
estetická	11.38	6.21	5.

Porovnanie výsledkov z hľadiska rodu ukázalo, študentky-ženy preferujú sociálne hodnoty, čo považujeme u žien za prirodzené, ďalej hodnoty súvisiace so vzdelaním, ekonomické hodnoty, morálne a estetické hodnoty. U študentov-mužov je poradie odlišné - sú viac ekonomicky orientovaní, vzdelávacie a sociálne hodnoty sú pre nich rovnako dôležité a ako najmenej príťažlivé sa javia mravné a estetické hodnoty. Uvedené potvrdzujú aj štatisticky významné rozdiely medzi mužmi a ženami, zaznamenané v sociálnej, ekonomickej a mravnej hodnotovej orientácii (tab. 2).

Tab. 2 Rozdiely v hodnotových orientáciách z hľadiska rodu

Hodnotové orientácie	ženy(N=108)		muži (N=41)		t-hodnota
	AM	SD	AM	SD	
vzdelávacia	26.96	4.52	25.02	6.11	1.847
estetická	10.94	4.65	11.19	7.93	0.190
mravná	20.15	4.07	21.68	3.67	2.197*
ekonomická	24.87	5.00	27.87	5.74	3.142**
sociálna	29.66	5.22	25.80	5.19	4.050**

\*\* p< 0.01 \* p< 0.05

V súlade s cieľom výskumu sme hlbšie analyzovali hodnotu vzdelanie.

V prvej otázke respondenti uviedli spolu 497 slov, ktoré im asocuje pojem vzdelanie. Aj keď podľa inštrukcie bolo potrebné uviesť 5 slov, priemerný počet bol 4.56. Pri slove vzdelanie sa študentom ekonomickej fakulty vybavila najčastejšie tieto pojmy: škola (67.1%), knihy (40.3%), vedomosti (38.2%), učiteľ (16.1%), práca (15.4%), učenie (14.8%), skúška (14.1%), múdrosť (14.1%), titul (8%), spolužiaci (8%), peniaze (8%), priatelia (4%). Dievčatá okrem toho uviedli: inteligencia (12.9%), úspech (8.3%), možnosti (8.3%), budúcnosť (6.5%), diplom (6.5%).

Vzdelanie prináša zážitky spokojnosti a radosti najmä vtedy, keď ho môže človek uplatniť, využiť, keď prináša vnútorné uspokojenie. Sú však aj situácie, keď ho človek vníma ako záťaž, prípadne jeho získavanie je sprevádzané nepríjemnými zážitkami. Čo vysokoškolských študentov teší a čoho sa obávajú v súvislosti so svojim vzdelaním sme zisťovali dvoma otvorenými otázkami. Študentov ekonomickej fakulty najviac teší, že získajú nové vedomosti (30.9%), lepšie sa uplatnia na trhu práce (19.5%) a študovaný odbor ich zaujíma a baví (13.4%). Dievčatá akcentujú skôr vedomosti (33.3% oproti 21.9% chlapcom) a to, že ich učivo zaujíma a baví (15.7% oproti 7.3% chlapcom), chlapci zdôrazňujú lepšie uplatnenie (24.4% oproti 17.6% dievčat). Výpovede boli veľmi rozmanité a nie je možné ich uviesť všetky, preto sme sa sústredili len na najviac zastúpené kategórie.

Respondenti nemali problém uviesť aj to, čoho sa v súvislosti so svojím vzdelaním obávajú, aj keď početnosť odpovedí bola nižšia ako v prípade pozitívneho prežívania súvislostí so vzdelaním. Študenti ekonomickej fakulty sa obávajú neukončenia štúdia (30.2%), neuplatnenia sa v odbore a praxi (10.5%), nedostatočnosti svojho vzdelania (8.7%) a jeho nevyužitia v živote (7.3%). Uvádzané dôvody chlapcov a dievčat boli veľmi podobné, nezaznamenali sme výraznejšie rozdiely.

Štvrtou otázkou sme sa zisťovali, čo považujú vysokoškoláci za najdôležitejšie pre svoje vzdelanie. Študenti ekonomickej fakulty za najdôležitejšie považujú: uplatnenie vzdelania v študovanej profesii (15.5%), získavanie vedomostí a informácií (9.1%), ukončenie štúdia (9.1%), motiváciu (chuť) učiť sa (8.5%) a vytrvalosť (7.7%).

## Zhrnutie

V závere nášho príspevku sa pokúsime zhrnúť výsledky realizovaného výskumu a odpovedať na položené otázky.

Zistili sme, že v sledovanom výskumnom súbore dominuje sociálna hodnotová orientácia. Preferenciu sociálnej hodnotovej orientácie vysokoškolskými študentmi pred ostatnými hodnotíme pozitívne. Myslíme si, že pre rozvoj spoločnosti, jej ekonomickú prosperitu sú rovnako dôležité, ak nie dôležitejšie, medziľudské vzťahy, sociálne cítenie, prosociálne správanie. Študenti na druhom mieste preferovali vzdelávaciu hodnotovú orientáciu – čo nasvedčuje, že si uvedomujú dôležitosť hodnoty vzdelanie.

Aj keď našim cieľom nebolo osobitne skúmať estetickú hodnotovú orientáciu, zaujala nás jej veľmi nízka preferencia, ktorú sme v takej miere v iných výskumoch (na vzorke žiakov základnej a strednej školy) nezaznamenali. Pre plnohodnotný život človeka je dôležitá hodnotová vyváženosť, t.j. aby niektoré hodnotové orientácie výrazne neprevyšovali iné (človek, ktorý je obklopený ekonomickým bohatstvom, disponuje vysokým vzdelaním a nevníma krásu prostredia, prírody, umenia je ochudobnený o niektoré dimenzie ľudského života). Zdá sa nám, že aj na vysokej škole je potrebné rozvíjať estetické cítenie študentov.

Rozdiely z hľadiska rodu sú len v preferencii ekonomickej hodnotovej orientácie chlapcami a sociálnej hodnotovej orientácie dievčatami. Tieto rozdiely pripisujeme tradične chápaným rolám muža a ženy. Zdá sa, že s rastúcim vekom sa rozdiely medzi chlapcami a dievčatami v orientácii na sociálne hodnoty u dievčat a ekonomické hodnoty u chlapcov prehlbujú, čo potvrdzuje aj náš výskum na vzorke žiakov základnej školy (Flešková, 2006, s.47-49).

Zistili sme, že hodnota vzdelanie sa u vysokoškolských študentov spája najmä so školou, vedomosťami, knihami, učiteľom, učením. Asociovanie vzdelania s týmito pojmami nepovažujeme za náhodné. Študenti navštevujúci ekonomickú fakultu ju zrejme vnímajú ako inštitúciu, kde získavajú nové poznatky, vedomosti, čo potvrdzuje aj najčastejší výskyt asociácie vzdelanie – škola. Dokumentujú to aj odpovede na otázku čo ich na vzdelaní teší (nové vedomosti).

Zaujalo nás, že takmer tretina študentov má obavy z neukončenia študovaného odboru. Tento údaj budeme ďalej skúmať hlavne v súvislosti s osobnostnými charakteristikami respondentov. Určité percento študentov vyjadrilo obavy z toho, či nájdu uplatnenie svojho vzdelania v praxi. Ak vychádzame z toho, že hodnota vecí a javov v sebe zahrňuje aj dimenzie významnosť, cennosť pre človeka, v tejto súvislosti naše zistenia navodzujú aj otázku, do akej miery si budú títo študenti vážiť hodnotu vzdelanie (aké postavenie bude mať potom vzdelanie v ich rebríčku hodnôt). Za dôležité považujeme to, že študenti v súvislosti so vzdelaním vyjadrovali tiež motiváciu (chuť) študovať.

Príspevok vznikol v rámci riešenia grantovej úlohy VEGA č.1/2507/05.

## Literatúra

- ALUJA, A., GARCIA, L. 2004: Relationship between Big Five Personality Factors and Values. In: *Social Behavior and Personality*, 32, 7, s. 619-626.
- CAKIRPALOGLU, P. 2004: *Psychologie hodnot*. Votobia, 2004.
- HOMOLA, M. 1972: *Motivace lidského chování*. Praha: SPN, 1972.
- FLEŠKOVÁ, M. 2006: Hodnotová orientácia žiakov základnej školy. In: *Acta Humanica* 3/2006. Žilina: FPV ŽU.
- KLČOVANSKÁ, E. 2004: Hodnotová orientácia súčasnej mládeže a jej význam v pedagogickom procese. <http://www.uski.sk/>
- PARDEL, T. 1977: *Motivácia ľudskej činnosti a správania*. Bratislava: SPN, 1977.
- POLIACH, V. 2003: *Základy psychológie osobnosti*. Žilina: Edis, 2003.
- PRUNNER, P. 2002: *Výzkum hodnot*. Plzeň: Euroverlag, 2002.
- SCHWARTZ, S.H., BILSKY, W. 1990: Toward a Theory of the Univesal Content and Structure of Values: Extensions and Cross – Cultural Replications. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, s. 878-891.
- SEKERA, J. 1994: *Hodnotová orientace a mezilidské vztahy v pedagogických sborech*. Spisy Pedagogické fakulty Ostravské univerzity Ostrava: PFOU, 1994.
- VONKOMER, J. 1991: *Dotazník na zisťovanie hodnotových orientácií, postojov k hodnotám a motivácie výkonu HO-P0-M0*. Bratislava: Psychodiagnostika, 1991.
- ZELINA, M. 1996: *Stratégie a metódy rozvoja osobnosti*. Bratislava: Iris, 1996.

## ***The Faculty of Economics Student's Value Orientation***

**Annotation:** *The article reports the results of the research of values and value orientations that was realized on the sample of students of the Faculty of Economics M.Bel University in Banská Bystrica. The research sample consisted 149 students: 41 males and 108 females respondents. The research method we used the Questionnaire HO-PO-MO by J. Vonkomer and the questionnaire by own construction measuring the importance of value education. We found out that students prefer social value orientation, the second one is education value orientation,, the next one economics, moral and aesthetic value orientation. The difference appeared between males and females – males are more economically oriented than females. The concept education students connect with the concepts school, books, knowledge, teacher, work.*

**Key words:** *values, value orientation, university students, education*

### **Kontaktná adresa autorov:**

**Marta Flešková, doc., PhDr., CSc.**

**Katedra ekonómie a humanitných vied**

**Ekonomická fakulta UMB**

**Tajovského 10, Banská Bystrica**

**mfleskova@pdf.umb.sk marta.fleskova@umb.sk**

**Vladimír Salbot, doc., PhDr., CSc.**

**Katedra psychológie**

**Pedagogická fakulta**

**UMB Ružová 11, Banská Bystrica**

**vsalbot@pdf.umb.sk**

# DETERMINANTY ROZVOJA OBCHODU V KONTEXTE MEDZINÁRODNÝCH MARKETINGOVÝCH STRATÉGIÍ

**Zuzana Francová**

**Abstrakt:** Rozvoj obchodu je ovplyvňovaný internacionalizáciou a globalizáciou trhov. Rozhodujúcim prvkom zabezpečenia konkurencieschopnosti obchodných podnikov sa tak stáva vzťahový marketing. Jeho uplatnenie je zvlášť významné v oblasti maloobchodu, ktorý predstavuje dynamicky sa rozvíjajúcu oblasť a zároveň musí reflektovať naznačené determinanty rozvoja obchodu v súčasných podmienkach.

**Kľúčové slová:** medzinárodný marketing, obchod, obchodný reťazec, vzťahový marketing

## Úvod

Prekračovanie národných hraníc, získavanie nových odbytov, rozmiestňovanie výrobných zdrojov, kapitálu, pracovníkov, informácií je charakteristickým znakom súčasného podnikania. Tento proces je iniciovaný vývojom svetovej ekonomiky, ktorý smeruje ku globálnej ekonomike, avšak cez regionálne ekonomiky. Súčasťou podnikateľského prostredia je globalizácia a internacionalizácia, ktorých pôsobenie sa týka všetkých podnikov, obchodné nevyvímajúc.

## Obchod v rámci medzinárodného marketingu

Medzinárodný marketing ako podnikateľská filozofia je zameraný na uspokojovanie potrieb a želaní zákazníkov na medzinárodnom trhu. Zameriava sa na úsilie podnikov preniknúť na zahraničné trhy najmä za účelom expanzie, ovládania trhu a zvyšovania zisku.

Obchod ako hlavný realizátor obehu tovaru predstavuje jeden z najdynamickejších sektorov hospodárstva a samostatnú ekonomickú činnosť špecializovanú na výmenu prostredníctvom kúpy a predaja. Obchod predstavuje súhrn všetkých činností, ktoré sa vykonávajú na zabezpečenie kúpy a predaja, ale aj ako označenie organizácií, inštitúcií a podnikateľov, ktorí sa uvedenou činnosťou zaoberajú.

Nové podmienky podnikania v distribúcii a obchode podnecujú zahraničnú expanziu podnikov. Globalizácia trhov (v počiatkoch hlavne sektor priemyselny a následne aj v obchode a službách) je dôsledok liberalizácie celosvetového hospodárstva a vzniku rozsiahlych zón voľného obchodu. Neustále narastajú skúsenosti obchodných spoločností vo sfére podnikania na zahraničných trhoch a mení sa postoj obchodných spoločností, ktoré sa otvárajú zahraničnej expanzii. Internacionalizácia sa tak stáva elementom podnikovej kultúry. Otvárajú sa nové atraktívne trhy, ktoré ponúkajú možnosti predaja v strednej a východnej Európe, Ázii a Latinskej Amerike. Veľmi významný je aj rozvoj informačných technológií umožňujúcich efektívne riadiť nadnárodné spoločnosti.

## Expanzia obchodných spoločností na zahraničné trhy

Príčinami nútiacimi obchodné spoločnosti zapojiť sa do zahraničnej expanzie sú podobne ako v každej inej firme [3, 329]:

- stagnácia spotreby na domácom trhu,
- možnosť získania vyššej rentability investícií na zahraničnom trhu,
- snaha o zníženie konjunkturálnych vplyvov,
- rozloženie rizika prostredníctvom geografickej diverzifikácie podnikania.

Okrem vymenovaných činiteľov možno tiež vyčleniť **motívy špecifické pre obchodné podnikanie:**

- **Ohraničené možnosti ďalšieho rozvoja daného spôsobu predaja tovaru.** Vyplývajú z nasýtenia trhu danou formou predaja alebo zo znevýhodňujúcich právnych regulácií (napr. nemožnosť získať ďalšie povolenie na stavbu obchodu s veľkou úžitkovou plochou - supermarket). Ďalším motívom je podpora ohraničeného potenciálu vnútorného trhu, ktorá vyplýva z nízkeho počtu obyvateľov alebo malý záujem o zahraničnú expanziu amerických firiem.
- **Atraktivnosť ponuky pre zahraničné trhy a presvedčenie o jej exportovateľnosti.** Export inovatívneho produktu umožňuje obsadenie zatiaľ ešte neobsadenej časti trhu. Motívom pre expanziu môže byť tiež presvedčenie o dosiahnutí vyššej kompetencie a kvality v danom odbore než lokálne firmy, hoci sám produkt nemusí byť inovatívny pre daný trh.
- Dôvodom pre vstup zahraničnej obchodnej siete na daný zahraničný trh často býva i **zámer získať prístup k novým koncepciám podnikania alebo technológiám**, ktoré sú následne zamerané na zvýšenie konkurenčnej výhody firmy v materskej krajine.
- **Internacionalizácia obchodu** je odpoveďou na zintenzívnenie medzinárodnej spolupráce výrobných podnikov. Zväčšovanie škály činnosti obchodných spoločností má zabezpečiť zodpovedajúcu negociačnú pozíciu v relácii s medzinárodnými dodávateľmi ako aj umožniť využívanie výhody z rozsahu v oblasti nákupov. Internacionalizácia je charakterizovaná ako proces expanzie ekonomickej aktivity firiem nad rámec jednotlivých národných hospodárstiev. Všeobecné podmienky internacionalizácie spočívajú na trhových a konkurenčných podmienkach a na internacionalizačných podmienkach podnikov. Intenzita internacionalizačných procesov môže byť rôzna. Veľmi významné je ako firma vystupuje v zahraničí. Do úvahy pripadá vystupovanie ako domáca firma v tej ktorej krajine, vystupovanie ako zahraničná firma a vystupovanie ako medzinárodná alebo mnohonárodná firma. Ako príklad internacionalizácie v maloobchode možno uviesť maloobchodné firmy, ako napr. Metro, Aldi, Billa.

Špecifiká obchodu a činiteľov pôsobiacich v tejto oblasti podnikania spôsobili, že maloobchodníci neskôr ako výrobné spoločnosti začali podnikáť na zahraničných trhoch. Príčin tohto stavu je viacero [3, 330 ]:

- **expanzia maloobchodného podnikania do zahraničia si vyžaduje väčšie zaangažovanie kapitálu a personálu než samotný export produktov.** Je to proces oveľa komplikovanejší a spojený s väčším rizikom. Vytvorenie siete obchodov na zahraničnom trhu je oveľa zložitejším a dlhším procesom než vstup na trh produktu.
- **maloobchod bol počas dlhého obdobia doménou malých, rodinných firiem, podnikajúcich lokálne**, často nedisponujúcich potrebnými zásobami a vedomosťami umožňujúcimi expanziu do zahraničia;
- **podnikanie v maloobchode je silne ovplyvňované činiteľmi spoločensko-kultúrnymi, ekonomickými a utváranými nákupnými zvyklosťami zákazníkov.** Počet ponúkaných produktov si vyžaduje vyššiu unifikáciu nákupných zvyklostí a pri tom samotný nákup obchodnej služby sa ťažšie poddá generalizácii než spotreba hmotného tovaru;
- **legislatívne regulácie** vyplývajúce z politiky mnohých krajín chránia rodinný obchod a tradične uzatvárali hranice pred novodobými, veľkými zahraničnými obchodnými spoločnosťami.

## **Globalizácia obchodu**

Primárnou príčinou globalizácie obchodu je globalizácia výrobnododávateľskej sféry. Ďalšími veľmi významnými príčinami je dekoncentrácia domáceho obchodu, nedostatok kapitálu, nedostatočné know-how, nedostatočná marketingová orientácia domácich obchodníkov a nedostatočné riešenie a riadenie dodávateľsko-odberateľských vzťahov.

Globalizáciu spotreby a obchodu podporujú nadnárodné koncerny. Dominantné postavenie majú vysoko integrované obchodné firmy, resp. obchodné reťazce. Obchodný reťazec je definovaný ako súbor maloobchodných prevádzok – dve a viac, ktoré predávajú v typizovanej stavbe (interiér a exteriér) obchodu unifikovaný sortiment štandardizovaného tovaru, unifikovanou maloobchodnou prevádzkou, za predpokladu centralizácie manažmentu všetkých činností.

Maloobchodné reťazce sú charakteristické vlastníctvom rôzneho počtu maloobchodných jednotiek, centralizáciou niektorých činností, ako napr. nákup tovaru, podpora predaja, výskum trhu. Ďalej sú charakteristické napr. centralizáciou a koncentraciou zásob, manažmentom maloobchodných jednotiek, typizáciou, unifikáciou a štandardizáciou infraštruktúry.

Proces globalizácie sa prejavuje na troch úrovniach, a to: zákazník – obchod – výroba, ktoré sú veľmi úzko prepojené.

**Zákazník** je kľúčovým faktorom v tomto vzťahu z dôvodu uskutočnenia nákupných rozhodnutí, pričom zohľadňuje rôzne kvalitatívne aspekty. Ide napr. o: možnosť vrátiť tovar, voľnosť pohybu medzi tovarom, ponuka úveru a leasingu, možnosť bezhotovostných platieb, diskontné ponuky a výpredaje, otváracia doba, možnosť komplexného nákupu a veľký výber tovaru, možnosť nákupu štandardného tovaru za nízkej ceny, úspora času, možnosť používať určitú značku, nadštandardná starostlivosť.

**Obchod** pôsobí na zákazníka a na výrobu. Z hľadiska zákazníka sa obchod podieľa na spotrebe produktov, t. zn. že uspokojuje potreby zákazníka a z hľadiska výroby pôsobí ako jej realizátor. Vo vzťahu k výrobe je jeho vplyv veľmi výrazný, najmä vplyvom koncentračných procesov. Tento vplyv sa prejavuje prostredníctvom dodávok, nakoľko koncentrovaný obchod má požiadavky na veľké dodávky tovaru a na komplexnosť. Ďalším prvkom je cena tovaru vo vzťahu ku kvalite. Obchod teda pôsobí na koncentráciu a vyššiu produktivitu výroby. Možno však konštatovať, že koncentrácia obchodu v súčasnosti predstihla koncentráciu výroby a obchod musí vyhľadávať veľkých výrobcov za hranicami jednotlivých štátov. Na zákazníka pôsobí obchod vo svojich prevádzkových jednotkách.

**Výroba** nie je v súčasnosti dostatočne pripravená adaptovať sa na podmienky, ktoré kladú obchodné siete. Silné obchodné spoločnosti sa stávajú kľúčovými obchodnými partnermi výrobcov. Obchod vyvíja na výrobu tlak z hľadiska množstva tovarov, cien, splatnosti dodávok a pod. Význam má uplatnenie logistickej metódy Just in Time, ktorej cieľom je realizácia výroby podľa požiadaviek zákazníka s minimálnymi zásobami. Jej uplatnenie je zamerané na zníženie zásob a skrátenie priebežných časov, ako aj na zvýšenie produktivity práce. Predpokladom splnenia uvedených cieľov je reorganizácia výroby a zásobovania, odstránenie prestojov, zabezpečenie komplexnosti materiálových tokov, flexibilitu kapacít, zásobovanie a zosúladené s výrobou, resp. reorganizáciu celého logistického reťazca, implementáciu účelného systému plánovania a riadenia výroby.

V nadväznosti na expanziu firiem na zahraničný trh možno vymedziť tieto marketingové stratégie:

- **Stratégia širokého prenikania na trh** – je stratégia typická pre globálne firmy a veľké distribučné reťazce. Podniky uplatňujúce túto stratégiu majú veľkosériovú výrobu, ich výrobky sa uplatňujú na medzinárodných trhoch a realizujú úspory



z rozsahu. Ich konkurenčná výhoda spočíva v nízkych nákladoch a konkurencieschopných cenách.

- **Stratégia diferenciácie** spočíva v získaní konkurenčnej výhody vďaka odlišnosti od konkurenčných ponúk. Je typická pre úspešné firmy z vyspelých krajín, ktoré ponúkajú výrobky za vyššie ceny, ale zároveň ponúkajú s výrobkom viacero služieb, ktoré dodávajú výrobku vyššiu úžitkovú hodnotu. Z hľadiska výrobkov je táto stratégia typická pre technologicky náročné výrobky a pre služby.
- **Stratégia úzkej špecializácie (stratégia koncentrácie)** – sa orientuje na úzku špecializáciu a obmedzený počet kupujúcich a tým prináša pomerne vysokú maržu. Firma takto môže získať aj dominantné postavenie v svojom segmente na svetovom trhu. Táto stratégia je typická pre luxusné výrobky (drahé parfémy, šperky) a pre firmy, ktoré sa orientujú na ojedinelé dodávky pre potreby niektorých priemyselných odvetví. Z hľadiska medzinárodného marketingu je táto stratégia vhodná pre malé a stredné podniky, ktoré sa zameriavajú na menšie trhové segmenty.

K ďalším vymedzeným stratégiám patria stratégie z oblasti distribúcie. Distribučné stratégie sú jedným zo základných faktorov, ktoré sú predmetom konkurenčného boja jednotlivých firiem na trhu. Úlohou podniku je zvoliť takú distribučnú stratégiu, ktorá bude vyhovovať preferenciám zákazníkov, finančným možnostiam firmy a bude predčiť konkurenciu. Poľskí autori M. Cieselski a A. Czubala k stratégiám, ktoré sú v distribúcii využívané priradujú napr.: [1, 54]

- stratégiu znižovania počtu dodávateľov, odberateľov a sprostredkovateľov,
- stratégiu horizontálnej a vertikálnej integrácie,
- stratégiu riadenia reťazca dodávok,
- stratégiu vyčlenenia logistických funkcií mimo štruktúry podniku (tzv. outsourcing),
- stratégiu inovácií technológií.

### **Podmienky úspechu na medzinárodných trhoch**

Expanzia firiem na medzinárodné trhy sa nemôže stať útekem pred neúspechmi dosiahnutými na domácom trhu. Iba silná spoločnosť, disponujúca zodpovedajúcimi zásobami a skúsenosťami má šancu dosiahnuť úspech na medzinárodných trhoch. Úspech expanzie firiem na zahraničných trhoch ovplyvňujú tieto faktory:

- **skúsenosti v danej oblasti podnikania na domácom trhu** a zodpovedajúce **zásoby tovaru** sú nevyhnutnými činiteľmi aj keď nepostačujúcimi;
- **schopnosť podnikat' v odlišnom kultúrnom, konkurenčnom a legislatívnom prostredí.** Mimo tendencie zjednocovania životných štýlov a spotreby naďalej existujú veľké rozdiely medzi spotrebiteľmi v rozličných krajinách, rôzne sú ich očakávania ponuky sortimentu ako aj rozsahu obchodných služieb. Obchodné reťazce hľadajú výhody, ktoré môžu ponúkať svojim medzinárodným spotrebiteľom a realizujú ich, berúc do úvahy lokálne podmienky krajiny v ktorej podnikajú, v zhode so zásadou „mysli globálne, konaj lokálne“.
- **v dobe globalizácie obstať pred výzvou riadenia čoraz zložitejšej a komplikovanejšej organizačnej štruktúry;**
- **ocenenie atraktívnosti daného spôsobu predaja pre nový trh,** v prípade keď je s expanziou do zahraničia spojený aj export koncepcie predaja. Je potrebné opísať, ktoré zo silných stránok ležiacich pri prameni úspechu na materskom trhu ponúkajú zahraničným spotrebiteľom značnú výhodu v porovnaní s už existujúcimi formami predaja na domácom trhu a následne vybudovať zodpovedajúce súvisiace podporné nástroje a operácie, tvoriace konkurenčnú prevahu firmy. Transfer spôsobu predaja sa zvyčajne viaže s jej konečnou adaptáciou na miestne podmienky, pričom veľmi

dôležité je, aby sa v konečnom výsledku adaptácie nestratili kľúčové elementy jadra koncepcie.

- **vzťahový marketing ako východisko ďalšieho rozvoja obchodu** – podstatou vzťahového marketingu je nadviazať, udržať a zlepšovať vzájomné vzťahy so všetkými subjektami s cieľom vytvoriť hodnotu a zabezpečiť spokojnosť zákazníkov. Orientuje sa na vzťahy voči verejnosti, zákazníkom, konkurencii, štátnym orgánom a ďalšie vzťahy v rámci interného a externého marketingového prostredia podniku. Vzťahový marketing v období moderného marketingu je nástrojom konkurencieschopnosti jednotlivých podnikov. Spolupráca v oblasti obchodných a dodávateľských firiem má za cieľ zvýšiť efektívnosť podnikania spolupracujúcich subjektov. Silné postavenie distribučných subjektov viedlo aj k vzniku nových foriem marketingu. Ide o:
  - **trade marketing** – rozvoj spolupráce s obchodnými reťazcami. Dodávatelia koncipujú špecifickú marketingovú stratégiu podľa potrieb kľúčových zákazníkov, t.j. jednotlivých obchodných reťazcov. Spolupráca sa týka napr. výrobného portfólia, merchandisingu, podpory predaja a ďalších foriem komunikácie. Základom spolupráce je využívanie moderných manažérskych nástrojov, resp. stratégií ECR a EDI.
  - **shopper marketing** – marketing orientovaný na kupujúcich priamo v predajni. Shopper marketing vychádza z toho, že veľká časť nákupných rozhodnutí sa uskutočňuje priamo v predajniach. Z toho dôvodu obchodné reťazce a dodávatelia majú za cieľ koordinovať marketingové aktivity a spoločne ovplyvňovať nákupné správanie spotrebiteľov. Treba však podotknúť, že obchodné reťazce a dodávatelia nemajú identické záujmy. Obchodný reťazec má záujem na tom, aby kupujúci nakupoval v jeho sieti predajní čo najviac tovaru a nie je z jeho hľadiska dôležité, akú značku preferuje, resp. kúpi. Naopak dodávateľ má za cieľ, aby jeho výrobky, značky boli najpredávanejšie a v ktorom obchode sú nakupované, nie je preňho prvoradé.

## Záver

Význam obchodu v národnom hospodárstve spočíva v jeho podiele na základných makroekonomických charakteristikách a funkciách, ktoré zabezpečuje a v uspokojovaní potrieb zákazníkov. Významný vplyv na obchod na vnútornom trhu má proces globalizácie a výroba spotrebného tovaru. Proces internacionalizácie a globalizácie bude naďalej pokračovať. Na obchod so spotrebným tovarom – potravinami a tovarom dennej potreby budú mať aj naďalej vplyv veľké spoločnosti. Ich vplyv znásobuje:

- *pôsobenie amerického modelu (amerikanizácia)* - európske podniky budú v istej miere preberať - realizovať americké metódy riadenia a podnikania. Príťažlivosť tohto modelu ovplyvňuje účinok globalizácie a nová ekonomiky.
- *pôsobenie Európskej únie a jej inštitúcií.* Základom tohto vplyvu je členstvo jednotlivých krajín v Európskej únii a sociálno-trhový model ekonomiky. Fungovanie ekonomiky ovplyvňujú európske štrukturálne fondy.

Príspevok vznikol v rámci projektu VEGA č. 1/4600/07 „Vzťahový marketing ako nástroj konkurencieschopnosti slovenských podnikov v kontexte jednotného európskeho trhu“ riešeného na pracovisku Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave.

## **Literatúra**

- CIESELSKI, M. *Strategie logistyczne przedsiębiorstw*. Poznań: Akademia Ekonomiczna, 1998 In: CZUBALA, A.: *Distribúcia v stratégiách konkurencie*. In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie Trendy rozvoja teórie a praxe v obchodnom podnikaní v ére globalizácie. Mojmírovce, 2001, s. 54. ISBN 80-225-1476-4
- FRANCOVÁ, Z.: *Teoretické východiská expanzie obchodných firiem na zahraničné trhy v období novej ekonomiky*. In: Zborník Katedry marketingu z vedeckého seminára. Bratislava, 2003, s.108-111. ISBN 80-225-1745-3
- KOCHANIEC, A.: *Globalizacja handlu detalicznego*. In: Globalna gospodarka – lokalne społeczeństwa. Świat na progu XXI wieku. Warszawa: Kolegium Ekonomiczno-Społeczne Szkoły Głównej Handlowej, 2001. ISBN 83-7225-121-5
- MACHKOVÁ, H.: *Medzinárodný marketing*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1678-X
- ORESKÝ, M.- FRANCOVÁ, Z.: *Teória obchodu – úvahy. Nová ekonomika, obchod a logistika*. Bratislava: vyd. Ekonóm, 2003. ISBN 80-225-1647-3
- RALPH, B. - ALTOBELLI FANTAPIÉ, C. – SANDER, M.: *Internationale Marketing Politik*. Berlin: Springer, 1997. ISBN 3-540-63322-7
- VIESTOVÁ, K.: *Distribúcia obchod predajňa*. Bratislava: SPN, 1995. ISBN 80-08-00444-4
- VIESTOVÁ, K.: *Teória obchodu*. Bratislava: Sprint, vfra, 2001. ISBN 80-88848-88-1

### ***Determinants of trade development within the context of international marketing strategies***

**Annotation:** Trade expansions is affected by the processes of market internationalisation and globalisation. As the crucial element of competitiveness assurance of trade companies is getting to be relationship marketing. Its application is particularly important in the area of retail trade, which present dynamically developing branch and at the same time must reflect to the indicated determinants for trade expansion within the contemporary conditions.

**Key words:** *international marketing, trade, retail network, relationship marketing*

#### **Kontaktná adresa autora:**

**Zuzana Francová, Ing., PhD.**  
**Katedra marketingu**  
**Obchodná fakulta**  
**Ekonomická univerzita v Bratislave**  
**Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava,**  
**+421 2 67291 549**  
**francova@euba.sk**

# FIRMÁM CHÝBAJÚ ZAMESTNANCI I NAPRIEK NEZAMESTNANOSTI

**Jana Frenová**

***Abstrakt:** Problémom, s ktorým sa borí súčasná Európa je pokles populácie takmer vo všetkých jej krajinách. Dlhodobý trend klesajúcej populácie nerieši hlavný konflikt medzi ponukou a dopytom na pracovnom trhu v celej Európskej únii. Ten spočíva predovšetkým v dostupnosti kvalifikovanej a hlavne flexibilnej pracovnej sily. V tomto kontexte sa autor v článku zamýšľa nielen nad úrovňou slovenského školstva, ale hlavne nad jeho zameraním a obsahom z hľadiska súčasných a budúcich potrieb trhu práce. Konkurencieschopnosť Európskej únie je priamo závislá od zvládnutia efektívnej a cieľavedomej prípravy flexibilnej pracovnej sily.*

***Kľúčové slová:** Vzdelávanie, rozvoj, pracovná sila, trh práce*

## Úvod

Predstava o jedinom celoživotnom zamestnaní nie je v našich podmienkach ešte stále prekonaná. Mnohí ľudia si dodnes neuvedomili, že zmena politického systému priniesla nielen zmenu politickej moci, ale aj zásadnú zmenu pravidiel fungovania trhu práce. Prechod od štátneho paternalizmu k individuálnej zodpovednosti za vlastný osud a osud vlastnej rodiny výrazne nabúral predtým zaužívaný systém hodnôt.

Získanie vzdelania patrilo k dôležitým hodnotám. Získané maturitné vysvedčenie alebo výučný list často postačovali na celý život. Zamestnanca nič nenútilo ďalej sa vzdelávať. S rastúcim vekom a praxou jeho odmena i cena na trhu práce stúpala. So zmenenou realitou sa však mnohí nevedia ešte stále vyrovnáť. Nechápu, prečo sa zrazu musia opäť vzdelávať, prečo zamestnávateľa prepúšťajú starších zamestnancov, prečo mladí zamestnanci zarábajú viacej ako starší ...

Je prirodzené, že s informačnými technológiami sa do popredia dostáva predovšetkým mladšia generácia a hodnota pracovnej sily úmerne klesá vekom. Rastie hodnota pracovnej sily, ktorá je schopná zvyšovať svoj pracovný potenciál, osvojovať si nové poznatky a permanentne sa učiť, k riešeniu problémov pristupuje inovatívne, vie sa rýchlo zorientovať v turbulentnej dobe, hlavne predvídať ďalší vývoj smerovania spoločnosti a flexibilne reagovať na zmeny.

Z toho je zrejme, že pracovná sila, ktorá chce uspieť na trhu práce, musí vo svojom odbore neustále sledovať nové trendy vývoja, zhromažďovať informácie, nadobúdať praktické skúsenosti a to všetko predstavuje neustály vzdelávací proces.

Informačná spoločnosť potrebuje ľudí, ktorí budú nielen vzdelaní a budú disponovať požadovanými zručnosťami, ale hlavne potrebnými kompetentnosťami, ktoré si vyžadujú ich nové pracovné miesta a pracovné pozície vyznačujúce sa predovšetkým vysokou pridanou hodnotou.

Systém celoživotného vzdelávania musí vychádzať z princípov vedomostnej spoločnosti, poskytovať súčasnej i novej pracovnej sile možnosť osvojiť si základné kľúčové zručnosti a kompetentnosti akceptované, resp. vyžadované trhom práce.

Hospodársky rast Slovenska preto musí byť založený na schopnosti ľudí pracovať s neustále novými informáciami, produkovať nové poznatky a využívať ich v praxi. Aktivity jednotlivcov a firiem by mali byť zároveň v súlade s princípmi trvalo udržateľného rozvoja. Pri naplňaní priorít Lisabonskej stratégie je nevyhnutné zamerať sa na rozvoj tých oblastí, ktoré podporia rast tvorivého potenciálu slovenskej ekonomiky prostredníctvom modernej vzdelávacej politiky a jeho vyššej a lepšej zamestnanosti prostredníctvom opatrení

uľahčujúcich zamestnávajú. Je nutné si uvedomiť, že éra priemyselnej spoločnosti je minulosťou.

Slovenská republika a všetci jej občania od vstupu do EÚ očakávali, že padnú ekonomické bariéry a vzrastie prílev investorov. Od príchodu zahraničného kapitálu sa očakávalo najmä to, že sa vytvoria nové pracovné miesta, zníži sa nezamestnanosť, vzrastie kúpyschopnosť obyvateľstva a naštartuje sa ekonomika Slovenska.

### **Príčiny súčasného nedostatku kvalifikovanej pracovnej sily**

Zahraniční investori, ktorí prichádzajú do rôznych regiónov Slovenska, zápasia s rôznymi problémami, ale zdá sa, že najväčší problém spočíva v nedostatku dostupnej kvalifikovanej pracovnej sily.

Aj keď SR bojuje s relatívne vysokou nezamestnanosťou (10,8 %<sup>1</sup>), zamestnávateľa majú problém s obsadením takmer všetkých pozícií vhodnými uchádzačmi. Napr. v Košickom samosprávnom kraji je veľký problém získať technikov, strojárrov, prípadne iné špecifické profesie. Je to spôsobené tým, že priemyselné parky v tomto regióne sa začali prebúdzat' s niekoľkoročným oneskorením za Bratislavským (Volkswagen Slovensko), Trnavským (PSA) či Žilinským krajom (KIA MOTORS Slovakia), ktoré doslova vysali odborníkov z celého územia.

Existuje viacero príčin tohto stavu. Ak odhliadneme od nízkych miezd na slovenskom trhu práce a mobility mladých ľudí do zahraničia, jedným z hlavných dôvodov je súčasný systém vzdelávania v SR. Tento systém nezohľadňuje hospodárske smerovanie Slovenskej republiky a neprenáša to do odborného zamerania a regionálneho rozloženia škôl. Tie v prevažnej väčšine neposkytujú potrebné vedomosti a zručnosti, ktoré vyžaduje regionálny trh práce, teda absentuje systém prepojenia škôl so zamestnávateľmi.

Študenti sa učia memorovať poučky a teórie z kníh, ktoré recitujú ako básničky, ale nevedia naučené použiť v praxi. Tento stav je pozostatkom minulých čias, ale ani za posledných desať rokov v systéme školstva veľa nezmenilo. Školy sú fabriky riadiace sa produkčným plánom. Žiaci sú vnímaní nie ako produkty školy, ale ako prostriedok na získanie finančných normatívv na žiaka, vďaka ktorým môžu školy uhrádzať svoje záväzky.

S poľutovaním musíme skonštatovať, že vo väčšine prípadov naše školy, či už stredné alebo vysoké, poskytujú svojim študentom len akademické vzdelanie, teda učia ich čítať, písať, počítať. Poskytujú im lingvisticko-verbálne vzdelanie.

Investori prichádzajúci na náš trh práce požadujú profesionálne vzdelanie, teda vedomosti a schopnosti potrebné k výkonu nejakej odbornej profesie.

Viaceré výskumy poukázali na to, že absolventi škôl krajín V4 dostávajú práve akademické vzdelanie, teda majú široký všeobecno-vedomostný rozhľad, ovládajú dejepis, geografiu, majú hlboké poznatky z prírodných vied, ale aj napriek tomu zamestnávateľa poukazujú na to, že tieto regióny nemajú dostatok kvalifikovanej pracovnej sily.

Absolventom škôl okrem špecifických odborných zručností často krát chýbajú jazykové znalosti, tzv. mäkké zručnosti, schopnosť prezentovať sa a predať sa trhu práce.

Jazyková bariéra patrí medzi najväčšie prekážky aj u tých potenciálnych zamestnancov, ktorí by kvalifikačne boli vhodní pre nových zamestnávateľov. Otázkou je, prečo absolventi škôl majú problém obstať v jazykovej skúške, aj keď sa cudzie jazyky učia už od základnej školy? Výučba cudzích jazykov, najmä angličtiny a nemčiny, patrí k povinným predmetom a študenti sa ich učia niekoľko rokov. Na prvý pohľad sa zdá, že v jazykových znalostiach nemôže byť žiadny problém. Po príchode do praxe, kde sú pracovníci nútení komunikovať so svojimi kolegami, dodávateľmi, či odberateľmi v iných krajinách, nie sú schopní plynulej komunikácie. Zamestnanec nedokáže odpovedať na e-mail,

---

<sup>1</sup> Eurostat, štatistický úrad Európskeho spoločenstva 31. júla 2007 zverejnil výsledky, v ktorom SR obsadila posledné miesto s najvyššou mierou nezamestnanosti 10,8% v máji 2007.

či na telefón, nevie napísať správu zo stretnutia, či zadať nejakú úlohu. Sám je z toho prekvapený, pretože v škole mal vždy výborný prospech, gramatické testy písal správne. Kde teda nastal problém? Pravdepodobne je to spôsobené tým, že výučba cudzích jazykov je v našich školách primárne orientovaná na gramatiku a nie na konverzáciu. A v tom sú veľké rozdiely.

V lepšom prípade majú zamestnávateľia šťastie na pracovníkov, ktorí ovládajú angličtinu na pokročilej úrovni a ich vzdelávacie potreby v oblasti cudzích jazykov sa týkajú len výučby špecializovaného jazyka, teda konkrétnej odbornej terminológie. A i keď v ňom pri komunikácii robia občas chyby, nenarúša to význam a porozumenie.

Pán K. Gordiak, vedúci odboru Vzdelávanie a rozvoj z útvaru GM pre rozvoj a servis ľudských zdrojov U. S. Steel Košice, pri osobnom stretnutí skonštatoval, že plynulá komunikácia v cudzom jazyku spôsobuje problém ich zamestnancom, aj napriek tomu, že do jazykovej prípravy investujú ročne nemalé finančné prostriedky. Preto aj U.S. Steel začal klásť väčší dôraz aj pri hodnotení svojich subdodávateľov jazykového vzdelávania na schopnosť komunikácie v anglickom jazyku a gramatiku považuje za druhoradú, aj keď veľmi potrebnú. U mnohých zamestnancov je cudzí jazyk pracovný prostriedok, bez ktorého nemôžu svoju prácu vykonávať.

Ďalej pre Oceľ východu uvádza, že „U.S. Steel okrem jazykových znalostí požaduje vysoké pracovné nasadenie, flexibilitu, prácu s počítačom a akceptovanie etických zásad“<sup>2</sup>. Ako pán Gordiak ozrejmil, že spoločnosť U. S. Steel Košice bude potrebovať hlavne šikovných hutníkov, strojárův a elektrotechnikův.

Rovnaké znalosti preto musia mať i starší ľudia, ak chcú uspieť v konkurencii mladších absolventův. Musia sa vzdelávať, byť v kontakte s najnovšími technológiami a poznatkami. Rýchly vývoj oborův, ktoré pred niekoľkými rokmi vyštudovali, spôsobuje takmer ich nepoužitelnosť v súčasnom období. Musia reagovať na situáciu na trhu práce, aby našli uplatnenie a dokázali konkurovať mladším kolegom. Sú nútení rozšíriť svoje znalosti pri postupe na vyššiu pozíciu. To všetko núti dospelých, ktorí dávno opustili školské lavice, aby sa do nich zase vrátili.

Nutnosť pracovať na svojich vedomostiach neustále rastie. Často krát ani znalosti nabité z odborných kníh, seminárov či internetu nie vždy stačia. Zvyšovanie kvalifikácie je jednou zo základných podmienok lepšieho uplatnenia ľudí na trhu práce. Pre zamestnávateľov je to zase dôležitým prvkom pre trvalý rozvoj ich podniku. V oboch prípadoch hrajú dôležitú rolu inštitúcie, ktoré takéto vzdelávanie ponúkajú. Je dôležité vybrať si takú vzdelávaciu inštitúciu, ktorá flexibilne reaguje na zmeny potrieb trhu práce.

Každý zamestnanec by sa podľa odborníkov mal vzdelávať aj v oblasti komunikácie, či už so zákazníkmi alebo s nadriadenými či kolegami. Dôležité je rozvíjať sa v projektovom riadení, vnímaní kultúrnych odlišností a počítačových zručností. Osobitne v USA je to navyše štúdium španielčiny či čínštiny, ktoré naberajú na dôležitosti vo vzťahu k orientácii ich ekonomiky. Znalosť viac než jedného cudzieho jazyka sa pre manažerův stáva úplnou nevyhnutnosťou.

Aj keď samotní zamestnávateľia sú nútení investovať do vzdelávania a tak dopĺňať potrebné vedomosti, schopnosti a zručnosti svojich zamestnancův, apelujú aj na školy, aby sa usilovali flexibilnejšie reagovať na zmeny potrieb trhu práce. Viaceré spoločnosti nadväzujú spoluprácu s jednotlivými školami. Pokiaľ ide o školy v regióne Košického kraja, môžeme spomenúť kooperáciu napr. U.S. Steel Košice s Hutníckym učilišťom v Košiciach, Unomedical Michalovce, s.r.o. so Strojárskym učilišťom v Michalovciach, Johnson Controls Trenčín a KIA MOTORS Slovakia s Technickou univerzitou v Košiciach, atď.

---

<sup>2</sup> Oceľ východu č. 47/2006, 22.11.2006 (<http://www.usske.sk/ov/2006/0647008s.htm>)

## **Možné alternatívy riešení súčasného problému s nedostatkom potrebnej pracovnej sily**

Ludské zdroje firmy a konkurencieschopnosť firiem sú pojmy, ktoré medzi sebou úzko súvisia. Ako už bolo vyššie spomenuté, takmer všetci zamestnávateľia sa v súčasnosti pasujú s nedostatkom dostupnej a kvalifikovanej pracovnej sily. Hoci nezamestnanosť klesá, podnikom chýbajú ľudia, preto začínajú najímať cudzincov z Ukrajiny, Rumunska, Albánska, Bulharska, atď. Toto rieši problém z krátkodobého hľadiska.

Domnievame sa, že z dlhodobého hľadiska riešenie je primárne v partnerstve medzi zamestnávateľmi a školami. Má to viacero výhod, ako napr. to, že vzájomnou komunikáciou môžu školy modifikovať svoje učebné osnovy a zameranie odborov s časovým predstihom, a tak vychovávať hotových kvalifikovaných a dostupných zamestnancov pre svojho partnera. Táto spolupráca môže mať viacero podôb. Najdôležitejšia je včasná a dobrá komunikácia medzi oboma kooperujúcimi stranami, teda konkrétnou školou (ako dodávateľom produktu, teda ich absolventmi) a konkrétnym zamestnávateľom (ako odberateľom produktu), za ktorý zaplatí, či už hmotnou, nehmotnou alebo finančnou podporou.

Takto môžu profitovať obe strany. Zamestnávateľ získa konkurenčnú výhodu dostatkom ľudských zdrojov v potrebnej štruktúre. Pre školu je to dobrá forma prezentácie vo vzťahu k budúcim študentom a v konkurenčnom boji s ostatnými školami získa na atraktivite. Takáto škola nebude ohrozená zrušením pre nedostatok študentov.

V súčasnosti sú zmeny v zameraní škôl, príp. v ich zrušení, či transformácii realizované značne neskoro vo vzťahu k trhu práce.<sup>3</sup> Do procesu spolupráce stredné školy – zamestnávateľia musia byť v Slovenskej republike zapojené samosprávne kraje, pretože stredné školy patria do ich zriaďovateľskej pôsobnosti.

Samotné Ministerstvo školstva SR a odborná verejnosť si uvedomujú potrebu transformácie tzv. starej školy na školu budúcnosti. Pripravujú novelu zákona, finančnými zdrojmi EÚ sa snažia podporovať projekty a školy prichádzajúce s inovatívnymi prístupmi výučby, ktoré sú už v krajinách západnej Európy bežným štandardom. V Akčnom pláne sú pre oblasť vzdelávanie a zamestnanosť v časti Moderná vzdelávacia politika zadefinované priority a stanovené úlohy, ktoré sú považované za kľúčové z pohľadu celkovej prestavby tradičnej školy na modernú, ako aj v oblastiach práce s nadanou mládežou, zvýšenia prístupnosti a kvality vysokoškolského vzdelávania a otvorenia systému ďalšieho vzdelávania pre čo najväčší okruh občanov. V častiach Dosiachnutie vysokej miery zamestnanosti a Vyrovnanie sa so starnutím obyvateľstva sú stanovené úlohy, ktoré majú podporiť vytváranie nových a lepších pracovných miest a uľahčiť zamestnávanie občanov Slovenska

Správny rozvoj a vzdelávanie ľudských zdrojov je jedným z predpokladov pre vysokú produktivitu práce je najlepšou zárukou prosperity a dlhodobej vysokej životnej úrovne pre všetkých obyvateľov Slovenska i EÚ.

## **Literatúra**

KIOSAKI, R.T. – LECHTER, S. *Bohaté die, chytré die*. Praha: Pragma, 2005

<http://www.minedu.sk>

<http://www.kosice.regionet.sk>

<http://www.usske.sk>

---

<sup>3</sup> Košický samosprávny kraj (KSK) na svojej internetovej stránke informuje, že z dôvodu nezáujmu o štúdium na poľnohospodárskych školách, viaceré z nich k 31.8.2007 zrušilo. Nízky záujem je aj o strojárne, stavebné a textilné odbory. Podľa druhov škôl, najväčší pokles počtu žiakov zaznamenávajú stredné odborné učilištia. Prvá etapa racionalizácie siete škôl a školských zariadení v zriaďovateľskej pôsobnosti KSK prináša konkrétne zmeny, ktoré sa odrazia na zlúčení viacerých škôl.

***The companies miss the staffs in despite of unemployment***

*Annotation: Problem that is facing modern Europe is the decrease of population almost in every of its countries. Long-lasting trend of decreasing population doesn't solve a main conflict between supply and demand on job market in whole Europe Union. It mainly dwells in availability of qualified and flexible work force. In this context author of the article consider not only level of Slovak education but mainly its focus and content with regard to current and future requirements of job market. Competitiveness of European Union is directly dependant on managing of effective and focused preparation of flexible work force.*

***Key words:*** Education, development, labour force, labour market

**Kontaktní adresa autora:**

**Jana Frenová, Mgr.**

**Fakulta manažmentu**

**Prešovská Univerzita**

**Ul. Konštantínova č. 16, 080 01 Prešov**

**frenovajana@centrum.sk**



# INOVAČNÍ INFRASTRUKTURA REGIONŮ ČR

Jana Gibarti

**Abstrakt:** *V rámci budování inovačního prostředí krajů má své postavení inovační infrastruktura. Inovační infrastruktura v jednotlivých regionech České republiky spočívá v budování a následném využívání vědeckotechnologických parků, průmyslových zón, inovačních podniků, klastrů. Všechny tyto prvky plní významnou úlohu v oblasti formování inovačního prostředí.*

**Klíčová slova:** *inovace, inovační prostředí, inovační infrastruktura.*

Inovace, a schopnost převádět technologické inovace z oblasti vědy, výzkumu a vývoje do podnikání, představují klíčovou schopnost, která velmi významně přispívá k hospodářskému růstu. Převládá shoda také v tom, že význam vědomostí pro hospodářský růst se zvětšuje, a že role inovací a schopnost využívat nové poznatky a inovovat bude do budoucna hrát stále významnější roli pro hospodářský rozvoj států a regionů.

Klasikem v oblasti teorie inovací je J. A. Schumpeter. Za inovace<sup>1</sup> jsou Schumpeterem považovány změny vyvolané aktivitou podnikatelů. Inovace lze z obsahového hlediska členit na<sup>2</sup>: výrobní (nové výrobky nebo výrobky s novými vlastnostmi); technologické (nové výrobní procesy); přístup na nové trhy; využití nových zdrojů surovin a materiálů; zavedení nových organizačních struktur. (Dvořáček, 2003). V dnešní globalizované realitě, kdy o samotném přežití ekonomik rozhoduje právě efektivnost klíčových inovací, lze koncepci Schumpetera pojímat jako jakýsi obecný rámec řady ekonomických úvah. Schumpeterovo pojetí inovací se stalo základem pro vznik moderních koncepcí v oblasti inovací.

V naší ekonomice se rozpracováním teorie inovací a praktickými otázkami jejího využití zabýval F. Valenta. Valenta pojímá inovace jako změny v reálné struktuře průmyslové jednotky; řád inovace představuje stupeň, v němž je tato reálná struktura změněna.

*„Inovace je obnova a rozšíření škály výrobků a služeb a s nimi spojených trhů, vytvoření nových metod výroby, dodávek a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikace pracovní síly“.* (definice podle dokumentu Evropské komise COM (2003) 112)

Pod vlivem technologického rozvoje se postupně mění i povaha inovací. V minulosti převládaly inovace založené na zkušenostech odvozené z praxe (netechnické inovace). V současné době převládají inovace získané z aplikace poznatků vědy a výzkumu (technické inovace), a zároveň počet inovací narůstá a doba inovačních cyklů se zkracuje. Nejde pouze o náhodné vynálezy, ale o trvalou inovační činnost, která se stává součástí celkové kultury podnikání.

Regiony představují významnou sílu v přechodu ke znalostní společnosti a mohou sehrát roli jakéhosi „motoru“ v celkovém kontextu ekonomického růstu založeného na výzkumu, technologiích a inovacích. Regiony v Evropě budou sehrávat na základě svých dosavadních zkušeností, kvality a angažovanosti stále větší úlohu při zajišťování ekonomického růstu a konkurenceschopnosti národních ekonomik.

---

<sup>1</sup> Pojem inovace se původně vyskytoval v americké sociologii (zde ve smyslu vývojové změny sociálních struktur. Schumpeter o inovacích přímo hovoří až v práci z roku 1939, předtím používá označení „nové kombinace výrobních činitelů“.

<sup>2</sup> Jedná se o klasifikaci J. A. Schumpetera. V jeho přístupu je inovace chápána jako absolutní novinka. Pokud ji zavádí další podnikatel, nejedná se o inovaci, ale o imitaci.

## **Regionální inovační infrastruktura**

Regionální inovační infrastrukturu je možno vymezit jako souhrn aktivit akademických, industriálních, regulativních i veřejných aktérů, kteří v daném prostředí a s pomocí kooperativních vazeb ve formě sítí umožňují koordinované akce ve prospěch růstu inovací. Inovační infrastruktura regionů je tvořena převážně inovačními firmami, a dále pak klastry, vědeckotechnickými parky. Všechny tyto prvky inovační infrastruktury plní významnou úlohu v oblasti formování nového charakteru inovačních procesů odpovídající tržním podmínkám. Při zpracování této oblasti jsem se potýkala s problémem, a to zejména s nedostatkem informací, a to jak na úrovni národní, tak zvláště regionální. Z jediného (sice v pořadí již druhého) statistického sledování inovačních firem (ČSÚ) vyplývá největší zastoupení těchto firem v Praze, Zlínském a Pardubickém kraji. Nejmenší podíl inovačních firem vykazuje Karlovarský kraj. Počet inovačních firem působících v jednotlivých krajích je možno také nalézt na internetových stránkách Technologického profilu ČR. Zde jsou zařazeny firmy všech velikostí, všech oborů národního hospodářství. Všechny firmy jsou zde uvedeny na základě dobrovolnosti a vlastní iniciativy. Největší podíl firem vykazuje Praha, Moravskoslezský a Jihomoravský kraj. Nejmenší podíl inovačních firem, což odpovídá i sledování ČSÚ, je v Karlovarském kraji. Domnívám se, že hlavním důvodem v rozdílech počtů inovačních firem je nedostatečné povědomí pojmu inovace mezi podniky, podnikateli. To je také důvod, proč se k výzkumům o inovačních aktivitách hlásí tak málo firem.

Provozované vědeckotechnické parky v ČR, i přes veškerou snahu všech pověřených aktérů, nedosahují kvalit obvyklých v EU. Parky většinou jsou schopny poskytovat pronájem plochy a základní poradenství, inkubátory jsou vnímány regionálními aktéry spíše jako prestižní záležitost než jako nástroj ekonomického rozvoje regionálních firem. Výjimečné postavení mezi parky v současné době vidím u podnikatelského inkubátoru JIC Brno.

Identifikace, zakládání a rozvoj klastrů je v ČR na svém počátku. Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR a CzechInvest ve spolupráci s Ministerstvem pro místní rozvoj ČR a kraji, plánují realizaci Národní klastrové studie s cílem zmapování struktury hospodářství v regionech ČR a následné identifikace potenciálu pro vznik a rozvoj klastrů ve vybraných odvětvích průmyslu a služeb.

Z hlediska podmínek pro rozvoj inovací v ČR jsem vymezila pět nosných regionů. Jedná se o Prahu, kraj Středočeský, Jihomoravský, Moravskoslezský a Jihočeský. „Jedničkou“ mezi kraji je v současné době kraj Jihomoravský. Jedná se o zhodnocení celého přístupu aktéru inovačního prostředí, zvláště pak aktérů na úrovni regionální. Tento přístup není samozřejmostí v budování inovačního prostředí ve všech krajích. Důležitá je zde snaha jednotlivých institucí a hlavně lidí, kteří jsou součástí těchto institucí, v této oblasti něco dělat.

V souvislosti s rozmístěním high-tech a medium high-tech výroby zpracovatelského průmyslu je možno identifikovat za nositele inovací krajská města, ale i mimo krajská centra. Mimo krajská centra (vedlejší ohniska inovací) se rozvíjejí v posledních letech v důsledku přílivu zahraničních investorů. Nejvýznamnější roli z těchto ohnisek hrají podkrkonošské, podorlické a podbeskydské ohniska inovací.

## **Regionální inovační strategie**

Koncept „regionálního inovačního systému“ zahrnuje a spojuje oblast výroby s obecným institucionálním uspořádáním (systémem) v daném územním celku (regionu). Toto regionální spojení představuje vzájemné interakční vazby ve třech úrovních: mezi firmami, mezi firmami a institucemi, a také mezi institucemi. Tudíž tento regionální inovační systém je tvořen sítí veřejného a soukromého sektoru a vzájemných vazeb mezi těmito subjekty. Je

předpokládáno, že takto fungující systém regionální ekonomiky má dopad a vliv na konkurenceschopnost jednotlivých firem a následně na celý region jako celek. Mimo to nahlíží na další vzájemné vnitřní regionální vazby a aspekty jako jsou sociální struktura, „znalostní“ infrastruktura, fungování klastrů, distribuční řetězce, průzkum potřeb trhu práce, přírodní zdroje, atd. Jako faktor, který ovlivňuje úspěšnost regionální ekonomiky je také uváděn v poslední době princip „studium prosperujících firem a prosperujících regionů“.

Cílem regionální inovační strategie je vytvářet a rozvíjet podmínky podporující inovační proces v regionu, systémově rozvíjet inovační strukturu soustavnou podporou malých a středních podniků, zdokonalovat informační systémy a vytvořit podmínky pro rozvoj informačních sítí v regionálním, národním i mezinárodním měřítku. Řada změn pro zlepšení inovačního prostředí překračuje regionální rámec a kompetence regionálních aktérů. Takové změny je zapotřebí řešit na národní úrovni v širším konsensu a s politickou podporou. Regionální strategie se proto soustřeďuje na cíle a opatření, která lze realizovat na místní úrovni v krátkodobém nebo dlouhodobém horizontu.

Regionální dimenze inovační politiky získala po přijetí Lisabonské strategie v členských zemích EU na významu. Cílem je respektovat specifické přednosti, nedostatky a zájmy regionů. To znamená, že každý region musí nalézt svou cestu k růstu inovačních aktivit.

Studie Evropské komise ukazují, že koordinace aktivit v oblasti výzkumu a vývoje a podnikatelské sféry, zrovna tak jako, uvádění vědeckých a technických poznatků do komerčního využití, jsou nedostatečné. Proto je třeba usilovat o rozvoj inovačních strategií i na regionální úrovni.

Zpracování regionální inovační strategie se v řadě regionů po celé Evropě stala nástrojem pro rozvoj podnikatelského prostředí a zlepšování kvality života. Jejím posláním je stanovit střednědobou koncepci, definovat cíle a způsoby jejich naplňování, určit prioritní oblasti v regionu. Tyto přirozené funkce inovační strategie vedou k vymezení investičních možností v daném regionu. Evropská unie vytvořila v rámci zpracování regionálních inovačních strategií jednotnou metodologii, která je užívána jednotlivými regiony, které se rozhodly o vypracování inovačních strategií. Dobře navržená strategie musí využívat silné stránky a stávající příležitosti regionu a snižovat či odstraňovat vliv hrozeb a slabých stránek. Základním předpokladem přípravy konkrétní inovační strategie je komplexní analýza struktury regionálního inovačního systému včetně analýzy aplikační sféry, tvořené především malými a středními podniky. Při tvorbě regionální inovační strategie musí být především zjištěny nejdůležitější inovační bariéry současného regionálního hospodářství a poté uplatněna přesně cílená opatření. Inovační bariéry často spočívají v nedostatečném sledování vývoje trhu a technologií ze strany podniků, v příliš slabém projevu klíčových míst k okolí (věda a výzkum, marketing), v příliš omezeném použití vnějších informačních a jiných zdrojů, v nedostatečné nebo zastaralé kvalifikaci pracovníků.

Opatření se mohou zaměřovat na jedné straně na podnikání, a to ve formě finanční podpory výzkumných a vývojových aktivit a inovačních projektů, nebo na podnikatelské poradenství a transfer informací a technologií. Dále může být regionální zázemí zlepšeno výstavbou dopravní a telekomunikační infrastruktury, rozvojem vzdělání a transferem technologií.

Nejdůležitější cílovou skupinou inovačních opatření v regionech jsou malé a střední podniky. Ty jsou ve velké míře závislé na svém okolí a proto jsou v problémových regionech vystaveny větším inovačním bariérám. Právě tato cílová skupina ovšem vyžaduje aktivní přístup ze strany inovační politiky (aktivní kontaktování, transfer informací a technologií).

Zkušenosti ukazují, že významným faktorem procesu inovace jsou podnikatelské schopnosti podnikatelů (podnikání, vynalézavost, propagace, organizační talent, odvaha).

Všeobecně se uznává, že dobré řízení a efektivní institucionální struktura je důležitým zdrojem regionální konkurenceschopnosti, jelikož usnadňuje spolupráci mezi různými zúčastněnými stranami jak ve veřejném, tak v soukromém sektoru. Tyto faktory mohou zvláště zlepšit kolektivní procesy učení a vytváření, šíření a transfer znalostí, což je velmi důležité pro inovace. Dále mohou upevňovat sítě a partnerství veřejného a soukromého sektoru a stimulovat tak úspěšné regionální seskupení i regionální inovační strategie. Vytvoření regionálního rámce pro spolupráci mezi firmami má význam zvláště pro podporu inovací v malých a středních podnicích. Tato spolupráce a sítě, které se vytvářejí, pomáhají převádět znalosti v hospodářské příležitosti a zároveň budují vztahy mezi lidmi a organizacemi, které mohou tvořit katalyzátor inovací.

Komparativní výhody, které pohánějí inovace a investice, jsou pro region stejně charakteristické jako pro celý stát. Aby regiony uspěly, „musí využít svou vlastní kombinaci jmění, dovedností a myšlenek, aby mohly soutěžit na celosvětovém trhu a rozvíjet nevyužitý potenciál“.

Regionální úřady mají strategickou pozici, která jim umožňuje tak činit, a zvláště pak budovat sítě spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem, které jsou důležité pro hospodářský rozvoj založený na znalostech, a vytvořit vhodné klima pro efektivní inovace, přizpůsobené potřebám místních malých a středních podniků. Regionální úřady mají dobré postavení ke koordinaci různých prvků (politik a institucí) regionálního inovačního systému, počínaje analýzou potřeb rozvoje místních firem a hlavních překážek, kterým čelí, a zvyšováním povědomí o významu inovací.

Pro úspěšnou realizaci inovační strategie je mimořádně důležitá spolupráce s regionální samosprávou, jako nejvyšším rozhodovacím orgánem na úrovni kraje.

V České republice politika regionálního rozvoje na úrovni kraje vychází z platné legislativy, především ze Zákona o krajích a Zákona o podpoře regionálního rozvoje. Zákon o krajích č. 129/2000 Sb., ukládá krajům pečovat o všestranný rozvoj svého území a především v rámci samostatné působnosti zajišťovat komplexní územní rozvoj. Zastupitelstvo kraje ve své samostatné působnosti schvaluje program rozvoje územního obvodu kraje, zajišťuje jeho realizaci a kontroluje jeho plnění. Zákon o podpoře regionálního rozvoje č. 248/2000 Sb., navazující na zákon o krajích, shrnuje vhodnou strukturu programu rozvoje územního obvodu kraje a podrobně také definuje oblasti, na které by podpora regionálního rozvoje, rozvoje infrastruktury, rozvoje lidských zdrojů, občanské vybavenosti a ochrany životního prostředí.

V rámci vymezení problémových okruhů a s tím související podpora v Programech rozvoje krajů, v Programech rozvoje města a v rámci Společného regionálního operačního programu byl na první místo zařazen okruh týkající se „Podnikatelského prostředí, průmyslu, služeb a inovací. Druhou nejvyšší prioritu v jednotlivých programech má problematika „Technická infrastruktura a dopravní dostupnost. Třetí úroveň priorit zaujímá okruh „Lidské zdroje a sociální infrastruktura“. V současné době mohou napomoci řešení vymezených priorit právě vypracované regionální inovační strategie. V souvislosti s vymezením priorit v regionech je však potřeba upozornit na to, že strategické regionální rozvojové plány jsou značně formální a velmi obecné. Mnohé regiony bojují s nevyváženými vztahy a kompetencemi mezi orgány krajského města a kraje (velmi zřetelné je např. v Plzni, citelné i v Hradci Králové, Pardubicích...).

Na základě realizovaných analytických činností, výstupů z workshopů a porovnání se systémy v jiných evropských regionech byly zpracovány regionální inovační strategie v některých regionech. Regionální inovační strategie se na základě implementace mohou stát součástí Programu rozvoje kraje. Přijetí inovační strategie na politické úrovni a jeho implementace jsou v kompetenci orgánů regionu. Důležitou okolností, kterou nelze při formování a implementaci regionální inovační strategie přehlížet, je skutečnost, že proces

přenosu kompetencí na regiony a důraz na regionální přístup je v ČR stále ještě probíhajícím procesem a formování kompetencí na regionální úrovni nelze zatím považovat za dostatečné.

Dalším faktorem, nepříznivě působícím na motivaci regionů a jejich orgánů, je nízká přímá zainteresovanost regionu na výsledcích jeho ekonomické výkonnosti. Analýzy potvrdily, že je třeba realizovat řadu systémových změn, které přesahují rozhodovací pravomoci regionálních autorit, a že k dosažení těchto změn je zapotřebí podstatně širší konsensus všech relevantních aktérů inovačního systému. Proto si regionální inovační strategie klade za cíl být především prvním impulsem pro nastartování potřebných aktivit a upozornit na systémové kroky nutné k vytvoření příznivých podmínek pro rozvoj inovací v regionech.

Jako příklad velmi úspěšné realizace inovační strategie v praxi je možno uvést strategii Jihomoravského kraje. Jižní Morava byla prvním regionem v ČR s vypracovanou inovační strategií. V současné době je již připravená druhá verze inovační strategie pro Jihomoravský kraj. První verze strategie vznikala v letech 1998-2001. Od té doby došlo k podstatným změnám okolního prostředí, priorit ČR i Jihomoravského kraje v ekonomické oblasti a také k rozšíření možností pro získání externích zdrojů pro inovace. Za největší úspěch v Jihomoravském kraji je považováno založení Jihomoravského inovačního centra (JIC).

## **Literatura**

- DVOŘÁČEK, J. *Podpora podnikání (průmyslová politika)*. Praha: VŠE Praha, 2003.
- EUROPEAN COMMISSION. *Innovation policy: updating the Union's approach in the context of the Lisbon strategy* (COM (2003) 112) Dostupné na World Wide Web: [http://europa.eu.int/invest-in-research/pdf/innovation\\_policy Updating\\_union.pdf](http://europa.eu.int/invest-in-research/pdf/innovation_policy Updating_union.pdf)
- KONEČNÝ, M., WAGNEROVÁ, E. *Inovační podnikání: učebnice o inovacích, inovačním podnikání, inovačních centrech pro studenty a podnikatele* Opava: OPF Karviná, 2000.
- REKTORÍK, J. *Přístup k inovacím v České republice. Současný stav a možné směry zlepšení*. Brno: Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky Brno, 2005.
- SKOKAN, K. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. Ostrava: Repronis, 2004.
- ÚŘAD VLÁDY ČR. *Národní inovační strategie 2004*. Dostupné na World Wide Web: <http://wtd.vlada.cz/scripts/detail.php?id=5700>
- VALENTA, F. *Inovační proces v socialistickém průmyslu*. 2. vyd. Praha: SPN, 1983.

### ***Innovation infrastructure of regions in the Czech Republic***

**Annotation:** *The regions represent a significant force in the transition to the knowledge society and can play a part of an "engine" in the whole context of economic growth based on the research, technologies and innovations. This knowledge is essential for the possibility of more permanent existence of the innovation companies, science-technologic centres and other institutions supporting the development of the society based on knowledge.*

**Key words:** *innovation, innovation environment, innovation infrastructure.*

#### **Kontaktní adresa autora:**

**Jana Gibarti, Ing., Ph. D.,  
katedra Ekonomické žurnalistiky  
Ekonomická fakulta VŠB-TU Ostrava  
Sokolská 33, Ostrava 1  
jana.gibarti@vsb.cz**

# VPLYV TRHU PRÁCE NA SYSTÉM VZDELÁVANIA

**Adriana Grenčíková**

**Abstrakt:** Štúdia je venovaná otázkam požiadaviek trhu práce na systém vzdelávania. Poukazuje na nutnosť kvalitnej analýzy vývojových trendov na trhu práce a nepružnosť súčasného systému vzdelávania. Prezентuje výsledky prieskumu uskutočneného v marci 2007.

**Kľúčové slová:** Trh práce, vzdelávanie, kvalita práce, pracovná sila, zamestnanec

## Úvod

Hlavnými zložkami ekonomického a sociálneho rozvoja spoločnosti je zamestnanosť a produktívna práca. Prostredníctvom trhu práce sa predáva a kupuje práca, ktorej cenou je mzda. Trh práce je v trhovej ekonomike rozhodujúcou inštitúciou, ktorá zabezpečuje nielen pracovné sily v požadovanej štruktúre (odbornej, vzdelanostnej a vekovej), čím umožňuje pracovný proces a následne aj produkciu statkov.[1] Na strane ponuky pracovnej sily je možnosť strategických volieb obmedzenejšia než na strane dopytu. V tejto súvislosti sa hovorí o handicapoch pracovnej sily. Jedným z handicapov je aj skutočnosť, že konkrétny pracovník môže byť kombinovaný len s určitými pracovnými činnosťami. Predurčuje ho k tomu celý rad skutočností, predovšetkým jeho špeciálny profesný výcvik, skúsenosti, zručnosti ako aj jeho osobné vlastnosti. Predpokladom pre zapojenie sa všetkých jednotlivcov do ekonomického a spoločenského diania je dosiahnuteľnosť kvalitného vzdelávania v priebehu celého ich života, čím je možné do značnej miery eliminovať štrukturálny handicap pracovnej sily. Kvalitne ľudské zdroje vytvárajú pružnú organizáciu, ale predovšetkým lepšiu konkurencieschopnosť firmy[2].

Celoživotné vzdelávanie zahŕňa spolu výchovné a vzdelávacie aktivity uskutočňované v školskom subsysteme vzdelávania (materské, základné, stredné a vysoké školy) a v subsysteme mimoškolského vzdelávania (podnikové, rezortné, záujmové, občianske a iné vzdelávanie). Prvý subsystem označujeme aj ako formálne vzdelávanie, druhý ako neformálne vzdelávanie. Oba subsystemy vzdelávania možno charakterizovať ako organizačnú činnosť cieľenú na získanie vedomostí, schopnosti a zručností potrebných pre výkon konkrétnych činností, pričom v oboch systémoch je uskutočňovaná inštitucionálne, je štruktúrovaná podľa cieľov, počtu hodín a podpory učenia sa. Európska komisia však v poslednom období kladie zvýšený dôraz na činnosť vzdelávajúceho sa subjektu a k oboj uvedeňým subsystemom pripája informálne (neinštitucionálne) učenie sa – vychádzajúce z každodenných aktivít spojených s prácou, rodinou alebo voľným časom, toto učenie nie je štruktúrované, nevedie k získavaniu osvedčenia, je skôr príležitostné, nezámerné.

Len kvalitná analýza súčasného stavu v oblasti celého subsystemu vzdelávania ako aj vedy a výskumu predstavuje východisko pre dosiahnutie vyššej kvality a kompatibility s Európskou úniou a najmä cestu k tvorivosti, odbornej, jazykovej a informačno – technologickej vybavenosti účastníkov vzdelávania. Systém vzdelávania musí pružne reagovať na tempo rozvoja jednotlivých odvetví. V rámci riadenia tohto systému, by malo byť cieľom dosahovať rovnováhu medzi štruktúrou vzdelávania absolventov a potrebou trhu práce, čo si vyžaduje úzke prepojenie systému vzdelávania a zamestnávateľskej sféry, aby rozsah a štruktúra vzdelávania zodpovedala kvalifikačným požiadavkám pracovných miest.

## Faktory ovplyvňujúce kvalitu vzdelávania

Napriek neúmerne širokej sieti vzdelávacích inštitúcií poskytujúcich vzdelávacie programy, ich kvalita, systém overovania a uznávania kvalifikácie zostáva veľmi problematický. Nie sú vytvorené dostatočné podmienky pre rovnaké postavenie rôznych

druhov ďalšieho vzdelávania so vzdelávaním platným v školskom systéme. Preto hlavným cieľom optimalizácie siete vzdelávacích inštitúcií vzhľadom na potreby trhu práce, by malo byť prispôsobenie ich kapacity aktuálnym a perspektívnym tendenciám populačného vývoja na jednej strane a požiadavkám na kvalifikovanú pracovnú silu na strane druhej.

Hlavné nedostatky vo vzťahu vzdelávania a trhu práce sme sa pokúsili vymedziť nasledovne:

- existujúca štruktúra základných a stredných škôl je neefektívna
- nedostatočná previazanosť medzi vzdelávacou sústavou a trhom práce,
- nedostatok informačných a poradenských služieb o vzdelávaní na trhu práce,
- absencia stratégie celoživotného vzdelávania,
- nedostatočne rozvinuté poradenské a vzdelávacie služby pre oblasť podnikania,
- nedostatočne rozvinuté systémy predvídania zmien v kvalifikačných potrebách trhu práce,
- nedostatočná úroveň pripravenosti pracovnej sily na zavádzanie nových informačných technológií a na ich využívanie
- absencia kvalitných učiteľov a lektorov

K odstráneniu problémov a nedostatkov vo vzťahu vzdelávania a trhu práce môže prispieť zintenzívnenie spolupráce školského systému a zamestnávateľskej sféry s cieľom prispôbiť obsah a rozsah vzdelávania požiadavkám trhu práce, združovanie vzdelávacích programov smerujúcich k rôznym stupňom vzdelávania a vzdelávacích programov pre mládež a dospelých do jednej školy a zabezpečenie kvalitného prístupu k informáciám pre žiakov a študentov. Ďalším dôležitým krokom je zabezpečenie koordinácie medzi odborným vzdelávaním a trhom práce, monitorovanie a prognózovanie trhu práce, uplatnenie absolventov v praxi, ich dlhodobú úspešnosť v povolani a prepojenosť tohto systému na školy, posilnenie ďalšieho vzdelávania pri zvýšení adaptability pracovnej sily, rozvíjanie systémov na podporu mobility pracovnej sily, podporovanie celoživotného učenia ako záruky rozvoja adaptability pracovnej sily a inovovanie odborného vzdelávania v súlade s princípmi európskeho trhu práce.

### **Výsledky prieskumu**

Prieskum zaoberajúci sa analýzou ponuky a dopytu vzdelávania na trhu práce sme uskutočnili v marci 2007 v okrese Považská Bystrica. Sústredili sme sa na požiadavky rôznych firiem a zamestnancov.

Z výsledkov prieskumu v danom okrese môžeme konštatovať, že hlavný vplyv na požadované znalosti a vzdelanie zohráva pracovná pozícia. Pri pracovnom zaradení nižšieho stupňa napríklad skladník, pracovník vo výrobe, predavač a podobne, nie sú nároky na dosiahnuté vzdelanie a znalosti také značné ako na pozície vyšších stupňov. Požadované je zvyčajne najvyššie stredoškolské vzdelanie s maturitou bez iných špecifik. Pri pracovných pozíciách vyššieho stupňa, ako napríklad asistentka, obchodný zástupca, účtovník, predajca a podobne sú nároky na pracovnú pozíciu vyššie. Zamestnávatelia tu požadujú vysokoškolské vzdelanie I. a II. stupňa, jazykové znalosti, najčastejšie anglického alebo nemeckého jazyka minimálne na pokročilej úrovni, počítačové znalosti taktiež na úrovni pokročilý a v závislosti od pracovného miesta aj špecifické znalosti, ako napríklad strojopis, účtovníctvo, skladové hospodárstvo. Nevyhnutnou a dosť častou požiadavkou je vodičský preukaz. Požiadavky na vysokoškolské vzdelanie III. stupňa sme vôbec nezaznamenali. Nevyhnutnosťou, a pri každej pozícií doplňujúcou požiadavkou na zamestnanca je flexibilita, samostatnosť, aktívny prístup

k práci, kreativita, komunikatívne schopnosti, zodpovednosť, spoľahlivosť a vysoké pracovné nasadenie.

Nevyhnutnosťou, a pri každej pozícii doplňujúcou požiadavkou na zamestnanca je pri všetkých stupňoch pracovného zaradenia, flexibilita, aktívny a samostatný prístup k práci, kreativita, komunikatívne schopnosti, zodpovednosť, spoľahlivosť a vysoké pracovné nasadenia.

Na trhu práce sa v súčasnosti vyskytujú pracovné miesta, pre ktoré nie je dostatok kvalifikovanej pracovnej sily, pretože profesná príprava v minulom období nerátala s novými požiadavkami na trhu práce. Vo sfére ďalšieho vzdelávania pôsobí množstvo vzdelávacích inštitúcií, ktoré ponúkajú široké spektrum vzdelávacích produktov, akými sú kurzy – jazykové, odborné, semináre a školenia. Vo všeobecnosti sú tieto kurzy akreditované a účastník obdrží doklad o jeho absolvovaní. Pri celkovom porovnávaní ponúkaných produktov jednotlivých vzdelávacích inštitúcií a požiadaviek zamestnancov jednoznačne vyplýva, že toto vzdelávanie nie je zamestnávateľmi takmer vôbec vyhľadávané, s výnimkou jazykových kurzov. Jeden z faktorov, ktoré ovplyvňujú záujem o kurz je cena kurzu. Zamestnávatelia majú záujem o špeciálne odborné kurzy, ktorými zamestnanec získa odborné vedomosti.

Z prieskumu vyplynulo, že dochádza k určitému nesúladu. Vzdelávacie inštitúcie nepružne reagujú na potrebu ďalšieho vzdelávania. Najmä vo vzťahu k nezamestnaným, ktorí si aktívne hľadajú prácu a nevedia uspokojiť ich požiadavky v porovnaní s potrebou požiadaviek zamestnávateľov na pracovnú silu, v tomto okrese. Z pohľadu jazykových kurzov je táto oblasť zabezpečená v dostatočnej miere, zariadenia poskytujú široké spektrum a viaceré možnosti. Na druhej strane, ostatné kurzy a semináre, ktoré inštitúcie ponúkajú, sú väčšinou z hľadiska lepšieho uplatnenia na trhu práce v tejto oblasti pre budúcich zamestnávateľov nevyužiteľné.

Druhá časť prieskumu bola zameraná na študentov 5.ročníka FSEV TnUAD. Skúmali sme, či sú spokojní so svojim vzdelaním, či sa snažia sami vzdelávať, odkiaľ čerpajú nové informácie a v akých oblastiach, by sa chceli ďalej vzdelávať. Prieskum sme uskutočnili na vzorke 100 študentov.

Študenti napriek tomu, že sú v končiacom ročníku, stále nie sú spokojní so svojim vzdelávaním a neustále sa snažia vzdelávať a prejavujú záujem o ďalšie vzdelávanie, sú ochotní investovať doň, dopĺňať získané poznatky a obohacovať ich o nové, čo môžeme hodnotiť pozitívne. Študenti si vo veľkej miere uvedomujú potrebu ovládania cudzích jazykov, čo tiež možno hodnotiť kladne, nakoľko na súčasnom trhu práce v SR pôsobí už značný počet zahraničných investorov, ktorí vyžadujú túto znalosť. Na druhej strane je dôležité povedať, že už čoskoro absolventi za dôležitejšie ako všeobecné znalosti pre súčasné zamestnanie považujú iné spôsobilosti, ako im poskytla škola. Znepokojujúce v tomto smere sú najmä údaje o nedostatočnej pripravenosti v komunikačných zručnostiach, schopnostiach samostatného rozhodovania, praktických odborných vedomostiach a zručnostiach, ale aj v organizačných a riadiacich schopnostiach, v jazykových vedomostiach a práci s výpočtovou technikou, na ktoré ich škola pripravila nedostatočne.

Tretia časť prieskumu bola zameraná na zamestnancov a zúčastnilo sa ho 30 zamestnancov rôznych firiem a spoločností a rôzneho pracovného zaradenia ako napríklad pekár, predavač, údržbár, pracovníčka vo výrobe, recepčná, učiteľka, obchodný manažér atd..

V súčasnosti sú stále zamestnávatelia, ktorí nemajú záujem o vzdelávanie a rozvoj svojich zamestnancov, ale na druhej strane sa neustále zvyšuje počet zamestnávateľov, ktorí si uvedomujú dôležitosť a nevyhnutnosť investície do vzdelávania svojich zamestnancov. Z prieskumu vyplynulo, že pretrváva trend vzdelávania zamestnancov len v povinných oblastiach, ktoré sú predpísané zákonnou normou a sú potrebné pre výkon práce. Len málo zamestnávateľov poskytuje doplnkové vzdelávanie pre svojich ľudí, napríklad výučba



cudzieho jazyka v rámci pracovného času, aj napriek tomu, že zamestnanci majú záujem o vzdelávanie a nielen povinné kurzy. Nezáujem investovať do vzdelávania svojich zamestnancov ovplyvňuje najmä fakt, že vzdelávanie je pre firmu nákladnou investíciou, ktorej účinok je obtiažne merateľný a súvisí aj s obavou, že zamestnancovi poskytnú konkurenčnú výhodu a ten môže prejsť ku konkurencii. V toto prípade ide samozrejme o stratu investície, ktorú pociťujú najmä malé a stredne firmy. Neexistuje právna norma, ktorá by im dostatočne pomohla uchrániť svoju investíciu v tomto zmysle. Zamestnávateľia sa snažia na trhu práce vyhľadávať už hotových zamestnancov, čo sa samozrejme pri neustále klesajúcej miere nezamestnanosti javí ako obtiažna záležitosť.

Jeden z faktov, ktoré ovplyvňujú názory zamestnávateľov na ďalšie vzdelávanie je aj nízka kvalita kurzov a lektorov. Aby bolo vzdelávanie efektívne musí byť systematické a rozpracované, pre každú kategóriu zamestnancov, čo v drvivej väčšine podnikov nie je. Absentuje pozícia manažérov vzdelávania, ako kategória špecialistov, ktorí sa budú priamo podieľať na zvyšovaní výkonnosti firmy. Za hlavný cieľ zvyšovania kvalifikácie sa považuje efektívne využitie schopnosti človeka a sebarealizácia a pracovná spokojnosť zamestnancov.

### **Záver**

Ak hovoríme o tom, že Slovensko chce mať znalostnú ekonomiku, je dôležité mať pripravenú pracovnú silu v požadovanej kvantite ale najmä v kvalite. Súčasný školský systém je nepružný a veľmi obtiažne reaguje na potreby trhu práce, ktoré sa začínajú rýchlo meniť. Menia sa požiadavky na pracovné miesta a menia sa aj požiadavky na vlastnosti zamestnancov.

Nepripravenosť sa novým potrebám trhu práce znižuje predpoklady konkurencieschopnosti ekonomiky, rastu zamestnanosti, ktoré sú vzájomne prepojené. Práve vzdelávania príprava na povolanie a dobre fungujúci systém celoživotného vzdelávania umožnia zohrať kľúčovú úlohu pri podpore rastu zamestnanosti a zvyšovaní výkonnosti ekonomiky.

K odstráneniu problémov a nedostatkov vo vzťahu vzdelávania a trhu práce môže prispieť zintenzívnenie spolupráce školského systému a zamestnávateľskej sféry s cieľom prispôbiť obsah a rozsah vzdelávania požiadavkám trhu práce, integrovanie vzdelávacích programov smerujúcich k rôznym stupňom vzdelávania a vzdelávacích programov pre mládež a dospelých do jednej školy a zabezpečenie kvalitného prístupu k informáciám všetkým vzdelávajúcim sa. Ďalším dôležitým krokom je zabezpečenie koordinácie medzi odborným vzdelávaním a trhom práce, monitorovanie a prognózovanie trhu práce, uplatnenie absolventov v praxi, ich dlhodobá úspešnosť v povolaniach a prepojenosť tohto systému na školy, posilnenie ďalšieho vzdelávania pri zvyšovaní adaptability pracovnej sily, podporovanie celoživotného učenia ako záruky rozvoja adaptability pracovnej sily a inovovanie odborného vzdelávania v súlade s princípmi európskeho trhu práce.

### **Literatúra**

[1] Hajšová, M.: Význam vzdelania na trhu práce. In: Rozvoj ľudských zdrojov pri oživovaní ekonomiky SR - Zborník referátov z medzinárodného vedeckého seminára, Trenčín, 2000, s.94, ISBN 80-88914-28-0.

[2] Hitka, M.: Analýza motivačných faktorov zamestnancov strojovej výroby v Kovohuty a.s. Dolný Kubín, In: Manažment priemyselných podnikov, číslo 1/2004, Zvolen, str. 10, ISSN 1336-5592

[3] Koubek, J.: ABC praktickej personalistiky, LINDE, Praha, 2000, str.351, ISBN 80-86131-25-4

[4] Stýblo, J.: Globální management lidských zdrojů. Moderní řízení, 1998, č.4

[5] Veber, J. et al.: Podnikanie v malej a strednej firme, Praha: VŠE, 1999, ISBN-80-7079-707-X

***The Influence of the Labour Market on the System of Education***

**Annotation:** The presented study deals with questions given by the labour market to the education system. All at once pointed out on the necessity for performing qualitative analysis of development trends on the labour market and analyze the inflexible education system. In the study are presented outputs of research performed in March 2007.

**Key words:** Labour market, education, work quality, employer

**Kontaktná adresa autora:**  
**Adriana Grenčíková, Ing., PhD.**  
**FSEV- TnU AD,**  
**Studentská 3, 911 01 Trenčín**  
**+421327400222**  
**grencikova@tnuni.sk**

# DAŇOVÁ EXEKUCE VE VZTAHU K ZAHRANIČÍ

**Marie Emilie Grossová**

**Abstrakt:** Každý daňový systém má ve své daňové legislativě zapracován institut placení a vymáhání daní, včetně exekuce. V případech, kdy daňovým dlužníkem je osoba, žijící v zahraničí je nutné, aby bylo možné vymáhání daňových nedoplatků i u těchto osob v rámci mezinárodní spolupráce.

**Klíčová slova:** daňová správa, daně, daňový únik, exekuce, vymáhání pohledávek, správce daně, ekonomika, správa daní a poplatků, mezinárodní spolupráce.

Každá daňová správa sleduje cíl, jak a co nejúčinněji dosáhnout toho, aby nedocházelo k vyhýbání se placení daní a tak i k daňovým únikům, což je důvodem, proč jsou uskutečňovány reformy daňové správy v celosvětovém měřítku.

Zatímco u mnoha rozvojových zemí byla reforma daňové správy součástí úsilí o širší fiskální reformu, s cílem zajistit makroekonomickou stabilitu a daňové systémy přestavět tak, aby daně méně narušovaly tržní síly a daly se snadněji spravovat a vymáhat, v ekonomických zemích je hlavním důvodem probíhající proces globalizace světové ekonomiky podněcený především obrovským rozvojem elektroniky, která zcela změnila charakter obchodů uzavíraných a vedených mezi jednotlivými státy. U zemí s přechodovou ekonomikou popud k modernizaci daňové správy vychází z požadavků tržní ekonomiky a vzrůstajícího počtu daňových poplatníků. U ekonomicky nejrozvinutějších zemí se reorganizace struktury daňových správ projevuje v integraci daňové správy přímých a nepřímých daní, včetně oblastí cel. Druhou celosvětovou tendencí je členit daňové správy interně podle velikosti daňových subjektů, což vyplývá z rozsahu jejich obchodní činnosti.

Jedna ze studií Mezinárodního měnového fondu pojednávající o uplatnění reformy daňové správy posuzuje hloubku jejího provedení podle rozsahu odhadovaného daňového propadu, k němuž v zemi dochází. Tento propad pak definuje jako rozdíl mezi skutečně placenými daněmi a daněmi, které měly být podle stávajících zákonů a nařízení včetně daně nezaplacené v důsledku daňového úniku, daně přiznané, ale nezaplacené a nakonec daně, k jejichž zkrácení došlo v důsledku neporozumění daňovým zákonům pro jejich nejasnost a nesrozumitelnost.

Země se pak člení do čtyř kategorií podle výše daňového propadu:

- I.kategorie- země s nízkým propadem do 10%,
- II. kategorie- země s propadem v rozsahu do 20%,
- III.kategorie- země s relativně neefektivní daňovou správou s propadem v rozmezí 20-40%,
- IV.kategorie- země s propadem v rozsahu 40 a více %.

Zatímco jedna z příčin způsobujících daňový únik je spatřována přímo v nedostatečné organizaci daňové správy, druhá se nachází v samotné textaci zákonných předpisů.

Pokud se jedná o státy Evropských společenství, Rada ES přijala v roce 1997 „Rozhodnutí o opatřeních, které má ES přijmout pro boj proti vyhýbání se placení daní a daňovým únikům v mezinárodním měřítku“. K tomuto rozhodnutí ji přiměla Zpráva Evropské komise věnovaná uvedené problematice, z jejíhož obsahu vyplynulo že praktiky vyhýbání se placení daní a daňových úniků přesahující hranice členských zemí vedou ke ztrátám v rozpočtech, porušují zásadu daňové spravedlnosti a narušují pohyb kapitálu a podmínky konkurence. Dále dospěla k závěru, že mezinárodní charakter problému způsobuje, že státní opatření, jejichž dosah nepřekračuje hranice států jsou zcela nedostatečná. Doporučila proto,

aby spolupráce na základě bilaterálních dohod byla posílena a přizpůsobena novým formám vyhýbání se daním a daňovým únikům. Jedná se o zesílení výměny informací mezi členskými státy EU, ať již na požádání či nikoliv, které se jeví jako užitečné pro správné stanovení daní. V současné době je již zcela běžné, aby jeden členský stát prováděl vlastní šetření na území státu druhého za pomoci svých daňových inspektorů, případně pokud se vyžaduje reciprocita provádí šetření orgán domácího státu, v přítomnost prověřujícího orgánu druhého smluvního státu, který však v daném případě jen přihlíží, ale sám není oprávněn dávat pokyny pracovníkům daňové správy hostitelského státu.

Přístupy jednotlivých členských států zemí EU a dalších i nečlenských zemí jsou různé a vychází jednak z příslušné právní úpravy dané oblasti a také ze zažitých zvyklostí toho kterého státu. Uvedenou problematikou v celosvětovém měřítku se také intenzivně zabývá OECD, konkrétně mezinárodní daňová oddělení v jejich členských zemích, která jsou zabudovaná do systému orgánů daňové správy. Z hlediska trendu panujícího ve světě, klíčové mezinárodní funkce jsou soustředěny v ústředí mezinárodních daňových oddělení. Větší koordinaci v mezinárodní oblasti si vyžaduje oblast přímého a nepřímého zdanění tak, jak narůstá mezinárodní dimenze daně z přidané hodnoty. Proto intenzivně dochází ke vzniku spojených útvarů v systému daňové správy a je nepochybné, že uvedený proces bude nadále pokračovat.

Ze strany našeho státu, který je členem OECD a členským státem EU je zapotřebí sledovat veškeré poznatky a zkušenosti ve vývoji této důležité oblasti a je nutné přizpůsobovat svou legislativu v době co nejkratší. Jeden z prvních kroků byl učiněn zákonem č.191/2004 Sb., o mezinárodní pomoci při vymáhání některých finančních pohledávek, který upravuje postup a podmínky poskytování, požadování nebo přijímáním mezinárodní pomoci při vymáhání některých finančních pohledávek na základě mezinárodní smlouvy s níž vyslovil souhlas Parlament, již je ČR vázána a která byla vyhlášena ve vztahu k jiným členským státům EU.

Popisovaný zákon se vztahuje na pohledávky v ČR, které se týkají:

a) k členským státům Evropské unie v souladu s právem Evropských společenství, při vymáhání pohledávek z:

1. náhrad, finančních podpor a dalších opatření, které jsou součástí částečného nebo úplného financování Evropského zemědělského orientačního a záručního fondu, včetně částek, které mají být vybrány v souvislosti s těmito činnostmi,
2. dávek a jiných poplatků stanovených v rámci Evropských společenství při organizaci společného trhu s cukrem,
3. dovozních cel,
4. vývozních cel,
5. přímých a nepřímých daní,
6. daní z pojistného,
7. úroků, pokut, penále a nákladů souvisejících s pohledávkami výše.

b) ke státům, s nimiž Česká republika uzavřela mezinárodní smlouvu o spolupráci při vymáhání pohledávek veřejných rozpočtů, s níž vyslovil souhlas Parlament České republiky a která byla vyhlášena při vymáhání pohledávek určených touto smlouvou.

Dovozními cly se rozumí také dovozní cla a poplatky s rovnocenným účinkem na dovoz a dále dovozní poplatky stanovené v rámci společné zemědělské politiky Evropských společenství nebo podle zvláštních režimů, které se vztahují na některé zboží, které je výsledkem zpracování zemědělských produktů.

Vývozními cly se rozumí také vývozní cla a poplatky s rovnocenným účinkem na vývoz a dále vývozní poplatky stanovené v rámci společné zemědělské politiky Evropských

společenství nebo podle zvláštních režimů, které se vztahují na některé zboží, které je výsledkem zpracování zemědělských produktů.

Přímými daněmi se v České republice rozumí daň z příjmů, daň z nemovitostí, daň dědická, daň darovací a daň z převodu nemovitostí; v ostatních státech stejné nebo podobné daně, které mají charakter daně z příjmů nebo daně z majetku.

Nepřímými daněmi se v České republice rozumí daň z přidané hodnoty a spotřební daň; v ostatních státech stejné nebo podobné daně, které mají charakter daně z přidané hodnoty nebo spotřebních daní.

Daněmi z pojistného se rozumí daně, které mají některou z forem uvedených v předpisech Evropských společenství.

Formy těchto daní uveřejnilo Ministerstvo financí ve Finančním zpravodaji a v informačním systému umožňujícím dálkový přístup.

Mezinárodní pomoc je zajišťována Ministerstvem financí na základě žádosti příslušného úřadu státu, se kterým ČR uzavřela mezinárodní smlouvu o takové pomoci nebo jiného členského státu EU. Může pověřit provedením úkonů, jež směřují k získání informací potřebných k vymáhání pohledávky nebo samotným vymáháním pohledávky orgán, vykonávající správu daní, který neprodleně informuje ministerstvo o provedených úkonech, zašle mu požadované dokumenty a poukáže vymoženou částku na určený depozitní účet.

Při uskutečňování mezinárodní pomoci v rámci vymáhání pohledávek se postupuje podle zákona o správě daní a poplatků č. 337/1992 Sb., v platném znění. Správce daně může požádat o provedení úkonů směřujících k získání informací potřebných k vymáhání pohledávky, nebo o samotné vymáhání pohledávky příslušný úřad státu pouze prostřednictvím ministerstva financí, které poskytne dožadujícímu úřadu na základě jeho žádosti potřebné informace o konkrétním případě a o možnostech vymáhání pohledávky, při splnění podmínek podle tohoto zákona.

Žádost o poskytnutí informací se přijme jen v případě dokonalé identifikace subjektu a musí obsahovat:

jméno a příjmení, místo trvalého pobytu, obchodní firmu, nebo název sídlo osoby k níž mají požadované informace vztah, povahu a výši pohledávky pro kterou žádá pomoc. Neobsahuje-li žádost výše uvedené údaje přijme se jen, bude-li na základě výzvy doplněna. Neposkytnou se však informace, které by nebyl příslušný správce daně schopen získat v případě vymáhání obdobné pohledávky ve vlastním státě, nebo jejichž uveřejnění by vedlo k ohrožení bezpečnosti ČR, k narušení veřejného pořádku nebo vyzrazení utajovaných skutečností.

Na žádost dožadujícího úřadu zajistí ministerstvo financí vymáhání pohledávky (která však nemá při vymáhání přednost), které se provede jen v případě, obsahuje-li žádost veškeré informace, včetně údajů o právní moci a prekluzivní nebo promlčecí lhůty, jakož i veškerou dokumentaci prokazující právní titul pohledávky. Žádost o vymáhání pohledávky musí být doložena exekučním titulem vykonatelným ve státě, který o vymáhání pohledávky požádá, a to v originále nebo úředně ověřené kopii.

Exekuční titul připouštějící vymáhání pohledávky musí být uznán a bez dalšího přijat jako dokument povolující vymáhání pohledávky ve státě, který byl o vymáhání pohledávky požádán. Na veškeré informace, jež byly získány v souvislosti s tímto zákonem se vztahuje mlčenlivost, správce daně může povolit použití informací jen v rozsahu, v jakém tyto informace mohou být použity dle zákona o správě daní a poplatků.

Národní program České republiky na úseku daňové správy při zaměření mezinárodních programů a projektů se intenzivně věnuje dobudování výkonu některých opomíjených činností, jako je vytvoření institucionálních a personálních podmínek pro správu, kontrolu a vymáhání daní u daňových subjektů s mezinárodním prvkem. Ke splnění tohoto úkolu je třeba porovnat právní úpravu této oblasti s některými právními úpravami

členských států EU. Z tohoto důvodu se česká daňová správa zapojila do mezinárodního projektu Modernizace daňových správ, který byl zahájen s podporou Evropské komise v zemích střední a východní Evropy a realizací projektu je pověřena Evropská organizace daňových správ (IOTA). V rámci projektu jsou uskutečňovány výměny informací a zkušeností s fungováním daňových soustav v jednotlivých zemích této oblasti a srovnávají se další evropské daňové systémy.

### **Závěr**

Veškeré poznatky, které získáváme od daňových správ států EU se zcela jistě pozitivně projeví i v blízké budoucnosti v české daňové správě, kde se stále mimo jiné setkáváme se značnou nepružností státní administrativy, jež neumožňuje efektivní přenos informací z jednoho státního orgánu na druhy a tím také dochází ke zvyšování administrativního zatížení daňových subjektů.

Požadavky Evropské unie byly vůči přístupujícím státům vysloveny a stanoveny jasně, je nutno zejména přizpůsobit právní řád popisované oblasti stávajícím směrnici, což je jednoznačným imperativem této fáze vývoje české daňové správy.

Správa daní v ČR se postupně snaží přibližovat standardním podmínkám výkonu daňové správy v členských zemích Evropské unie, avšak je třeba dořešit mnoho problémů souvisejících se stabilizací a zvýšením profesní úrovně pracovníků, kteří výkon daňové správy zajišťují.

### **Literatura:**

Zákon č. 191/2004 Sb., o mezinárodní pomoci při vymáhání finančních pohledávek, v platném znění.

### ***Experience from tax exekution at the international level***

**Annotation:** Each system of tax administration aims to assure in the most effective way that the paying of taxes is not avoided, and thus there are no tax evasions. Therefore, reforms of tax administration are taking place worldwide.

Based on the system of European law, as a fundamental presupposition to comprehend this field of law, the author deals with a whole range of rights and responsibilities of tax payers resulting from the experience at the international level. It also contains propositions for positive solutions to the system of tax administration in the CR.

### **Key words:**

Tax administration, taxes, distraint order applied to the person liable to tax, levy tax, international cooperate, tax administrator.

### **Kontaktní adresa:**

**Marie Emilie Grossová, JUDr., Ph.D.**

**Katedra aplikované ekonomie**

**Filozofická fakulta, UPOL**

**Zborov 3, 796 01 Prostějov**

**marie.grossova@volny.cz**

# FAKTORY OVPLYVŇUJÚCE TVORBU SYSTÉMU ODMEŇOVANIA

Mária Hajšová

**Abstrakt:** *Odmeňovanie je jednou z najdôležitejších personálnych činností v organizácii. Vychádzajúc z teórie riadenia musí nadväzovať na strategické ciele organizácie, ako aj na strategické riadenie a plánovanie, organizovanie, riadenie ľudských zdrojov. Odmeňovanie zamestnancov musí byť súčasťou filozofie zabezpečovania stanovených cieľov organizácie, ktorá je základným prvkom budovania poslania organizácie. Filozofiou zabezpečovania stanovených cieľov organizácie rozumieme spôsoby, metódy a prostriedky dosahovania týchto cieľov. Na spôsoby dosahovania stanovených cieľov organizácie vplýva celý rad faktorov. Tieto faktory rozdelíme na vonkajšie a vnútorné faktory.*

**Kľúčové slová:** *odmeňovanie, systém odmeňovania, faktory ovplyvňujúce systém odmeňovania.*

Moderné riadenie ľudských zdrojov nechápe odmeňovanie len ako konkrétne peňažné plnenie za vykonanú prácu, konkrétnu peňažnú odmenu, ale chápe odmeňovanie ako súbor výhod a plnení, či už peňažnej, alebo nepeňažnej povahy, ktoré poskytuje organizácia svojim zamestnancom ako kompenzáciu za vykonanú prácu. Tvorbu systému odmeňovania v konkrétnej organizácii ovplyvňuje celý rad faktorov. Tieto faktory môžu, ale zároveň nemusia, podstatným spôsobom ovplyvniť tvorbu systému odmeňovania. Faktory ovplyvňujúce tvorbu systému odmeňovania rozdelíme na faktory vnútorné a vonkajšie.

## Vnútorné faktory

Pri vytváraní systému odmeňovania v konkrétnej organizácii je dôležité si uvedomiť, čo chce organizácia svojim systémom odmeňovania dosiahnuť.

Moderné metódy riadenia, napr. teória logistiky, považuje za najdôležitejšie koordináciu a optimalizáciu toku všetkých podnikových zdrojov za účelom zabezpečenia spokojnosti zákazníka s optimálnym vynaložením všetkých prostriedkov, ktoré vstupujú do tohoto procesu. Vychádzajúc z tejto teórie sa dôležitým potom stáva vytvorenie takej organizácie práce v podniku, na konci ktorej je spokojný zákazník, ale na druhej strane aj spokojný zamestnanec. To znamená, že organizácia pri vytváraní systému odmeňovania musí poznať nielen svoje potreby a ciele, ale mala by poznať aj potreby svojich zamestnancov, ich individuálne schopnosti, aby ich bolo možné usmerňovať v súlade s potrebami a cieľmi organizácie.

Väčšina organizácií malého a stredného podnikania pri vytváraní systému odmeňovania zisťuje úroveň odmeňovania za porovnateľný pracovný výkon v iných organizáciách, v prevažnej miere v organizáciách v regióne, alebo určitej oblasti, kde má organizácia sídlo. Aby si organizácia získala zamestnancov ponúka následne za porovnateľný pracovný výkon o niečo vyššiu mzdu ako je mzda „v blízkom okolí organizácie.“ Často sa stáva, že rozdiel ponúkanej vyššej mzdy má síce peňažnú povahu, ale zamestnávateľ ho stanoví ako variabilnú zložku mzdy, ktorá je závislá na plnení určitých ukazovateľov. To môže v praxi znamenať, že zamestnancovi sa nie vždy podarí splniť tieto ukazovatele a potom jeho mzda nie je v skutočnosti vyššia.

Fixným odmeňovaním rozumieme základnú zložku odmeny zamestnanca, napr. jeho tarifnú mzdu, ktorá môže mať rôzne formy. Do fixnej zložky odmeny zamestnanca takisto patrí aj zvýšenie základnej tarifnej mzdy (z rôznych dôvodov), zvýšenie tarifnej mzdy odrážajúce infláciu a rôzne stále zložky mzdy, ktoré sú stanovené ako stále príplatky v podnikovej smernice o odmeňovaní, alebo v Kolektívnej zmluve. Variabilná zložka mzdy je

časť mzdy, alebo platu, ktorá je závislá a mení sa v závislosti od dosahovania stanovených cieľov, alebo plnenia určitých ukazovateľov. Variabilná zložka mzdy by mala v podnikových systémoch odmeňovania spájať výšku tejto zložky odmeny zamestnanca s pracovným výkonom a podnikovými cieľmi. Variabilná zložka mzdy môže byť v konkrétnej mzde viditeľná ako :

- výkonnostná odmena,
- mimoriadna odmena,
- skupinová odmena,
- provízia,
- podiel na zisku, a pod.

V praxi môže byť problémom pomenovania a kvantifikácia faktorov, ktoré ovplyvňujú výkon zamestnanca a následne rozdelenie faktorov na tie, ktoré v rozhodujúcej miere ovplyvňuje zamestnávateľ napr. organizáciou práce, alebo pracovným prostredím a tie, ktoré sú závislé na úsilí a schopnostiach zamestnanca. Ako aj presný popis a špecifikácia pracovného miesta.

Odmeňovanie podľa pracovného výkonu môže komplikovať aj povaha pracovného výkonu.. Pracovný výkon môže byť obťažne merateľný, pretože v súčasnosti, s rozvojom vedy a techniky, narastá počet a obťažnosť pracovných úloh, ktoré zamestnanec musí vykonávať. Problémom pracovného výkonu zamestnanca môže byť aj organizácia práce zamestnávateľa, používanie techniky, ako aj konkrétne pracovné prostredie, ktoré ovplyvňujú konkrétny pracovný výkon. Je možné vôbec v praxi zohľadniť všetky tieto faktory, ktoré môžu ovplyvňujú výkon zamestnanca a vytvoriť spravodlivý a efektívny systém odmeňovania?

V literatúre môžeme nájsť popis celého radu faktorov, na ktoré by bolo potrebné prihliadať pri vytváraní systému odmeňovania v organizáciách. Tieto faktory je možné zhrnúť do nasledujúcich skupín:

1. Postavenie pracovného miesta v organizačnej štruktúre organizácie.
2. Popis pracovného výkonu, obťažnosť a dôležitosť práce.
3. Povaha výsledkov práce (merateľné, alebo nemerateľné).
4. Hodnotenie práce, úroveň plnenia pracovných úloh.
5. Pracovné podmienky.
6. Schopnosti a zručnosti zamestnanca
7. Zamestnanecké výhody.

V súčasnej praxi odmeňovania v malých a stredných firmách je problémom práve hodnotenie práce a zisťovanie úrovne plnenia pracovných úloh. Konkrétne stanovenie objektívnych kritérií hodnotenia a výber metód hodnotenia práce. Väčšina podnikov odmeňuje svojich zamestnancov pevnou tarifnou mzdou, ktorá má najčastejšie dve formy a to:

- mesačnú,
- hodinovú.

A následne k tarifným mzdám vypláca svojim zamestnancom príplatky, alebo mzdové zvýhodnenia , ktoré sú stanovené v Zákonníku práce ako zákonný nárok zamestnanca za vykonanú prácu (mzda za prácu nadčas, príplatok za prácu nadčas, náhrada mzdy za prácu vo sviatok, mzdové zvýhodnenie za nočnú prácu a mzdové zvýhodnenie za prácu v sťaženom a zdraví škodlivom prostredí). Čo sa týka ostatných zložiek mzdy napr. výkonnostné odmeny, alebo mesačné odmeny, mimoriadne odmeny ( variabilné zložky mzdy), ktoré by mali byť závislé od úrovne plnenia pracovných úloh, tak tieto odmeny sú síce zamestnancom vyplácané, ale nie v závislosti na konkrétnom hodnotení práce zamestnanca. A to mesačne, alebo štvrťročne, na základe individuálneho posúdenia najčastejšie vedúceho zamestnanca.



V podnikateľskom prostredí Slovenskej republiky sme zisťovali v náhodne vybraných 150 malých a stredných firmách a podnikoch, popisom systému odmeňovania každého konkrétneho podniku, ako majú spracovaný systém odmeňovania svojich zamestnancov so zameraním na spracovanie hodnotenia práce. Zistili sme, že systém hodnotenia práce a pracovného výkonu zamestnanca je spracovaný na rôznej úrovni v cca 10-tich podnikoch, ale v skutočnosti konkrétne hodnotenie práce na základe stanovených kritérií uskutočňujú v troch podnikoch. Zodpovední vedúci pracovníci v týchto podnikoch síce považujú hodnotenie práce a pracovného výkonu za dôležité, ale zároveň vo väčšine prípadov nerealizáciu hodnotenia práce a pracovného výkonu ospravedlňujú potrebou znižovania mzdových nákladov. Hlavným problémom praxe v oblasti miezd je vysoká odvodová povinnosť zamestnávateľov voči inštitúciám sociálneho poistenia a zdravotného zabezpečenia. Je dôležité, aby hodnotenie pracovníkov v organizácii bolo chápané manažmentom i zamestnancami ako akt, ktorý prináša úžitok organizácii a pracovníkom. Najmä, ak je hodnotenie vždy dôsledne spájané so mzdovou problematikou a kariérnym rastom. [1]

Dôležitým motivačným faktorom v praxi odmeňovania môžu byť aj zamestnanecké výhody. Ide o nepriamu formu odmeňovania, prostredníctvom ktorej môže zamestnávateľ motivovať svojich zamestnancov výhodami, ktoré poskytuje na rámec stanovenej starostlivosti rozpracovanej v Zákonníku práce, prípadne v iných právnych normách. Zamestnanecké výhody, ktoré ponúka zamestnávateľ svojim zamestnancom, môžu mať rôznu formu, a rozsah ponuky zamestnaneckých výhod závisí predovšetkým od podnikateľskej stratégie, ako prostriedku a metód dosahovania podnikateľských cieľov a samozrejme a aj od finančných prostriedkov, ktoré zamestnávateľ vyčlení na zabezpečenie regenerácie pracovnej sily a spokojnosti svojho zamestnanca.

### **Vonkajšie faktory**

Zamestnávatelia musia brať do úvahy pri odmeňovaní aj vonkajšie faktory, pretože tieto môžu podstatným spôsobom ovplyvňovať organizáciu práce v podniku, ale aj náklady súvisiace s objemom vyplácaných hrubých miezd. Z pohľadu podnikateľskej praxe nás zaujímajú predovšetkým legislatívne normy. Predovšetkým Zákonník práce a právne normy, ktoré upravujú pracovnoprávne vzťahy zamestnancov vo verejnom sektore, ale aj odmeňovanie. Zákonník práce poskytuje zamestnávateľom aj akýsi návod na vypracovanie systému odmeňovania. Je možné ho použiť aj v organizáciách, kde je odmeňovanie upravené prostredníctvom kolektívneho vyjednávania, ale aj v tých organizáciách, kde nie je odmeňovanie upravené prostredníctvom kolektívneho vyjednávania. Z ďalších dôležitých legislatívnych noriem, ktoré súvisia s výškou mzdových nákladov sú zákon o sociálnom poistení, zákon o zdravotnom zabezpečení, zákon o minimálnej mzde. Posledným z nespomenutých zákonov je zákon o kolektívnom.

Medzi ďalšie vonkajšie faktory, ktoré ovplyvňujú odmeňovanie v konkrétnom podniku je situácia na trhu práce. Zamestnávatelia sa môžu správať inak, ak je na trhu práce dostatočná ponuka kvalifikovanej pracovnej sily. Ak je však situácia na trhu práce opačná, zamestnávatelia majú problém získať zamestnanca, ktorého potrebujú a problém majú aj vtedy, ak si chcú takéhoto zamestnanca udržať. Zamestnávatelia musia potom prispôbiť tejto situácii aj úroveň miezd zamestnancov, ktorí majú požadované schopnosti a ktorých je na trhu práce nedostatok.

Ďalšími dôležitými ekonomickými faktormi, ktoré ovplyvňujú úroveň odmeňovania v konkrétnom podniku je aj správanie sa konkurencie v konkrétnom regióne, lokalite alebo v konkrétnom odvetví. Samozrejme na oblasť odmeňovania vplyva aj inflácia a internacionalizácia trhov.

S ekonomickými podmienkami podnikania veľmi úzko súvisí aj zavádzanie nových technológií, pretože rozvoj techniky spôsobuje zmenu obsahu a charakteru práce. Následne je

veľký dôraz kladený na prispôsobovanie sa pracovnej sily potrebám týchto technických a technologických zmien. Zamestnanci musia neustále na sebe pracovať a učiť sa. Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov však musia chápať nielen zamestnanci, ale aj zamestnávateľa, je dôležité si uvedomiť, že vzdelávanie zamestnancov je pre zamestnávateľa určitou formou investície do podnikového kapitálu a je súčasťou celkovej podnikateľskej stratégie. Hlavne v praxi malých firiem je dôležité učiť nových zamestnancov prostredníctvom skúseností a zručností služobne starších zamestnancov. Samozrejme, že je dôležité aj odborné vzdelávanie zamestnancov, prehlbovanie kvalifikácie, alebo rekvalifikácia v súlade s potrebami podniku.

Všetky uvedené faktory tak vonkajšie, ako aj vnútorné spolu s ďalšími determinantmi tvoria základ vytvorenia systému odmeňovania, či už individuálneho účtovného mzdového predpisu, keď nie je odmeňovanie upravené kolektívnou zmluvou, alebo systému odmeňovania, ktorý je v podniku upravený v kolektívnej zmluve.

Tieto faktory a determinanty sú v každom podniku posudzované osobitným spôsobom v nadväznosti na podnikové ciele a stratégiu dosahovania podnikových cieľov, ako aj v závislosti na individuálnych schopnostiach a vlastnostiach manažérov, ako aj finančných možnostiach podniku. V každej organizácii môžu byť zvolené individuálne na základoch, ktoré stanovujú príslušne právne normy.

## **Literatúra**

- [1] Grenčíková, A.: Personálny manažment. TnUAD. Trenčín. 2006. ISBN 80-8075-169-2.
- [2] Foot, M., Hook, C.: Parsonalistika. CP Books, a.s. Brno. 2005. ISBN 80-7226-515-6.
- [3] Pernica, P.: Logistický management. Radix. Praha. 1998. ISBN 80-86031-13-6.
- [4] Walker, J. a kol.: Moderní personální management. Grada Publishing. Praha. 2003. ISBN 80-247-0449-8.
- [5] Sedlák, M.: Manažment. Ekonómia. Bratislava. 2001. ISBN 80-89047-18-1.
- [6] Bláha, J., Matecius, A., Kaňáková, Z.: Personalistika pro malé a střední firmy. CP Books, a.s. Brno. 2005. ISBN 80-251-0374-9.

### ***Factors prejudicing generation of combination compensation***

**Annotation:** *Salaried is one of the most important manpower activities in establishment. Flowing from management theory it has to knot to the strategic aims of organization, as well as strategic planning, organizing and management of human resources. Remuneration of employees has to be part of philosophy of provision of defined aims of establishment, which is basic element of building up of mission of organization. Philosophy of provision of defined aims of organization we understand forms, methods, and resources to achieve mentioned aims. Factors which exercise an influence on provision of achieve of establishment aims a which we analyse in this allowance, we splited up on the external and internal factors.*

**Key words:** *remuneration, system of remuneration, factors prejudicing system of remuneration*

#### **Kontaktná adresa autora:**

**Mária Hajšová, Ing., PhD.**

**Fakulta sociálno-ekonomických vzt'ahov,**

**Trenčianska univerzita A. Dubčeka v Trenčíne.**

**hajsova@tnuni.sk**

# CENTRAL AND EASTERN EUROPEANS; THEIR IMPACT AND ASPIRATIONS IN THE UK LABOUR MARKET

**Tereza Hanušová**

***Abstract:** The issue of labour economics and labour migration, its impact on economies and labour markets in both sending and receiving countries is a matter which occupies many international experts. When the European Union expanded, the big bang of May 2004, just three of its existing 15 members welcomed migrant workers from central and eastern Europe. The United Kingdom, along with Ireland and Sweden, was the only country to open its labour market. At the time there was much scare mongering about the influx of workers to the EU-15 states, with many fearing that the new EU citizens would overwhelm labour markets in their countries. The decision allowed eager Poles, Lithuanians and others to fan out to vegetable fields, building sites, factories and restaurants across Britain.*

***Key words:** labour migration, labour market, EU, CEEC, unemployment, benefits, wages, sectors of employment, brain drain, migrants, free movement, GDP, education*

## **Introduction**

Migration has once again become a contentious political and economic issue in Europe, highlighting the need for further study on this subject. The attention was further intensified by the accession of the new countries to the European Union (EU) on 1<sup>st</sup> May 2004. The ten accession states are the A8 countries – the Czech Republic, Estonia, Hungary, Latvia, Lithuania, Poland, Slovakia and Slovenia – plus Cyprus and Malta.

“Freedom of movement for workers, which is a fundamental aspect of the freedom of movement for persons and of the internal market, allows the nationals of any Member State to work in another Member State under the same conditions as nationals of that State. Where a national of a Member State is accepted on the labour market of an EU-15 Member State, s/he is covered by all the principles of community law: the right of residence, coordination of social security system, non-discrimination on the basis of nationality, recognition of qualifications.”<sup>1</sup> Nevertheless, existing Member States had concerns about the impact of complete liberalization upon their labour markets. The Accession Treaties, therefore, gave the EU-15 countries the option of delaying the implementation of full free movement of workers for up to seven years. Among the members of the pre-enlarged EU-15 only Sweden, Ireland and the United Kingdom granted A8 nationals free access to the labour market immediately upon EU enlargement.

Enlargement is the ‘historic triumph’ of the EU, but enlargement means change and change is always disruptive. Long-term, it might well lead to an overall increase in prosperity, but short-term it can be seen to mean east European migrants taking local jobs, burdening local services and having a deflationary effect on overall wage levels. Uneven economic development inevitable means that labour will flow from the less developed economies whilst capital will flow in the opposite direction to take advantage of lower wages and other costs.

EU enlargement enabled A8 workers to migrate and take up employment in the UK without restrictions. Workers coming to the UK are obliged to register with the Home Office administered Worker Registration Scheme (WRS) if they are employed in the UK for a month or more. Self-employed workers are not required to register in the same way and it remains much more difficult to estimate the actual numbers of such workers in the UK labour market.

---

<sup>1</sup> <http://europa.eu/>

### **Scrutinizing the United Kingdom and A8 migrants in the British labour market.**

Global shifts are driving immigration. The weakening of border controls following the end of communism are, along with economic globalisation and the spread of low-cost air travel and telecommunications, all playing their part. Globalisation has increased the mobility of people while rapid development of the knowledge economy places human capital at the centre of economic progress. Both result in competition for highly skilled labour among states, particularly the more developed states. The EU has a particular role in this global competition because it is faced with the aging of its population and low birth rates. But increased migration has also sharpened debate about its effects. Supporters cite the benefits of low-cost workers who ease skills shortage. Critics warn of the impact on low-paid natives, public services and national identity. The recent history of migration shows, however, that those global forces are very powerful and hard for government to control.

When the European Union expanded, the big bang of May 2004, just three of its existing 15 members welcomed migrant workers from central and eastern Europe. The United Kingdom, along with Ireland and Sweden, was the only country to open its labour market. At the time there was much scare mongering about the influx of workers to the EU-15 states, with many fearing that the new EU citizens would overwhelm labour markets in their countries. The decision allowed eager Poles, Lithuanians and others to fan out to vegetable fields, building sites, factories and restaurants across Britain.

Before the ten new countries joined the EU, the British government published a prediction of the likely migration that has proved wildly wrong. The study suggested that the net inflow of workers would be only around 13,000 a year up until the end of the decade. So far, more than 50 times that number have made the journey and ministers are now saying they expect a further 140,000 migrants in 2007. Instead, figures released by the Home Office<sup>2</sup> showed that 579,000 migrants from central and eastern Europe had registered to work in the UK between May 2004 and December 2006. These figures do not include the self-employed, such as the supposedly ubiquitous 'Polish plumber', which has become a metaphor for all the fears about cheap eastern labour. Such a high number of workers must have a significant impact on the economy of the UK. The question that arises is whether the impact is positive or negative? It is believed by some and asserted by others for political reasons that migrants are 'stealing' jobs from the UK-born population causing the unemployment rate to rise and that they just relocated to claim benefits. Yet is this true? What if migrant workers benefit the UK economy by filling skill gaps not met by the native population and are not allowed to claim benefits at first?

#### **Where are they?**

In quick succession along the streets of London, in the north of the city, stand the Alban Café (Kosovan), Kostas (Greek), Hana (Japanese) and Fassika (Ethiopian). A few yards away and a newly opened Polish food shop. London has the world's biggest concentration of immigrants. Like London, the UK as a whole, has in the past few years seen the largest migration wave in history. However, the east Europeans are more willing than previous migrants to go outside the capital: Polish workers have become a commonplace sight on Norfolk farms, in Scottish bars and at Cornish hotels.

Immediately upon EU enlargement areas most affected by the influx of A8 workers were urban areas. However, as recent statistics show the stock of A8 migrants grows more rapidly in rural areas. Whether this is because they are seeking more tranquil places where there are fewer migrants and less competition or whether they are drawn by employment opportunities, filling skill shortages, is another issue that needs to be researched. Whilst right

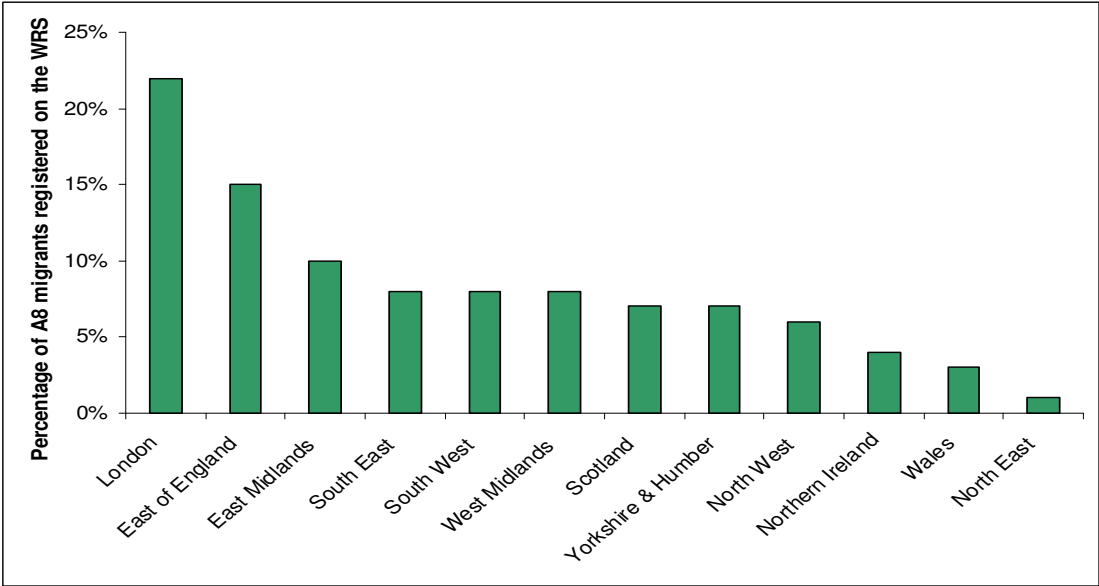
---

<sup>2</sup> <http://www.homeoffice.gov.uk/>; February, 2007

wing pressure groups such as ‘Migration watch’ claim that the recent rise in unemployment rates are directly attributable to A8 migration, the fact is that most of this increase has been in those urban centres with fewest A8 migrants – unemployment has not increased in the rural areas where A8 migrants have become concentrated. Historically, rural areas and towns have not witnessed waves of foreign migrants before and are not used to this sudden change. Rural populations tend, overall, to be more conservative in their attitudes and values than in urban areas and thus more resistant to change. Most people in rural areas have relatively limited experience of contact with foreigners and minority groups; therefore will look at the newcomers with prejudice.

Whilst London has been a popular destination of migrants from the A8 countries immediately upon enlargement, subsequently they have also flowed to parts of the UK not traditionally associated with migrants from these countries or other migrant communities. The highest concentration of registrations relative to the working age population is in London, but there are also high concentrations of A8 workers in parts of Yorkshire and the Humber, Scotland, Wales and the East Midlands.

Figure 1.1 Inflows of A8 migrants by region (May 2004 – September 2005)



Source: Home Office, 2006

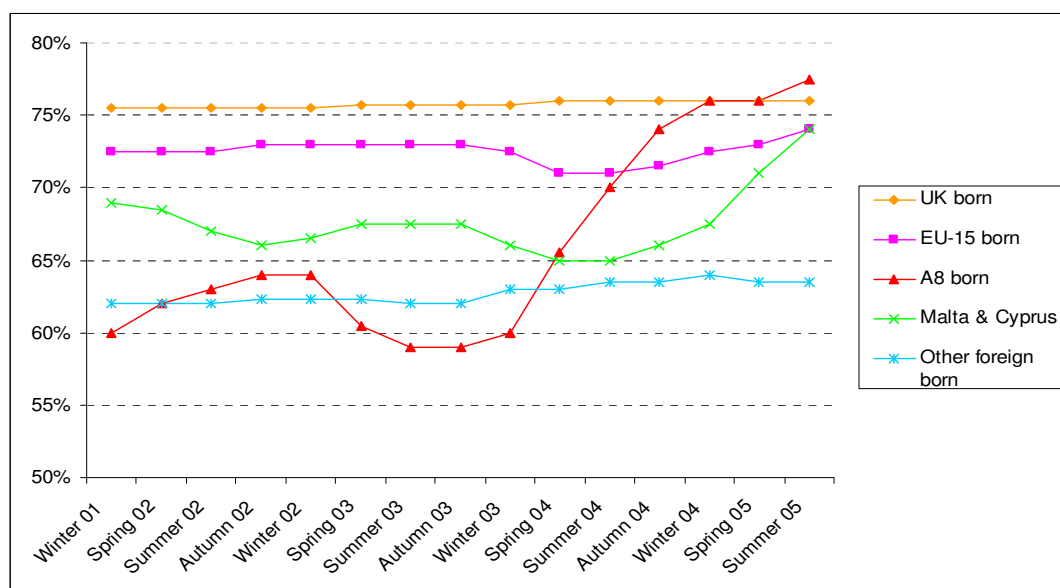
Since accession the employment rates of A8 migrants in the UK have risen sharply as shown in the figure below. In summer 2003, the employment rate of working age A8 migrants was 57.3 per cent – below the average for all migrants (65.3 per cent). By summer 2005, the employment rate of working age A8 migrants had increased by over 23 percentage points to 80.6 per cent. At the same time as the substantial rise in the employment rate of A8 migrants in the two years after EU enlargement, there has been no compensating fall in the employment rates of other migrant groups or amongst non-migrants in the UK. The sharp increase in the employment rate of A8 migrants in the UK reflects the fact that new migrants from CEE countries are coming to the UK to work not to claim benefits.

At the time of accession the UK labour market was performing strongly in both historic and international terms. The UK had the best combination of employment and unemployment amongst the G7 industrialized countries and had one of the most efficiently performing labour markets in the EU.<sup>3</sup> Through the year 2006 employment grew by over 180 thousand and the employment rate stood at 71.3 per cent – one of the highest figures on

<sup>3</sup> <http://www.oecd.org/>; OECD, Employment Outlook, 2005

record. Despite recent increases, unemployment rate at 5.5 per cent remains as low as at any time during the last 30 years, redundancies remain low and vacancies are at historically high levels.<sup>4</sup>

Figure 1.2 Migrant and UK-born employment rates



Source: Labour Force Survey, 2006

The volume of people registering on the WRS since accession – some 579,000; roughly equivalent to about one per cent of the total labour force in the UK – is sufficiently high that we might expect to see some impact of these flows on the UK labour market, particularly in areas and sectors with high concentration of A8 workers. This impact may manifest itself in a number of ways. Increased competition for jobs may reduce probability that an unemployed person finds work, leading to a fall in the outflow rate from unemployment and an increase in unemployment. The availability of migrant labour may displace native workers, leading to increased redundancies and a rise in inflows to unemployment and a fall in wages in some sectors. Another view is that an increase in the supply of labour may lead to an increase in output and employment as it allows firms to expend, leaving wages and employment of the existing workforce unchanged.

### What do they do?

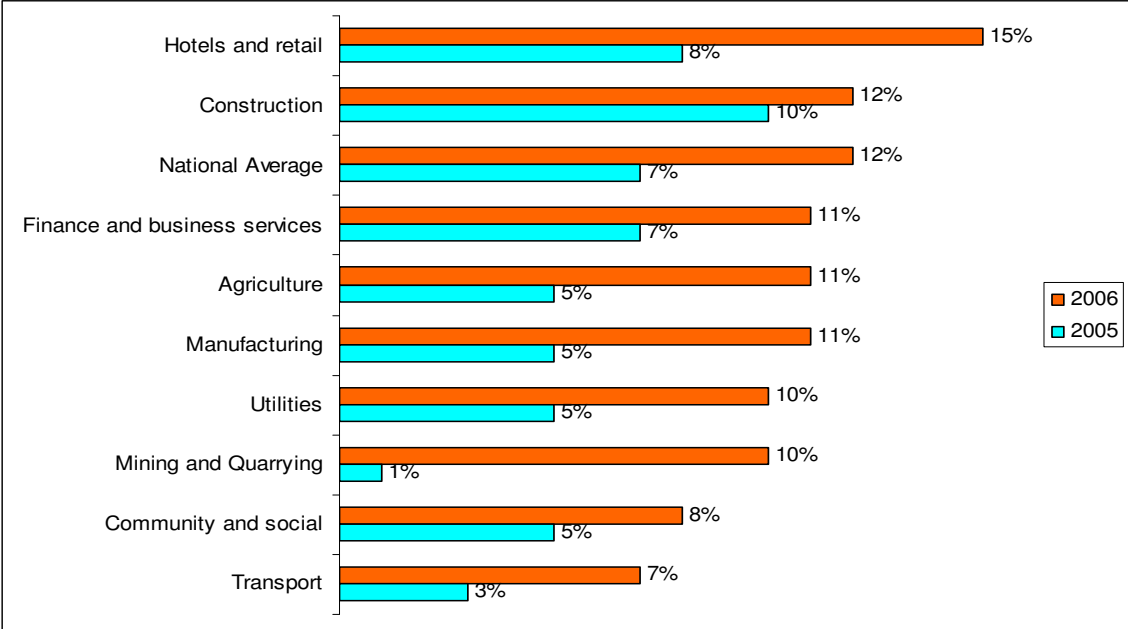
A8 migrants seem to be predominantly filling low-skilled vacancies within the UK labour market. The most popular sector amongst A8 workers registering with the WRS are distribution, hotels and restaurants with almost 30 per cent of the registrations, followed by manufacturing with around 28 per cent. The next biggest sector is agriculture and fishing with around 10 per cent of all registrations. There is considerable diversity across the country in the sectors in which A8 workers are registering. In London, the majority are in distribution, hotels and catering. In other parts of the country there are very high proportions of A8 migrants registering in agriculture, such as in Kent, the Marches, Norfolk, Lincolnshire, Cambridgeshire and the Grampians. Other areas have high concentrations of A8 migrants in manufacturing, such as in West Wales, East and North Yorkshire.

Figure 1.3 Employers in all sectors have taken on more workers from the EU accession states. Employers in the Hotel and Retail sector (15 per cent) are the most likely to employ workers from the A8 countries – a notable increase of eight percentage points over

<sup>4</sup> <http://www.statistics.gov.uk/>; Labour market statistics, 2007

2005. Further analysis of the data reveals that employers in the Construction sector (12 per cent), the sector where most employers had taken on staff in 2005, were not the second most likely to employ A8 labourers in 2006.

Figure 1.3 Employers who have recruited workers from the A8 countries by sector



Source: Manpower report, 2006

**How much do they earn?**

Over 80 per cent of A8 migrants who have registered on the WRS are earning between £4.50 and £6.00 an hour. The average hourly gross pay for UK employees is £9.56.<sup>5</sup>

As of 1<sup>st</sup> October 2006, the minimum wage in the UK is £5.35 per hour for workers aged 22 and over; £4.45 per hour for workers aged 18-21 inclusive and £3.30 per hour for workers under the age of 18, who are no longer of compulsory school age.<sup>6</sup> This implies that the earnings of A8 workers are relatively low compared with the national average, often close to the minimum wage or even less, which is illegal.

The words ‘migrant’ and ‘exploitation’ often appear in the same sentence. Media stories have highlighted unscrupulous employers who exploit migrant workers’ lack of knowledge of the labour market by paying below the minimum wage or less than the market rate, knowing that many migrants are desperate to work in Britain.

Linked with low pay is the issue of low status. Although many migrant workers found employment in the UK in their own fields, for example as dentists and doctors, others downgrade. According to the Keystone Development Trust, 12 per cent of migrants who have entered the UK since May 2004 have university degrees but many take menial jobs in order to survive. It is a situation that makes little economic sense. Clearly, many migrants are working below their real skills level, which is a waste of their talents and also wasteful for the UK economy.

**Benefit claims**

Prior to accession there was a lot of concern expressed about A8 migrants coming to the UK ‘benefit shopping’. The data from the WRS shows that A8 migrants have come to the

<sup>5</sup> <http://www.labourforcesurvey.gov.uk/>; Annual Survey of hours and Earnings, 2005

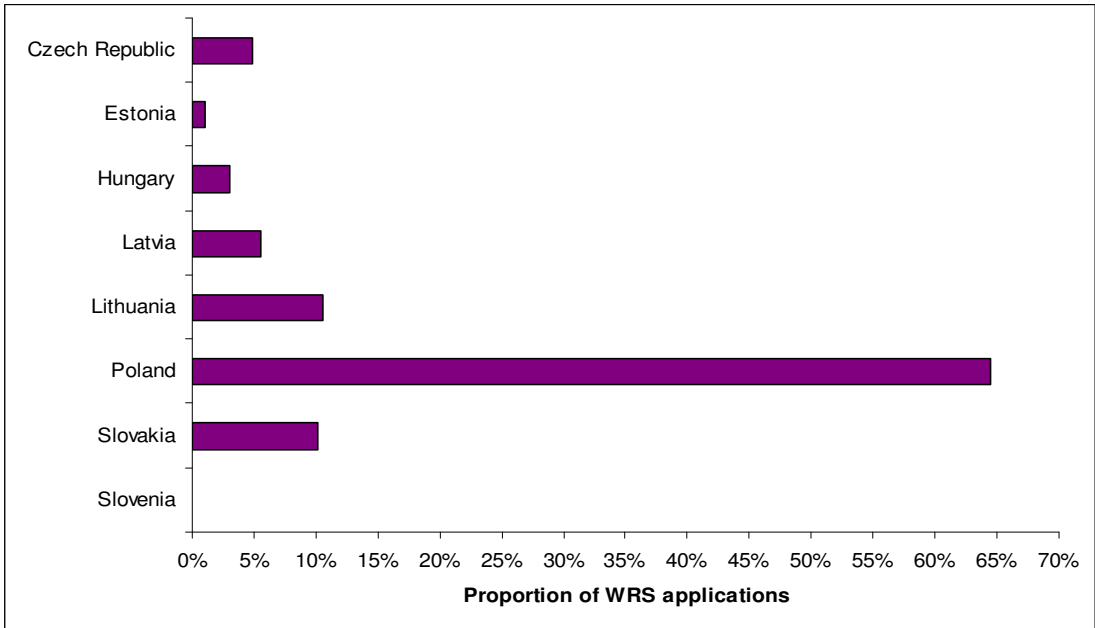
<sup>6</sup> <http://www.homeoffice.gov.uk/>; HM Revenue & Customs, 2007

UK to work, not to claim benefits.<sup>7</sup> Migrants arriving to the United Kingdom from Central and Eastern Europe are ineligible to claim benefits such as Income Support (IS) and Job Seeker’s Allowance (JSA) until they have been in permanent employment for at least 12 months. Therefore, they are unlikely to have made a significant impact on any rise in claimant figures since 2004.

**What nationality are they?**

The vast majority of applicants to the WRS are Polish (64.5 per cent), followed by Lithuanian (11 per cent) and Slovak (10 per cent). Figure 1.4 below shows the break down of applicants by nationality. Poland is the largest of the accession countries with a population of around 38 million (Eurostat, 2006) and it has one of the weakest labour markets in the EU, so it is perhaps not surprising that Poland accounts for the largest share of applicants. Even though Polish nationals are making the largest number of migrants, it is Lithuanians and Latvians who have the greatest propensity to enter the UK labour market relative to the population size of their country of origin. Although the figures include some who have gone home and then returned, they show that numbers coming from Poland have increased from 62 percent to make up 64.5 per cent of all new migrant workers, while those coming from the Czech Republic and the Baltic states such as Latvia and Estonia have fallen by 25 per cent in 2006.

Figure 1.4 WRS applicants by nationality (May 2004 – December 2006)



Source: Home Office, 2007

The majority of applicants who have registered on the WRS are young, male and single. Around 43 per cent are aged between 18 and 24 and further 39 per cent are aged between 25 and 34. The age profile of A8 migrants in the UK has changed substantially since accession. Prior to accession a considerable proportion – around 40 per cent – of the stock of A8 migrants in the UK were aged 65 and over, reflecting the post-war migration of refugees from central and eastern Europe.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> <http://www.homeoffice.gov.uk/>; Home Office Accession Monitoring Report, November 2005

<sup>8</sup> <http://www.labourforcesurvey.gov.uk/>; Labour Force Survey, summer 2005



## **Impact assessment**

The new wave of migration has certainly brought some impressive short-term benefits. As labour is an input factor in production, the size of the labour supply directly determines the productive potential of the economy – the output rises. The working-age population has recently been increasing, which should keep speeding up the GDP growth. There is no rise in inflation or in interest rates. So far, to the surprise of the anti-immigration lobby, the country has absorbed the influx with little difficulty, thanks to buoyant labour market. The A8 migrants have boosted the economy by filling vacancies, which had lain empty in every sector of the economy, from fruit-picking to construction, social care to truck-driving, easing wage inflation and paying taxes. Many employers have taken advantage of cheap, but efficient eastern labour. Furthermore, central and eastern Europeans, unlike immigrants from further afield, are often temporary migrants who work for a year or two and return home without claiming benefits to which their taxes have contributed. Western Europe will enjoy their labour contribution without bearing the subsequent cost of their infirmity or old age.

Which sectors in the UK labour market will be mostly affected by migration flows from CEE countries and the size of the impact of migration on employment and wages depends on individual and human capital characteristics of the A8 migrants, by analyzing and comparing the differences in personal and human capital endowment and employment behaviour between the UK and CEE countries, the following conclusions can be drawn:

- A figure from average age of employees from the CEE countries showed that A8 migrants are significantly younger compared with those of native and other foreign workers in the UK. Almost 70 per cent of the workers from the CEE countries are aged 25 to 44 years; while in the EU on average only 55 per cent of all workers belong to this age group.<sup>9</sup>
- The differences on the formal education levels of migrants from the CEE countries are significantly higher – on average 13 years of schooling -compared with those of other foreigners and natives. Likewise, migrants from CEE countries seem to take an advantage of human capital endowment from other migration.<sup>10</sup>
- Migrants from CEE countries have a higher share of employment in private households, tourism, agriculture, construction and manufacturing, than in public administration, financial services, education and mining & quarrying. The former is above average but the latter below average. In general, the distribution of A8 migrants across sectors is largely similar to the distribution of foreigners from other countries.

Finally, highly skilled A8 migrants are mostly concentrated in labour intensive industries and services with a high share of unskilled workers and other foreign workforce. An analysis of the structure of employment implies that competition of migrants mainly focuses on blue-collar jobs in the construction and manufacturing as well as low-skilled jobs in the service sectors and agriculture irrespective of their education levels.

## **Conclusion**

The thrust of this study has been to demonstrate that the inflow of migrants from the CEE countries to the United Kingdom has been a benefit, not a problem, to the UK economy. Those problems which do exist are more at the micro-economic level, matching potential migrants to labour force needs in the most efficient way. Another problem is the failure of migrants to gain accurate or appropriate information about opportunities within the UK labour market and society. Counting and predicting migration flows is extremely difficult, making public services resource allocation and planning difficult. The geographical dispersal of many

---

<sup>9</sup> <http://europa.eu.int/comm/eurostat>; Eurostat, 2006

<sup>10</sup> <http://www.labourforcesurvey.gov.uk/>; Labour Force Survey, 2000

recent migrant groups, especially into areas that have not seen much migration in the past, may place particular strain on part of the UK and may cause under funding of local authorities.

Initially, economic migrants are seduced by and may benefit from the economic advantage of itinerancy – temporarily living in cheaper, cramped accommodation, living very frugally and saving or sending money home. The earning potential offered by the UK economy can seem quite high in such a context. If, however, the ambitions of the migrant labourer shifts, if they become settled, if they marry locally, or if they decide to bring their families over – if they decide, or circumstances allow them to ‘migrate’ socially, from the fringes, towards the mainstream of UK society, then the economic equation becomes very different: they become subject to the same costs as indigenous workers: they need to rent or even to buy better housing; they need a car. Suddenly what they earn becomes enough – or less than enough – only. The streets seem no longer to be paved with gold. Wages in the UK are in fact relatively low compared to the cost of living, and especially to the cost of housing.

An independent and original research in Malton, a market town in North Yorkshire clearly illustrated the range of aspirations of migrant workers. A wide variety of reasons were usually given for the choice of the UK as a destination. These vary slightly, depending on country of origin – better money, better longer term opportunity, the acquisition of improved English language skills and a desire to access further education. Some of the research findings correspond to the national trends and to the general features of A8 migration.

In addition it looked at the education level of labour migrants and how these are reflected in the jobs they perform after leaving their home countries. Whilst it is certainly the case that people tend to take jobs of a lower status, often in blue collar posts, than might be expected, given their levels of skills or education, this seems to be considered worthwhile for the money that they earn in the UK. It is by no means certain, however, that they intend to settle for immediate economic advantage in the long-term or that their aspirations do not include longer-term advancement more consistent with their skills. Migration may be seen as a stepping stone either to gaining economic advantage upon their return to their home country (e.g. land, or a home they might not otherwise have been able to afford), or else, if they intend to stay, an advancement within the host economy, once they have found their feet. It remains to be seen how realistic such aspirations might be.

The traffic will not always be one way. It will likely become much more varied and complex as the economies converge. Gradually, the welfare levels should converge thanks to stronger trade and the transfers under the European Structural Funds. The migration of labour will be substituted by trade and capital transfers - investments. This will confirm the neo-classical theory of foreign trade. After all, migration is the result of a personal decision. Although the potential pressure for migration depends on the macroeconomic determinants for migration, the individual’s decision will also depend on the ‘benefit of staying’.

Labour flexibility across the EU will allow to swift movements of labour in response to demand for this labour. The UK has been a major beneficiary so far and may be seen as an indicator of what will happen as the labour markets of other EU states become more open to the workers of newer member states. Lessons learned in the UK, which are still in the early stages of being learned, of course, may find useful application across the EU in the future.

Globalisation, however defined, is the direction of modern capitalism. It is unlikely to be reversed. The free movement of labour, as illustrated in this thesis in a specific context, is unlikely to diminish and nor are the political and economic issues surrounding it likely to change very much. Responses will, however, and in this will lie the interest and the challenge for the future for individuals and our societies as a whole. Those who would keep out workers from the CEE countries will find their efforts as vain as attempts to fend off globalisation.

**References:**

- BORJAS, J. G. (2005). *Labor Economics*, Third Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York, NY; ISBN 0-07-287177-6.
- BERKELEY, R.; KHAN, O. and AMBIKAIPAKER, M. (2005). *What's new about new immigrants in twenty-first century Britain?*, Joseph Rowntree Foundation, York: 2005.
- GILPIN, N.; HENTY, M.; LEMOS, S.; PORTES, J. and BULLEN, Ch. (2006). *The impact of free movement of workers from Central and Eastern Europe on the UK labour market*. Published for the Department for Work and Pensions (UK) by Corporate Document Services, Leeds: 2006. Working Paper No 29.
- MANPOWER UK (2006). *Migrants Skills - EU Enlargement – two years on*, Uxbridge: May 2006.
- ROBINSON, D. and REEVE, K. (2006), *Neighbourhood experiences of new immigration. Reflections from the evidence base*, Joseph Rowntree Foundation, York: 2006. ISBN 978-1-85935-441-4.
- SRISKANDARAJAH, D.; COOLEY, L. and REED, H. (2005). *Paying their way – The fiscal contribution of immigrants in the UK*, Institute for Public Policy Research, London: April 2005.
- TRADE UNION CONGRESS (2004). *Propping up rural and small town Britain (migrant workers from the New Europe)*, EUIRD, London: November 2004.
- TRASER, J.; Co-authors of the revised version: BYRSKA, M. & NAPIERALSKI, B. (2005). *REPORT ON THE FREE MOVEMENT OF WORKERS IN EU-25; Who's afraid of EU enlargement?* Editor: Venables T., European Citizen Action Service (ECAS), Brussels, Belgium: September 2005.
- <http://europa.eu.int/comm/eurostat>
- <http://europa.eu/>
- <http://www.oecd.org/>
- <http://europa.eu.int/eures>
- <http://www.statistics.gov.uk/>
- <http://www.homeoffice.gov.uk/>
- <http://www.labourforcesurvey.gov.uk/>
- <http://www.economist.com/>

**Kontaktní adresa autora:**

**Tereza Hanušová, Bc.**  
studentka Univerzity Palackého v Olomouci  
Nouzov 910, 514 01 Jilemnice  
[terezahanusova@hotmail.com](mailto:terezahanusova@hotmail.com)

# INOVACE JAKO PROSTŘEDEK ZÍSKÁNÍ DLOUHODOBĚ UDRŽITELNÉ KONKURENČNÍ VÝHODY

**Petr Holoubek**

***Abstrakt:** Inovace jsou prioritou pro konkurenceschopnost, neboť jednak zlepšují procesy a působí tak na větší efektivnost produkce, ale také jsou zdrojem odlišení díky novým výrobkům a službám. Firmy, které uspějí v inovačním procesu, prosperují na úkor méně schopných konkurentů.*

***Klíčová slova:** inovace, konkurenceschopnost, životní cyklus výrobku*

Možností, jak chápat inovaci, je celá řada. Evropská komise používá následující definici: „Inovace je obnova a rozšíření škály výrobků a služeb a s nimi spojených trhů, vytvoření nových metod výroby, dodávek a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikace pracovní síly.“

Pojem inovace vznikl z latinského slova „innovare“ tj. obnovovat. V jazykovědě pojem inovace znamená nové pojmenování, tvar, skladební spojení, které se staly součástí převládajícího úzu. Pokud inovace vzniká v souladu se zákonitostmi spisovné normy, stává se její součástí. Jazykový vývoj se tak chápe jako výsledek napětí mezi mizejícími jevy zastaralými a narůstajícími inovacemi. Inovace zpravidla zůstávají omezeny na určitou stylovou oblast, zachovávají si například rys hovorovosti, odbornosti. V ekonomii se jedná o pojem vyjadřující změny a novinky, například zavádění vědeckých technických pokroků, nových druhů výrobků, tedy progresivní kvalitativní změny ve výrobní i nevýrobní oblasti spjaté s vědeckými, technickými, ekonomickými, kvalifikačními, organizačními a jinými změnami, v jejichž důsledku dochází k úsporám práce a přírodních zdrojů při uspokojování současných i různorodých nově vznikajících potřeb lidí.

Inovace jsou považovány za nejvýznamnější zdroj dlouhodobého růstu. V nejširším pojetí je inovace definována jako „nová myšlenka, která je komerčně využita“. V této souvislosti je třeba rozlišovat mezi vynálezy a inovacemi. Zatímco vynález je prvním výskytem daného nápadu, inovace je následnou komercializací tohoto nápadu. Převedení vynálezu na inovaci není automatické, v mnoha případech je mezi nimi poměrně dlouhá časová prodleva. Komerční úspěch inovace je pak často závislý na celé řadě dalších vynálezů a jejich komercializaci. Stává se tak, že různá další vylepšení již obchodně využitého vynálezu jsou komerčně mnohem zajímavější než inovace, která vzešla z původního vynálezu. Proto je lepší inovace chápat spíše jako kontinuální proces než jako jednoznačně definovatelnou věc.

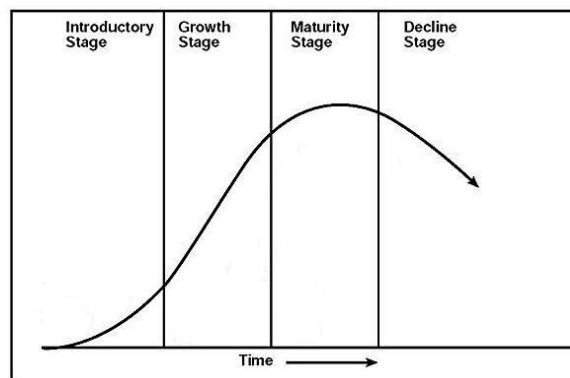
Konkurenční výhoda úzce souvisí s konkurenceschopností. Konkurenceschopnost patří mezi slova, která se užívají velmi často, dalo by se říci až příliš často. Stal se z ní „sexy“ výraz, kterého je všude plno, ačkoliv málokdo přesně ví, co vůbec toto tajemné slůvko znamená. Asi jen velmi těžko bychom v dnešní ekonomii hledali vágnější pojem. Definicí konkurenceschopnosti proto existuje nepřeberné množství, což bezesporu souvisí také s celou řadou referenčních úrovní, vůči nimž ji vztahujeme, případně s časovým intervalem, v němž ji hodnotíme. Relativně nejjednodušší je vymezení konkurenceschopnosti na mikroekonomické úrovni, tedy například na úrovni firmy. Ani zde však nemůžeme hovořit o něčem naprosto jasném. Sice lze obecně konkurenceschopnost definovat jako jistou schopnost úspěšně soutěžit na trzích, problém však nastane, pokud chceme přesněji vymežit onu úspěšnost, nebo jestli se tomuto kritériu vyhýbáme.

Konkurenční výhodu můžeme na mikroekonomické úrovni chápat jako zachycení relativní výkonnosti dané firmy v určitém období. Je to reflexe interakcí mezi firmami v

tržním procesu. Identifikace konkurenční výhody vychází z porovnání skupiny firem, přičemž toto porovnání je závislé na charakteru tržního prostředí, ve kterém firmy operují. Konkurenční výhoda tedy není majetkem individuální firmy. Podobně jako u konkurenceschopnosti se jedná o relativní pojem.

Inovace jsou prioritou pro konkurenceschopnost, neboť jednak zlepšují procesy a působí tak na větší efektivnost produkce, ale také jsou zdrojem odlišení díky novým výrobkům a službám. Díky tomuto odlišení jsou pak firmy, které je produkují, potažmo regiony či země, v nichž tyto firmy sídlí, schopny na trhu docílovat vyšších cen. Takové firmy, regiony či země jsou pak konkurenceschopnější než ty, které neinovují, případně inovují pomaleji. Inovace jsou totiž silným vysvětlujícím faktorem rozdílů v jejich výkonnosti. Navíc platí, že firmy, které uspějí v inovačním procesu, prosperují na úkor méně schopných konkurentů. Inovující regiony a země pak mají vyšší produktivitu a tedy i příjem a životní úroveň než ty neinovující. Zdůraznit je třeba jistou relativnost tohoto inovačního závodu, kdy prospěch z něj mají ti, kdo jsou rychlejší než ti druzí. Nestačí totiž inovovat, je třeba inovovat rychleji než ostatní. Konkurenční výhodu založenou na inovacích má tedy nejrychleji inovující subjekt, což odpovídá dynamickému chápání konkurenční výhody.

Dynamicky chápanou konkurenční výhodu odráží životní cyklus výrobku. V průběhu životního cyklu výrobku dochází k určitým změnám, které zachycuje následující obrázek číslo 1.



*Obr. č. 1: Životní cyklus výrobku*

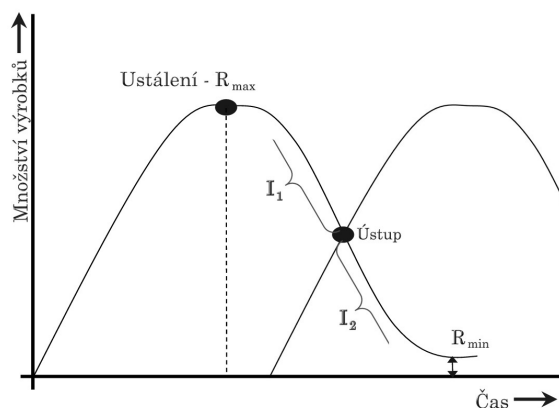
Pro udržení konkurenční výhody je zapotřebí v celém průběhu životního cyklu výrobku brát v úvahu inovace - ať už ve větší či menší míře s ohledem na stádium, ve kterém se momentálně daný výrobek nachází. Následující tabulka zachycuje míru inovačních změn v jednotlivých etapách životního cyklu výrobku.

	Uvádění výrobku na trh	Růst	Zralost	Ústup
<b>Prodej</b>	Nízké	Rostoucí	Zpomalující se	Zanikající
<b>Ziskovost</b>	Minusové	Maximální	Snižující se	Nízká
<b>Kupující</b>	Novátoři	První většina	Pozdní většina	Váhaví
<b>Typické vlastnosti</b>	základní	zdokonalení	diferenciace	Beze změny
<b>Inovační změny</b>	<b><u>Malé</u></b>	<b><u>Rozšiřování vlastností a funkcí</u></b>	<b><u>Modifikace, snižování nákladů</u></b>	<b><u>Žádné, malé</u></b>

Tabulka č. 1: Inovační změny v průběhu PCL

Strategie inovačních změn by se v kvadrantu růstu měla ubírat směrem rozšiřování vlastností a funkcí daného výrobku. V kvadrantu zralosti by mělo být hlavní zaměření na modifikaci a snižování nákladů.

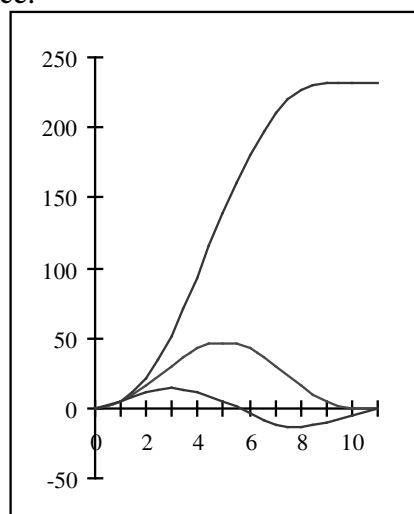
V průběhu životního cyklu výrobku vždy nastane okamžik, kdy inovační změny ztratí svůj pozitivní efekt. Proto je nezbytné inovovat v určitých cyklech. Tato činnost může zabírat časové období řádově od dnů až po několik roků. Firma, která dokáže využít veškeré zdroje a myšlenky a dokáže inovaci uvést v praxi (tj. komercializovat produkt), získává převahu nad konkurencí a stává se z ní monopol. Je to z toho důvodu, že ostatní firmy jim nedokáží konkurovat ani nabídkou, ani poptávkou.



Obr. č. 2: Cyklus inovačních změn

Šíření a ústup výrobků může být vyjádřen třemi typy křivek. Tři křivky, opisující vrcholy příslušných sloupců, vypovídají o různých stránkách šíření a ústupu výrobkové inovace. První z nich, tzv. "S" křivka, sleduje vývoj celkového kumulovaného množství vyrobených původně nových výrobků v průběhu celé doby, kdy byly ve výrobě nebo v prodeji anebo v užívání. Křivka tohoto tvaru "S" však také charakterizuje celkový vývoj objemu produkce podniku, ovlivněný šířením úspěšného nového výrobku. Jde o sekvenci tzv. delfíního skoku. Druhá křivka označená jako "R" sleduje objem výroby (nebo prodejů) původně nového výrobku v jednotlivých obdobích (v našem případě v jednotlivých letech).

Má tvar blížký křivce Gaussova přirozeného rozložení četností. Třetí křivka označená "DR" sleduje vývoj diferencí v objemech výroby mezi jednotlivými obdobími (přírůstky, úbytky) a je blížká svým tvarem sinusovce.



Obr. č. 3: Křivky šíření a ústupu výrobků

Všechny tři křivky na předešlém obrázku mají obecný tvar, který odpovídá vcelku rovnoměrnému šíření a ústupu nových výrobků, jaké lze předpokládat v ustálených odvětvích. U jednotlivých výrobních inovací jsou tyto křivky zpravidla různě amplitudně modulovány pod vlivem konkrétních podmínek jejich výroby a odbytu. Kromě toho empirické křivky šíření a ústupu inovací jsou spojnicemi vrcholů diskretních veličin příslušných jednotlivým obdobím a tím tedy ani v "ideálním" případě rovnoměrného šíření výrobků nemají obecný tvar podle obrázku č.3.

### Literatura

- ADAI, J. *Efektivní inovace*. Praha Publishing, Praha 2004. ISBN 80-86851-04-4.
- BARTES, F. *Strategie konkurenčních střetů*. Studijní text pro kombinované studium. Cerm. Brno 2005.
- DRUCKER, P. *Inovace a podnikavost*. Management press, Praha 1993. 674s. ISBN 80-85603-29-2
- DVOŘÁK, J. *Inovace a jejich efektivnost*. Dostupné z <http://www.svses.cz/akce/inovace/dvorak.pdf>
- HADRABA, J.: *Marketing, produktový mix a tvorba inovací produktů*. Vydavatelství a nakladatelství Černík, Praha 2004. ISBN 80-86473-89-9
- KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera – jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Management Press, Praha 2004. ISBN 80-7261-010-4
- MEFFERT, H. *Marketing a management*. Grada Publishing, spol. s r.o. Praha 1996. 552s. ISBN 80-7169-329-4
- PITRA, Z. *Inovační strategie*. Grada Publishing, spol. s r.o., Praha 1997. ISBN 80-7169-461-4.
- PITRA, Z. *Management inovačních aktivit*. Professional Publishing, Praha 2006. ISBN 80-86946-10-X
- PORTER E. M. *Konkurenční výhoda*. Victoria Publishing, Praha. ISBN 80-85605-12-0
- PRAHALAD, C. K., RAMASWANY, V. *Budoucnost konkurence*. Management Press, Praha 2005. ISBN: 80-7261-126-7
- VALENTA, F. *Inovace v manažerské praxi*. Nak. Velryba, Praha 2001. ISBN 80-85860-11-2

VALENTA, F. *Inovace. Od Schumpetera k nové ekonomice*. Dostupné z <http://old.fph.vse.cz/katedry/kpe/inovace.asp>

***Innovation as a source to supply competitive advantage***

***Annotation:*** *The innovation process is a priority for a competitive advantage because it improves processes and effectiveness of production. It is also a source for differentiation products and services. Every company with effectual innovative process thrives at the expense of less efficient firms.*

***Key words:*** *Innovation, competitive advantage, produkt life cycle*

**Kontaktní adresa autora:**  
**Petr Holoubek, Ing.**  
**VUT Brno, FP**  
**Kolejní 4, 612 00 Brno**  
**holoubekp@fbm.vutbr.cz**



# STATISTICKÉ ZPRACOVÁNÍ DAT PRO VĚDECKÉ A ŘÍDÍCÍ PRACOVNÍKY

**Pavel Hradecký, Olga Kutnohorská**

**Abstrakt:** Cílem projektu je vytvoření materiálů a příprava výuky předmětu *Statistické zpracování dat pro vědecké a řídicí pracovníky* spojená se zvýšením účinnosti výuky za pomoci softwarových produktů *Statistika a SPSS*.

**Klíčová slova:** statistika, zpracování dat, software

Tento příspěvek vznikl jakou součástí řešení grantového projektu FRVŠ č. 1493/2007. V rámci tohoto projektu jsme se snažili připravit předmět *Statistické zpracování dat pro vědecké a řídicí pracovníky*. Součástí projektu je i příprava materiálů, které se budou při výuce tohoto předmětu používat.

Pro zvýšení zaměstnatelnosti ohrožených skupin (kterými jsou i absolventi) chceme doplnit nabídku stávajících předmětů zabývajících se statistikou (Aplikovaná statistika, Inženýrská statistika, Inženýrská statistika pro ekonomy, Statistika II) a rozšířit ji o výuku programů běžně používaných v praxi, protože trh vyžaduje pracovníky, kteří umí pracovat se statistickým softwarem. V našem případě jsme se zaměřili na programy SPSS a Statistika.

V současné době není předmět s podobnou náplní na naší VŠ vyučován, což způsobuje problémy nejen studentům bakalářského a magisterského, ale především doktorského studijního programu. Částečně jsou některé prvky zařazeny do výuky předmětů *Softwarové prostředky v managementu I a II*, a *Statistika II*, ale studenti nemají možnost se seznámit se specializovaným softwarem.

V současnosti probíhá výuka standardní formou, ale bez využití moderních softwarových prostředků. Studenti se sice seznamují s teorií statistiky, ale s rostoucími objemy dat a s požadavkem na jejich kvalitní zpracování se stává nezbytným používání specializovaných programů.

Studenti začínají pracovat se softwarem až během zpracování diplomových prací, což je velmi pozdě a značně to snižuje efektivnost jejich práce.

Zavedení využití softwaru do výuky přispěje ke zvýšení účinnosti a efektivnosti výuky, zprostředkuje dostupnost statistických metod většímu počtu studentů, zlepší jejich schopnosti samostatně řešit problémy v uvedené oblasti a umožní jim lépe pracovat s dostupnými daty.

Poznatky a vytvořené materiály budou sloužit rovněž pro výuku studentů doktorského studijního programu *Řízení a ekonomika podniku*, a následně mohou být využívány i studenty dalších programů.

Jako multiplikační efekt lze uvažovat i zapojení ostatních pracovníků ústavu a jejich hlubší seznámení s použitým softwarem.

Nabídka předmětů s podobným zaměřením je mezi vzdělávacími institucemi v Praze velmi omezená. Vysoce prakticky zaměřené dovednosti budou procvičovány v modelových situacích, se kterými se budoucí absolventi budou setkávat.

Předpokládáme, že mnozí studenti (zejména doktorandi) se stanou VŠ pedagogy, školiteli případně lektory a budou tak nabyté vědomosti a dovednosti šířit dále. Absolventi našeho kurzu budou moci uplatňovat získané dovednosti ve své práci a tím zvýší prestiž VŠCHT i zájem o zaměstnávání jejich absolventů.

Přínosem projektu pro cílovou skupinu je zejména rozvoj konkurenceschopnosti účastníků a zvýšení pravděpodobnosti lépe úspěš u výběrových řízení na specializované

pozice. S tím je zároveň spojen rozvoj profesního sebevědomí absolventů studia, jejich efektivita a zlepšení manažerských dovedností a tím urychlení jejich kariérního postupu.

Dalším přínosem je zmírnění diskriminačního faktoru nízkého věku a malé profesní zkušenosti absolventů.

V současné době je projekt ve fázi řešení. Máme již připravenou většinu předpokládaných materiálů. V tomto semestru chceme ověřit použitelnost připraveného programu na studentech doktorského studijního programu. Po tomto ověření bychom předmět rádi zařadili do nabídky pro studenty magisterského programu oboru Ekonomika a management chemických a potravinářských podniků.

### ***Statistics and Data Processing for Scientists and Managers***

***Annotation:*** *The main goal of our project is to prepare whole new study programme “Statistics and Data Processing for Scientists and Managers” including all study materials. With help of this project we want to increase effectiveness of educational process due to the implementation of statistical software “Statistica” and “SPSS”.*

***Key words:*** *statistics, data processing, software support*

#### **Kontaktní adresa autorů:**

**Pavel Hradecký, Ing., Ph.D, Olga Kutnohorská, Ing.**

**Ústav ekonomiky a řízení chemického a potravinářského průmyslu**

**Vysoká škola chemicko-technologická v Praze**

**Technická 5, 166 28 Praha 6**

**pavel.hradecky@vscht.cz, olga.kutnohorska@vscht.cz**

# FRANTIŠEK ČUHEL (1862-1914)

Marek Hudík<sup>1</sup>

**Abstrakt:** Příspěvek se zabývá přínosem polozapomenutého českého ekonoma Františka Čuhla, jehož stěžejní dílo „Zur Lehre von den Bedürfnissen“ vyšlo právě před 100 lety. Jsou uvedena některá fakta z jeho života, zmíněn jeho hlavní přínos spočívající ve formulaci ordinální teorie užitku a ukázán jeho vliv na světové ekonomické myšlení.

**Klíčová slova:** František Čuhel, čeští ekonomové, ordinalismus, Rakouská škola

## Úvod

Tento rok si připomínáme jedno malé výročí, o kterém se příliš neví: letos uplynulo právě 100 let od vydání stěžejní knihy nejvlivnějšího předválečného českého ekonoma. Jde o knihu *Zur Lehre von den Bedürfnissen* (K nauce o potřebách)<sup>2</sup> donedávna téměř zapomenutého Františka Čuhla.<sup>3</sup> Může se zdát, že přívlástek „nejvlivnější“ není na místě u někoho, kdo byl dlouho neznám dokonce i mezi odborníky na české ekonomické myšlení. Proto na obhajobu tohoto poněkud odvážného tvrzení uvedme, že žádný z tehdejších českých ekonomů se nemůže pochlubit tím, že by na něj bylo v zahraničí tolik odkazováno jako právě na Čuhla – a to takovými ekonomy, jako byli Böhm-Bawerk (1912), Slutsky<sup>4</sup> (1915), Mises (1912, 1920, 1922, 1932, 1953, 1969), Mitchell (1914), Robbins (1932) či Machlup (1956). Rychle však dodejme, že Čuhel se nemůže pyšnit uceleným ekonomickým systémem jako třeba Engliš<sup>5</sup> a jeho vědecké publikace se podstatě redukuje na zmiňovanou jednu knihu. Navíc se mu nikdy nepodařilo dosáhnout významného akademického postavení, což jistě přispělo k tomu, že ani po dobu jeho života se mu nedostávalo takového uznání, kterého by si zasluhoval. Ludwig von Mises, který je velkou měrou zodpovědný za to, že Čuhlovo jméno nebylo zcela zapomenuto, pevně věřil, že Čuhel získá uznání alespoň později: ale to se jak víme nestalo.<sup>6</sup> Čím se tedy zapsal František Čuhel do dějin ekonomického myšlení? Šlo především o zavedení ordinálního pojetí užitku. Rothbard dokonce později mluví o „Čuhel-Misesově teorii mezního užitku“<sup>7</sup> jako alternativě k pojetí tradice hlavního proudu Pareto-Slutsky-Hicks-Allen založené na indifferenčních křivkách. Jeho kniha však obsahuje mnohem více než to. Než přejdeme k jeho dílu, zmíníme se krátce o jeho životě.

## Život<sup>8</sup>

O Čuhlově životě toho zatím není známo mnoho. Narodil se roku 1862 v Olešnici na Moravě do protestantské rodiny. Jeho otec, též František, pocházel z nedalekého Bolešína a

<sup>1</sup> Autor by rád poděkoval Dagmar Gregorové, Pavlu Chalupníčkovi, Boženě Kadeřábkové, Jánmu Pavlíkovi, Josefu Šimovi, Věře Škochové a pracovnícům Centra informačních a knihovnických služeb VŠE v Praze.

<sup>2</sup> Čuhel (1907).

<sup>3</sup> Co se týče skloňování jména Čuhel, v současnosti se většinou používá tvar s „e“ – tedy např. „Čuhela“, zatímco v dřívější literatuře (Gruber, 1914) se ono „e“ vynechávalo („Čuhla“). My se zde budeme držet původního skloňování.

<sup>4</sup> Ačkoli je podle českého přepisu azbuky správně „Sluckij“, budeme používat anglický přepis, neboť zde odkazujeme na anglický překlad.

<sup>5</sup> Co se týče ohlasu Englišova díla v zahraničí viz Vencovský (1997). Dodejme, že na Engliše též odkazuje Mises (1949, 1969) i Hayek (1952) a je s podivem, že nedosáhl většího ohlasu mezi přívrženci Rakouské školy. Čuhel je zdá se mezi rakouskými ekonomy známější než Engliš, o čemž svědčí např. ten fakt, že byl Kirznerem zahrnut mezi klasiky Rakouské ekonomie. Kirzner (1994).

<sup>6</sup> Mises (1978).

<sup>7</sup> Rothbardova předmluva k Mises (1912).

<sup>8</sup> Tato část čerpá především z nekrologu, jehož autorem je Josef Gruber (1914) a dále z materiálů které byly autorovi laskavě poskytnuty Dagmar Gregorovou, z městského úřadu v Olešnici.

byl rolníkem a domařem. S Františkovou matkou Josefou, rozenou Hájkovou, se oženil v roce 1861.<sup>9</sup> František Čuhel ml. vystudoval gymnázium v Brně a práva ve Vídni a Praze, kde získal roku 1886 doktorát. V roce 1889 se stal koncipistou u obchodní komory v Praze, roku 1894 náměstkem sekretáře a o čtyři roky později druhým sekretářem. V devadesátých letech se též veřejně angažoval, zejména ve prospěch drobných živnostníků: roku 1896 navrhl a vypracoval projekt „Zemského jubilejního fondu císaře a krále Františka Josefa I.“ na jejich podporu. K jeho zřízení došlo v roce 1898.

Podle Gruberových<sup>10</sup> vzpomínek byl Čuhel „hluboce spekulativně založen, vysokého nadání a vzdělání“ a pomýšlel na habilitaci v oboru národního hospodářství. K té však dlouho nedocházelo, k lítosti Albína Bráfa, který v něm prý viděl svého nástupce. Čuhlovi pro úřednickou práci zbývalo stále méně času pro vědu. Od konce devadesátých let devatenáctého století se navíc u něj začala projevat blíže nespécifikovaná duševní porucha a Čuhel tak odešel roku 1903 do předčasné výslužby. Přestěhoval se nejprve zpět na Moravu a poté do Vídně. Během této doby se vrátil opět k vědecké činnosti a výsledkem bylo roku 1907 vydání knihy *Zur Lehre von den Bedürfnissen*. V roce 1908 se vrátil k úřednické činnosti – stal se úředníkem Všeobecné pensijní pojišťovny ve Vídni. O rok později ještě pomýšlel na to, stát se nástupcem Grubera (který odešel na pražskou universitu) na katedře „věd právních a státních“, Bráf mu tento záměr však údajně rozmluvil. 3. prosince 1914 Čuhel ve Vídni umírá, aniž by kdy dosáhl křídleného postavení na akademické půdě.<sup>11</sup>

### ***Knihy Zur Lehre von den Bedürfnissen***

Téma Čuhlovy knihy je přirozeným plodem intelektuálního klimatu jeho doby. Jak její podtitul napovídá, pohybuje se na pomezí mezi psychologií a ekonomii a snaží se též vymezit hranice obou disciplín. Tato oblast byla v jeho době vsutku aktuální – Rakouská škola se jak známo ve svých počátcích vyvíjela ruku v ruce s psychologií a filosofií. Vedle skupiny ekonomů Mengera, Böhm-Bawerka a Wiesera, existovala ještě tzv. „druhá Rakouská škola teorie hodnoty“<sup>12</sup>, jejíž vůdčí postavou byl Franz Brentano a k níž náleželi zejména Alexius Meinong, Oskar Kraus či zakladatel Gestalt psychologie Christian von Ehrenfels. Zatímco ekonomové hlavního proudu se soustředili především na odvození poptávky – což *de facto* znamenalo vytvoření spojovacího článku mezi teorií mezního užítku, jakožto behaviorálního základu ekonomické teorie, a kvantifikovatelných vztahů založených na peněžních cenách – rakouští ekonomové (a psychologové) se podrobněji zabývali charakterem zákonů mezního užítku a podmínkami jejich platnosti. Dobře chápali, že nová teorie je více než pouhou teorií hodnoty: že jde také o nový přístup ke studiu lidského chování obecně.<sup>13</sup>

Čuhel pojal svoji knihu jako úvod k systematickému ekonomickému pojednání, které zdá se zamýšlel později napsat. Všiml si, že pojem potřeby, ač považován za základní pojem ekonomické vědy, je zřídka ekonomy analyzován. Sám se tohoto úkolu ujal a vytvořil propracovaný, avšak poměrně komplikovaný systém, plný jím vytvořených pojmů, jako „egence“, „alterilné“ a „ipsilné“ potřeby apod.. Není zde místo, abychom shrnuli závěry Čuhlovy knihy – a není to ani příliš třeba, neboť autor tak sám přehledně učinil v článku

<sup>9</sup> Jeho matka však roku 1895 zemřela a otec se o rok později znovu oženil, s Františkou Jílkovou. Otec zemřel roku 1911.

<sup>10</sup> Josef Gruber pracoval s Čuhlem v Obchodní a živnostenské komoře a pravděpodobně též spolu sudovali.

<sup>11</sup> Gruber též zmiňuje, že Čuhel se pokusil o některé technické vynálezy, které dokonce byly patentovány, avšak v praxi se neosvědčili. Jedním z těch vynálezů pravděpodobně byl počítačový stroj z roku 1890. Viz Martin (1925).

<sup>12</sup> Viz Fabian & Simons (1986), kteří uvádějí, že název „druhá Rakouská škola teorie hodnoty“ převzali ze starších publikací Eatona (1930) a Reschera (1969).

<sup>13</sup> Pozdější „rozchod“ ekonomie a psychologie realizovaný především v díle Misesa je výsledkem nikoli jakési nenávisti vůči psychologii jako takové: jedná se o důsledek interpretace ekonomických zákonů už ne jako empirických generalizací (kterýžto charakter mají „zákony“ psychologické), nýbrž jako logických důsledků axiomu jednání v konkrétních podmínkách.

*K nauce o potřebách*<sup>14</sup>, jehož anglický překlad letos vyjde v *New Perspectives on Political Economy*. Uvedme pouze, že na jeho knihu bylo odkazováno především v souvislostech (1) ordinálního pojetí užitku, (2) vztahu psychologie a ekonomie, (3) použití matematiky v ekonomii a (4) časové preference.

Čuhlova kniha se dočkala některých ohlasů, i když ne okamžitě. V české ekonomické literatuře najdeme odkaz v poměrně vlivné učebnici Kolouškově (1918).<sup>15</sup> Koloušek zmiňuje Čuhlovy argumenty proti měření intenzity potřeb v kontextu kritiky teorie hodnoty postavené na koncepci mezního užitku. Co se týče německy mluvící oblasti, Gruber zmiňuje pozitivní odkazy na Čuhla v dílech Philippoviche (1920) a Tiburtia (1914). Především je však na tomto místě nutno uvést Böhm-Bawerkovu (1912) obšírnou odpověď na Čuhlovu polemiku. Čuhel kritizoval kardinalistické prvky v Böhm-Bawerkově učení a předložil striktně ordinalistické pojetí užitku. Právě tento spor je v souvislosti s Čuhlovým jménem nejčastěji připomínán. Na otázku, zda je tento spor významný pouze v rámci rakouské tradice či současně pro dějiny ekonomického myšlení jako takové, je však zřejmě nutné přiklonit se k prvnímu tvrzení. E. Kauder jej sice zahrnul do jeho dějin teorie mezního užitku, avšak i když sám sympatizoval s Rakouskou školou musel uznat, že „Rakouská diskuse byla zajímavá, avšak nikoli tak pronikavá jako diskuse mimo tuto školu.“ (Kauder, 1965, s. 197).

Ekonomie hlavního proudu totiž neodvozuje ordinalistické pojetí od Čuhla, nýbrž od Pareta (1906) a následně Hickse a Allena (1934a, 1934b). Zajímavé však je, že Hicks při psaní své průlomové práce mohl být s Čuhlovou prací obeznámen. Hicks byl v té době na LSE členem „Robbinsova kroužku“ a Lionel Robbins v té době Čuhla zcela jistě znal.<sup>16</sup> Navíc zde působil také Hayek, který dokonce podle svých slov sehrál určitou roli při formování Hicksových myšlenek v této věci, když prý přesvědčoval Hickse, aby použil aparát indifferenčních křivek.<sup>17</sup> Hicks, pokud byl na Čuhla upozorněn, zřejmě jeho argumenty nepotřeboval, neboť již dávno přijal ordinalismus Paretův.<sup>18</sup> Navíc pro jeho účely byla Paterovo formalizované pojetí vhodnější než „psychologické“ pojetí Čuhlovo. Co se týče významných příspěvků samotného Robbinse k teorii užitku (konkrétně k otázce meziosobního srovnávání užitku)<sup>19</sup>, zde lze pravděpodobně mluvit o Čuhlově vlivu, ať již přímém, či zprostředkovaném skrze Misese.

Tímto jsme se již dostali k ohlasům na Čuhlovu knihu v anglicky mluvících zemích. Uvedme, že byla příznivě recenzována v *Economic Journal*<sup>20</sup> a v *Political Science Quarterly*.<sup>21</sup> Dále se o ní zmiňuje Wesley Clark Mitchell (1914) ve svém přehledovém článku o přístupu k lidskému chování v ekonomii. Odkazy najdeme také u Williamse (1910), Clark Dickinsona (1919) a u Surányi-Ungera (1948). V Itálii na Čuhla potom odkazuje ve svém slavném článku Eugen Slutsky (1915), v souvislosti s problémem všeobecné platnosti I. Gossenova zákona.

---

<sup>14</sup> Čuhel (1907b).

<sup>15</sup> Pro zajímavost uvedme, že to byl právě Jan Koloušek, kdo byl v roce 1910 místo Čuhla povolán na uvolněné místo na české technice po Gruberovi. Viz Gruber (1914).

<sup>16</sup> Připomeňme, že ho citoval ho ve svém slavném *Eseji* již v roce 1932.

<sup>17</sup> “Though my own preoccupation was mainly with the problems of money and capital, my liveliest recollections are of the discussions connected with the work of John Hicks which resulted in the Hicks-Allen article on “A Reconsideration of the Theory of Value” and later *Value and Capital*. Hicks had come from Oxford to London as a good Marshallian, and I still remember clearly an early discussion when, curiously, I, the Austrian, tried to persuade Hicks of the merits of the indifference-curve approach of which he was so soon to become the acknowledged master.” (Caldwell, 1995, p. 56-57).

<sup>18</sup> Hicks ve svých vzpomínkách dokonce přiznal, že díky své znalosti Italského studoval Pareta dříve než Marshalla. (Hicks, 1983, s. 356).

<sup>19</sup> Robbins (1932, 1938).

<sup>20</sup> Sanger (1908).

<sup>21</sup> Mussey (1909).

Na závěr této části jsme ponechali zmínku o nejpodstatnějším vlivu, který Čuhlova kniha vykonala. Jak jsme uvedli v úvodu, bez Misesa by byl náš autor pravděpodobně zapomenut. Byl to totiž právě Čuhel, komu Mises vděčil za ordinální pojetí užitku. Je téměř jisté, že Robbins, Machlup, Robbins či Kauder znali Čuhla právě díky Misesovi, nemluvě o pozdějších reprezentantech Rakouské školy. Misesovi byla Čuhlova kniha nápomocna především při psaní jeho *Theory of Money and Credit* z roku 1912, kde ukázal, že peníze (stejně jako jakákoliv jiná komodita) nemohou být měřítkem hodnoty.

### Znovuobjevení

Nyní tedy není divu, že povznesení Čuhlova jména z propadliště dějin na výsluní je výsledkem oživení zájmu o Rakouskou školu (konkrétně její Misesovsko-Rothbardovskou větev) po pádu komunismu, které je spojeno se skupinou ekonomů kolem Josefa Šímy. Přesto však první (a zatím jedinou) porevoluční podrobnější zmínku o Čuhlovi nalezneme v díle nikoli ekonomů, nýbrž filosofa, a sice v knize Jána Pavlíka *F. A. Hayek a teorie spontánního řádu*.<sup>22</sup> Autor zde připomíná zmiňovaný spor Čuhel-Böhm-Bawerk. Vyvrcholením snah o to, dostat Františka Čuhla do obecného povědomí, je potom ustanovení výroční přednášky v rámci *Prague Conference on Political Economy* nesoucí jeho jméno.<sup>23</sup>

### Závěr

Františka Čuhla nelze chápat jako jakéhosi nepochopeného a neuznaného genia ve stejném smyslu jakým byl třeba Gossen. Jeho dílo je zajímavé a inspirativní, nikoli však revoluční. Budiž mu přiznáno, že nezávisle rozpracoval ordinalistickou verzi teorie užitku, což je samo o sobě významným počinem. Co se týče jeho skutečného vlivu, je především omezen na Rakouskou tradici. V té však Čuhel zaujímá čestné místo. Ekonomie hlavního proudu se na Čuhla neodvolává jako na jednoho z otců moderní teorie užitku, ač jeho kniha zde vliv měla – i když pouze zprostředkovaně – skrze Böhm-Bawerka, Slutského, Misesa a Robbinse. Zda by si býval Čuhel zaslouhoval větší pozornost ekonomů hlavního proudu, to necháme na posouzení současného čtenáře. Nicméně jedno je jisté: František Čuhel byl na tolik významným ekonomem, že si zaslouží, aby byl v knihách dějin českého ekonomického myšlení navždy zmiňován.

### Seznam publikací Františka Čuhla:

- *Poznámky o právu živnostníků k obchodu s tiskopisy na základě § 3. odst. 5. zákona o tisku ze dne 17. prosince 1862*. Právník, ročník XXV.
- *Úspěchy dělnických společenstev anglických*. Osvěta 1893.
- *Účastenství dělníků v zisku podnikatelském*. Osvěta 1893.
- *Jak povznést úvěr malého živnostnictva v království Českém*. Osvěta 1896.
- *Průmysl a obchod v obvodu obchodní a živnostenské komory pražské r. 1890*. Obzor národohospodářský, ročník I., 1896, s. 181.
- *Několik slov o národním hospodářství*. Obzor národohospodářský, ročník I., 1896, s. 2. (pod pseudonymem Dr. E. B. Šimek).
- *Obchodní a živnostenské korporace, svépomocná sdružení a obchodní ústavy vzdělávací*, Merkur, Praha 1899. (společně s J. Gruberem a R. Hotowetzem).
- *Osnova stanov pro praemiová společenstva úvěrní dle zákona z 9. dubna 1873, z. ř. čís. 70*. Praha: [Řivnáč, distributor], 1902.
- *Zur Lehre von den Bedürfnissen: Theoretische Untersuchungen über das Grenzgebiet der Ökonomik und der Psychologie*. Innsbruck: Wagner'schen Universitäts Buchhandlung, 1907.

<sup>22</sup> Pavlík (2004) a též Pavlík (2002).

<sup>23</sup> Tuto přednášku zatím pronesli: 2005 – Jörg Guido Hülsmann, 2006 – Jesus Huerta de Soto a 2007 – Richard Ebeling.

- *K nauce o potřebách*. Sborník věd právních a státních, ročník VII. Praha, Bursík & Kohout, 1907, s. 1-33.

Dále podle Grubera (1914) Čuhel uveřejnil v roce 1888 v *Právniku* kritiku Kaizlovy *Finanční vědy*, na kterou její autor odpověděl ve druhém vydání. Kratší zprávy lze potom nalézt v *Nových Zprávách* a *Obzor národohospodářský* obsahuje některé jeho *Aforismy národohospodářské*.

## Literatura

BÖHM-BAWERK, E. von, On the Measurability of Sensations. [1912], in Böhm-Bawerk, E. von, *Capital and Interest*. Vol. 3. South Holland IL: Libertarian Press, 1959, pp. 124-136.

CALDWELL, B. (ed.), *The collected works of F. A. Hayek. Volume IX. Contra Keynes and Cambridge: Essays, Correspondence*. Routledge, 1995.

CLARK DICKINSON, Z., The Relations of Recent Psychological Developments to Economic Theory. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 33, No. 3. (May, 1919), pp. 377-421.

ČUHEL, F., *K nauce o potřebách*. Sborník věd právních a státních, ročník VII. Praha, Bursík & Kohout, 1907b, s. 1-33.

ČUHEL, F., *Zur Lehre von den Bedürfnissen: Theoretische Untersuchungen über das Grenzgebiet der Ökonomik und der Psychologie*. Innsbruck: Wagner'schen Universitäts Buchhandlung, 1907.

EATON, H. O., *The Austrian Philosophy of Values*. Norman: University of Oklahoma Press, 1930.

FABIAN, R. – SIMONS, P., The Second Austrian School of Value Theory. In: Grassl, W.; Smith B.: *Austrian Economics: Historical and Philosophical Background*. New York: New York University Press, London/Sydney: Croom Helm 1986, pp. 37-101.

GRUBER, J., JUDr. František Čuhel. *Obzor národohospodářský*, 1914, s. 423-426.

HAYEK, F. A., *Kontrarevoluce vědy*. [1952], Praha: Liberální institut, 1995.

HICKS, J. R. – ALLEN, R. G. D., Reconsideration of the Theory of Value. Part I. *Economica*, New Series, Vol. 1, No. 1 (Feb., 1934a), pp. 52-76.

HICKS, J. R. – ALLEN, R. G. D., Reconsideration of the Theory of Value. Part II. *Economica*, New Series, Vol. 1, No. 2 (May, 1934b), pp. 196-219.

HICKS, J. R., The Formation of an Economist. In: Hicks, J. R.: *Classics and Moderns. Collected Essays on Economic Theory. Vol. III*. Basil Blackwell, 1983.

KAUDER, E. A., *History of Marginal Utility Theory*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1965.

KIRZNER, I. M., *Classics in Austrian Economics*. 3 volumes. London: William Pickering and Chatto Publishers, Ltd., 1994.

KOLOUŠEK, J., *Národní hospodářství*. Praha: Nákladem České matice technické, 1918.

MACHLUP, F., Rejoinder to a Reluctant Ultra-Empiricist. *Southern Economic Journal*, vol. 22 (1956), pp. 483-493.

MARTIN, E., *The Calculating Machines: Their History and Development*. [1925], The Massachusetts Institute of Technology and Tomash Publisher, 1992. Dostupné na [http://www.rechenmaschinen-illustrated.com/Martins\\_book/Ernst%20Martin%20-%20Rechen%20Machinen%20OCR%204.pdf](http://www.rechenmaschinen-illustrated.com/Martins_book/Ernst%20Martin%20-%20Rechen%20Machinen%20OCR%204.pdf) [20.8. 2007]

MISES, L. von, *The Theory of Money and Credit*. [1912], Indianapolis, IN: Liberty Fund, Inc., 1981.

MISES, L. von, *Economic Calculation in the Socialist Commonwealth*. [1920], Auburn: The Ludwig von Mises Institute, 1990.

MISES, L. von, *Socialism: An Economic and Sociological Analysis*. [1922], Indianapolis, IN: Liberty Fund, Inc., 1981.

- MISES, L. von, *Epistemological problems of Economics*. [1932], Auburn: Ludwig von Mises Institute 2003.
- MISES, L. von, *Human Action*. [1949] Chicago: Contemporary Books, 1966.
- MISES, L. von, Comments about the Mathematical Treatment of Economic Problems. [1953], *Journal of Libertarian Studies*, Vol.1, No. 2, 1977, pp. 97-100.
- MISES, L. von, *Notes and Recollections*. South Holland, IL: Libertarian Press, 1978.
- MISES, L. von, *The Historical Setting of the Austrian School of Economics*. New Rochelle, N.Y.: Arlington House, 1969.
- MITCHELL, W. C., Human Behavior and Economics: A Survey of Recent Literature. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 29, No. 1. (Nov., 1914), pp. 1-47.
- MUSSEY, H. R., Zur Lehre von den Bedürfnissen by Franz Čuhel. *Political Science Quarterly*, Vol. 24, No. 2. (Jun. 1909), pp. 323-325.
- PARETO, V., *Manuel d'Économie Politique*. [1906], Genève: Libraire Droz, 1966.
- PAVLÍK, J., Na obranu (nikoliv příliš) extrémního apriorismu. In: PAVLÍK, Ján (ed.). *Filosofické základy metodologie ekonomických věd I*. Praha : Oeconomica, 2002, s. 11–81.
- PAVLÍK, J., *F. A. Hayek a teorie spontánního řádu*. Praha, Professional Publishing 2004.
- PHILLIPOVICH, E. von, *Grundriß der Politischen Oekonomie*. Tübingen, 1920.
- RESCHER, N., *Introduction to Value Theory*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1969.
- ROBBINS, L., *An Essay on the Nature and Significance of Economic Science*. [1932] London: Macmillan, 1945.
- ROBBINS, L. Interpersonal Comparisons of Utility: A Comment. *The Economic Journal*, Vol. 48, No. 192. (Dec., 1938), pp. 635-641.
- ROTHBARD, M. N. Toward a Reconstruction of Utility and Welfare Economics. In Mary Sennholz (ed.), *On Freedom and Free Enterprise: Essays in Honor of Ludwig von Mises*. Princeton, NJ: D. Van Nostrand Co., 1956, pp. 224-262.
- ROTHBARD, M. N. *Ludwig von Mises: Scholar, Creator, Hero*. Auburn, AL: The Ludwig von Mises Institute, 1988.
- SANGER, C. P. Zur Lehre von den Bedürfnissen by Franz Čuhel. *The Economic Journal*, Vol. 18, No. 70. (Jun., 1908), p. 32.
- SLUTSKY, E. On the Theory of the Budget of the Consumer. [1915] In Lancaster, K. J. (ed.), *Consumer Theory*. Cheltenham: Elgar, 1998, pp. 27-51.
- SURÁNYI-UNGER, T. Individual and Collective Wants. *The Journal of Political Economy*, Vol. 56, No. 1. (Feb., 1948), pp. 1-22.
- TIBURTIUS, J. *Der Begriff des Bedürfnisses. Seine psychologische Grundlage und seine Bedeutung für die Wirtschaftswissenschaft*. Jena: Fischer, 1914.
- VENCOVSKÝ, F. *Dějiny českého ekonomického myšlení do roku 1948*. Brno: Georgetown (Jiříkov): Masarykova univerzita: Nadace Universitas Masarykiana, 1997.
- WILLIAMS, J. M. Outline of the Theory of Social Motives. *The American Journal of Sociology*, Vol. 15., No. 6. (May, 1910), pp. 741-780.

### ***František Čuhel (1862-1914)***

**Annotation:** *The article deals with the contribution of almost forgotten Czech economist František Čuhel, whose fundamental work “Zur Lehre von den Bedürfnissen” appeared exactly 100 years ago. Some biographical facts are included, his major contribution, consisting in formulation of the ordinal utility theory is mentioned and his influence on economic thought is shown.*

**Key words:** *František Čuhel, Czech economists, ordinalism, Austrian school*



**Kontaktní adresa autora:**  
**Marek Hudík, Ing.,**  
**Katedra ekonomie, Národohospodářská fakulta,**  
**Vysoká škola ekonomická v Praze,**  
**nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3,**  
**hudikm@vse.cz**

# NOETICKÉ VÝCHODISKO EKONOMICKÝCH POZNATKŮ BRNĚNSKÉ ŠKOLY

Vendula Hynková

**Abstrakt:** Příspěvek seznamuje čtenáře s metodologickým východiskem a jeho potřebným uplatněním ve vědeckém poznání Brněnské školy, která tvořila specifický proud ekonomického myšlení na půdě Právnické fakulty Masarykovy univerzity v Brně v letech 1919 – 1948 a jejímž předním představitelem a zakladatelem byl Karel Engliš, autor originální teleologické metody ekonomické vědy.

**Klíčová slova:** Noetika, noetický dualismus, noetický trialismus, teleologie.

## Úvod

Brněnskou školou budeme v tomto příspěvku rozumět proud českého ekonomického myšlení, který se profiloval na půdě Právnické fakulty Masarykovy univerzity v Brně v době od jejího založení v roce 1919 do února roku 1948<sup>1</sup>. Mezi představitele Brněnské školy řadíme předně jejího zakladatele Karla Engliše (1880 – 1961), jeho blízké spolupracovníky (např. F. Weyer) a dále jeho pokračovatele.

Pokračovatelé či autoři druhé generace této školy určitým způsobem navázali na Englišovo ekonomické myšlení a jsou součástí tzv. Englišovy brněnské školy. Karel Engliš jako jediný národohospodář předmnichovské republiky založil svou vlastní ekonomickou školu. Někteří jeho pokračovatelé působili vedle něho na Právnické fakultě Masarykovy univerzity v Brně (V. Chytil, V. Vybral) a jiní na půdě tehdejší Národní banky československé (M. Horna, A. Král). Mezi představitele Englišovy národohospodářské školy se řadí obvykle tito autoři:

- Miloš Horna (1897 – 1958);
- Alois Král (1902 – 1991);
- Václav Chytil (1907 – 1980);
- Vladimír Vybral (1902 – 1980);
- Jan Loevenstein (1886 – 1932).

Na tyto osobnosti silně zapůsobila zejména Englišova peněžní teorie a politika, motivací byly i výklady Englišovy noetiky a metodologie hospodářské vědy.

## Noetické východisko

Karel Engliš jako zakladatel Brněnské školy vycházel z předpokladu, že základem každé vědy musí být logická ujasněnost pojmů, s nimiž se v dané vědní oblasti pracuje. Tuto logickou ujasněnost označil za noetiku, resp. za formální noetiku. V dějinách ekonomického myšlení takovou ujasněnost postrádal a ukazoval na rozpornost názorů v národohospodářské teorii. Např. na pojmu hodnota ukazoval různé interpretace tohoto pojmu u jednotlivých představitelů ekonomického myšlení. Všiml si kontrastu rozpačitého vývoje společenských věd s úspěšným vývojem přírodních a technických věd, zejména užití teoretických poznatků ve fyzice a chemii. Položil si otázku, zda příčinou tohoto kontrastu mezi přírodními a společenskými vědami není právě noetický přístup, resp. nevyhovující základ věd společenských. Zajímalo ho, jestli například může hospodářská věda pracovat s převážně kauzální metodou, právě jako s ní pracují přírodní vědy.

---

<sup>1</sup> Setkáme se i s označením „Brněnská právní a národohospodářská škola“.

Problémem se za doby K. Engliše stala otázka vhodné metody společenských věd, zejména národohospodářské vědy. Pokud se mluvilo o krizi národohospodářské teorie jako vědní disciplíny, jednalo se především o problematiku volby vhodné metody, která by dovedla nauku o národním hospodářství k co největší míře přesnosti. Mezi hlavní příčiny této krize se uvádí jednak absence vyhovující metodologické základny pro národohospodářskou vědu a jednak skutečnost, že se hospodářská teorie omezovala na zpracování pouze zkušenostního okruhu.

*„...národohospodářská teorie se ocitla v krizi, která nakonec vedla k tomu, že se čím dále tím silněji začala projevovat nechuť k „teoretickým systémům“, prý „vzdáleným skutečnosti“, ...a národohospodářští pracovníci se houfně obraceli buď k jiným vědám, v nich hledající spásu (k sociologii), anebo k ryze monografické drobnomalbě...“<sup>2</sup>*

Některí soudobí ekonomové rozlišovali mezi tzv. starším typem hospodářské nauky, často označovaným jako statický model, jenž používal jako hlavní deduktivní metodu, a dá se říci, že poznatky se pak víceméně vztahovaly na určité období v určité ekonomice, a mezi takovým typem či modelem, zachycujícím také dynamickou povahu.

K. Englišovi nestačilo řešit pouze problém metody národohospodářské nauky či obecněji problém společenských věd. Engliš zašel mnohem dál, a zabýval se otázkou vědeckého poznání vůbec, otázkou mnohých filozofů, kterou často pokládali: „jak vzniká lidské poznání? A do jaké míry vzniká poznání člověka působením jeho a do jaké míry působením vnějšího světa?“ Dle Engliše je podle míry abstrakce subjektu od fyzického člověka až k abstraktnímu intelektu myslitelná celá řada stupňů a stále půjde o možnost lidského poznávání vnějšího světa. Pravd o vnějším světě, soustav a názorů může být vedle sebe i více, záleží na tom, jak se konstruuje subjekt poznání. Přitom jsou naše poznatky o skutečnosti podmíněny našimi prostředky jak ji poznávat. Těmito prostředky jsou naše smysly, pomocí nichž si uvědomujeme skutečnost, a proto je poznatek podmíněn dvěma věcmi, skutečností i naším přínosem k poznatkům. K. Engliš je zastáncem názoru, že skutečnosti, jaké jsou samy o sobě, my neznáme, že pouze víme, jak se nám skutečnosti jeví. Proto odlišuje „skutečnost“ od „reality“. „Realita“ je to, co je samo o sobě, je empirickým objektem, o němž si člověk tvoří myšlenkový obsah. „Skutečnost“ je až logická konstrukce, přičemž „realita“ se může stát buď „skutečností“, nebo postulátem. Noetický výklad, jak upozorňoval Engliš, se přitom váže k hotovým poznatkům, ty jsou východiskem noetické úvahy a logickou analýzou poznatků se dospěje k jejich příslušné formálně-logické konstrukci.

Englišova noetika se tak snaží odkrývat zásady správného pořádku myšlenek. Rozborem logické struktury poznatků Engliš dospěl ke třem možným formám logického zpracování empirických poznatků. Tyto formy nazval myšlenkovými řádů.

### **Teorie myšlenkových řádů**

Teorie myšlenkových řádů spočívá v názoru, že se realita vykládá pomocí myšlenkového řádu, a nikoli, jak bylo zvykem, pomocí jednotlivých pojmů, neboť taková metoda podle Engliše způsobuje v ekonomické literatuře nejasnosti v podobě různé interpretace základních pojmů ekonomické teorie. Myšlenkový řád je způsobem zpracování reality (realita se zpracovává pomocí smyslů – jedná se o tzv. nazírání či pozorování) a obsahuje v sobě jednak empirické pojmy a jednak pojmy logické, pomocí nichž jsou zachyceny vztahy uvnitř samotného řádu. Každý zkušenostní poznatek se skládá ze dvou částí: z obsahu poznatku a z rozumového přínosu k poznání.

---

<sup>2</sup> VENCOVSKÝ, František. *Karel Engliš*. Jar. Malina. 1. vyd. Brno, Boskovice: Nadace Universita Masarykiana, Moravské zemské muzeum, Albert. 1993. s. 48.

V teorii myšlenkových řádů K. Engliše se setkáme s rozčleněním na tři základní typy či způsoby nazírání. Jedná se o následující:

- ontologicko-kauzální,
- teleologický a
- normologický myšlenkový řád.<sup>3</sup>

V ontologicko-kauzálním řádu vládne kauzální způsob myšlení. Tento způsob myšlení se zadává otázkou „proč?“, kde odpovědí je zjištění příčiny nebo celého řetězce příčin – tzv. kauzálního nexu. Jedná se o určitý druh pohledu. Sám K. Engliš označuje „existenci“ následovně:

*„Existence je obecnou formou, kterou si skutečnost myslíme.“<sup>4</sup>*

Mezi základní charakteristiky kauzálního myšlení patří postupné odkazování k dalším a dalším příčinám, kde je řetězec příčin chápán jako nekonečný a je označen jako „nekonečný kauzální nexus“. V rámci kauzálního způsobu myšlení se vylučuje hodnocení. Hodnocení se vždy váže k subjektu, který hodnotí. Z hlediska časového je kauzalita určena minulým dějem. Příčina předchází vždy následku a přítomnost s budoucností jsou podřízeny minulosti.

Teleologický způsob myšlení je spjat s určitým způsobem, jak skutečnost pozorujeme a jak si ji ve svých pojmech myslíme.<sup>5</sup> Jevy si v rámci teleologického myšlenkového řádu myslíme jako chtěné a vidíme souvislosti účelové či finální. Základní poznatek „něco jest chtěno“ se označuje jako postulát. I zde vzniká řada prostředků a účelů, ale na rozdíl od řady kauzality, která ústí do nekonečna, vede ke konečnému nejvyššímu, originálnímu účelu. Mezi prostředkem a účelem je vždy vztah úsudku, volby prostředků.

Normologie je pořádkem se zřetelem k poslušnosti vůči cizímu účelu, jenž vystupuje jako norma. Rozdíl mezi postulátem a normou nespočívá v obsahu, ale ve způsobu myšlení (pozorování). Týž myšlenkový obsah může být postulátem, ale s ohledem na „poslušnostní“ subjekt zase normou. Logicky plyne jedna norma z druhé a pro určení správnosti a platnosti jsou si dostatečným důvodem. Teleologicky lze stanovit vznik normy, ne však její platnost.

Každý z myšlenkových řádů působí jako „filtr“, jímž lze z různých úhlů nahlížet na předměty našich úvah. Tyto filtry se vzájemně doplňují a úzce mezi sebou souvisí: je-li poslední normologickou odpovědí „protože to bylo nařízeno“, pak odtud vede přechod k teleologii „proč je vůbec něco chtěno?“ a následně ke vzniku vůle, jež vníká přirozenou kauzalitou.

Myšlenkový řád se poznává soudy logickými, které samy o sobě nevypovídají o realitě, to činí až soudy empirické pomocí myšlenkových řádů. Realitu ještě logické soudy nevykazují, ale jako předmět myšlení ji instalují až myšlenkové řády v našem vědomí.

Rozčlenění dvojích soudů implikuje i dvojí hodnocení. Zatímco logické soudy mohou být jen správné či nesprávné, empirické soudy buď pravdivé, nebo nepravdivé.

K. Engliš nejdříve trval na noetickém trialismu nebo-li na trojí povaze myšlenkových řádů, poté přistoupil k tzv. dualismu v závěru své vědecké práce (domnívám se, že to bylo pod vlivem právní větve Brněnské školy). Tento dualismus se stal základem normativní právní teorie a národohospodářské teorie Brněnské školy. Znamená, že se rozlišují poznatky z logického hlediska na kauzální a normativní. Pokud se jedná o sloučení kauzální apriorní formy našeho rozumu s obsahem našeho poznatku, mluví se o kauzálním myšlenkovém řádu, a pokud se sloučí normativní apriorní forma našeho rozumu s obsahem poznatku, hovoří se o normativním myšlenkovém řádu.

<sup>3</sup> K těmto třem řádům zařadil K. Engliš ještě množinové a prostorové řády, obsažené v matematice a geometrii.

<sup>4</sup> ENGLIŠ, Karel. *Malá logika. Věda o myšlenkovém řádu*. Praha, 1947. s. 40.

<sup>5</sup> Výraz „teleologický“ pochází z lat. slova „telos“ = účel, cíl. V literatuře se označuje taktéž jako „určení finalitou“.

Avšak noetický dualismus neakceptovali všichni představitelé Brněnské školy, např. Václav Chytil, představitel druhé generace školy, trval na trojí logické povaze hotových poznatků, předpokládá-li se trojí možné nazírání. Sám ve svém článku uvádí:

*„...přiznati trojí nazírání znamená eo ipso přiznati i logický trialism, poněvadž právě veškerý smysl noetického nazírání se vyčerpává ve funkci schematicky vysvětliti logickou různost poznatků...Mnohost způsobů nazírání musí počtem souhlasiti s mnohostí logických druhů poznatků.“<sup>6</sup>*

K. Engliš dualismus vysvětloval tak, že opakem toho, co je, není pouze, co je povinno, ale také to, co je chtěno. Vytoužený svět je dle Englišova názoru logickým opakem skutečného světa, stejně jako svět, který má být. Podle Engliše forma „má býti“ jako logická kategorie neznámá nutně normu, má příchuť i chtěného, tzn. postulátu. Záleží na tom, z kterého hlediska se na danou věc díváme. Jeho pokračovatel, Václav Chytil se neztotožnil s tímto názorem, že by normativní hledisko bylo opakem hlediska kauzálního. Povinnostní svět dle jeho názoru není logickým opakem světa existenčního. Taktéž svět chtění není logickým opakem kauzálního světa. To, co je opakem existenčního světa, je svět neexistenční. Neboť logickým opakem se rozumí takový poměr dvou soudů, že se navzájem vylučují. Opak je možný pouze u téže logické kategorie. Svět existence a povinnostní svět tudíž nejsou logické protiklady, nýbrž dvě logické různosti, stojící vedle sebe. Stejně tak poznatky se vyznačují svou růzností.

Podle Václava Chytila nestačí vycházet ze slovního vyjádření soudu. To znamená, že nestačí definovat jednotlivé druhy poznatků pomocí u nich obvyklého užívaného slova (něco má býti, něco jest, něco jest chtěno). Sám uvádí, že např. soud „letos zase mají být velké mrazy“ nelze zařadit mezi normativní poznatky. Logickou různost poznatků nelze stavět na rozdílu v pozorování (nazírání). Nazírání není psychickým dějem, jenž by se dal zachytit ve vědomí. Pojem nazírání a názoru při vyšetřování poznatků, pokud se týče jejich logické povahy, je neužitelný. Logický charakter poznatků určuje myšlenkový řád a racionalitu, jež souvisí s formulací otázky po platnosti soudu. Racionalita může být buď správná, či nesprávná. Racionalita nemusí být konstantní, ale může se měnit. Danými jsou ovšem logické podstaty jednotlivých soudů, podle nichž je možno racionalitu určit.

Jak je možné odlišit od sebe logickou podstatu poznatků? Na to V. Chytil odpovídá pomocí vymezení hlavních logických pojmů jednotlivých myšlenkových řádů. O normativní myšlenkový řád se opírá normativní právní teorie. Hlavní pojem „norma“ znamená „stanovení povinnosti“. Ve formálním pojmu „povinnost“ je zachycena poměrnost obsahu soudu k subjektu vztahu, stejně jako u „postulátu“. Avšak jen tato vlastnost oba formální pojmy spojuje. Podle Chytila není možné postulát zahrnovat do normativního myšlenkového řádu. Norma je podle něho soudem o nutnosti jednat, je soudem nezávislým na subjektu vztahu. Čili norma je soudem o objektivní nutnosti jednat. Zcela opačně je tomu u postulátu. Jeho uskutečnění je závislé na volním subjektu. Bez ohledu na obsah postulátů je jejich platnost závislá na volním subjektu a z tohoto pohledu musí mít subjektivní povahu. Čili postulátem rozumí soud o objektivním vztahu mezi subjektem vztahu a uskutečněním. Postulát a norma jsou logicky různé formální pojmy. Teleologické a normativní soudy sice vzájemně vyjadřují vztah k vůli bytosti, avšak vykazují rozdílnou logickou povahu. Kauzální pojmy nevykazují žádného vztahu k lidské osobnosti a jsou taktéž rozdílné povahy vůči soudům teleologickým i normativním. Tímto se V. Chytil opírá o původní stanovisko Englišova trialismu.

---

<sup>6</sup> CHYTIL, Václav. Norma a postulát. In *Sborník prací k padesátým narozeninám K. Engliše*. Praha, 1930, s. 499.

### **Teleologická metoda hospodářské vědy**

Podle Karla Engliše pomáhá noetické východisko účinně překonat zakořeněné mylné způsoby myšlení a umožňuje odkrývat nové, správné cesty při utváření myšlenek v ekonomické vědě. K. Engliš došel k poznání, že některé pojmy a zákonitosti dříve považované za poznatky empirických věd (např. potřeba, užitek nebo náklad) se ukázaly, že jsou pojmy formálními, a dříve byly aplikovány na ten který obsah. Pro pochopení jevů národního hospodářství přináší v Englišově úvaze pouze teleologický princip (kdy si dané jevy myslíme jako chtěné a vidíme souvislosti účelově) úplnou myšlenkovou konstrukci pro pochopení hospodářství.

*„Všechny základní pojmy hospodářské jsou pojmy teleologické, vznikají, představujeme-li si zjevy chtěnými neb nechtěnými, lze je definovati jen účelem.“<sup>7</sup>*

K. Engliš se pokusil přetvořit celou ekonomickou vědu, ne však po obsahové stránce, nýbrž z metodologického hlediska. Byl ovlivněn zajisté i zahraničními proudy ekonomického myšlení, zejména Rakouskou školou. Do svého originálního teleologického pojetí přejímal však jen určité závěry Rakouské psychologické školy, uznával zejména princip mezního užitku, hedonismus, o který opřel svůj teleologický výklad při výkladu poptávkové strany ekonomiky. Zabýval se podrobně možnými hospodářskými soustavami. Rozčlenil je na individualistické (kapitalismus a národní kooperativa) a na solidaristickou soustavu. Uznával pouze hospodářský individualismus jako základ moderního hospodářského systému. Podrobně vypracoval teorie hodnoty a ceny, úroku, kapitálu, devizového kurzu, peněz a peněžní politiky, státního hospodářství a teorii krizí.

Karel Engliš měl možnost prosazovat své teoretické poznatky při provádění československé finanční a měnové politiky, a to po dobu zhruba dvaceti let – jako přední člen finančního výboru Národního shromáždění, později jako ministr financí střídavě v šesti vládách od roku 1920 – 1931 a jako guvernér Národní banky československé v období 1934 – 1939. V ústředí Národní banky československé pracovali i Englišovi pokračovatelé, představitelé Englišovy brněnské školy, A. Král a M. Horna, opírajíc se přitom o Englišův výklad peněžní politiky.

### **Závěr**

V době eklektického výkladu jednotlivých hospodářských pojmů trval Engliš na jejich přesné logické ujasněnosti, tzv. noetice. Vytvořil svou vlastní teorii myšlenkových řádů, v jejímž rámci vyčlenil teleologii jako formu vědeckého poznání, která se pro něho stala východiskem k řešení hlavních ekonomických problémů. Sestavil tak svou vlastní originální teorii, jejíž podstatou je účelový pohled na hospodářské procesy, pohled racionálně hodnotících a účelově jednajících subjektů. Teleologická teorie mu umožnila poznat zákonitosti tržní ekonomiky a principy utváření rovnováhy na jednotlivých trzích.

Englišův odkaz včetně jeho noetického východiska, jistě stále zůstává bohatě inspirativní a vstupuje do úvah řady ekonomů, jak v domácím prostředí, tak i v zahraničí.

### **Literatura**

- ČECHRÁK, Cyril. Několik glos k metodologii ekonomiky. In Sborník prací k 50. narozeninám K. Engliše. 1. vyd. Brno, Praha : Barvič a Novotný, Orbis, 1930, s. 11-17.
- ENGLIŠ, Karel. Ekonomie a filosofie. Zvláštní otisk z Národohospodářského obzoru. Fr. Borový : Praha, 1931. 55 s.
- ENGLIŠ, Karel. Národní hospodářství (vybrané kapitoly). 1. vyd. Brno, Boskovice, Praha : Nadace Universitas Masarykiana, Albert, Jota, Svoboda, 1994. 336 s. ISBN 80-85834-09-X.
- ENGLIŠ, Karel. Národní hospodářství. Dotisk II. vyd. Praha : Orbis, 1946. 313 s.

<sup>7</sup> ENGLIŠ, Karel. *Národní hospodářství*. Brno, 1924. s. 576.

- ENGLIŠ, Karel. O poznávání a hodnocení. Rozprava se Zd. Neubauerem. Redaktor Dr. K. Kizlink. 1. vyd. Bratislava : Právnická fakulta Slovenskej univerzity v Bratislavě, 1947. 191 s.
- ENGLIŠ, Karel. Smysl teleologické teorie hospodářské. Zvláštní otisk z Vědecké ročenky Právnické fakulty Masarykovy univerzity v Brně. Polygrafia : Brno, 1929. 9 s.
- ENGLIŠ, Karel. Soustava národního hospodářství. 1. vyd. Praha : Melantrich, 1938. 891s.
- FAFL, Zdeněk. Poznámky k Englišově noetice. Obzor národohospodářský; časopis věnovaný otázkám národohospodářským a sociálněpolitickým, orgán Jednoty ku povzbuzení průmyslu v Čechách s podporou České akademie věd a umění. 1. vyd. Praha : J. Otto, 1938, ročník XLIII, s. 526-530.
- HYNKOVÁ, Vendula. Vývoj ekonomického myšlení na Moravě. Diplomová práce. ESF MU, 2002. 73 s.
- VENCOVSKÝ, František. Dějiny českého ekonomického myšlení do roku 1948. Editor Jaroslav Malina. 1. vyd. Brno, Praha: Nadace Universitas Masarykiana, Georgetown, NAUMA, Masarykova univerzita, 1997. 433 s. ISBN 80- 902197-5-6 (Georgetown), 80-902215-5-6 (NAUMA), 80-210-1624-8 (Masarykova univerzita).
- VENCOVSKÝ, František. Karel Engliš. Editor Jar. Malina. 1. vyd. Brno, Boskovice: Nadace Universitas Masarykiana, Moravské zemské muzeum, Albert, 1993. 164 s. ISBN 80-7028-006-9.
- VENCOVSKÝ, František. Přínos Karla Engliše pro ekonomickou vědu. In Politická ekonomie. 1. vyd. Praha : VŠE, 2000/4, ročník XLVIII, s. 451-468. ISSN 0032-3233.
- VENCOVSKÝ, František. Život a dílo národohospodáře Prof. Dr. K. Engliše. In Acta oeconomica pragensia. Redaktor M. Šmejkal. 1. vyd. Praha : VŠE, 1993, s. 63-106.
- ZEMAN, F. Pojem účele ve vědě hospodářské. In Sborník prací k 50. narozeninám K. Engliše. 1. vyd. Brno, Praha : Barvič a Novotný, Orbis, 1930, s. 74-92.

### ***Noesis Resource of The Brno School's Economic Knowledge***

***Annotation:*** *The contribution introduces the reader to methodological resource and its necessary use in the scientific knowledge of The Brno School, which constitutes the specific trend of economic thinking in the campus of The Law Faculty of Masaryk University in Brno in years 1919 – 1948 and its front representative and founder was Karel Engliš, the author of original teleological method of economic theory.*

***Key words:*** *Noesis, noesis dualism, noesis trialism, teleology.*

#### **Kontaktní adresa autora:**

**Vendula Hynková, Ing.**

**Univerzita obrany**

**Fakulta ekonomiky a managementu**

**Kounicova 65, Brno 612 00**

**Vendula.Hynkova@unob.cz**

# MANAGEMENT TOOLS USED IN THE ADMINISTRATION OF THE MANAGERIAL ORGANISATION

**Zuzana Chodasová**

***Annotation:** Controlling is a methodological tool of management as its employment may result in quality information necessary for efficient management. The present paper is therefore aimed to justify the employment of controlling in the management of development process. Controlling plays very important role nowadays. It can analyze and uncover weaknesses inside a company. It provides a real picture of company to the management, if the plan was met.*

***Key words:** management process, organization, controlling, tasks of controlling, dimensions of controlling, organization of controlling, cost analysis*

## **Introduction**

Decisions that the management board implements must be expeditious and efficient. Correct decision-making requires the supply of appropriate, precise and timely information, which may be effected by controlling as a progressive management tool. One of the basic desirable qualities that an organization should currently display is that of flexibility enabling a prompt reaction to the market demands. New requirements mean new approaches which enable a company to enter the market competition successfully [3]. Permanently changing environment requires that the company's management be able to take decisions in limited time space and ground them on true and complete information. This fast changes of conditions in the company's environment burden the work of the company's management.

It is necessary that participants of management process should realize that and start improving their management strategies. Industrial, office and housing buildings, shopping centers, roads and the rest of infrastructure do not originate separately. Here is the role for a organization as a co-ordinator of origination, management, maintenance, renovation and reconstruction of the premises where we live and work, etc.. Controlling is a method which may help an undertaking to improve and better arrange their management work. This may be facilitated by the controlling as an advisory tool of management.

## **Role of controlling in organizations**

Controlling for the management of organizations may be of assistance in performing the following tasks[1]:

- comparing plans and reality and budget control
- employment of information from accountancy of costs/management accountancy
- financial planning
- reporting
- analysis of deviations and their reasons
- information interpreting
- budgeting
- investment planning
- balancing accounts
- internal advisory services in decision-making process *etc*

It is important to determine the relationship between the functions of management and controlling in a business entity. Management of the organization takes decisions, assumes



responsibility, whereas controlling inspires, evaluates, analyses, controls and gives recommendations. Controlling should be a highly qualified advisory body for the board of managers. Its successful introduction requires that there exist substantial elements of interrelation of information system such budgeting and recording of costs (recording according to types, place of origination, performance). While accountancy is subject to statutory rules regulating obligatory quality standards, with budgeting and costs recording the rules are less strict. This might count as the first impediment for the introduction of efficient controlling. Before the introduction of controlling, the quality of management information tools has to be inspected and accommodated with view to controlling. Otherwise there may arise danger of controlling being supplied with devaluated information.

### **Dimensions and Management of controlling**

There are two dimension of controlling in respect of time projection[2],:

- **strategic controlling** – it is a long-term, future-oriented type aimed at current initiating measures that will safeguard future existence of the business entity Fig. 1
- **operational controlling** – it is aimed at short-term management and is targeted at the present period and the achievement of immediate business goals. It is centered on the formulation of the profit management system. Operational controlling operates in the horizon of between one and three years. Operational controlling is based on annual planning and its articulation into monthly success goals according to functional areas. This is accompanied with monitoring of monthly results. Running deviation analysis primarily serves the aim of determining a certain place as well as defining necessary management measures. Operational controlling is based on current personnel, machinery and capital capacity of an undertaking.

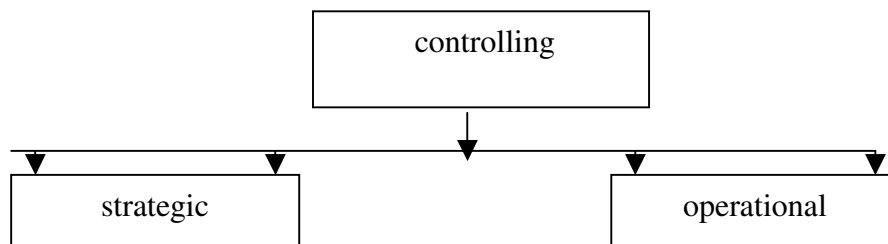


Fig. 1.controlling

Controlling may be efficient only if it is targeted in accordance with the aims of the business entity. Planning, decision-taking and management in a organization may be performed only in conjunction with goals set in advance. These are also the grounds for a controlling organization which may take the following forms:

- **working position – controlling**
- **division of controlling**
- **external controlling**

Controlling requires that the board management of a organization should set clear, definite, binding and realistic goals. It should also recommend the company’s employees to receive further systematic training [4] as an efficient mode of discovering internal resources necessary for the satisfaction of the employees’ needs.

### **Cost analysis - implement of controlling**

This process is organised with the purpose to identify and eliminate unnecessary costs from a management.

Controlling at this we mainly focus on the following:

- we prepare details for cost analysis and gather information for assigning cost
- we improve cost report and cost account record in accordance with legal provisions and primary records of actual cost and price development
- we analyse primary record documentation and actual cost according to the accounting
- we analyse total actual cost according to the costing formula and its cost items, cost elements, where we concentrate chiefly on indirect cost
- we compare expected actual cost per cost unit and the actual cost according to accounting, the costing formula and its items [5],
- we analyse differences between the individual actual and expected cost,
- we identify fixed and variable costs, analyse them according to their volume and the structure of the organization production programme,
- actual cost calculation and the prices of new variants of examined objects on the basis of a compilation of new progressive norms of labour consumption, consumption of material, capacity and time utilization of equipment
- creation of cost standards, which allow systematic measurement of the cost effectiveness degree of an examined object, or comparable objects.

It is obvious from the activities of cost analysis listed above that it is a complex activity involving experts from various areas aimed at collecting, processing, analysing and utilising of technical and economic information from different business areas. Each individual activity uses a selection of methodical and technological approaches according to the need of an examined object.

### **Conclusion**

If a business entity is interested in advancing its activities and strengthen its position on the market, it must orientate to its core-business all its resources – intellectual, financial as well as material. Management process is therefore a complicated process which is interdisciplinary and dynamic in character. It must account for various aspects of the creation of the built-up area – economic, political, technical, sociological, legal and others which carry along risk not quite immaterial. This risk may be suitably moderated by the employment of methods such as controlling which represents a high-quality advisory capacity for the boards of management. Controlling is a method suitable for business entities targeted at a long-term sustainable development.

### **Bibliography**

- [1] Baran,D: *Aplikácia controllingu v podnikovej praxi*. ES STU Bratislava 2002, ISBN 80-227-1666-9, str.28
- [2] Chodasová Z.: *Kontrola v riadení*, vyd.STU Bratislava 2000, ISBN 80-227-1404-6
- [3] Ivanička K: *Update of Slovak Housing Secktor Profile*. Publishing House STU in Bratislava ,2004,ISBN-80-227-2053-4.pp.118
- [5] Kucharčíková, A., Vodák, J.: Diagnostic approach to the – Human capital development, In Proceedings , Second international conference on soft computing applied in computer and economic environments, ICSC 2004, Kunovice, European Polytechnical Institute Kunovice 2004, s21, ISBN 80-7314-025-X
- [6] Mesároš F.: *Ceny, rozpočty a kalkulácie v stavebníctve*,Stavebná fakulta, TU Košice 2003, ISBN 80-70999-972-1

The paper was worked out within the grant-based research project VEGA ev. 1/3781/06 „European Dimension of Housing Section Development in Slovakia“

**Abstrakt:** *Controlling je metodickým prostriedkom manažmentu, nakoľko výsledkom jeho uplatnenia sú kvalitné informácie pre ekonomické riadenie. Preto aj v danom príspevku je snahou autorky poukázať najmä na opodstatnenie uplatnenia controllingu v riadení manažérskeho procesu. Controlling hrá v dnešnej dobe veľmi dôležitú úlohu. Dokáže analyzovať a odhaliť slabiny spoločnosti. Poskytuje vedeniu spoločnosti reálny pohľad na spoločnosť, či sa jej darí naplňať plán, ktorý bol stanovený.*

**Kľúčové slová:** *controlling, úlohy controllingu, dimenzie controllingu, organizácia controllingu, nákladová analýza*

**Kontaktní adresa autora:**

**Zuzana Chodasová, Ing., PhD.**

**Katedra ekonomiky a riadenia stavebníctva**

**SvF STU**

**Radlinského 11, 813 68 Bratislava**

**02/59274235**

**[zuzana.chodasova@stuba.sk](mailto:zuzana.chodasova@stuba.sk)**

# FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VÝBĚR KOOPERAČNÍHO PARTNERA MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKU

Miloslava Chovancová

**Abstrakt:** V souboru MSP spotřebitelského průmyslu byla provedena identifikace faktorů, které ovlivňují kooperační vztahy mezi podniky: organizačně kulturního spektra podniku, marketingových funkcí, konkurenceschopnosti a její podpory, motivace ke kooperaci, vyjednávání, výběru kooperačního partnera a budování důvěry. Při výběru kooperačního partnera byla prokázána nejvyšší orientace v orientaci na kvalitu.

**Klíčová slova:** výběr kooperačního partnera, důvěra při spolupráci

## ÚVOD

Životaschopnost samostatných malých a středních podniků (dále MSP) je v konkurenčním prostředí značně omezená a mezi malými firmami je vysoký počet takových, které z podnikání brzy odchází; proto jsou hledány cesty a způsoby, které zajistí nejen přežívání, ale i rozvoj MSP. Takovou cestu naznačuje vznik kooperací podnikatelských skupin, které mohou být organizovány na různých stupních, rozdílnými způsoby a různých v formách. Trend integrace MSP do síťových struktur představuje cestu úspěšnosti malých a středních podniků v podmínkách super a hyper konkurence globální ekonomiky

S ohledem na budování sítí podniků se objevuje nový fenomén – *budování kooperačních vztahů mezi podniky*, a s tím související potřeby výzkumu faktorů, které tyto kooperační vztahy ovlivňují, ať pozitivně k rozvoji kooperace nebo negativním působením dochází k oslabování kooperačních vazeb. Pokud je managementem MSP akceptována myšlenka kooperace s jiným podnikem, vyvstávají před MSP problémy, spojené s nalezením vhodného partnera, od kterého MSP očekává, že může nabídnout tržní nebo technologickou výhodu. Takový partner může působit pod vlivem zcela jiné firemní kultury, může uznávat jinou hierarchii hodnot, a pokud bude rozvinuta mezinárodní spolupráce podniků, musí MSP počítat s uplatněním i vlivem národních kultur a zvolit správnou kooperační strategii, postavenou na poznání faktorů, které budou vztahy v kooperaci ovlivňovat.

## Definice kooperace a význam kooperace pro podnikání

Kooperace je definována jako: „*sdržení osob nebo podniků, s cílem získat společný, obvykle ekonomický prospěch*“ (BARNARD, 1986). Kooperace je antitezí ke konkurenci, je však třeba dodat, že potřeba nebo touha soutěžit s ostatními je hybnou silou, která motivuje jednotlivce, aby se organizovali do skupin a spolupracovali jeden s druhým, a tak vytvořili větší konkurenční sílu. Existují čtyři nutné hlavní podmínky, které rozvíjí kooperativní chování jednotlivců: (1) přesah tužeb člověka, (2) šance na budoucí setkání se stejnými lidmi, (3) návaznost na proběhlá setkání se stejnými lidmi, (4) hodnota související s budoucími výsledky. RIDLEY (1996) uvádí, že kooperace je aberací klasického Darwinova modelu evoluce, a zdůrazňuje, že pokud není důvěra vybalancována na obou stranách participujících partnerů připravených ke kooperaci, není možné očekávat, že systém bude harmonický.

V sociální a ekonomické historii světa jsou zaznamenány početné případy jednotlivců na všech kontinentech, kteří využívají kolektivních akcí proto, aby vytvářením kooperací řešili společné sociální a ekonomické problémy. Univerzálně akceptovatelná teorie kooperativní strategie neexistuje. Kooperace má za cíl zvýšení výkonu a konkurenceschopnosti zúčastněných podniků, a lze ji chápat jako speciální formu mezipodnikové spolupráce, která spočívá v propojení jednotlivých organizačních forem.

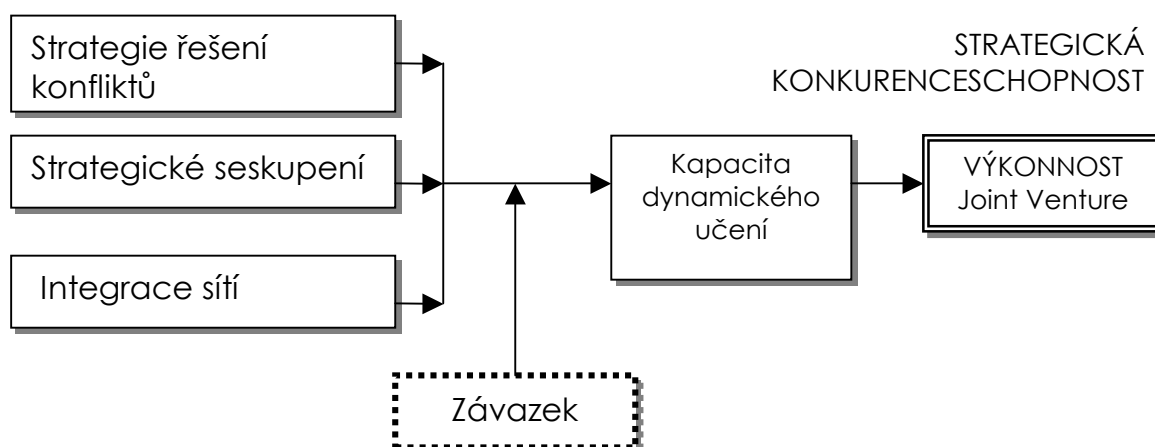
Spolupráce mezi podniky je v první řadě ovlivněna vzájemnými vztahy kooperujících partnerů.

Primárním zájmem managementu firem při tvorbě kooperativních strategií mezi firmami, je zvýšení tržní síly kooperujících partnerů. (PORTER, 1980). Cíle kooperace určují tvorbu kooperativních strategií v závislosti na vymezených oblastech. Mohou být spojeny s regionálními nebo globálními trhy.

### KONCEPČNÍ MODEL KOOPERATIVNÍ STRATEGIE PRO MEZINÁRODNÍ JOINT VENTURE

PHOOCHARON, P., CUYVERS, L. a CHOMVILAILUK, R., (2001), testovali model kooperativní strategie, jak zvýšit strategickou konkurenceschopnost mezinárodního Joint Venture mezi ASEANem a zahraničními firmami:

#### KOOPERATIVNÍ STRATEGIE



Pro zvýšení výkonnosti Joint Venture, považují jako prioritu management lidských zdrojů a doporučují věnovat nejvyšší pozornost závazkům partnerských firem a faktorům ovlivňujícím podobnost a rozdílnost firemních kultur, které působí na vzájemné vztahy firem.

#### Význam a budování důvěry v kooperačních strategiích

Klíčovým faktorem při tvorbě aliancí se stala důvěra. Ačkoliv existuje mnoho definic důvěry, většina z nich vyjadřuje souhlas, s tím, že důvěra představuje přání jedné strany ve vztahu k jiné straně ve víře, že aktivity druhé strany budou pro původní stranu výhodné a nebudou destruktivně ohroženy, a to dokonce i tehdy, když strany neposkytují žádné garance. (GAMBETTA, 1988, LANE a BACHMANN, 1996).

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

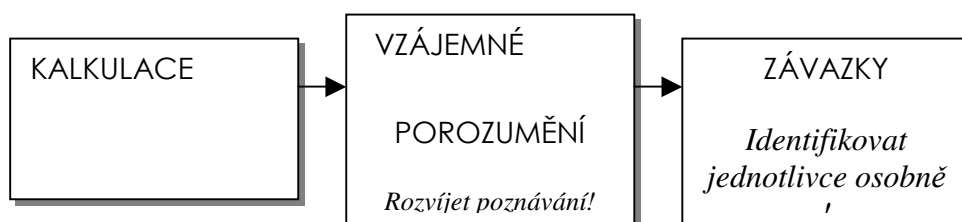
posunují od jednoho stádia k následujícímu a je posilována zvyšujícím se počtem pozitivních směn. (AXELROD, 1984).

Podobně LANE (1998) identifikoval tři stádia budování důvěry, která se zaměřují na úlohu kalkulace, porozumění a personální identifikaci. V prvním stádiu vzniká důvěra na základě kalkulace a objevuje se zvláště ve vztazích, které jsou nové a zpravidla na základě institucionální ochrany nebo reputace partnera; posléze nastupuje vzájemné poznávání mezi partnery a očekávání rozvoje dalších vztahů. Základ druhého stádia spočívá ve sdílení poznávání, včetně společného způsobu myšlení mezi stranami, které jsou dotčeny. Ve třetím rozvojovém stádiu vzrůstající důvěry dochází vytváření závazků.

#### ***Rozvojové fáze při vzniku aliancí:***



#### ***Klíčové elementy rozvoje důvěry:***



Zdroj: Child, J., Faulkner, D., Tallman, S., 2005

Nejistota o příčinách motivace partnerů a nedostatek detailní znalosti o jejich práci a postupech, pokládá studium práce a postupu potenciálních partnerů (kalkulace), při vzniku kooperace, jako základní podmínku. Důvěra v partnery se zvyšuje při posunu aliance od jednoho stádia do stádia následného.

## **VLASTNÍ VÝSLEDKY A DISKUZE**

### **Analýza funkčních faktorů úspěchu v mezipodnikové kooperaci**

Ve 42 MSP spotřebitelského průmyslu byla provedena identifikace faktorů, které ovlivňují kooperační vztahy mezi podniky. Pomocí metody hlavních komponent (PCA) byl zredukován počet 57 zkoumaných ukazatelů z oblasti působnosti: organizačně kulturního spektra podniku, marketingových funkcí, konkurenceschopnosti a její podpory, motivace ke kooperaci, vyjednávání, výběru kooperačního partnera a budování důvěry - na menší počet transformovaných faktorů a zjištěna vzájemná závislost Pearsonovou korelací. Záměrem bylo problematiku účelně zjednodušit, ale přitom nezkruslit. Výběr kooperačního partnera byl hodnocen podle orientace: na zaměstnance, na prostředí, mezinárodní orientace, na zákazníka, na technologii, na inovace, na náklady, na kvalitu.

*Výběr partnera do kooperace MSP* vykázal nejvyšší hodnoty u sub-ukazatele – *orientace na kvalitu*, tzn. že v daném souboru MSP, manažeři vybírali ke spolupráci partnera, u kterého zjistili lepší systém při orientaci na kvalitu. Překvapivě byla zjištěna nejnižší hodnota u sub-ukazatele – *orientace na zákazníka*. Vysoká variabilita tohoto sub-ukazatele však svědčila o velmi rozdílném přístupu v jednotlivých podnicích.

*Budování důvěry* mezi kooperačními partnery, prezentovaný agregovaným ukazatelem vykazoval nejvyšší hodnotu u sub-ukazatele – *identifikace*, který představuje již rozvinutou

fázi spolupráce mezi partnerskými organizacemi a dochází ke vzájemné identifikaci. Nejnižší hodnota je naopak v počáteční fázi spolupráce, kdy *budování důvěry* musí být podloženo měřitelnými informacemi .

Na základě analýzy faktorů a ověření hypotéz bylo možné stanovit faktory podporující rozvoj kooperačních vztahů. Nejintenzivnější vztah byl prokázán mezi agregovanými ukazateli organizačně kulturního spektra MSP a ukazateli budování důvěry. Obdobně se prokázala existence vztahů mezi ukazateli organizačně kulturního spektra, budováním důvěry a marketingovými funkcemi, a proto lze usuzovat, že budování důvěry je prioritou v rozvoji kooperačních vztahů malých a středních podniků. V pořadí jako druhý, existoval intenzivní vztah mezi ukazateli marketingových funkcí a potenciální konkurenceschopností a stal východiskem k úvaze o oprávněnosti vzniku marketingových kooperací mezi MSP jako podpory nejen přežití MSP, ale i jejich rozvoje. V pořadí třetí, byl nalezen intenzivní vztah mezi výběrem kooperačního partnera a vyjednáváním mezi kooperačními partnery. **Na základě projevu vztahů je možné předpokládat, že výběr partnera do kooperace je svou důležitostí natolik významný, že může ovlivnit strategii MSP.** Nejčtenější propojenost faktorů rozvoje na kooperační vztahy, tzn. nejširší vliv byl prokázán v rámci působnosti marketingových funkcí. Jednoznačně definované faktory motivace podporující rozvoj kooperačních vztahů neměly adresnou působnost, a na základě závěrů výzkumu nevykazovaly konkrétní dopad, ale je možné usuzovat, že je třeba počítat s rámcovým vlivem motivace.

**Základním předpokladem budování vztahů mezi kooperujícími MSP je rozvoj vzájemné důvěry.** Nalezené vztahy mezi kooperačními faktory je možné využít při tvorbě kooperačních strategií ve flexibilních funkčních sítích malých a středních podniků, a pro obecné potřeby dnešních podniků, je na místě připomenout názor CHILDA, FAULKNERA a TALLMANA (2005), že kooperační strategie přivádějí do pracovních vztahů lidi z rozdílných kultur. Nalezení existence intenzivního vztahu mezi marketingovými funkcemi, ukazateli potenciální konkurenceschopností a výběrem partnera do kooperace, je východiskem k úvaze o opodstatnění vzniku marketingových kooperací mezi MSP jako podpory nejen přežití MSP, ale jako faktoru jejich rozvoje, což koresponduje s názorem VAN ALSTYNA (1997), který považuje mezioorganizační kooperaci mezi sítěmi MSP jako příležitost k udržení se na trhu při zvýšené konkurenci, zapříčiněné globálními trhy. Současně je potvrzen názor ACHROLA a KOTLERA (1999) o potřebě různorodých forem zesíťování firem a potřebě tvorby příležitostných sítí, kde v každé síti bude mít marketing značně odlišnou roli, a bude vyžadovat další výzkum.

## ZÁVĚR

Výběr partnera do kooperace je svou důležitostí natolik významný, že může ovlivnit strategii MSP. Kooperace mezi organizacemi vytváří jejich vzájemnou závislost, a má-li být aliance úspěšná, musí mezi kooperačními partnery dojít ke vzniku a rozvoji důvěry. Ta přichází s rozvojem důvěry mezi jednotlivci, kteří jsou do aliance zahrnuti. Počáteční stádium čisté kalkulace, vstupuje na základě vzájemných interakcí a vzájemného učení postupně do stádia, kdy na základě důvěry dochází mezi kooperujícími firmami k úzké spolupráci a provázanosti, které generují společný zisk firem.

## Literatura

1. ACHROL, R. S., KOTLER, P. Marketing in the Network Economy. *Journal of Marketing*. 1999, Vol. 63. Fundamental Issues and Directions for Marketing. s. 146-163. ISSN 00222429
2. AXELROD, R. *The Evolution of Cooperation*. New York: HarperCollins, 1984
3. BARNARD, J. Getting Strategic Planning Off the Ground. *Manage* (Third Quarter), 1986. s. 9-10. ISSN 0047-2778

4. CHILD, J., FAULKNER, D., TALLMAN, S., *Cooperative Strategy: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*, Oxford University Press: 2005, ISBN 0-19-926625-5
5. GAMBETTA, D. „ Can We Trust Trust ?“ In D. Gambetta (ed.), *Trust Making and Breaking Cooperative Relations*. Oxford: 1988, Blackwell, pp. 213-237.
6. LANE, C. „Introduction“ in Lane, C., Bachmann, R. (eds.) *Trust Within and Between Organizations*. 1998, Oxford: Oxford University Press.
7. LANE, C., BACHMANN. R. „The Social Constitution of Trust: Supplier Relations in Britain and Germany.“ : 1996, *Organizational Studies*. 17: 365- 395
8. PHOOCHARON, P., CUYVERS, L. a CHOMVILAILUK, R. *Cooperative Strategy to Strategic Competitiveness throught International Join Venture between ASEAN and EU Companies*. CAS Disc. Paper 33, Centre for International Management and Development Antwerp: 2001
9. PORTER, M.E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* 1980, New York: Free Press
10. RIDLEY, M. *The Origins of Virtue*. New York: Penguin. Harmondsworth, 1996. ISBN 0-14-024404-2
11. VAN ALSTYNE, M. The State of Network Organization: A Survey in three Frameworks. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*. 1997 . Vol. 7. No. 2-3. s.152. ISSN 10919392

#### ***Factors Influencing Selection of SME's Cooperation Partner***

*Annotation: Cooperation relationship factors of SMEs has been identified: organizational and cultural firm's spectrum, marketing functions, factors of competitiveness, motivation cooperation factors, negotiation, cooperation partners' selection, trust development. SMEs' quality orientation become the most important factor of cooperation creating. In addition, to create cooperation developed on base of trust.*

***Key words:*** Selection of SME's cooperation partner, trust in cooperation

**Kontaktní adresa autora:**  
**Miloslava Chovancová, Ing., CSc.**  
**Fakulta managementu a ekonomiky UTB ve Zlíně**  
**Mostní 5139, 760 01 Zlín**  
**chovancova@fame.utb.cz**



# POJEDNÁNÍ O HODNOTĚ A CENĚ ALBÍNA BRÁFA A KARLA ENGLIŠE

Hana Janáčková

**Abstrakt:** Článek se pozastaví nad dnešním zlovykem zaměňování pojmů cena a hodnota a s tím souvisejících pojmů oceňování a ohodnocování v tržní praxi i v současné české odborné literatuře. A následně připomene alternativní pojednání o ceně a hodnotě dvou významných českých ekonomů, které dnes ustoupilo do pozadí a již se převážně nepřednáší v hlavních ekonomických kurzech na vysoké škole.

**Klíčová slova:** cena, hodnota, Albín Bráf, Karel Engliš

V ekonomické teorii ale i praxi se setkáváme jak s pojmem cena, tak s pojmem hodnota. Oba termíny se však často v běžném českém životě zaměňují. Mluví se například o oceňování nemovitostí (odhadu ceny), ovšem daleko přesnější by bylo ohodnocení, neboť se jedná o subjektivní nebo objektivní (normy, metody) stanovení hodnoty nemovitosti pro daný účel. Inzeráty v novinách uvádějí ceny bytů a domů, i když ve skutečnosti jde o hodnoty těchto statků. Nebo mluvíme o hodnotě prodaného pozemku a na mysli máme přesnou peněžní částku zaplacenou při směně – tedy cenu.

## Hodnota a cena Albína Bráfa

Na tuto skutečnost v českém užívání ekonomických pojmů už poukázal český ekonom Albín Bráf (1851–1912) ve svých universitních přednáškách, kde se mimo jiné snažil vytvořit české názvosloví ekonomických pojmů. A. Bráf zde upozorňuje, že: „Náš obecný způsob mluvení nerozlišuje přesně pojem ceny a hodnoty, užívá pojmu ceny tam, kde v cizích řečech neuvádí se nikdy „price“, „prix“, „Preis“, nýbrž vždy „value“, „valeur“, „Wert“ atd.; dávat obecná mluva naše slovu „cena“ právě zhusta ten smysl, který sluší slovu „hodnota“. Tak na př. mluví se někdy, že má nějaký statek tu a tu cenu – ač se o prodeji ani nejedná. Tam, kde naopak sám sebou se vnucuje rozdíl, dejme tomu při úsudku, zdali cena za něco zaplacená jest vskutku přiměřena, obecná mluva pomáhá si u nás jinými obraty (že to „za to stojí“ nebo „nestojí“ aj.). Pro vědecké účely jest však přesné názvoslovné rozlišování v udaném směru nutno“ (Bráf, 1913). Dále A. Bráf píše, že mluvíme-li o hodnotě, můžeme mít na mysli i jinou, ne jen hospodářskou (ekonomickou) hodnotu, a to hodnotu uměleckou, literární, historickou apod.<sup>1</sup> A. Bráf rozlišuje dvě hodnoty, hodnotu spotřební (value in use, Gebrauchswert) a směnnou (value in exchange). Klasikové ve své teorii nerozlišovali přesně pojem hodnoty a užitečnosti (utility), takže např. spotřební hodnota byla definována jako schopnost nějakého statku uspokojit lidské potřeby a směnná hodnota jako schopnost statků být vyměněny za jiné. Klasické pojetí hodnoty představovalo jen objektivní vlastnost statků. A. Bráf to považuje za: „zbytečné rozmnožení názvosloví, protože na to vše pojem užitečnosti dostačí“ (Bráf, 1913). Hodnotou A. Bráf nazývá význam, který: „přikládáme nějakému statku nebo souboru statků jako podmínce uspokojení našich potřeb“ (Bráf, 1913). Statky musejí být vzácné a užitečné.<sup>2</sup> V tomto smyslu je hodnota jev ryze subjektivní; není vlastností statků

<sup>1</sup> Například ekonom rakouské psychologické školy Eugen von Böhm-Bawerk (1851–1919) definuje hodnotu: „Hodnota je význam, který má statek anebo komplex statků pro blahobyt subjektu. Aby hodnota vznikla, musí se k užitečnosti přidružit také vzácnost, ne absolutní, ale relativní vzácnost ve srovnání s spotřebou statků příslušného druhu.“ Tzn., že statek může mít hodnotu pouze tehdy, jestliže jeho pohotová zásoba je omezená do té míry, že nemůže pokrýt potřeby, k jejichž uspokojování slouží. „Hodnota je tedy spjata s hospodářskými statky, volné statky ji nemají“ (Bráf, 1913).

<sup>2</sup> Pozn.: Tak dnes v ekonomické teorii nazýváme statky ekonomické.

samých, nýbrž vlastností statků je pouze užitečnost.<sup>3</sup> Hodnota je význam subjektivního úsudku, který se ovšem opírá o objektivní podmínky: užitečnost a vzácnost. S tímto významem hodnoty se do jisté míry shodovalo to, co bývalo v době A. Bráfa označováno slovem „hodnota spotřební“ (užitná), pokud se definuje jako význam, který přisuzujeme nějakému statku pro jeho užitečnost. Kromě tohoto ryze subjektivního pojetí hodnoty statku rozeznává však ještě jiný pojem hodnoty, totiž tzv. hodnotu směnnou, kterou je označována schopnost nějakého statku být vyměněn (směněn) za jiný. Měrou směnné hodnoty každého statku jsou tedy taková množství jiných statků, které za něj můžeme obdržet, řečeno pak množství samo činí jeho cenu.

Jak dále A. Bráf píše, že v češtině není na závalu odlišovat hodnotu (subjektivní, spotřební, jak byla tehdy nazývána) od ceny. „Hodnota závisí, i v přirozeném stavu člověka, na úsudcích o poměru statku k potřebám lidským. To vyplývá z povahy lidské, že své úsudky hodnotné upravuje dle důležitosti svých potřeb a dle množství statků, jež k uspokojení jeho jsou mu na snadě“ (Bráf, 1913). Kdežto cenou (hodnotou směnnou, cenností) je rozuměno: „objektivní způsobilost statku býti vyměněny za jiné množství jiných statků. Suma jiných statků, jež takto vskutku výměnou za statek nějaký obdržíme, jest jeho cenou“ (Bráf, 1913).

Cena produktu (statku či služby) je finanční částka sjednaná na trhu vzájemnou interakcí nabídky s poptávkou. Na druhé straně hodnota je obecnější termín než cena. Hodnota nemovitosti vyplývá z míry užitku, tj. schopnosti majetku uspokojovat individuální (subjektivní) lidské potřeby, přání nebo touhy. Hodnota v individuálním subjektivním smyslu udává, že každá statek může mít jednu i více užitných hodnot. Uveďme si příklad na nemovitosti, která může mít jednak užitnou hodnotu pro vlastníka: splňování účelu nemovitosti, pro který byla daná nemovitost pořízena, dále citová hodnota pro vlastníka (nemovitost byla zděděna, darována, nemovitost je svázána se vzpomínkami apod.). Nemovitost rovněž mívá hodnotu i pro ostatní subjekty, neboť bývá zasazena do prostředí, které ovlivňuje a zároveň je prostředím ovlivňována. Nemovitost může mít sociální hodnotu při uspokojování potřeb ne-vlastníků (nemocnice, škola), kulturní (divadla, kina, galerie), sportovní (lesy, plavecké bazény), historickou (hrady, zámky), náboženskou (kostely, kláštery, synagogy), veřejnou (silnice, infrastruktura, čističky odpadních vod, veřejné budovy-úřady, parlament, obecní úřady) a v neposlední řadě i hodnotu estetickou. Příkladů by se mohla najít celá řada. Hodnotu nelze mnohdy vyjádřit v peněžním ekvivalentu. Je to výslednice subjektivního hodnocení jednotlivých zainteresovaných subjektů, které je založené na posuzování jednotlivých potřeb, přání, představ, očekávání, s kterými vstupují na trh nemovitostí. Každý subjekt může mít jinou užitnou hodnotu pro ten který statek. Hodnota je tedy obrazem návrhu, zatímco cena je dosažená skutečnost na trhu. Názor na hodnotu jedné nemovitosti vyjádří více subjektů např.: poptávající, odhadci, nabízející, jejichž představy se mohou lišit. Až v průběhu vyjednávání a v okamžiku realizace směny vyústí jejich představy do konkrétní ceny. Uskutečněním směny v tržním prostředí dochází k naplnění představ očekávané směnné hodnoty, které vyúsťuje v tvorbu tržní ceny.

### **Hodnota Karla Engliše**

Karel Engliš (1880–1961) se na rozdíl od A. Bráfa podrobně zabývá rozdělením hodnoty subjektivní a objektivní a hodnotním úsudkům objektivní a subjektivním. Ovšem již nezdůrazňuje odlišnost hodnoty a ceny a ani nijak hodnotu s cenou nespojuje. Zdůrazňuje, kdy jsou používány hodnotní úsudky statků a služeb subjektivní (nesdělitelné druhému) a objektivní, které jsou založeny na obecné zkušenosti či pravidlu.

---

<sup>3</sup> Význam subjektivní hodnoty byl v ekonomii dlouho zanedbáván. Teoretické propracování pojmu subjektivní hodnoty je až zásluhou badatelů v oboru abstraktivní teorie, mezi kterými vynikli: Gossen, Jevons, Walras, Menger, Wieser a Böhm-Baeverk.

Předměty a děje pozorované z hlediska účelu jsou kvalifikovány jako užitečné (nebo škodlivé). Užitečnost (a škodlivost) je účelová kvalita předmětů (statků) a dějů. Z hlediska určitého účelu mohou mít různé prostředky (děje a předměty) různý stupeň užitečnosti, protože jsou schopny uskutečnit více nebo méně účelu. Přisuzování určitého stupně užitečnosti prostředkům je hodnocení. Hodnota vyjadřuje určitý stupeň té které vlastnosti, kvality, krátce je to kvantita kvality.

Tak tomu není jen v účelovém myšlení. I myšlení přírodovědecké má své kvality a má své hodnoty, jež vznikají tím, že se těmto kvalitám přisoudí číslo, tj. určitá kvantita. Můžeme tedy obecně říci, že hodnoty je kvantita kvality. Všechny kvality předmětů a dějů vznikají vztahem k účelu a proto se polarizují.

Protože hodnota je v účelovém myšlení určitý stupeň užitečnosti, platí o ní všechno, co jsme řekli o užitečnosti, zejména také to, že není užitečnosti a tudíž ani hodnoty bez účelu, a že z povahy účelu plyne i povaha užitečnosti a hodnoty.

Velikosti užitečnosti (hodnotě) odpovídá intenzita potřeby, je jí úměrná.

Přisuzování určité užitečnosti prostředkům (předmětu a ději) je úsudek hodnotní. Subjekt hledá pro svůj účel prostředek (potřebuje) a opatřuje si jej, protože mu přičítá způsobilost uskutečnit jeho účel více nebo méně, přičítá mu tedy určitou užitečnost tedy hodnotu pro určitý účel. Opatřování prostředků pro účel předchází hodnotní úsudek subjektu. Spojka mezi prostředkem a účelem je v hlavě, v intelektu člověka, v jeho hodnotním úsudku, nikoliv v nějaké vnější přirozenosti a nebo nutné následnosti.

To se však ukáže, a je zde určitá zkušenost o tom, kterých prostředků je potřeba používat k uskutečnění určitých účelů, a k čemu se určité prostředky hodí. Zkušenost ukázala, kterých prostředků je potřeba k vykonání určité činnosti, která uspokojuje potřeby člověka a vyjadřuje objektivní hodnotu. Tyto všechny zkušenosti umožňují vyslovit obecně platné a proto objektivní úsudky hodnotní tam kde možný obecně platný, tedy objektivní úsudek hodnotní, je i hodnoty objektivní. Jsou však účely, kde to není možné. To jsou takové, jejichž obsah nemůže subjekt druhému subjektu sdělit, protože se pojmově sdělit nedá. Jen subjekt sám je způsobilý podle svého účelu hodnotit, a úsudek platný z hlediska svého účelu (druhému nesdělitelného) neplatí pro žádného jiného, není obecně platný, není objektivní, nýbrž subjektivní, a hodnota plynoucí z takového účelu je hodnota subjektivní

### **Pojednání Karla Engliše o ceně**

Karel Engliš analyzuje vznik ceny v ekonomice. Popisuje nejprve uzavřenou ekonomiku („*individualistická soustava hospodářská*“), kde uvnitř této ekonomiky je produkce i spotřeba veškerých statků a služeb. Mezi hospodářstvími může vzniknout podmět ke směně, který vzniká z různé zásoby a různého hodnocení. Směna vyústí po čase k situaci, kdy ekonomiky budou „vyráběti to, co jim je výhodnější“ (Engliš, 1946). Se směnou jde ruku v ruce souběžně dělba práce, jedna podněcuje druhou. Dělbou práce se snižují náklady (pracovní námaha) a směnou se zvyšuje užitek (efektivnost). Dochází ke zvyšování blahobytu ekonomik a snižuje se pracovní námaha.

#### **Směnné společenství**

Každá ekonomika je pak závislá na všech ostatních, ale všechny ostatní určitou částí i na ní. K provedení směny je třeba, aby směňující měli statek navzájem potřebný, a aby oba shledávali směnu užitečnou. To je velmi těžko uskutečnitelné při výše popsané naturální směně – bartru.<sup>4</sup> Další potíž při této směně lze spatřit v nedělitelnosti směňovaných statků. Nesnáze by odpadly, kdyby existoval statek (*obecný statek*), který je potřebný každému, ale nebyl by v neomezeném množství a byl by libovolně dělitelný. Pak by ekonomiky (domácnosti, firmy) tento statek při směně tento statek přijímali, i když jej sami přímo

---

<sup>4</sup> Vysokoškolská pedagogové by mnozí byli částečně na vyhynu©.

nepotřebují. Takový statek by stále obíhal a nebyl přímo upotřebitelný. Oběžné statky mají veliký relativní užitek vzhledem k prostoru a váze. K nejoběžnějším statkům byly převážně v minulosti považovány drahé kovy. Je proto žádoucí, aby takový statek měl trvalou směnnou hodnotu. Statek s výše uvedenými vlastnostmi jsou peníze. Na dlouhá staletí peníze byly drahé kovy, protože jich bylo možno obecně upotřebit, byly neomezeně žádoucí, bez újmy dokonale dělitelné, měly vysokou relativní užitečnost vzhledem k prostoru a váze a měly neposlední řadě poměrně stalou hodnotu směnnou (roční výroba představovala vzhledem k světovému stavu jen poměrně malou částku). Peníze jsou nepřímý abstraktní statek. Dnes peníze nejsou drahé kovy (nejsou podloženy zlatem či stříbrem), mají tzv. nucený oběh, ale jsou nositelem stejných vlastností, jak bylo popsáno výše.<sup>5</sup>

#### Směnné a cenové relace

Po zavedení peněz rozložila se přímá naturální směna na dva akty, v prodej statku za peníze a koupi statku za peníze. Množství peněz placených za statek či službu „jest jeho cenou“ (Engliš, 1938). Mají-li dva statky různou cenu „pravíme, že mají různou směnnou hodnotu“ (Engliš, 1946).<sup>6</sup> Při naturální směně se vytvořil kvalitní poměr, v jakém se statky směňovaly.<sup>7</sup> Po zavedení peněžní směny byl mouka pětkrát tak drahá jako okurky. U každého statku si pak už pamatoval každý jen jedno číslo, jeho cenu a srovnával poměr cen různých statků k sobě, cenovou relaci. Cenová relace je obrácená relace směnná. Cenovým relacím odpovídá poměr mezních užiteků různých statků u kupujících, známá rovnováha spotřebitele

$$\frac{P_X}{P_Y} = \frac{MU_X}{MU_Y},$$

$P_{X,Y}$  je cena statku či služby,

$MU_{X,Y}$  je mezní užitek statku či služby.

Po zavedení peněz a zevšeobecnění směny nastává změna od základu. Domácnostem zbývá nakonec jen upotřebení peněžního důchodu pro spotřebu domácnosti. Prvotní důchod plyne do domácnosti zvenčí, skládá se ze mzdy, úroku, zisku a renty. „Veškeré vydělávání důchodu se děje v jiných (dílních) hospodářstvích (zejména v podnicích)“ (Engliš, 1946).

#### Závěr

Na závěr pro představu se jen krátce podíváme na to, jak jsou tyto pojmy vysvětlovány v dnešní době v odborné literatuře. V současných hlavních ekonomických kurzech je přednášena neoklasická teorie, kde je cena (její vznik) vysvětlována pomocí A. Marshallovy vskutku univerzální teorie tržní rovnováhy a tržní ceny. Alfred Marshall (1842–1924) v páté knize svých Zásad ukázal, že cena je určena jak nabídkou tak i poptávkou.<sup>8</sup> Zároveň tam nahradil pojem hodnota pojmem rovnovážná cena, čímž mimo jiné naznačil, že zboží nemá žádnou mystickou substanci a že nemá smysl hledat hodnototvornou sílu. Odstranil rovněž klasické rozlišování hodnoty (value) a tržních cen (market prices) a nahradil jej rozlišením rovnovážné ceny a nerovnovážných cen.

Je nutno přiznat, že ti, co neprošli kurzy ekonomie, potřebují někdy najít si význam některých pojmů v encyklopediích či odborných slovnících, které jsou dnes ve fyzické podobě či elektronické podobě na internetu. Zde na závěr přináším pro ukázkou jen dva výňatky

<sup>5</sup> Nucený oběh – dnešní peníze nejsou kryty drahými kovy, jsou však při transakcích přijímány, protože jsou zákonným platidlem (legislativně nařízeno v rámci určitých státních hranic).

<sup>6</sup> Karel Engliš definuje směnnou hodnotu jako „množství statku, které se dá koupiti za peněžní jednotku, neboli je to kupní síla peněžní jednotky vůči tomu kterému statku“ (Engliš, 1938, s. 246-247). Lehké zaměňování ceny a hodnoty???

<sup>7</sup> Například: pět krav za jednoho manžela<sup>©</sup> nebo pět kilo mouky za dvacet kilo okurek.

<sup>8</sup> „Zásady ekonomie“ A. Marshalla vyšly v roce 1890.

z náhodně vybraných odborných zdrojů, který se mohou nabízet. 1. *Macmillanův slovník moderní ekonomie* říká: „Cena ukazuje, jaké částky je nutné se vzdát, aby mohl být získán určitý statek nebo služba. Ceny se obvykle vyjadřují v peněžních jednotkách, placení však nemusí mít peněžní formu. Relativní cena vyjadřuje hodnotu statku v jednotkách množství jiného statku, kterého se musíme při placení vzdát“ (Pearse, 1992). Hodnota není vysvětlena. 2. *Velká encyklopedie Wikipedie* přístupná na internetu popisuje: „Pojem **hodnota** může mít několik významů: a) představuje množství peněz nebo jiného zboží, za které může být zboží nebo služba vyměněna; b) hodnota statku vyjádřená v penězích je cena; c) užitečnost nebo důležitost; d) přesvědčení nebo víra, že daná věc je špatná, dobrá nebo důležitá pro život“ (Wikipedie).

Pojem hodnota existuje a používá se nejen v ekonomických oborech tak i tržní praxi dennodenně. A tak se přikláním k tomu, aby pojmy cena a hodnota nebyly již zaměňovány a zpětně bylo obohaceno vysvětlení pojmů hodnota a cena alternativně v odborné literatuře (a následně pak i třeba v tržní praxi) na základě, dle mého názoru, přesného vystižení významu těchto pojmů v českém jazyce Albínem Bráfem a Karlem Englišem.

### **Literatura**

- BRÁF, ALBÍN. *Národohospodářská theorie*. Spisy Dra. Albína Bráfa Sv.I. Praha: Bursík a Kohout, 1913.
- ENGLIŠ, KAREL. *Soustava národního hospodářství. Věda o pořádku, ve kterém jednotlivci a národové pečují o udržení a zlepšení života*. Svazek I. Praha: Melantrich a.s., březen 1938.
- ENGLIŠ, KAREL. *Národní hospodářství*. Dotisk II vydání. Praha: Orbis, 1946.
- GRUBER, J. *Dr. Albín Bráf, Život a dílo*. In Gruber, J., Horáček, C. Albín Bráf. *Život a dílo*, díl pátý. Praha: Vesmír, 1924.
- HOLMAN, R. A KOL. *Dějiny ekonomického myšlení*. Praha: C. H. Beck, 1999. ISBN 80-7179-238-1
- JANÁČKOVÁ, HANA. *Vybrané mikroekonomické charakteristiky trhu bydlení v České republice*. Frýdek-Místek, SLU-OPF v Karviné, 2004. ISBN 80-7248-258-0
- PEARCE, DAVID.W. *Macmillanův slovník moderní ekonomie*. Praha: Victoria publishing, a. s., 1992. ISBN 80-85605-42-2
- WIKIPEDIA. <http://cs.wikipedia.org/wiki/Hodnota> (citováno 13.8.2007)

### ***Disquisition about value and price of Albín Bráf and Karel Engliš***

**Annotation:** *This article will stop present problem of confusion of terms value and price in Czech language. In the other part paper describes alternative disquisition about value and price of two significant economists. The last part of paper deal with present interpretation of these terms in scientific literature and present use.*

**Key words:** *price, value, Albín Bráf, Karel Engliš*

### **Kontaktní adresa autora:**

**Hana Janáčková, Ing., Ph.D.**

**Ekonomická fakulta**

**VŠB–TU Ostrava**

**Sokolská třída 33, Ostrava 1, 701 21**

**hana.janackova@vsb.cz**

# EKONOMICKÉ MYŠLENÍ V MIMOTRŽNÍ PRAXI A MOŽNOSTI INSTITUCIONÁLNÍ EKONOMIE

Václav Jurečka

**Abstrakt:** Příspěvek se zabývá dvěma poněkud vzájemně rozpornými stránkami výuky ekonomie na vysokých školách. Prvým je skutečnost, že znalost ekonomie není užitečná jen pro tržní praxi, ale i pro pochopení života v těch oblastech, kde nepůsobí poptávka a nabídka v klasické podobě a kde se neutváří explicitně vyjádřená cena. Současně, a to je druhý aspekt sledovaný v příspěvku, je nebezpečí přílišné ekonomizace myšlení a možná i cítění studentů. Jednostranný akcent na srovnávání nákladů a výnosů a zjednodušené pojetí vlastního zájmu, může vést k výchově egoistické inteligence se slabým sociálním cítěním.

**Klíčová slova:** Tržní praxe. Netržní praxe. Užitečnost ekonomického myšlení. Kalkulace nákladů a výnosů. Vlastní zájem. Nebezpečí výchovy k egoistickému chování.

Jsem si vědom, že je poněkud podivné, vystupuje-li někdo na konferenci označené jako „Znalosti pro tržní praxi“ s příspěvkem o „ekonomickém myšlení v praxi mimotržní“. Chtěl bych proto nejdříve vysvětlit, jaká je příčina tohoto, v jistém smyslu, oportunistu. V zásadě mi nejde o žádný oportunismus, nýbrž o určité dokompletování poněkud zúženého pohledu na ekonomii a její výuku. To, že tradičně zdůrazňujeme význam znalostí ekonomie pro život v tržním prostředí je zcela logické. Úloha ekonomie je však ochuzována, je-li redukována pouze na tuto sféru lidského života. Je účelné ukazovat, že znalost ekonomie je užitečná i pro porozumění jevům a procesům, vyskytujícím se v těch oblastech individuálního a společenského života, kde se **tržní vztahy neprosazují anebo se neprosazují v klasické podobě, představované střetáváním poptávky a nabídky a utvářením explicitní tržní ceny.**<sup>1</sup> Soudobá ekonomie se neomezuje jen na finanční a materiální stránku života. Technika ekonomické analýzy bývá stále častěji aplikována i na taková lidská rozhodnutí jako jsou rozhodnutí o čtení poezie nebo o sledování východu slunce“ [Kamerschen, McKenzie, Nardinelli, s. 16]. Mám zde na mysli známý Stiglerem nastolený problém imperialismu ekonomie, tedy vpádu ekonomie, přesněji řečeno metod ekonomie do zkoumání těch oblastí lidského života, které byly donedávna doménou jiných disciplín, zejména sociologie, psychologie, sociální antropologie, demografie a politologie. Zde mi nejde o samotný problém imperiality ekonomie, nýbrž o potřebu pedagogizace tohoto přesahu ekonomie do z jejího hlediska nekonvenčních sfér. Myslím, že účinnost výuky a vůbec studia ekonomie nesnížíme, ale naopak zvýšíme, ukážeme-li na možnosti její mimotržní aplikace, tedy možnosti využití jejich metod při uvažování například o rodině, kriminalitě, legislativě, žebrání a milosrdenství, apod.

Nevím, zda to Paul Heyne nepřehnal, když napsal, že „využitelnost nástrojů ekonomického myšlení je prakticky neomezená“ [Heyne, s. 8]. Je však zřejmé, že ekonomie stále více plní roli praxeologie, tzn. obecné vědy o racionálním jednání. Prezentace ekonomie jako obecné praxeologické disciplíny, která se nezabývá jen penězi a kalkulací finančně pojatých nákladů a výnosů, státním rozpočtem a mezinárodním obchodem, ale také takovými problémy, jako jsou rozhodnutí o sňatku či rozvodu, optimalizace počtu dětí v rodině, výše trestu za zločiny, sebevražednosti, korupční chování, narkomanie a jiné neřesti, může podpořit

---

<sup>1</sup> Touto poznámkou chci předejít nedorozumění: Víím, že v dnešní době bývá trh vnímán velmi široce, někdy až bezbřezě a tržní pojmosloví je aplikováno prakticky na všechny oblasti lidského žití. A tak se zdaleka nemluví a nepíše jen o trhu politickém, ale také o trhu idejí, manželek a manželů, náboženských služeb apod. Tyto oblasti v daném kontextu nepovažuji za tržní v pravém smyslu slova.

jinak nepříliš silnou vnitřní motivaci k jejímu studiu. Tento širší pohled na analytické možnosti ekonomie může studentům napomoci k porozumění života jednotlivců a společnosti, odehrávajícího se mimo „ekonomiku“, tedy v oblastech, kde se uplatňují poněkud jiné než vyloženě tržní mechanismy. Při vhodně vedené výuce mohou studenti sami u sebe zaznamenat schopnost jasnějšího vnímání i detailů běžného života.

Nejvhodnějším nástrojem ekonomického přístupu k „neekonomické“, resp. netržní stránce života nabízí institucionální ekonomie a to zejména v její neoinstitucionální variantě. Nová institucionální ekonomie využívá analytickou a interpretační sílu neoklasické mikroekonomické teorie, zejména teorie racionálního chování, k rozboru chování lidí v životních situacích, které se ekonomickému zkoumání zatím vymykaly. Můžeme s Drobakem a Nyem říct, že nová institucionální ekonomie „aplikuje standardní teorie na nestandardní oblasti“ [Drobak, Nye, s. XV]. Jednotlivec v pojetí nové institucionální ekonomie jedná i v mimotržní sféře racionálně a snaží se o maximalizaci užitku.<sup>2</sup> Užitečnost zde však není omezena na triviální peněžní či hmotné kritérium, nýbrž je pojímána široce. Užitekem je vše, co jedinci z jeho subjektivního pohledu přináší jakoukoli slast, potěšení nebo prospěch. Také náklady jsou chápány široce, nejen tedy v peněžní podobě, a zahrnují nejrůznější „neekonomické“ složky (citové, estetické, zdravotní atd.) jako jsou např. různé druhy námahy, utrpení, ztráta cti, výčitky svědomí, pocit nejistoty, nedostatek času, mezilidské konflikty apod.

Je poznanou skutečností, že lidé neberou v úvahu náklady a výnosy svých vlastních činů jen tehdy, činí-li rozhodnutí o koupi takových statků, jako jsou potraviny, oděv či auto, ale také při rozhodování v jiných životních situacích, které mají jen málo společného s výlučně peněžní či materiální podobou nákladů a zisku. Náklady, a to bych chtěl ještě jednou zdůraznit, nemají jen monetární podobu, ale také podobu strachu, utrpení, smutku, odříkání a oběti. Podobně prospěch či výnos může být vnímán citově, prožitkově, jako radost, štěstí, seberealizace. Lidé sledují svůj zájem, tzn. maximalizují svůj blahobyt a to v té podobě a v tom smyslu, jak jej chápou a pociťují.

Při „propagaci“ aplikačních možností ekonomie v mimoekonomickém prostoru je zapotřebí zdůrazňovat, že **jde o použití metod ekonomie a nikoliv o ekonomii samotnou**. Ekonomie si nemůže činit nárok na nahrazování jiných disciplín (např. kriminologie), může však posilovat jejich poznávací potenciál. Nic na tom nemění skutečnost, že často bývají aplikační oblasti označovány za „ekonomii rodiny“ nebo „ekonomii zločinu“ apod. Aplikaci ekonomického přístupu k analýze mimotržních problémů můžeme nastínit například prostřednictvím ekonomického pohledu na kriminalitu.

### **„Ekonomie zločinu“**

V 60. letech minulého století probíhaly diskuse o úloze trestů při snižování zločinnosti. Těchto diskusí se zúčastnili zástupci nejrůznějších věd o člověku zejména psychologie a psychiatrie, a věd společenských. Zcela převládalo mínění, že zločinci nejsou od svých činů tresty odrazováni, neboť jsou buď duševně nemocní anebo jsou z důvodu sociálně znevýhodněné pozice zcela odcizení společnosti. Kromě toho, jakmile se rozhodnou zločin spáchat, předpokládají úspěch a vůbec prý neberou v úvahu možnost potrestání. Z těchto diskusí zločinci vlastně vycházeli jako bezmocné „oběti“ [Becker 1994, s. 731]. Do tehdejších diskusí vůbec nevstoupili ekonomové. Teprve v 70. letech minulého století se situace změnila a to především zásluhou G. Beckera, kterého je možné považovat za průkopníka v přenosu metod ekonomie do sfér tradičně považovaných za doménu již zmíněných disciplín.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Problémem „omezené racionality“ (bounded rationality) se zde nezabývám.

<sup>3</sup> Pokud jde o „ekonomii zločinu“ učinil tak zejména v práci připomínající svým názvem Dostojevského „Zločin a trest“. G. Becker: Crime and Punishment: an economic approach. Journal of Political Economy 76, s. 169 –

Na páchaní zločinu můžeme pohlížet jako na typickou činnost působící negativní externalitu, neboť pachatelé (*ceteris paribus*) zločinná akce přináší prospěch, přičemž její náklady jsou bez kompenzace (opět *ceteris paribus*) přeneseny na jiný subjekt. Uvažujeme-li o kriminalitě z pozic ekonomie, měli bychom předpokládat, že všichni lidé maximalizují svůj užitek a toho je možné někdy dosáhnout respektováním zákonů, jindy jejich porušováním. Tak jako se někteří lidé, a naštěstí je jich většina, angažují v průmyslu, zemědělství, bankovníctví a v jiných oblastech společensky prospěšných činností, kde očekávají výnos (důchod, zisk), jsou jednotlivci, kteří věří, že výnosu mohou dosáhnout spácháním zločinu. Pachatelé zločinu a vůbec narušitelé zákonů jsou stejně jako kdokoli jiný, racionální a rozhodují se zpravidla na základě porovnání očekávaných výnosů a očekávaných nákladů svého rozhodnutí. Páchaní zločinu se stává tím atraktivnějším „povoláním“ čím nižší je pravděpodobnost dopadení a čím nižší jsou tresty. Pravděpodobnost dopadení hraje coby nákladová položka velkou roli, což souvisí s víceméně obecnou averzí lidí vůči riziku. Statistiky sledující změny kriminality, vyjadřované nejčastěji jako počet trestných činů na 1 000 obyvatel, zpravidla potvrzují, že zvýšení pravděpodobnosti dopadení spolu se zpřísněním trestů mají za následek pokles její míry.

Zatímco výnosem ze spáchání zločinu je výše očekávaného zisku, nákladem je výše možného trestu a s ní související ztráta svobody, neschopnost dosahovat příjmů v průběhu věznění a vůbec celková „bolestivost“ trestu, a dále pravděpodobnost odhalení a dopadení.<sup>4</sup> Stát může snížit subjektivní míru zisku ze spáchání zločinů a tím snížit jejich počet tím, že zvýší jejich náklady zesílením represe.<sup>5</sup> V českých podmínkách je možné výnos z trestné činnosti snížit například také tím, že se znemožní, aby zloděj mobilního telefonu jej mohl víceméně bez problémů uprostřed noci prodat v nejbližší zastavárně [Dušek, 2005].

Potenciální pachatelé zločinů samozřejmě činí srovnání potenciálních výnosů a potenciálních nákladů s různou mírou uvědomělosti. Zločinné maximalizační chování dokonce nemusí být nutně vědomé, může být i automatické tak, jako je tomu například u cyklisty, který dbá zákonů dynamiky pevných těles a využívá jich, aniž přitom ví o jejich existenci, a tím méně o jejich vědeckém a matematickém vyjádření [Provazník, Zázvorková 1993, s. 31].<sup>6</sup>

Samozřejmě, že uvažujeme-li o zločinnosti ekonomicky, musíme vzít v úvahu i další souvislosti, např. tu skutečnost, že vysoká míra nezaměstnanosti zejména mladých lidí, kteří jsou více náchylní k porušení zákona, zvyšuje atraktivitu zločinného jednání. Zisk například z krádeže nebo loupeže, byť jen očekávaný, může být přitažlivější než reálná podpora v nezaměstnanosti. Ekonomické souvislosti zločinu sahají dále a také „economics of crime“ je více rozmanitá a existují dokonce formalizované modely „efektivní vraždy“ apod. Běžně se pracuje s indifferenčními křivkami (pomoci nichž se hledá např. optimální kombinace výše trestu a pravděpodobnosti odhalení) a izokostami (vyjadřujícími náklady na policii, soudy a věznění). Zde mi šlo pouze o naznačení možností ekonomického přístupu k řešení mimotřžních problémů.

---

217. Ale abychom nebyli nespravedliví: otázkou motivace zločinců z hlediska užitečnosti se zabýval již na počátku 19. století Jeremy Bentham (1748 – 1831), který doporučoval zvýšení „bolesti“ zločinu pro zločince zpřísněním trestu.

<sup>4</sup> Ukazuje se, že pro zvýšení nákladů spáchaného trestného činu je důležitějším zvýšení pravděpodobnosti dopadení než zvyšování výše trestu. Z Duškovy analýzy vyplývá, že zvýšíme-li pravděpodobnost dopadení a postavení před soud o 1 %, sníží se počet loupeží o půl procenta a počet krádeží o 0,7 procenta. Reakce na zvýšení tvrdosti trestu není tak citlivá [Dušek, 2005].

<sup>5</sup> Rozšíření definice nutné obrany v polovině 90. let lze v tomto smyslu považovat za pozitivní opatření. Vejde-li například ozbrojený lupič do prodejny, musí počítat s tím, že jej také může majitel zastřelit [Dušek, 2005].

<sup>6</sup> Skutečnost, že část zločinu je spáchána v afektu bez tohoto kalkulu, anebo s intuitivním (avšak často chybným) kalkulem, validitu těchto poznatků modifikuje, avšak neeliminuje.



## **Má výuka ekonomie na vysokých školách vychovávat?**

Doporučuji-li užitečnost ekonomizace myšlení studentů o otázkách běžného života, uvědomuji si zároveň nebezpečí, které zde vyvstává, vneseme-li do vědomí a podvědomí studentů techniku onoho „minimaxu“, tedy minimalizace vstupů a maximalizace výstupů. Pokud jsme zcela nepropadli pedagogickému pesimismu, měli bychom počítat s tím, že některé námi vyučované modely se internalizují v psychice studentů, samozřejmě že ne v podobě indifferenčních či jiných křivek nebo rovnic, ale v podobě určitých sklonů a uznávaných hodnot a koneckonců v podobě občanských postojů. Kdybych měl použít termín Ivana Illiche z jeho práce „Odškolení společnosti“, řekl bych, že současně s utvářením znalostí a dovedností se prosazuje „skrytý učební plán“, v němž nejde jen o poznání reality, ale také o formování přístupu k realitě [Illich, s. 95 - 97].

Při výuce ekonomie, ať již pro tržní či mimotržní praxi, bychom se měli vyvarovat toho, abychom studenty neindoktrinovali zjednodušeným pojetím maximalizačního paradigmatu a soukromého zájmu, a tím je nevedli k sobectví. Bude-li se neustále zdůrazňovat zjednodušeně pojatá Smithova teze o důležitosti sebezájmu pro obecný prospěch, bude se šířit egoismus a bezohlednost. Všichni zřejmě známe Smithův výrok o „naší večeři“ a o naší vděčnosti za ni nikoli pekaři, sládkovi, řezníkovi, ale tomu, že sledují svůj vlastní zájem. O zjednodušené interpretaci této Smithovy téze bylo již autory, usilujícími o etickou korekci liberálního konceptu naší „polistopadové“ ekonomiky, hodně napsáno. Je nezbytné zdůrazňovat to, co je v onom a dalších výrociích zakladatele hospodářského liberalismu a individualismu obsaženo implicitně, tedy nepřímou. Totiž, že onen pekař, řezník a sládek tím, že sledují svůj zájem, zároveň slouží jiným.

Vnucuje se nám zde otázka, zda má být součástí pedagogizace poznatků ekonomie také výchovná složka. Dovolte, abych citoval prvou větu z předmluvy Michaela Parkina k jeho učebnici ekonomie: „Změnit způsob, jakým studenti pohlíží na svět: To je můj cíl při výuce ekonomie a při psaní této knihy“ [Parkin, s. V]. Je zřejmé, že Parkin předpokládá formativní vliv svého díla. Já se však domnívám, že výuka ekonomie vychovává, i když si to autoři textů a učitelé za cíl nekladou.

Ani sebevětší převaha pozitivismu nad normativními přístupy neeliminuje ty prvky ve výuce, které vykazují vliv na utváření životního programu studentů a jejich pojetí světa, emocionalitu a koneckonců směr jejich budoucího sociálního chování. A co je velmi důležité, studium ekonomie neovlivňuje jen vlastní chování jednotlivců studiem ekonomie poznamenaných, ale také, a to bych chtěl zdůraznit, i jejich očekávání, pokud jde o chování jiných lidí.

Výuka a studium ekonomie hlavního proudu, tedy společenské vědy založené v podstatě na modelu chování ve vlastním zájmu, má silný ego – vztažný náboj. R. Frank uvádí řadu příznaků nasvědčujících tomu, že ekonomové se s mnohem vyšší pravděpodobností než jiní lidé chovají v případě společenských dilemat poněkud „vypočítavě“ [Frank, s. V]. Vychází přitom z výzkumu, který uskutečnil se svými kolegy a z něhož například vyplynulo, že pravděpodobnost, že vysokoškolsky vzdělaní ekonomové patří do skupiny lidí, kteří nepoukazují žádné peníze na soukromé charitativní činnosti, je dvakrát vyšší než u odborníků z jiných specializací.<sup>7</sup> Z experimentu, který provedli, také vyplynulo, že rozdíly v míře sobeckosti jsou tím větší, čím déle dotazovaný ekonomii studoval. Existují tudíž důvody ke znepokojení, že vyzvedáváním sebezájmu jako jediného motivu jednání můžeme zeslabovat nebo přímo ničit jinak přirozený sklon mladých lidí, startujících do života, ke spolupráci.

Ať již přisoudíme výsledkům výzkumu R. Franka a jeho druhů větší či menší validitu, neměli bychom pochybovat o tom, že pedagogizace ekonomie má vedle svého teoreticko-

<sup>7</sup> Frank, R., Gilovich, T. D., Regan, D. T.: Does Studying Economics Inhibit Cooperation? Journal of Economic Perspectives, Spring 1993.

informačního účinku vliv i na vzorce budoucího chování absolventů. Z tohoto hlediska má mimořádný význam způsob, jakým je úloha vlastního zájmu v životě, a jak jsem se snažil ukázat – nejen ekonomickém, představována a vysvětlována. Vždyť se setkáváme s lidským chováním, které zjednodušenému schématu *homo oeconomicus*, neodpovídá. Víme, že mnozí lidé dobrovolně přispívají na nejrůznější charitativní akce, darují krev nebo kostní dřeň neznámým nemocným, přispívají na obnovu vyhořelých lesů. Jiní podstupují velké riziko, aby vyprostili cizí lidi z hořících domů nebo rozvodněných řek apod. Vždy záleží na tom, co lidé považují za svůj zájem. Soudobá ekonomie spatřuje, a domnívám se, že oprávněně, také v pozadí filantropického počínání osobní zájem.<sup>8</sup> V souladu s vnitřní logikou Smithova konceptu motivace je třeba pečlivým vysvětlováním předcházet zúženému chápání „vlastního zájmu“ a ukazovat, že třeba i počínání matky Terezy bylo motivováno jejím zájmem pomáhat druhým. Nebude-li tak ekonomická pedagogika činit, bude se ve společnosti konstituovat ekonomicky mocná vrstva vzdělaných sobců, vnitřně si ospravedlňujících maximalizačním paradigmatem i to nejegoističtější jednání.

~~~~~

Zatímco v první části příspěvku jsem horoval pro rozšíření ekonomického myšlení studentů i do mimoekonomické či mimotržní sféry, ve druhé části jsem vyslovil obavu z možné výchovy chladně kalkulujících ekonokratů. Tato svého druhu schizofrenie byla způsobena tím, že jsem sledoval dvojjediný cíl: na jedné straně připomenout vhodnost využití analytické síly ekonomie, a zejména mikroekonomie pro chápání každodenního života a současně upozornit na nebezpečí, které z neadekvátní ekonomizace myšlení plyne. Příspěvek ukončím citátem z učebnice mikroekonomie, kterou pro středně pokročilé kurzy napsal Donald McCloskey (nyní Deirdre McCloskey): „Odměnou nám budou studenti, kteří budou svět společnosti chápat jako svět nákladů obětované příležitosti, mezního užítku, konkurence, nekalé konkurence, rovnováhy, vlastnictví, maximalizace, vstupu do odvětví a vzácnosti, jinými slovy studenti, kteří budou myslet jako ekonomové“. To říká McCloskey a dodává: „To je skvělá věc“ [McCloskey, s. 93]. Já jen dodávám: za jistých podmínek.

## Literatura

- BECKER, G. S. *Ekonomický způsob pohledu na život*. In: Oslava ekonomie. Ed. Jonáš, J. a kol. Praha. Academia 1994.
- BECKER, G. S. *Teorie preferencí*. Praha: Liberální institut, 1997.
- DROBAK, J. N., NYE, J. V. C. *The Frontiers of the New Institutional Economics*. San Diego, London, etc: Academic Press, 1997.
- DUŠEK, L. *Zločin a ekonomická racionalita*. (Rozhovor, který s ním vedl J. Majer.) Reflex. 2005, č. 37.
- HEYNE, P. *Ekonomický styl myšlení*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1991.
- ILLICH, I. *Odškolnění společnosti*. Polemický spis. Sociologické nakladatelství, 2001.
- JUREČKA, V. *Ekonomie i pro neekonomy*. In: Význam učebnic ekonomie pro pochopení našeho světa. Ekonomika, právo a politika. Praha: Centrum pro ekonomiku a politiku, 2000.
- KAMERSCHEN, D. R., MCKENZIE, R. B., NARDINELLI, C. *Economics*. Boston etc: Houghton Mifflin Company, 1989.
- MCCLOSKEY, D. *Aplikovaná teorie ceny*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1993.

---

<sup>8</sup> Oběť, bolest a utrpení však vždy zůstanou potěšením jen pro masochisty. Přestože se rozumově ztotožňují s interpretací filantropického počínání, již zmíněné matky Terezy, jako naplňování osobního zájmu, emocionálně s tím, jak se dnes říká, mám problém. Tak jako je psychologie schopna interpretovat i ten nejheroističtější čin člověka jako důsledek prožitků z dětství (zejména frustrace) a interakce idu, ega a superega, má naše ekonomie tendenci redukovat i to nejušlechtlejší počínání na naplňování egoistického zájmu.

PARKIN, M. *Economics*. Reading, etc: Addison-Wesley Publishing Company, 1990.  
PROVAZNÍK, D., ZÁZVORKOVÁ, M. *Ekonomie praktického života*. Ekonom 1993, č. 4.

***Economic Thinking in Non-market Practice and Possibilities of Institutional Economics***

**Annotation:** *The paper deals with two rather inconsistent aspects of teaching of economics at universities. Firstly: Knowledge of economics is useful not only for market practice but also for understanding of every – day life. That means in the regions where demand and supply are not expressed in classical form and the price is not explicitly created. Simultaneously, and this is the second aspect of thing, there is a danger of exaggerated „economization“ of thinking and maybe even of feeling of students. One-sided emphasis on the cost – benefit analysis and simplified notion of self – interest may contribute to the development of strongly ego – oriented intelligentsia with a weak social feeling.*

**Key words:** *Market practice. Non – market practice. Usefulness of economic thinking. Cost – benefit analysis. Self – interest. Danger of egoism – oriented behaviour.*

**Kontaktní adresa autora**  
**Václav Jurečka, Prof., Ing., CSc.**  
**Katedra ekonomie**  
**Ekonomická fakulta**  
**VŠB-Technická univerzita Ostrava**  
**Sokolská tř. 33, 701 21 Ostrava**  
**vaclav.jurecka@vsb.cz**

# MEZINÁRODNÍ PRACOVNÍ MIGRACE PO VSTUPU ČR DO EU A JEJÍ SOCIÁLNÍ SOUVISLOSTI \*

**Pavel Kaczor, Libuše Macáková**

***Abstrakt:** Vývoj pracovní migrace po vstupu ČR do EU byl ovlivněn přechodnými restriktivními opatřeními ze strany většiny dosavadních členských zemí EU. Činitelů, které ovlivňují ochotu pracovníka migrovat, je celá řada: mezi ekonomickými faktory hraje bezesporu prim mzda, významným migračním faktorem jsou však i národní rozdíly v systémech sociálních dávek.*

***Klíčová slova:** migrace, restriktivní opatření, ekonomický migrační efekt, sociální výhody migrace, systém sociálního zabezpečení*

Od Římské smlouvy (1957) je svoboda pohybu na trhu práce zúčastněných evropských zemí v jádru pozornosti evropského společenství. Navzdory zájmu zemí Evropské unie o dosažení vyšší mobility uvnitř EU byla většina procesů rozšíření EU doprovázena opatřeními mezi starými a novými členskými státy, která na přechodnou dobu omezovala právo svobodného pohybu na trhu práce. To se stalo i v roce 2004 při přistoupení osmi nových členských států včetně České republiky (EU8).

Po bouřlivých diskuzích se nakonec pouze 3 členské státy (Irsko, Švédsko a Velká Británie) rozhodly, že hned od začátku nebudou neuplatňovat žádné restriktce. Ke konci roku 2006 začala v souvislosti s vypršením prvního dvouletého období přechodných opatření debata o výhodách a nevýhodách přechodných ustanovení. Některé původní členské státy EU (EU15) se rozhodly přechodná opatření zcela zrušit (Finsko, Řecko, Itálie, Španělsko a Portugalsko), dalších pět zemí (Belgie, Dánsko, Francie, Lucembursko a Holandsko) se rozhodlo pro jejich postupné odbourání v průběhu následujících dvou let, tj. do roku 2009. Pouze Německo a Rakousko potvrdily zachování přechodných opatření až do roku 2009. Tyto země mají silnou historickou zkušenost s migrací ze zemí střední a východní Evropy, přičemž některé předpovědi „strašily“ Rakousko možností až 10 % přílivu migrantů z nově přistoupivších zemí a Německu „slibovaly“ příliv dvou třetin pracovníků z celkového množství migrantů z nových členských zemí EU. Tyto předpovědi vedly k tomu, že Německo a Rakousko ponechaly své pracovní trhy uzavřené a umožňují vstup migrantů pouze na základě pracovního povolení.

Po zhodnocení prvního období (2004-2006) se ukázalo, že pouze některé ze zemí EU15 - Rakousko, Irsko, Německo a velká Británie - zaznamenaly relativně rozsáhlý příliv pracovníků z EU8. Vcelku však migrace ze zemí EU8 zůstala, zejména ve srovnání s imigrací z třetích zemí, na marginální úrovni. Vývoj migrace po roce 2004 rozděluje z hlediska nárůstu migrace z nových zemí EU a z hlediska záměrů obyvatel těchto zemí migrovat v následujících letech tyto země do dvou odlišných skupin. První skupinu tvoří ČR, Maďarsko, Slovensko a Slovinsko s relativně nízkou mírou zamýšlené mobility v rámci EU (mezi 1 - 2 %), druhou tvoří 3 pobaltské státy a Polsko s relativně vysokým zájmem o mobilitu v dalších 5 letech (mezi 7 - 9 %). Co způsobuje tak výrazné rozdíly ve sklonu k migraci u obyvatel těchto zemí?

---

\* Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu Migrace kvalifikované pracovní síly po vstupu České republiky do EU registrovaného u Grantové agentury České republiky pod evidenčním číslem 402/06/0249

### **Motivy k migraci v následujících pěti letech**

V zemích EU8 (jak s velkou tak nízkou mobilitou) jsou hlavními faktory významně ovlivňujícími migraci příjem a faktory související s prací, z ostatních faktorů má významnější vliv pouze snaha naučit se nový jazyk. V EU15, a zvláště pak v v zemích s velkou mobilitou, hrají svou roli i takové faktory, jako je poznávání nového prostředí, potkávání nových lidí a touha naučit se nový jazyk; faktory související s prací jsou často až na druhém místě. Migrace z EU8 je vedle významných mzdových rozdílů motivována především lepší dostupností plateb sociálního zabezpečení nebo lepšími veřejnými službami v přijímajících zemích. Je také zajímavé poznamenat, že v EU15 je často zmiňovaným faktorem lepší počasí, zatímco v EU8 je lepší počasí jmenováno pouze sporadicky. To jen dokládá, že záměry obyvatel v EU15 více souvisí s volným časem a důchodem, zatímco v EU8 je motivace k migraci silně ekonomického charakteru.

Co odrazuje lidi z EU8 od migrace do jiné země EU? Jestliže nechceme zůstat u zúženého pohledu na tendenci emigrovat do jiné země, potom je nezbytné vyjít z faktu, že pro jednotlivce znamená migrace do velké vzdálenosti celkovou změnu sociálního prostředí. Ztrácí zavedené společenské sítě, jako jsou rodina a přátelé, a začíná žít v odlišném prostředí, s novým systémem sociálního zabezpečení, školství a zdravotnictví, často s nutností naučit se nový jazyk. Situaci mu ztěžuje nutnost hledání nové práce, což je zpravidla spojeno se znehodnocením již získaných profesních znalostí a dovedností a ztrátou zažité společenské pozice v předchozí firmě. Na druhou stranu nové zaměstnání poskytuje příležitost získat nové zážitky a možnost vybudovat si novou kariéru.

Ve čtyřech zemích EU8 s velkou mobilitou je nejdůležitějším důvodem pro odložení migrace obava ze ztráty kontaktů s rodinou a přáteli. Svou roli také hraje obava ze zhoršení bydlení spolu se ztrátou společenské podpory. To znamená, že i v Polsku a Pobaltí je sociální faktor odrazující, ale v mnohem menší míře než u obyvatel jiných zemí. Pravděpodobně existuje určitý práh relativního ekonomického nedostatku v domovské zemi, pod nímž v migračních záměrech dominují ekonomické zájmy a až nad tímto prahem mají ekonomické a sociální zájmy stejnou důležitost. Podívejme se podrobněji na ekonomický migrační efekt, který v případě České republiky hraje bezesporu primární roli.

### **Motivy k migraci a systém sociálního zabezpečení**

Otázka finančního efektu migranta se velmi často (ne-li výlučně) omezuje pouze na vyčíslování rozdílu mezi mzdou dosažitelnou v zahraničí a mzdou odpovídající kvalifikaci a schopnostem pracovníka na domácím trhu práce. Poněkud neprávem však stranou zájmu nejruznějších analýz zůstává otázka rozdílů v systémech sociálního zabezpečení jednotlivých zemí EU. Ekonomický migrační efekt je pro pracovníky z méně vyspělých zemí EU umocněn mimo jiné právě koordinačními předpisy EU týkajícími se oblasti sociálního zabezpečení. Přitom právě „dávkový efekt“ mnohdy u váhajících migrantů rozhoduje. Zejména méně kvalifikovaní pracovníci otevřeně přiznávají, že velmi důležitým (ne-li hlavním) motivem je pro ně možnost získat v příslušné zemi též nárok na tzv. rodinné dávky. U lékařů, vědců a dalších velmi kvalifikovaných pracovníků tento motiv sice ustupuje poněkud do pozadí nicméně i oni přiznávají, že také v jejich případě jde o jakousi příjemnou „třešničku na dortu“. Přitom právě sociální zabezpečení je opomíjeným a přesto velmi podstatným migračním fenoménem.

Právo na volný pohyb osob je jedním ze základních práv občanů EU. Migrace občanů EU v rámci území jednotlivých členských zemí by však přinášela řadu problémů spojených s uplatňováním nároků ze systémů sociálního zabezpečení, kdyby neexistoval systém koordinace jednotlivých národních předpisů v této oblasti.

Koordinace soustav sociálního zabezpečení jednotlivých členských států je předmětem Nařízení Rady (EEC) č. 1408/71, o aplikaci soustav sociálního zabezpečení pro zaměstnance,

osoby samostatně výdělečně činné a členy jejich rodin, pohybujících se v rámci EU. Nařízením 1408/71 doplněným o Nařízení Rady (EEC) č.574/72 jsou v podstatě stanoveny podmínky pro přiznávání nároků ze sociálního zabezpečení občanům, kteří pracují v jiném členském státě, než kterého jsou občany. Přijetí tohoto nařízení znamenalo provedení čl. 51 původní Smlouvy EHS, který zaručoval volný pohyb pracovních sil a zabezpečení jejich rovného postavení co se týče nároků ze sociálního zabezpečení. K zabezpečení tohoto cíle bylo potřeba sladit sociální systémy všech členských států tak, aby nedocházelo k diskriminaci pracovníků v oblasti sociálního zabezpečení z důvodu národnosti či státní příslušnosti. Národní systémy sociálního zabezpečení tedy sice stále spadají plně do pravomoci jednotlivých členských států, které je mohou upravovat plně dle svých potřeb, nicméně nastavení národního sociálního systému musí plně respektovat zákaz diskriminace na základě státního občanství – tj. dopad sociální legislativy na migrující pracovníky z jiných členských států EU nesmí být horší než dopad na vlastní občany. Jakmile migrující pracovník získá přístup na trh práce, získává tím rovněž všechny výhody s tímto postavením spojené včetně přístupu ke všem výhodám sociálního systému.

Základní principy koordinace soustav sociálního zabezpečení pro migrující pracovníky a jejich rodiny jsou princip rovného zacházení, princip sčítání dob pojištění a princip aplikace právního řádu jednoho státu. Ve většině případů pracovní migrace v rámci EU je tedy v souladu se základními principy skutečně aplikován právní řád státu, ve kterém vykonává jedinec pracovní činnost. Bylo by ovšem chybou chápat z pohledu pracovní migrace toto pravidlo jako bezvýhradné – i v jeho rámci totiž existují výjimky jako dočasné vyslání za prací do zahraničí, zvláštní kategorie osob jako jsou námořníci, pracovníci v mezinárodní dopravě, státní zaměstnanci, osoby povolané k službě v ozbrojených silách, osoby zaměstnané v diplomatických úřadech a na konzulátech a další zvláštní případy.

Nařízení Rady (EEC) č. 1408/71 se tedy vztahuje především na zaměstnance a osoby samostatně výdělečně činné, kteří jsou nebo byli pojištěni podle právních předpisů jednoho z těchto států; státní zaměstnance; studenty; důchodce, a to i v případě, že odešli do důchodu ještě předtím, než se jejich země stala členem Evropské unie nebo Evropského hospodářského prostoru a rodinné příslušníky a pozůstalé všech zmíněných osob, bez ohledu na jejich státní příslušnost (postavení „rodinného příslušníka“ je zpravidla definováno právními předpisy státu, ve kterém tato osoba bydlí). Nařízení Rady (EEC) č. 1408/71 se vztahuje na všechny národní právní předpisy v následujících oblastech: nemoc a mateřství, pracovní úrazy, nemoci z povolání, dávky v případě invalidity, starobní důchody, dávky pro pozůstalé, pohřebné, dávky v nezaměstnanosti a rodinné dávky.

### **Srovnání nároků na sociální zabezpečení v rámci EU**

Ve stručném pojednání není možné provádět srovnávací analýzu pro všechny existující typy dávek. Podrobné mezinárodní srovnání by představovalo u každé dávky desítky stránek textu a vydalo by na samostatné téma. Pokusíme se pouze nastínit fenomén finančních rozdílů v inkasovaných dávkách a to na skupině tzv. rodinných dávek, neboť jde o nejčastější typ dávek, se kterým se pracovní migranti při práci v zahraničí setkávají. Tento typ dávek existuje v mnoha modifikacích prakticky ve všech členských státech EU. Smyslem rodinných dávek je především snaha státu poskytovat alespoň částečnou kompenzaci nákladů souvisejících se závislými osobami (tj. nezaopatřenými dětmi). Úroveň rodinných dávek se v jednotlivých členských státech značně liší a to především v závislosti na ekonomické vyspělosti země a na její demografické politice. Zejména nejvyspělejší země EU stále více pocítují nepříznivé demografické trendy (především nízká porodnost) a mají tak větší tendenci rodiny s dětmi finančně podporovat. Tento fakt je ještě umocněn skutečností, že stav veřejných financí jim takovou efektivní podporu rodin s dětmi dovoluje. Naproti tomu v méně vyspělých zemích EU systém rodinných dávek tak štedrý být nemůže. Právě na těchto

rozdílech mohou profitovat pracovní migranti zejména v případě migrace z méně vyspělých do vyspělejších zemí EU, která bývá vůbec nejčastějším typem migrace.

V národních podmínkách České republiky je systém rodinných dávek představován zejména dávkami státní sociální podpory vyplácenými dle zákona č. 117/1995 Sb., o státní sociální podpoře. Do tohoto systému konkrétně patří: přídavek na dítě, sociální příplatek, příspěvek na bydlení, rodičovský příspěvek, dávky pěstounské péče, porodné, pohřebné a příspěvek na školní pomůcky. Nepovažujeme za příliš smysluplné definovat na tomto místě podmínky poskytnutí jednotlivých dávek státní sociální podpory v České republice. Namísto toho se pokusíme na konkrétních příkladech vyčíslit rozdíl v částce rodinných dávek, kterou může inkasovat Čech pracující v domovském státě v porovnání se situací, kdy by se rozhodl pro pracovní migraci do jiného členského státu EU.

Systémy rodinných dávek se v jednotlivých zemích EU v žádném případě „nekryjí“. Ve většině zemí EU existuje pouze obdoba našeho přídavku na dítě a rodičovského příspěvku. V některých zemích existují dávky obdobné našemu porodnému či pohřebnému nicméně řada zemí EU takové dávky vůbec nevyplácí. Drtivá většina zemí EU pak vůbec nezná dávky typu českého sociálního příplatku, příspěvku na bydlení či příspěvku na školní pomůcky.

Za nejčastější případ pracovní migrace Čechů lze považovat migraci především do Německa a Rakouska. Většina Čechů pracujících v těchto zemích splňuje statut tzv. „přeshraničního pracovníka“, což ovšem nebrání nároku na rodinné dávky a jiné (např. daňové) výhody v zemi, kde pracují. Prostřednictvím mzdy, kterou v dané zemi pobírají, totiž ve formě odvodů zároveň přispívají do sociálního systému příslušené země. Dalším typickým migračně-pracovním regionem pro řadu českých občanů je v posledních letech též Irsko. Pro srovnání finančního přínosu rodinných dávek právě mezi Českou republikou, Německem, Rakouskem a Irskem použijeme následující modelové situací:

**Příklad:** Uvažujme rodinu se dvěma nezaopatřenými dětmi (1 a 3 roky). Žena nepracuje z důvodu péče o děti, muž je výdělečně činný. Pro potřeby nároku na dávky v ČR potřebujeme znát měsíční čistý příjem rodiny – uvažujme tedy částku 21 000 Kč. Pro potřeby nároku v Německu a Rakousku výši příjmů znát nemusíme, neboť tamní systém je nastaven plošně – tj. nezkoumá se příjmová situace rodiny. Důležité je též dodat, že překážkou nároku na rodinné dávky v jiné členské zemi EU není ani fakt, že manželka i s nezaopatřenými dětmi, o které se stará, pobývá trvale v domovské zemi migranta.

Srovnání nároků v jednotlivých cílových zemích pro námi zvolenou „modelovou“ rodinu je následující:

Nárok na rodinné dávky ve vybraných zemích EU (Kč měsíčně) \*

| Dávka                | Česká republika | Německo** | Rakousko** | Irsko**   |
|----------------------|-----------------|-----------|------------|-----------|
| Přídavek na dítě     | 512 Kč          | 8 655 Kč  | 6 850 Kč   | 4 835 Kč  |
| Rodičovský příspěvek | 7 582 Kč        | 12 930 Kč | 12 250 Kč  | 26 080 Kč |
| Celkem               | 8 094 Kč        | 21 585 Kč | 19 100 Kč  | 30 915 Kč |

\* rodina se dvěma nezaopatřenými dětmi (1 a 3 roky), žena nepracuje (péče o děti), průměrný měsíční čistý příjem pro potřeby poskytnutí dávek v ČR předpokládáme ve výši 21 000 Kč

\*\* částky přepočteny kurzem Kč/EUR platným ke dni 1.5.2007

Z výše uvedeného srovnání je zřejmé, že rozdíly v nárocích na rodinné dávky v jednotlivých zemích EU jsou v řadě případů velmi zajímavé a například pro českého občana mohou být bezesporu velmi silným migračním motivem (uvážíme-li navíc, že rodina migrujícího pracovníka se vůbec nemusí do cílové země stěhovat a u migrujícího pracovníka postačí pro nárok i pouhé dojíždění za prací přes hranice státu, což je v případě Německa či Rakouska zcela reálné).

Rodinné dávky zcela určitě nejsou jedinou možnou sociální výhodou migrujícího pracovníka. Nezanedbatelná je například i možnost získat nárok na podporu

v nezaměstnanosti v některé vyspělejší členské zemi EU. Např. tzv. sezónní zaměstnanec si může v případě nezaměstnanosti vybrat, zda bude pobírat podporu v Česku nebo v zemi, kde sezónní práci vykonával. Přitom existují značné národní rozdíly v úrovni dávek - od 90 % (Dánsko), přes 70 % (Nizozemí) a 60 % (Belgie) k 20 % (Itálie) z průměrného výdělku v posledním období. Není možné uvést přesná čísla, jelikož se skutečné sazby dávek mění prakticky ve všech členských státech a často závisí na kritériích jako jsou věk žadatele, délka ukončeného pojištění a zaměstnání a trvání nezaměstnanosti. V Irsku a Spojeném království vyplácejí jednotné dávky, jejichž výše se nevypočítává podle posledního výdělku žadatele.

Velký význam pro všechny, jichž se případný nárok na podporu v nezaměstnanosti týká, má též délka lhůty pro vyplácení tohoto typu dávky, která se v jednotlivých zemích EU značně liší. Belgie například nemá v zásadě žádné časové omezení pro pobírání dávek v nezaměstnanosti, zatímco jiné členské státy stanoví různé maximální doby (od tří měsíců do pěti let), které jsou, kromě jiného, závislé na věku žadatele a délce doby pojištění a zaměstnání.

### **Pobídky a překážky v mobilitě na velké vzdálenosti**

Podívejme se nejprve na hlavní faktory, které povzbuzují lidi ke stěhování do jiné země v EU. Existují dva významnější a dva méně důležité prvky motivace k migraci. Většina migrujících lidí zdůrazňuje důležitost ekonomických faktorů jako jsou více peněz a lepší kvalita zaměstnání. Jako velmi důležitá je však uváděna i příležitost potkat nové lidi a poznat nová místa. Vezmeme-li do úvahy velký podíl mladších lidí a studentů ve skupině se záměry přestěhovat se do jiné země v nejbližších 5 letech, tyto výsledky by neměly být překvapujícími. Pobídkami k mobilitě na velké vzdálenosti tedy může být jak práce, tak zábava a vzrušení. Mezi méně důležité pobídky patří lepší počasí a lepší podmínky pro bydlení nebo lepší místní prostředí. To, že bydlení může být významnou pobídkou, není překvapující, protože bydlení je velmi důležité pro subjektivní kvalitu života lidí v Evropě. Co se týče počasí, nabývá stále více na přitažlivosti jižní Evropa; mnoho lidí zejména ze severní Evropy (např. ze Švédska) je ochotno se přestěhovat do zemí s lepšími povětrnostními podmínkami.

Nyní se zaměříme na faktory, které naopak odrazují lidi od přestěhování do jiné země v EU. Od záměru migrovat jsou lidé dle celé řady průzkumů odrazováni především strachem, že ztratí síť sociálních kontaktů (téměř polovina zmiňuje "ztrátu přímého kontaktu s rodinou a přáteli" a téměř třetina "chybějící podporu od rodiny a přátel"). Je zajímavé, že tyto faktory sociálního charakteru jsou považovány za mnohem důležitější než nutnost naučit se nový jazyk, což je často považováno za jeden z hlavních faktorů omezující geografickou mobilitu mezi zeměmi EU. Přesto nemá takový význam jako strach ze ztráty podpory rodiny a přátel. Méně důležité, ale také zmiňované, jsou podmínky pro bydlení a zařízení zdravotní péče. Geografická mobilita představuje pro jednotlivce významné kompromisy. Jde přitom nejen o ekonomická, ale i sociální rozhodování. Na jednu stranu je hlavním faktorem odrazujícím od mobility v EU strach ze ztráty sítě sociálních kontaktů (rodiny a přátel); na druhou stranu hlavním faktorem, který povzbuzuje k mobilitě, je zaměstnání a související příjem + ochota „objevovat nové věci“.

Motivy lidí jsou mimo kontrolu tvůrců politiky. To co mohou sociální partneři udělat je nabídnout dobré pracovní podmínky a dobré platy. Sociální partneři mohou spolu s vládami navíc zvážit taktiky, které minimalizují související rizika. Nápady týkající se zaměstnanecké politiky, jako je např. celoživotní vzdělávání, mohou podpořit pozitivní změny a posílit existující „bezpečnostní síť“ (sociální ochrana, pojištění v nezaměstnanosti, atd.) tak, aby jednotlivec nebyl tolik závislý na podpoře od své sítě sociálních kontaktů (rodina, přátelé) a měl usnadněné stěhování do jiné země s cílem najít si lepší práci. Tento přístup současně zvyšuje zaměstnatelnost jednotlivců v průběhu jejich pracovního života skrze systematický



přístup k dalšímu vzdělávání a školicím kurzům s využitím jak prostředků tradičních veřejných nebo soukromých školicích programů, tak pomocí navrhovaného „pojištění zaměstnání“. To je založeno na různých čerpáních ve formě dnů placeného volna, které by bylo dostupné jednotlivým zaměstnancům. Také dostupnost a používání dlouhodobých kont pracovní doby pro další kvalifikaci může zlepšit zaměstnatelnost a může snížit obavy z mobility na velké vzdálenosti.

Stejně tak by měli lokální i regionální tvůrci politik zvážit postupy jak přitáhnout mladou a kvalifikovanou pracovní sílu. Kromě dobré práce musí přijímající regiony mít také systém poskytující dobrou sociální, kulturní a fyzickou infrastrukturu (urbanizace) a „vítající“ a „objímající“ postoj k nově příchozím. Všechny politiky které mají přilákat ekonomické přistěhovalce, by měly jít ruku v ruce s politikou systematické integrace přistěhovalců, jejich rodin a přistěhovalců druhé a třetí generace.

### **Závěr**

Migrace pracovníků je bezesporu fenomén trhu práce, který zejména v posledních letech nabývá na významu a to jak v národním tak nadnárodním měřítku. Činitelů, které ovlivňují ochotu pracovníka migrovat, je celá řada. Mezi ekonomickými faktory je však neprávem často uváděna pouze mzda, velmi významným migračním faktorem je však také možnost profitovat na národních rozdílech v systémech sociálních dávek. Obyvatelé potřebují aktivní podporu, aby využili svého práva volného pohybu v rozšiřující se EU, s pozitivním efektem na růst flexibility a adaptability na evropském trhu práce.

### **Literatura**

[www.europa.eu.int/comm/employment\\_social/missoc](http://www.europa.eu.int/comm/employment_social/missoc)

Nařízení Rady EU (EEC) 1408/71, Nařízení Rady EU (EEC) 574/72

Zákon č. 117/1995 Sb., o státní sociální podpoře

### ***International Labour Migration after the Accession of the Czech Republic into the EU and its Social Connections***

***Annotation:*** *The development of the labour migration after the accession of the Czech Republic into the EU was formed by the Accession Treaties which allowed existing member states to introduce „transitional measures“ to restrict access to their labour markets by workers from the new members. There are several factors encouraging workers to migrate. The wage rate is the prime economic factor; the differences between national social systems are also very significant factors encouraging migration.*

***Key words:*** *migration, restricting transitional measures, economic migration effect, social advantages of migration, social security system*

**Kontaktní adresa autorů:**

**Pavel Kaczor, Ing.**

**Úřad práce v Táboře**

**Husovo náměstí 2938, Tábor, 390 02**

**Pavel.Kaczor@ta.mpsv.cz**

**Libuše Macáková, Doc., PhDr., CSc.**

**Katedra mikroekonomie**

**Fakulta podnikohospodářská**

**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**Nám. W. Churchilla 4, Praha 3**

**macakova@vse.cz**

# AKTUÁLNE PROBLÉMY FINANCOVANIA MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV V SR

Dana Kisel'áková

**Abstrakt:** Štúdia sa zaoberá aktuálnou problematikou prístupu k financiam a kapitálu pre MSP v SR a identifikáciou hlavných bariér vo financovaní. Hlavná pozornosť je zameraná na analýzu a zhodnotenie súčasného stavu, porovnanie a návrh rôznych modelov financovania a finančnej podpory pre MSP s osobitným dôrazom na nové formy Európskej únie. V závere štúdie sú načrtnuté pozitívne trendy vo financovaní za účelom zlepšenia prístupu k financovaniu, kapitálu a súčasného stavu vo financovaní MSP.

**Kľúčové slová:** prístup k financiam, malé a stredné podniky, modely financovania, štrukturálne fondy EÚ, trendy vo financovaní

## Úvod

Systematické **zlepšovanie podnikateľského, investičného, inovačného a finančného prostredia** je jednou z priorít rozvoja trhovej ekonomiky SR. Táto skutočnosť sa následne môže premietnuť do zlepšovania konkurenčnej schopnosti ekonomiky na domácom trhu aj trhu EÚ. Kvalitu podnikateľského prostredia ovplyvňujú zásadným spôsobom **faktory** ako politická stabilita, stabilita ekonomiky a jej rast, investície, inovácie, úroveň legislatívy a **prístup k finančným zdrojom a kapitálu na podnikanie**. Skúsenosti malých a stredných podnikov v SR s fungovaním v podmienkach jednotného európskeho trhu ukazujú, že je potrebné ďalšie zvyšovanie konkurencieschopnosti a širšie využívanie výhod jednotného trhu pre malé a stredné podniky (ďalej len „MSP“) ako predpoklad úspešnej integrácie do európskeho hospodárskeho systému. Rýchly rast slovenskej ekonomiky v kombinácii s členstvom v EÚ a podpornými finančnými programami je jedinečnou príležitosťou pre ďalší rozvoj MSP.

MSP tvoria významnú časť slovenskej ekonomiky. Podobne ako v iných krajinách sú stabilizujúcim prvkom hospodárskeho systému a sektorom s najväčším potenciálom rastu. Zároveň sú malí a strední podnikatelia vo zvýšenej miere citliví na kvalitu podnikateľského prostredia, prístup k finančným zdrojom a kapitálu na podnikanie. Napriek pozitívnym trendom v posledných rokoch stále pretrvávajú vo vývoji podnikateľského prostredia a dostupnosti financií a kapitálu na podnikanie určité negatíva a bariéry. MSP poukazujú na skutočnosť, že podpora malého a stredného podnikania v medzinárodnom konkurenčnom prostredí nie je dostatočná v porovnaní s pomocou, ktorú SR vynakladá na získavanie zahraničných investorov. Problematike financovania, dostupnosti prístupu k rôznym formám finančných zdrojov a kapitálu a finančnej podpore MSP v SR je preto venovaná stále väčšia pozornosť.

Platformu pre ekonomickú diskusiu v tejto štúdii tvoria nasledovné **ekonomické otázky:**

- Ktoré hlavné bariéry pretrvávajú vo financovaní MSP v SR?
- Ktoré faktory by mohli zlepšiť dostupnosť prístupu k financiam a kapitálu pre MSP v SR?

## Analýza súčasného stavu a bariér vo financovaní MSP

Jedným z kľúčových činiteľov, ovplyvňujúcich ekonomické výsledky, rastovú dynamiku a ekonomickú hodnotu podniku sa v súčasnosti stáva kvalitné **finančné riadenie**, výber metódy a modelu financovania a zjednodušovanie prístupu k finančným zdrojom a kapitálu na rozvoj podnikania MSP. Finančné riadenie je úzko spojené s vonkajším finančno-ekonomickým prostredím, v ktorom pôsobí. Vstup SR do EÚ je spojený na jednej strane

s využívaním výhod, ktoré z tohto vstupu plynú, a na druhej strane, je spojený s rastúcim konkurenčným tlakom zahraničných výrobcov. Ani najmodernejšia technológia, aplikácia najnovších poznatkov nestačí na to, aby podnik dokázal úspešne obstať v konkurenčnom boji na zahraničnom či domácom trhu. Vo všeobecnosti existujú v ekonomickej teórii **dva rôzne systémy financovania**, jeden vychádzajúci z **bankového systému, B - systém**, a druhý finančný systém vychádzajúci z **kapitálového trhu, M - systém**. V prvom z nich pri financovaní hrajú dominantnú úlohu banky a bankové úvery, kým v druhom sú dôležitejšie vlastný majetok a cenné papiere. Preto je možné konštatovať, že využívanie finančných nástrojov závisí viac od finančného, právneho a fiškálneho systému a finančných zvyklostí príslušnej krajiny, než od ostatných charakteristík podnikov, akými sú veľkosť, sektor, trvanie, celková bonita aj ziskovosť.

**Prístup k financiám a kapitálu**, priaznivá finančná situácia a stabilná trhová pozícia patria k vnútorným základom rozvoja MSP a sú jednou z podmienok rýchlej adaptácie na podmienky trhu EÚ. Finančnou pozíciou je determinovaná aj inovačná stratégia. Medzi najdôležitejšie **problémy a existujúce bariéry rozvoja MSP** patria:

- **obmedzený prístup k finančným zdrojom a kapitálu** (nedostatok vlastného kapitálu a financií na začatie podnikania a na reinvestovanie), nedostatočne funkčný kapitálový trh.

Jedným z **hlavných problémov a bariér podnikania** pre MSP na Slovensku, aj v mnohých krajinách EÚ, je dostupnosť prístupu k finančným zdrojom na podnikanie pre začínajúcich, ale aj existujúcich podnikateľov. Možnosti prístupu k finančným zdrojom ohraničuje dostupnosť zdrojov, cena dostupných zdrojov, bonita a spoľahlivosť subjektov hľadajúcich zdroje.

Značné nevýhody MSP sa prejavujú práve v oblasti financovania, nakoľko majú menší okruh finančných možností. Banky často považujú MSP za rizikovejších klientov vzhľadom na pomerne vysoké riziko (neexistencia úverovej histórie, relatívne vysoká miera zadĺženia, obmedzená schopnosť zabezpečenia, požadované nižšie objemy úverov), pri požiadavkách o úver predstavujú pre nich MSP vyššie náklady na úver a vyššie riziko návratnosti. Medzi ďalšie bariéry patria:

- **nedostatočný prístup k novým riešeniam a inováciám**, nepripravenosť ľudských zdrojov,
- značná citlivosť na kvalitu podnikateľského prostredia, vyššie podnikateľské riziko, vyššie náklady, nižšia produktivita práce,
- nevýhody vyplývajúce z úspor z rozsahu, ktoré sa premietajú do pomerne vysokej administratívnej náročnosti MSP,
- pretrvávajúce pomerne vysoké finančné, najmä odvodové zaťaženie,
- legislatívne bariéry - zložitá, neprehľadná a často sa meniaci legislatíva,
- málo efektívna vymáhateľnosť práva,
- administratívne, informačné a vzdelanostné bariéry,
- pomerne nízka konkurenčná schopnosť, malá trhová pozícia.

Z hľadiska finančného zaťaženia je najvypuklejším pretrvávajúci **problém vysokého odvodového zaťaženia**. Ako poukazuje aj analýza odvodového zaťaženia vypracovaná Ministerstvom financií SR, odvodové zaťaženie negatívne pôsobí na výšku celkovej ceny práce. Oblasť odvodov sa vyznačuje aj vysokou administratívnou náročnosťou pre zamestnávateľov. Aj tieto problémy je potrebné riešiť, nakoľko do značnej miery znižujú schopnosť MSP vytvárať nové pracovné miesta.

Nevýhody MSP sa prejavujú aj v **oblasti odbytu**, pretože sú často odkázané na lokálny trh a obmedzený počet odberateľov zhoršuje možnosť konkurencie. Obvykle vynakladajú menší rozsah prostriedkov na marketing a reklamu, v oblasti cien musia brať ohľad na ceny veľkých podnikov, majú sťažené možnosti pre ovplyvnenie dopytu.

Všetky vyššie uvedené negatíva a bariéry zaťažujú výkon podnikania, deformujú slobodu podnikania a spôsobujú **zvýšené, a nie nevyhnutné náklady podnikania. Najvýraznejšou bariérou podnikania v SR je legislatívna bariéra, t.j. časté zmeny zákonov a zložitá vymáhateľnosť práva.** Vyplýva to z Komplexného auditu prekážok podnikania v SR, ktorý vypracovala Republiková únia zamestnávateľov a Podnikateľská aliancia SR v r. 2006. Trhové prostredie, trhové sily, rastúca medzinárodná konkurencia a postupujúca globalizácia si vyžadujú potrebu skúmania aktuálnych trendov, nových foriem financovania a nových moderných výnosových metód finančného riadenia. Zvyšovanie ekonomickej efektívnosti, dlhodobej výkonnosti a konkurencieschopnosti MSP môže viesť k rastu ich atraktívnosti pre potencionálnych investorov, ako aj k získaniu ďalších finančných zdrojov na podnikanie a financovanie.

Pokiaľ išlo o celkovú pripravenosť podnikovej sféry na trh EÚ, podľa prieskumu Ústavu slovenskej a svetovej ekonomiky SAV v r. 2003 z celkového počtu oslovených podnikov 30-40 % očakávalo zlepšenie a 40-60 % zachovanie súčasného stavu podnikania. Od vstupu do EÚ očakávali podniky najmä podstatné zlepšenie možností získať prístup k investičným prostriedkom, bankovým úverom a jednoduchší prístup na kapitálový trh. Práve podniky sa javia tým článkom, ktorý môže v prevažnej miere rozhodovať o rýchlosti prekonávania medzery v konkurenčnej schopnosti medzi SR a EÚ. Významné zmeny v legislatívnom prostredí v SR v r. 2004 boli charakterizované najmä zavedením nového daňového systému, zrýchlení a zjednodušení registrácie podnikateľských subjektov, zmenami v uplatňovaní aktívnej politiky trhu práce a ďalšími.

**Tabuľka 1: Analýza MSP v SR po vstupe SR do EÚ**

| <b>Prínosy – príležitosti</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Riziká - hrozby</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nové trhy v EÚ aj mimo EÚ<br>Zvýšenie tempa rastu dopytu<br>Stabilizácia podnikateľského prostredia<br>Zlepšovanie vymáhateľnosti práva<br>Jednoduchší vývoz a dovoz<br>Diverzifikácia dodávateľov a odberateľov<br>Rozvoj kooperácie, fúzie v rámci celej EÚ<br><b>Zlepšovanie ponuky bankových a finančných služieb</b><br>Vyššia konkurencia na trhu práce<br>Vedecko-technická spolupráca a rozvoj<br>Liberalizácia sieťových odvetví<br><b>Väčšia dostupnosť kapitálu</b><br><b>Možnosti finančnej podpory z fondov EÚ</b> | Noví, silní a skúsení konkurenti<br>Vyššie náklady na výrobu<br>Konkurencia cez necenové faktory<br>Absorpcia nového práva a noriem EÚ<br>Strategické nároky<br>Jazykové nároky<br>Tlak spotrebiteľov, ekologov<br>Dopady štrukturálnych zmien na dopyt<br>Odlev kvalifikovanej pracovnej sily<br>Tlak na vyššiu kvalitu, investície a inovácie                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Prednosti - Silné stránky</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Nedostatky – slabé stránky</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Vybudovaný image firmy<br>Existencia stálych zákazníkov<br>Kvalifikovaná pracovná sila<br>Cenová výhoda v odvetviach služieb a výroby nezávislých na dovozoch<br>Pomerne nízke mzdové náklady<br>Pružnosť na zmeny dopytu a výrobné kapacity<br>Schopnosť improvizácie a učiteľnosť<br>Znalosť mentality a trhov strednej a východnej Európy<br>Poloha uprostred kontinentu                                                                                                                                                     | Vysoké jednotkové náklady/nízka produktivita vloženého kapitálu<br><b>Nedostatočný prístup k financiám</b><br><b>Finančné problémy a nízka dostupnosť kapitálu</b><br>Nepostačujúca technologická úroveň výrobných zariadení<br>Absencia jedinečnej výroby a „značky“<br>Nešpecializovaná malovýroba<br>Menej skúsený a výkonný manažment<br>Slabý marketing a orientácia na zákazníka<br>Závislosť na zahraničných distribútoroch<br>Chýbajúci alebo slabý výskum<br>Nedostatočná infraštruktúra<br>Nedostatočné využitie IT a e-commerce<br>Pomalšia adaptácia na podmienky EÚ |

Zdroj: vlastné spracovanie z odbornej literatúry

### Model financovania MSP prostredníctvom dlhového financovania

Malé a stredné podniky v SR využívajú na získavanie financií na podnikanie predovšetkým tzv. **dlhové (úverové) financovanie** a model financovania prostredníctvom **komerčných bankových úverov**. MSP na Slovensku na financovanie zatiaľ málo využívajú trh s cennými papiermi a podielové investičné fondy. Kapitálové financovanie prostredníctvom základného imania a kapitálového trhu obmedzuje nedostatočne funkčný kapitálový trh. Predpokladá sa, že v období súčasného ekonomického rastu by mal byť vplyv dlhového financovania pozitívny aj na zvyšovanie priemernej rentability MSP. V súčasnosti je model financovania prostredníctvom **bankového úveru** pre MSP jednou z najrozšírejších návratných foriem financovania vzhľadom na klesajúcu úrokovú mieru na trhu, čo dokumentuje tabuľka č. 2.

**Tabuľka 2: Úvery poskytnuté podnikovej sfére a vývoj výšky úrokovej miery v r. 2001- 2006**

| Rok                                 | 2001      | 2002      | 2003    | 2004      | 2005      | 2006      |
|-------------------------------------|-----------|-----------|---------|-----------|-----------|-----------|
| Úvery podnikateľ. sektoru v mil. Sk | 214 362,8 | 208 871,6 | 216 194 | 199 261,4 | 242 400,1 | 328 156,1 |
| Priemerná ÚM v %                    | 11,17     | 10,24     | 8,37    | 6,59      | 6,48      | 6,31      |

Zdroj: vlastné spracovanie z podkladov a údajov Národnej banky Slovenska

V súčasnosti je spolupráca a komunikácia komerčných bánk a sektora MSP na finančnom trhu v SR značne atraktívna, nakoľko banky poskytujú komplexné portfólio bankových produktov. Komerčné banky ako univerzálne finančné inštitúcie dokážu komplexnejšie riešiť **špecifické finančné problémy a potreby MSP** aj dlhodobého charakteru. Dostatok finančných zdrojov, stabilita a likvidita bánk a priaznivé úrokové sadzby na trhu EÚ umožňujú potreby rozvoja a rastu MSP oveľa lepšie uspokojovať. Nové kapitálové požiadavky pre banky (Basel II) posilnili trend zdôrazňovať potrebu dôkladného zhodnotenia rizík svojich klientov. Súčasne banky skvalitňujú hodnotenia bonity klientov (creditscoring), správu a monitoring úverov, vedia presnejšie kvantifikovať a riadiť riziká a tým minimalizovať komplexné riziko úverovania MSP. Je možné konštatovať, že účinná konkurencia na finančných trhoch zlepšuje prístup k financiám pre MSP najmä znižovaním ceny kapitálu. Dostupnosť úverov a podmienky na ich získanie sú tým lepšie, čím kvalitnejšie informácie majú banky o potenciálnych klientoch a čím lepšie sú práva veriteľov a dlžníkov upravené v zákonoch. Podľa Podnikateľskej aliancie Slovenska je v r. 2006 v rámci indexu podnikateľského prostredia najdynamickejšie sa vyvíjajúcou zložkou práve postupné zlepšovanie prístupu k finančným zdrojom prostredníctvom bánk.

### Modely financovania MSP z Európskej únie

Európska únia poskytuje značnú finančnú podporu malým a stredným podnikom v Európe. Táto podpora sa môže realizovať v rôznych formách, napr. formou grantov, pôžičiek, úverov, bankových záruk. Podpora sa poskytuje priamo alebo prostredníctvom programov riadených na národnej alebo regionálnej úrovni. Štrukturálne fondy EÚ sú svojimi tematickými programami a iniciatívami Spoločenstva implementovanými v regiónoch najvýznamnejšími nástrojmi na financovanie MSP. Medzi hlavné nástroje EÚ na podporu podnikania, inovácií a zlepšenie prístupu MSP k financiám a kapitálu, patria:

- Program pre konkurencieschopnosť a inovácie (CIP)
- Spoločné európske zdroje pre mikropodniky a stredné podniky (program JEREMIE)
- Siedmy rámcový výskumný program (pre finančné potreby spojené s výskumom).

Siedmy rámcový program pre výskum a technologický rozvoj (pre roky 2007-2013) venuje mimoriadnu pozornosť MSP prostredníctvom jednotlivých programov Spolupráca, Nápady, Ľudia a Kapacity, ktoré sú uvedené v tabuľke 3.

**Tabuľka 3: Siedmy rámcový program pre MSP**

|                                                              |                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Podpora účasti MSP na programe „Spolupráca“                  | MSP sú aktívne vedené k účasti na všetkých výskumných činnostiach. Vo vhodných prípadoch sa podporuje aj účasť MSP na spoločných technologických iniciatívach. |
| Program „Nápady“                                             | Rovnako ako akákoľvek iná organizácia môžu výskumné tímy z MSP konkurovať svojou excelentnosťou.                                                               |
| Ľudský potenciál vo výskume a technológii v programe „Ľudia“ | Väčšia pozornosť sa venuje podpore vyššej účasti MSP v rámci Partnerstiev a prepojení medzi priemyslom a akademickou obcou“.                                   |
| „Výskum v prospech MSP“ v programe „Kapacity“                | Cieľom je posilniť inovačnú kapacitu MSP a ich príspevok k rozvoju nových, na technológiách založených výrobkov a trhov.                                       |

Zdroj: <http://ec.europa.eu/research/future/index>

Po vstupe SR do EÚ môžu MSP v SR využívať rôzne **podporné a finančné rozvojové programy zo štrukturálnych fondov EÚ**, ktoré spravujú národné inštitúcie (v SR Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania). Ďalej môžu MSP využívať aj **špecifické finančné programy z ďalších fondov**. Tieto programy a schémy pomoci umožňujú MSP prístup ku kapitálu na začatie a rozvoj podnikateľských aktivít prostredníctvom siete vybraných komerčných bánk, vybraných regionálnych centier, podnikateľských inovačných centier a spoločnosti rizikového kapitálu, Fondu fondov, s.r.o.

Problém dostupnosti úverov pre MSP v SR pomáha prostredníctvom svojich finančných podporných programov riešiť inštitúcia Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania (NARMSP). Väčšina fondov zo štátneho rozpočtu sa prevedie do finančných úverových programov, akými sú Podporný úverový program, Mikropôžičkový program, Program zárodkového kapitálu a ďalšie.

Trendy vo finančnom riadení v nadväznosti na efekty integrácie predstavujú väčšie možnosti čerpania nenávratných finančných prostriedkov zo štrukturálnych fondov EÚ pre SR na rozvojové a inovačné projekty MSP. Prostriedky z fondov slúžia na pomoc ekonomického rozvoja regiónov. MSP môžu využiť túto novú formu financovania v spolupráci so svojimi financujúcimi bankami a získať finančné zdroje na rozvojové projekty za predpokladu splnenia všetkých požadovaných podmienok. Pre obdobie rokov 2007 až 2013 sú pre Slovensko aktuálne štyri štrukturálne fondy, pričom pre podnikanie je najvýznamnejší **Európsky fond regionálneho rozvoja** (European Regional Development fund–ERDF) – zameriava sa na podporu regiónov a podnikania v regiónoch. V predchádzajúcom období sa významným stal Sektorový operačný program Priemysel a služby z ERDF s prioritou 1 Rast konkurencieschopnosti priemyslu a služieb s využitím rozvoja domáceho rastového potenciálu. Je zameraný na riešenie problémov rozvoja existujúcich perspektívnych podnikateľských subjektov a nových podnikov, zlepšovanie ich konkurencieschopnosti v rámci hospodárstva a prispôsobenie rozvoja podnikania v podmienkach EÚ podporou rozvoja obchodu, inovácií, informačných a komunikačných technológií, elektronického obchodu. V súčasnosti je dôležitý Operačný program Základná infraštruktúra (s prioritami Dopravná, Enviromentálna a Lokálna infraštruktúra), ako aj **Operačný program Znalostná ekonomika a projekty informatizácie a internetizácie spoločnosti**. Tieto projekty majú podporiť budovanie a rozvoj informačnej a znalostnej spoločnosti, urýchliť využívanie elektronického obchodovania a elektronizáciu MSP.

Mnohé komerčné banky poskytujú svojim klientom **projektové financovanie** prostriedkov zo štrukturálnych fondov. Čerpanie zdrojov z fondov EÚ (podľa percenta poskytnutia nenávratných zdrojov, tzv. intenzity pomoci) vychádza zo stanovenia výšky

oprávnených výdavkov. Náklady na projekt sú obyčajne vyššie ako výška oprávnených výdavkov, z ktorých sa vypočítava výška dotácie EÚ. Do refundácie zo zdrojov EÚ možno zahrnúť náklady časovo vzniknuté až po schválení grantu avšak v niektorých programoch je možné zahrnúť do oprávnených výdavkov aj tie, ktoré vznikli už pred schválením grantu. Základné pravidlo: Refundácia zo zdrojov EÚ je možná až následne po úhrade výdavkov z vlastných alebo bankových zdrojov. Práve v tejto súvislosti viaceré slovenské banky ponúkajú MSP svoje komplexné služby – od pomoci na príprave a predkladaní projektu až po financovanie samotného projektu prostredníctvom vybraných úverových produktov. Čerpanie zdrojov EÚ je vždy viazané aj na vlastné finančné zdroje malého alebo stredného podnikateľa. Banky už ponúkajú podnikateľom aj úvery na preklopenie časového obdobia do refundácie zdrojov z EÚ alebo možnosť spolufinancovania za priaznivých úrokových sadzieb až do výšky 100 % oprávnených nákladov projektu. Jedným z cieľov a regionálnych aspektov projektov z fondov EÚ je vytváranie nových pracovných miest, čím MSP prispievajú k podpore rastu zamestnanosti v regiónoch.

Nové trendy vo financovaní predstavujú aj inovatívne finančné nástroje a stimulácia expanzie kapitálových trhov a **trhov rizikového kapitálu v EÚ**. Kapitálový a najmä akciový trh by mohlo v budúcnosti zatriktívniť aj funkčné zavedenie *Nového trhu, trhu IPO* (Initial public offering, verejné úpisy akcií), ktorý by pomohol získavať kapitál a utvoril priestor na obchodovanie s akciami perspektívnych malých a stredných rýchlo rastúcich podnikov. V ďalšom období je preto nevyhnutné identifikovať a odstrániť legislatívne prekážky v oblasti kapitálového trhu a zabezpečiť jeho fungovanie, identifikovať legislatívne prekážky a vytvoriť vhodné podmienky pre poskytovanie zárodkového kapitálu a rozvojového kapitálu súkromnými subjektami a vytvoriť systém podpory fondov rizikového kapitálu z verejných zdrojov.

### Záver

Vstup SR do EÚ podmienil významné zmeny v podnikaní a financovaní MSP. Predkladaná štúdia poukazuje, že vo väzbe na integračné efekty vo financovaní je nevyhnutné poznať a rozpracovávať nové, aktuálne resp. v SR menej známe a využívané formy, modely a spôsoby financovania dlhodobého majetku pre MSP. Dôležitým výsledkom analýzy a zhodnotenia vplyvu integrácie je poznatok, že financovanie prostredníctvom rizikového kapitálu, štrukturálnych fondov EÚ a špecifických programov z ďalších fondov predstavuje pozitívne trendy a perspektívy pre MSP. Ako najefektívnejší nový zdroj financovania sa javia **modely financovania** zo štrukturálnych fondov EÚ, pričom ich veľkou výhodou je, že sú to z pohľadu financovania **nenávratné finančné prostriedky**. Za ďalší reálny **návratný zdroj** na financovanie ďalšieho rozvoja MSP je možné považovať **model financovania** prostredníctvom širokej ponuky bankových úverov, ktoré majú v konkurenčnom prostredí finančného trhu priaznivé úrokové sadzby. Tieto modely predstavujú budúcnosť podnikania MSP, ďalšej existencie, predpoklad zvyšovania rentability a možnosti zlepšenia ich finančnej situácie. Ktorý z finančných zdrojov, modelov a prístupov k finančnému riadeniu si MSP vyberú a využijú, záleží na rozhodnutiach ich finančných manažérov v praxi, realnosti a inovatívnosti podnikateľských zámerov.

Zo štúdie vyplynuli nasledovné závery a **faktory** na zlepšovanie prístupu k financiám:

- fungujúci finančný a kapitálový trh, zlepšujúci a zjednodušujúci sa prístup k financiám a kapitálu v EÚ sú rozhodujúce pre rast a rozvoj MSP, najmä inovatívnych MSP
- efektívna konkurencia na finančných trhoch zlepšuje prístup k financiám znižovaním ceny kapitálu (klesajúca úroková miera z komerčných úverov)
- je potrebné posilnenie úlohy kapitálového investovania, rizikového kapitálu a mobility aktív.

Táto štúdia je jedným z publikačných výstupov výskumnej úlohy Grantovej vedeckej agentúry SR VEGA č. 1/4638/07 s názvom „Výskum determinantov a aktivizujúcich prvkov



akcelerácie regionálneho rozvoja a návrh znalostného modelu vedúceho k zvýšeniu konkurenčnosti regiónu s podporou špecifického marketingového inštrumentária“ riešeného v období 1.1.2007 – 31.12.2009.

### **Literatúra**

BOBÁKOVÁ, V. a kol.: *Finančné rozhodovanie podniku*. Bratislava: EKONÓM, 2006. ISBN 80-225-2167-1

BRIGHAM, E. F.: *Fundamentals of Financial management*. USA: Prentice Hall, 2001. ISBN 0-130-90533-X

KISLINGEROVÁ, E.: *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-7179-802-9

<http://ec.europa.eu/research/future/index>, <http://www.nbs.sk>

### ***Actual problems in financing of small and medium enterprises in Slovakia***

*Annotation: The study deals with actual problematic of approach to finances and capital for SME and identification of basic barriers in financing. The main attention is paid to analysis and assessment of contemporary situation, comparison and proposal of different models in financing and financial support with special accent to new forms of EU. In the end of the study are outline positive trends in financing in order to improvement the approach to finances and contemporary situation in financing for SME.*

*Key words: approach to finances, small and medium enterprises, models of financing, EU Structural funds, trends in financing*

### **Kontaktná adresa autora:**

**Dana Kisel'áková, Ing**

**Fakulta manažmentu**

**Prešovská univerzita v Prešove**

**kiselakova@unipo.sk**

# ADAPTÁCIA VZDELÁVANIA EKONÓMOV V PODMIENKACH EURÓPSKEJ ÚNIE<sup>1</sup>

**Zuzana Kittová, Denisa Báráňová-Čiderová**

**Abstrakt:** Na Ekonomickej univerzite v Bratislave prebiehajú v ostatných rokoch viaceré zmeny v pedagogickom procese, ktorých snahou je reflektovať spoločenské zmeny a následne aj meniace sa požiadavky hospodárskej praxe. Jedným z novo zavedených predmetov je predmet Európske a medzinárodné obchodné právo, ktorého pilotné kurzy sa realizovali v uplynulom akademickom roku jednak v rámci bežného štúdia, jednak v rámci projektu Internacionalizácia vzdelávania ekonómov a manažérov. Cieľom príspevku je priblížiť prvé výsledky, ktoré priniesla jeho výučba.

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

O dôvodoch zavedenia predmetu **Európske a medzinárodné obchodné právo** do výučby na Obchodnej fakulte Ekonomickej univerzity v Bratislave v akademickom roku 2006/2007, o základnej charakteristike zamerania, obsahu a metodike výučby tohto predmetu sme pojednávali na konferencii *Znalosti pro tržní praxi 2006* v príspevku pod názvom „**Premietnutie analýzy vývoja európskych integračných procesov do výučby na Ekonomickej univerzite v Bratislave**“. Stručne pripomenieme, že hlavným motívom pre zaradenie tohto predmetu do výučby bola požiadavka adaptácie prípravy budúcich ekonómov na uplatnenie sa v spoločnom hospodárskom priestore krajín Európskej únie. Skúsenosti z pôsobenia na Ekonomickej univerzite v Bratislave ukázali, že pri príprave budúcich ekonómov na tejto univerzite problematika európskeho obchodného práva absentovala v zmysle samostatného predmetu. Rozsah a zložitosť problematiky pritom jednoznačne vyžadovala existenciu samostatného predmetu. Predmet bol preto zaradený do bakalárskeho stupňa štúdia, čo umožňuje osvojenie si potrebných znalostí a schopností jednak študentom, ktorí absolvujú len bakalárske štúdium, jednak študentom, ktorí pokračujú v inžinierskom štúdiu, predovšetkým v rámci študijného programu *Medzinárodný obchod* a študijného programu *Podnikanie v Európskej únii*. Predmet má výraznú praktickú orientáciu, čo sa prejavuje najmä v tom, že študenti samostatne riešia konkrétne problémy z hospodárskej praxe a svoje riešenia následne konfrontujú s reálnymi riešeniami.

Prvé skúsenosti s výučbou naznačujú, že zavedenie predmetu bolo správnym rozhodnutím. V prvom rade je zrejماً nedostatočná „zdatnosť“ študentov ekonomického zamerania v právnej problematike. Pochopiteľne, primárne zameranie študentov ekonomického smeru nie je v oblasti práva. Napriek tomu sa nazdávame, a skúsenosti z praxe to potvrdzujú, že je viac než žiaduce vo väčšej miere prepojiť ekonomické a právne predmety pri príprave ekonómov.

Po ukončení výučby predmetu Európske a medzinárodné právo študenti hodnotili niektoré aspekty predmetu. Na anonymný dotazník spolu odpovedalo 100 študentov denného štúdia. Hodnotenie sa sústredilo na niekoľko kľúčových oblastí:

- obsah, dôležitosť a prospešnosť predmetu,
- náročnosť predmetu,
- forma a tempo výučby,
- študijné materiály,

---

<sup>1</sup> Príspevok bol vypracovaný ako súčasť riešenia výskumného projektu mladých vedeckých pracovníkov na Ekonomickej univerzite v Bratislave č. 2316059 pod názvom „Analýza európskych integračných procesov a ich pôsobenie vo vybraných politikách EÚ“.

- výkon vyučujúceho,
- záujem študenta o predmet.

Znenie otázok aj spôsob hodnotenia v dotazníku boli štandardizované podľa dotazníkov bežne používaných na Ekonomickej univerzite v Bratislave (pozri tabuľku 1).

Tabuľka 1. Znenie otázok v dotazníku

|                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------|
| Obsah a dôležitosť predmetu (1 = slabé, 5 = výborné):                    |
| Bola forma výučby primeraná (1 = slabo, 5 = výborne)?                    |
| Študijné materiály k predmetu (1 = slabé, 5 = výborné):                  |
| Aktivácia študentov na seminároch (1 = slabá, 5 = výborná):              |
| Zvládol učiteľ tému (1 = slabo, 5 = výborne)?                            |
| Učiteľov prejav – jasnosť a zrozumiteľnosť (1 = slabý, 5 = výborný):     |
| Výučba nových a prospešných poznatkov (1 = slabé, 5 = výborné)?          |
| Zaujal Vás predmet (1 = slabo, 5 = výborne)?                             |
| Predmet a učiteľ ako celok (1 = slabo, 5 = výborne):                     |
| Tempo výučby (1 = pomalé, 5 = rýchle):                                   |
| Náročnosť predmetu v porovnaní s inými predmetmi (ľahký = 1, ťažký = 5): |

Z dotazníkov vyplynulo, že študenti najpozitívnejšie hodnotili výkony vyučujúcich. Učiteľov prejav – jasnosť a zrozumiteľnosť získal priemernú známku 3,995 (známka 1 = slabý, známka 5 = výborný), zvládnutie témy učiteľom dostalo priemernú známku 4,34. Rovnako pozitívne bola hodnotená študijná literatúra, ktorú pripravil vyučujúci predmetu (priemerná známka bola 4,04).

Pokiaľ ide o formu výučby a mieru aktivácie študentov na seminároch, študenti ich hodnotili priemernými známkami 3,735 resp. 3,64, čo považujeme za prejavenie spokojnosti študentov. Tempo výučby dosiahlo priemernú známku 3,27, pričom známka 1 znamenala pomalé tempo a známka 5 znamenala rýchle tempo. Hodnotenie študentov možno teda interpretovať ako vyjadrenie spokojnosti s tempom výučby. Podobne náročnosť predmetu v porovnaní s inými predmetmi bola hodnotená ako primeraná. Priemerná známka bola 3,13 (známka 1 = nízka náročnosť, známka 5 = vysoká náročnosť).

Výučbu nových a prospešných poznatkov hodnotili študenti nadpriemerne (známkou 3,49). Najnižšími priemernými známkami ohodnotili študenti obsah a dôležitosť predmetu (3,09) a svoj záujem o predmet (3,1). Bolo by zaujímavé porovnanie hodnotenia tohto aspektu s inými predmetmi, žiaľ, zatiaľ takéto porovnanie nie je k dispozícii. Nazdávame sa ale, že známku 3 na škále 1 = slabý, 5 = výborný nemožno interpretovať ako nespokojnosť študentov.

Celkovo teda možno konštatovať, že napriek pozitívnemu hodnoteniu takmer všetkých aspektov predmetu sa ako najslabší článok ukázal len priemerný záujem študentov o daný predmet. Inak povedané, vyšší záujem o predmet zrejme nebolo možné dosiahnuť zlepšením formy výučby či výkonu vyučujúcich, a teda sa nazdávame, že vyplýva z nedostatočného povedomia študentov o význame predmetnej problematiky pre účely ich budúcej pracovnej kariéry. Domnievame sa, že k danej skutočnosti v nemalej miere prispieva aj problém všeobecnejšej povahy, a to problém motivácie študentov skutočne študovať (t.j. nielen absolvovať skúšky). Ide pritom o to, že na Slovensku zatiaľ chýba previazanosť medzi študijnou špecializáciou, resp. dosiahnutými študijnými výsledkami, a pracovným zaradením absolventov (často sa napr. stáva, že absolventi pracujú na pozíciách, ktoré si nevyžadujú vysokoškolské vzdelanie, alebo hľadajú uplatnenie v odbore odlišnom od toho, v ktorom promovali).

Okrem povinnej výučby bol predmet Európske a medzinárodné obchodné právo zaradený aj do výučby kurzu *Globalizácia a európska integrácia*, ako aj kurzu *Najnovšie trendy v medzinárodnom podnikaní*, ktoré sú súčasťou projektu *Internacionalizácia vzdelávania ekonómov a manažérov*. Ide o celouniverzitný projekt, ktorého cieľom je

pripraviť kompletnú ponuku vzdelávania v cudzích jazykoch na Ekonomickej univerzite v Bratislave. K čiastkovým cieľom patrí:

- harmonizácia vzdelávania s európskymi trendmi v predmetoch ekonomických a manažérskych vied,
- rozšírenie obsahu vzdelávania o formovanie interkultúrnej kompetencie,
- zvýšenie úrovne jazykovej a pedagogicko-metodickej pripravenosti učiteľov,
- rozšírenie ponuky kurzov ďalšieho vzdelávania na podporu internacionalizácie vzdelávania.

V súlade s uvedenými cieľmi prebehli v letnom semestri 2006/07 dva pilotné kurzy v anglickom jazyku. V rámci každého kurzu sa realizovalo 6 predmetov, pričom každý predmet sa realizoval v rozsahu 20 vyučovacích hodín (pozri tabuľku 2). Kurzy boli otvorené pre široké spektrum účastníkov, nielen pre všetky fakulty Ekonomickej univerzity, ale aj pre jej bývalých absolventov, či študentov a absolventov iných univerzít. Prihlásených bolo v rámci 2 kurzov približne 50 účastníkov, prevažne študentov z rôznych fakúlt EU v Bratislave. Najviac študentov bolo z Obchodnej fakulty. V priebehu kurzu sa počet reálne navštevujúcich účastníkov znížil, zrejme z dôvodu, že všetci účastníci sa kurzu zúčastňovali dobrovoľne, nad rámec svojich študijných povinností.

Tabuľka 2. Prehľad predmetov v jednotlivých pilotných kurzoch

| <i>Globalizácia a európska integrácia</i>       | <i>Najnovšie trendy v medzinárodnom podnikaní</i> |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| • Aktuálne problémy medzinárodného podnikania   | • Európska únia                                   |
| • Európska únia                                 | • Európske a medzinárodné obchodné právo          |
| • Európske a medzinárodné obchodné právo        | • Kultúrne súvislosti v medzinárodnom podnikaní   |
| • Kultúrne súvislosti v medzinárodnom podnikaní | • Ľudské zdroje v medzinárodnom podnikaní         |
| • Medzinárodná preprava a logistika             | • Medzinárodné podnikanie                         |
| • Zahraničnoobchodná politika                   | • Stratégia medzinárodného podnikania             |

Kurz bol prijatý mimoriadne pozitívne zo strany účastníkov, pokiaľ ide o hodnotenie vyučujúcich aj voľbu tém. Vyplývalo to z hodnotenia účastníkov kurzov formou anonymných dotazníkov, v ktorých hodnotili osobitne každý predmet aj vyučujúceho známku 1 až 4, pričom 1 vyjadrovalo najlepšie hodnotenie. Vyše 85% známok udelených účastníkmi bola známka 1.

Vzhľadom na to, že akademický rok 2006/2007 bol pilotným rokom výučby predmetu **Európske a medzinárodné obchodné právo**, koncepcia a metodika jeho výučby ako aj obsahové zameranie budú v ďalších rokoch prispôsobované skúsenostiam z výučby. Snahou bude rovnako zohľadniť odozvu od študentov a hospodárskej praxe.

### Literatúra

Báraňová-Čiderová, D.: Európska únia – testy (slovensko-anglická mutácia). Bratislava:

Vydavateľstvo EKONÓM, 2006. 122 s. ISBN 80-225-2226-0.

Báraňová-Čiderová, D.: Recent Developments of and Key Obstacles to Rapid and Correct Implementation of EC Legislation. Medzinárodné vzťahy, č. 1/2006, FMV, Bratislava, s. 37-44.

Báraňová-Čiderová, D. – Kittová, Z.: Premietnutie analýzy vývoja európskych integračných procesov do výučby na Ekonomickej univerzite v Bratislave. In: Ekonomické znalosti pro

tržní praxi, FF Univerzity Palackého v Olomouci, Olomouc, 14. 9. 2006, s. 33-36. ISBN 80-224-1468-6 (dostupné na internete: [http://knihovna.upol.cz/ff\\_scripta/ekon\\_znalosti\\_2006.pdf](http://knihovna.upol.cz/ff_scripta/ekon_znalosti_2006.pdf))

Báraňová-Čiderová, D. – Mogyorosiová, Z.: Výzvy európskeho rozmeru podnikania na slovenskom trhu z Prístupovej zmluvy. In: Zborník Európsky rozmer podnikania na národnom trhu Slovenska – aktuálne otázky, výzvy a perspektívy v odvetvových a prierezových ekonomikách. Bratislava: CAESaR, 2006, s. 1-8.

Kittová, Z. – Báraňová-Čiderová, D.: Aktuálny vývoj, problémy a ich riešenie v politike vnútorného trhu služieb EÚ. In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie „Merkúr 2006“. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2006, s. 215-222. ISBN 80-225-2290-2.

Mogyorosiová, Z.: Adaptation of the competition policy in Slovakia - selected problems. Národohospodársky obzor, roč. 6, č. 1/2006, s. 43-49.

Mogyorosiová, Z.: Vnútorný trh Európskej únie. Prešov: Vydavateľstvo Michala Vaška, 2006. 152 s. ISBN 80-7165-549-X.

### ***Adaptation in Education of Economists in the European Union Framework***

***Annotation:*** Recently, several modifications have been applied in teaching at the University of Economics in Bratislava aiming to reflect the changes taking place in the society, and subsequently, the diversified needs of the business world. The European and International Business Law course is a newly introduced one the pilot teaching of which was implemented in the preceding academic year both in the framework of the accredited curriculum as well as in the context of the “Internationalisation of Education of Economists and Managers” project. The objective of this contribution is to outline primary findings initiated through teaching.

***Key words:*** European Union, European and International Business Law

#### **Kontaktná adresa autoriek:**

**Zuzana Kittová, doc., Ing., PhD., MBL – HSG  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava  
mogyoros@dec.euba.sk**

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

# THE OUTPUT ORIENTED MANAGEMENT AND COSTINGS

**Bohuslava Knapová**

***Abstract:** Managers can't use only one structure of economics values on the unit of the output (costs, margin, profit, price) for all decisions in the output oriented management. There must exist the broad variety of various costings, for example absorption costing of full costs, retrograde benefit costing of the output, variable costing, costing with the stepping stratification of costs and others. Top management, it means, of the private firm, state enterprise, bank, insurance company, school, hospital or travel agency and so on, must start from information of costings, budgeting and management accounting for the suitable solution of a specific problem of firm.*

***Key words:** output oriented management, information support, costings, budgeting, management accounting*

## **Output oriented management and its information support**

This way of the management presents the traditional access to value categories with its information ensuring. Instruments of output oriented management are costings as the instrument of value management.

Costings show, how to determine or find out costs, profit, margin, price or another value criterion on the unit of the output (product, semi-finished article, work, service, for some activity or its part, for example operation, which is necessary to make in connection with its realization, on the investment action or another physical output) sold on the market.

Costings are the most frequently perceived as assigned or found out costs on the particular product, work, service, which are realized to customers.

Method of the costing means the way, how costs are assigned or found out on the natural unit of the output. Method of costing depends on the determination of the cost object, the cost structure and methods of the cost allocation to the cost object.

All kinds of final outputs of the entrepreneurial process are considered for the cost object. The cost unit and the calculated quantity must be specified, too. The cost unit presents the quantity, time, kind, quality, customery specified unit of the output, for whose costs are assigned respectively find out. The calculated quantity creates the number of cost units, for whose total costs are assigned or find out.

The structure of costing is given by individual conditions of each company in the connection with the decision-making task, which costing solves in many items of costs.

The method of the allocation of costs on the output unit is especially connected with classification of direct and indirect costs. It is caused by numeric technical possibilities of assigning or finding out of costs. This method of the allocation of costs in depending on the decision task is often combined with another angles of the classification of costs, namely to the way of determination of the cost target (in unit and overhead costs), according to the dependence of costs to the volume of made out outputs (fixed and variable costs), taking into consideration, whether the level of costs will be influenced by the particular decision about the cost object or not (relevant and irrelevant costs) and so on.

Costs, which are consumed immediately during the entrepreneurial process, which is necessary for the realization of the output, are called unit costs. These costs are causally

connected with the output unit. Their levels are to be assigned by the valuated norm of the consumption of economic resources in advance and their economy can be controlled by means of differences between in advance-assigned and actual costs of particular items of unit

costs. Consequently savings and overruns of unit costs are found out and are determined on the output unit and as total unit costs for the responsibility centre.

On the other side the costs, which are evoked by needs of the service and management of the “rising” of the material or immaterial output and which so create conditions for a rational course of the entrepreneurial process or assure it in another way, are called overhead costs. A part of engineered costs is also often moved to them. Economy of overhead costs is controlled by differences in advance-assigned (budgeted) and actual costs for particular items of overhead costs. Then savings and overruns of overhead costs are analyzed on the output unit and as total overhead costs for the responsibility centre.

It is nature that unit costs are always direct. Overhead costs can be direct or indirect. For example time amortization of some machine, the only kind of the output is carried out on those, is direct overhead cost. As long as there are made more outputs on one machine, the question is in the case of the time amortization under indirect overhead cost, which has to be dispatched by means of the method of allocation of indirect overhead costs chosen, as it will be further mentioned. The output amortization of the machine is the unit cost.

As far as direct costs are concerned, they have the unique numeric technical relation to the unit of the output. Because of the causality between the output unit and cost, it is possible to determine, which part of the costs was caused by the output unit. These costs can be assigned or found out relatively exactly. With in advance assigned unit costs on the base of valuated norms of the consumption of economic resources and with actual unit costs by dividing. With in advance assigned direct overhead costs according to their budgeted level and with actual direct overhead costs by dividing, too.

As to indirect overhead costs, they have no the unique numeric technical relation to the unit of the output. There exists no causality between the output unit and cost. The cause of raising of these costs is most frequently activity of some centre or security of conditions for creating of an eligible output. Indirect overhead costs on the cost unit are dispatched with the help of different methods.

When is calculated with simple dividing, indirect overhead costs are allocated considering to the count of cost units, which were made.

During costing with so-called dividing with equivalent numbers it is worked out from differing substantial parameter of cost units, for example cost consuming and so on. Indirect overhead costs are allocated into the relation of the basic equivalent number to another equivalent numbers.

For rates costing indirect overhead costs are allocated according to one (summing) or more (differentiated) financial or physical bases of apportionment (allocation bases). Between financial bases belong incomes of the realization, total unit salaries, total level of the unit material and so on. To physical bases belong the number of created output units, quantity of realized output units, complete consumption of standard hours of direct work during outputs creation, total account of square meters and so on.

The accuracy of assessing or finding out of indirect overhead costs depends on the choice of the optimal basis of apportionment. As far as the „construction” of overhead rate is concerned, there should be the proportional relation between the basis of apportionment in the denominator and indirect overhead costs in the numerator. The relation of the basis of apportionment should be ample high enough and measurable easily. The proportion between this basis and allocated indirect overhead costs should be as stable as possible in time. The allocation basis shouldn't be used as universal basis of apportionment for all groups of indirect overhead costs. It would be suitable to use individual relation values (cost drivers) according to rationally divided groups of indirect overhead costs. The meaning of the dispatching of indirect overhead costs for management increases and decreases according to the causality between allocated costs and the basis.

Traditional absorption costing of full costs consists of right allocation of all items of direct and indirect costs (for example unit and overhead) per the output unit. When the costs have been increased about presupposed profit of the output unit, the price of the calculated output will get. Traditional absorption costing of the output unit will expressed as following:

Direct unit costs  
Direct overhead costs  
Indirect overhead costs  
Costs of output unit  
+ Profit of output unit  
= Selling price of output unit

Selling price is not determined by costs of the entrepreneurial process, but the company has to cover its costs by the price in order to reach the profit of the output unit. This fact is illustrated by so-called retrograde benefit costing of the output unit. In this case the profit item is not optional determined on the output unit, but the profit item is the residue, when the costs of the output unit are subtracted from the selling price. Retrograde benefit costing of the output unit looks like following:

Selling price of output unit  
- Discounts (quantity, season)  
= Selling price of output unit after corrections  
- Direct unit costs  
- Direct overhead costs  
- Indirect overhead costs  
= Profit of output unit

These costings (absorption costing of full costs and benefit costing) ensure information for managerial decisions, for economy management of the entrepreneurial process and for the price acts.

### **Costing system in time**

The firm prepares more costings and calculations in respect of its entrepreneurial process. The system of all costings and relations among them is called the costing system. As to the elements of this system, they will ordered in time horizon, which creates background for the output oriented management - strategic, tactical and operational. Connections among elements of costing system permit to compare the costings one to another and to analyze differences raised among them.

Costing system in the short concept is primary determined for following of cost items of the output unit during its preparation and making. Costing system is used as the instrument of periodic planning of cost target in time. It must controll cost items of the output unit, too. This system of costings looks like consequently:

- Estimate costing (Pre-costing)  
- Plan costing  
- Operational costing  
- Actual costing

Costing system in the extensive concept can show not only various items of costs, but also items such as are the margin, profit, price. Then the output profit is compared with costs of the output unit and with the price of the output unit.

Costing system in the short concept and in the extensive concept have the multilateral use for the management of entrepreneurial process of the firm.



### **Using of costings for management**

Possibilities of using of costings are very different in output oriented management and its control.

Costings serve as the base for decisions concerning optimal structure of realized outputs and as well the way of their using in the situation, which requires the decision, if the outputs of the firm will be secured by its own centres or will be ensured from the ambient environment.

Costings permit to show relations between responsibility centres in connection with intradepartmental prices and the way of the motivation influence in the management of these centres.

Costing are used as the instruments of control of the cost economy especially in the sphere of unit costs, but also in the field of other variable costs.

Costings present the tool to necessary price decisions.

Costings help as the base of preparing of the plan of costs, incomes and the profit.

Costing are instruments of the valuation of intradepartmental outputs (not finished outputs, semi-finished products, final outputs).

Costings help to long-time analysis of the cost consuming of the output unit.

### **Summary**

Top management of every entrepreneurial firm must go out from the most suitable information of output oriented management so that could manage and decide in according to costings, costing systems in the short and extensive concept about the further development of the accounting entity.

The output oriented management together with the responsibility oriented and process oriented management works with information of costings, budgeting and management accounting.

### **References**

FIBÍROVÁ, J. – ŠOLJAKOVÁ, L. – WAGNER, J. *Cost Accounting (Management Accounting I)*. Prague: Oeconomica, 2005.

HOUSKA, M. – ŠOLJAKOVÁ, L. *Management Accounting – Official Terminology*. Prague: ASPI, 2003.

KRÁL, B. *Management Accounting*. Prague: Management Press, 2005.

RUSSELL, D. – PATEL, A. – WILKINSON-RIDDLE, G. *Cost Accounting*. Dorchester: Dorset Press, 2002.

### **Kontaktní adresa autora:**

**Bohuslava Knapová, Ing., CSc.**

**Katedra manažerského účetnictví**

**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**Nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3**

**knapova@vse.cz**

# PŘÍNOS FRANTIŠKA VENCOVSKÉHO K DĚJINÁM ČESKÉHO EKONOMICKÉHO MYŠLENÍ<sup>1</sup>

Jitka Koderová

**Abstrakt:** F. Vencovský byl jedním z nejvýznamnějších současných teoretiků a historiků v oblasti měnové teorie a politiky. Uznávaným odborníkem se stal na počátku 60. let, kdy se podílel na řešení stěžejních problémů té doby. V 90. letech dostal nový impuls pro svou vědeckou práci. Výrazným způsobem přispěl ke zmapování vývoje českého ekonomického myšlení a publikoval řadu významných prací z oblasti měnové teorie a politiky. Jako historik věnoval největší pozornost dílu svého učitele Karla Engliš, s nímž ho pojilo dlouholeté přátelství.

**Klíčová slova:** dějiny českého ekonomického myšlení, Karel Engliš, František Vencovský

## Úvod

Vzpomínka na 140. výročí narození Aloise Rašína a na 70 let uplynulých od dopsání Englišovy „Soustavy národního hospodářství“ by se neměla obejít bez vzpomínky na v loňském roce zesnulého prof. Františka Vencovského, který se velmi zasloužil o zmapování vývoje českého ekonomického myšlení, a to zejména v období mezi oběma světovými válkami.

31. března roku 1956 napsal Karel Engliš, který žil v té době ve velmi nuzných poměrech v Hrabyni,<sup>2</sup> svému bývalému žáku a dlouholetému příteli: „Zvláště mne těší, že se Vám osvědčují mé myšlenky v Logice a jsou Vám ku prospěchu. Víím, že byste to nenapsal, kdybyste to nepovažoval za pravdivé. Vážím si nesmírně Vašeho charakteru, stejně jako Vašeho ducha. Ba ještě více, neboť charakter je víc nežli důvtip. Jen si zůstaňte věren a vždycky poctivým v myšlence. Ve vědě je to nadmíru důležité. Věřím, že přijde den, kdy se zase budou směti čísti mé knihy. Myšlenka se neztratí. A to mne nakonec blaží, protože bych si musil zoufati, že jsem žil a celý život přemýšlel úplně marně. Byla to moje radost z myšlenky!“

Englišova Logika bohužel nikdy nevyšla. V dubnu 1948 byla z rozkazu Státní bezpečnosti zlikvidována a zcela zničena sazba všech jejích 4 dílů, která byla připravena k tisku v nakladatelství Melantrich. Engliš nicméně na svém díle dále pracoval za vydatné podpory F. Vencovského, jak o tom svědčí dopis z 12. ledna 1958. F. Vencovský v něm píše: „Pořídil jsem minulé dny podrobný obsah k Logickým rozpravám v tom pořadí, jak jsme je v létě u Vás sestavili. Posílám Vám také jeden průklep, protože Vás to bude jistě zajímat. Už jen z tohoto obsahu je vidět, jak velkolepé dílo to je. Definitivně jsem také minulé dny pořídil strojopisy ke všem kapitolám, které byly dosud v rukopise (Voltaire, Kausalita a finalita, Struktura pojmů, Právní řád jako model ..., Proč je  $3 + 4 = 7$ , Skutečnost jako předmět empirického poznávání). Pak jsem ke každé kapitole udělal tuhý obal – a teď už jen do tiskárny! Celé dílo má přes 1.080 strojových stran. Jen za ta léta, co je mám, jste doplnil původní rozsah o 18 nových kapitol. To je úžasná práce, která svědčí nelépe o Vaší síle. A to nepočítám ostatní samostatná pojednání.“

<sup>1</sup> Příspěvek byl zpracován v rámci výzkumného úkolu Zdroje reformního ekonomického myšlení transformačního období, který je registrován u Grantové agentury České republiky pod číslem 402/05/0395

<sup>2</sup> V srpnu 1952 byl Englišovi doručen výměr Ústředního národního výboru v Praze, v němž mu bylo uloženo, aby do 14 dnů opustil Prahu. Jako místo pobytu mu byla určena zchátralá hájovna bez elektřiny a vodovodu v obci Dolina u Kadaně. Posléze se podařilo získat povolení, aby se mohl 72letý Engliš přestěhovat do malého domku v Hrabyni, kde bydlela jeho sestra.

Doba, kdy mohly být knihy Karla Engliše opět čteny, opravdu nastala. A byl to právě František Vencovský, kdo se zasloužil o to, aby se Englišovu odkazu dostalo náležitého ocenění. I když ve svém úsilí nezůstal osamocen, byl bezesporu k největším znalcům Englišova díla, jeho úvah a myšlenek, o nichž diskutovali ve vzájemné korespondenci.<sup>3</sup> Dílo o logice, na jehož pokračování s Englišem úzce spolupracoval, se však zachránit nepodařilo.<sup>4</sup>

### **Kdo byl František Vencovský?**

Jméno Prof. JUDr. Františka Vencovského není třeba dlouze představovat. Je dobře známé nejen teoretikům, kteří se zabývají dějinami ekonomických učeních či monetární teorií, a ekonomům, kteří se pohybují spíše v oblasti hospodářské praxe, ale i širší veřejnosti. Ta se s ním mohla setkat v souvislosti s vysoce odborně fundovanými a přesto srozumitelně a čtivě psanými články především v Hospodářských a v Lidových novinách či v časopisech Ekonom, Bankovníctví, a také jako s autorem celkové koncepce stálé expozice České národní banky nazvané Lidé a peníze.

F. Vencovský se narodil 12. ledna 1923 v Úsobí v okrese Havlíčkův Brod. Po absolvování reálného gymnázia v Pelhřimově a abiturientského kurzu při Obchodní akademii v Chrudimi nastoupil – před svým nasazením do továrny Philips v pražském Hloubětíně – do úctárny Úrazové pojišťovny v Praze. Po válce začal studovat na Právnické fakultě Univerzity Karlovy v Praze, kterou absolvoval v roce 1949. Po té dostal umístěnku do Strojné traktorové stanice v Humpolci, odkud byl po třech letech převeden do humpolecké pobočky Státní banky československé (dále jen SBČS) jako úvěrový referent. SBČS zůstal věrný až do roku 1981, kdy byl z jejího ústředí v Praze – kde působil od roku 1968 jako poradce předsedy a vedoucí studijního oddělení – přeložen do Státní plánovací komise na funkci poradce předsedy pro měnové otázky. V roce 1990 se vrátil do SBČS, kde setrval až do roku 1992 jako poradce předsedy a pozdějšího guvernéra J. Tošovského.

V roce 1991 nastoupil (zpočátku jako externí učitel) na katedru měnové teorie a politiky Vysoké školy ekonomické v Praze, kde vedl hojně navštěvované kurzy Měnová politika Československa 1918-1939. Jeho působení se však neomezovalo pouze na katedru. Byl široce známou a uznávanou osobností také v rámci Fakulty financí a účetnictví, celé Vysoké školy ekonomické v Praze i mimo ni. Vedl diplomové a disertační práce, předsedal komisím pro státní doktorské zkoušky, pro obhajoby doktorských disertačních prací a v rámci řízení pro jmenování profesorem. Kromě toho působil také jako člen Vědecké rady Fakulty financí a účetnictví VŠE. Pomáhal při řešení teoretických i praktických odborných problémů, při psaní disertačních či habilitačních prací, při zpracování publikací a grantových výzkumných úkolů. V této oblasti úzce spolupracoval i s jinými vysokými školami, zejména s Institutem ekonomických studií Fakulty sociálních věd Univerzity Karlovy, nezřídka se účastnil konferencí a aktivně přednášel na moravských a slezských univerzitách. V roce 1994 se habilitoval jako docent pro obor finance a v roce 1996 úspěšně absolvoval profesorské řízení ve stejném oboru.

Kromě toho byl dlouholetým předsedou a posléze místopředsedou vědeckého grémia Bankovní asociace ČR, členem akademické rady Bankovního Institutu, působil v edičních radách časopisů Politická ekonomie a Finance a úvěr a měsíčníku Bankovníctví. Zemřel 5. července 2006.

---

<sup>3</sup> Díky manželce F. Vencovského, paní Věře Vencovské, jsem měla k dispozici dopisy K. Engliše F. Vencovskému z doby od 24. 6. 1948, tedy ještě před tím, než musel opustit Prahu, do 8. 4. 1961 (zemřel 17. 6. 1961). Rukopisy těchto dopisů předal F. Vencovský Národnímu muzeu. Dopisy F. Vencovského jsou z doby 20. 12. 1950 – 30. 3. 1961. Většina dopisů z let 1948 – 1954 však chybí. Některé dopisy byly také zachycovány bezpečnostními složkami, jiné byly zabaveny při domovních prohlídkách.

<sup>4</sup> Rukopis Logiky byl údajně uschován v cihelně, kterou před svou emigrací vlastnil syn K. Engliše, nicméně se ho dosud nepodařilo nalézt.

Renomé vynikajícího odborníka si F. Vencovský začal získávat již od počátku 60. let, kdy se podílel na řešení problémů spojených se směnitelností československé koruny a s emisí peněz. Tomu odpovídala i jeho bohatá publikační činnost. 90. léta pak znamenala významný impuls pro další rozvíjení jeho vědecké práce.

Česká ekonomická věda v této době začala mj. také splácet svůj dluh vůči vývoji českého ekonomického myšlení, které bylo v předchozích letech opomíjeno a odsouváno do pozadí. Tento návrat nebyl ani zdaleka samoúčelný, a to zejména pokud jde o vývoj české monetární teorie a teorie měnové politiky. Šlo zde také o hledání analogií se současným vývojem v Československu a posléze i v ČR a o potřebu studia realizace praktické měnové politiky zejména v období mezi oběma světovými válkami.

Značnou zásluhu o rozvoj zkoumání v této oblasti měl právě F. Vencovský, který výrazným způsobem přispěl ke zmapování vývoje české monetární teorie a teorie hospodářské politiky, a to všemi možnými formami, které má ekonomická historiografie k dispozici. Tato zásluha je oceňována již jeho současníky a tím spíše bude pozitivně hodnocena i následujícími generacemi.

V první řadě se podílel na nových vydáních původních prací významných českých ekonomů. Za nejdůležitější počín v této oblasti lze označit vydání výboru z Englišových národohospodářských prací publikovaných pod názvem Karel Engliš Národní hospodářství.<sup>5</sup> Jde o zasvěcený výběr, který měl nejen znovu uvést do knihoven Englišovo jméno, ale také umožnit: „aby se Englišova národohospodářská teorie stala opět inspirujícím poznáním pro ty, kteří chtějí porozumět ekonomickému dění a řízení i z jiných pohledů, než jaké jsou dosud obvyklé.“<sup>6</sup>

Vydání tohoto díla předcházela monografie věnovaná Karlu Englišovi<sup>7</sup>, která obsahuje nejen komplexní charakteristiku Englišovy osobnosti včetně vzpomínek jeho přátel a literatury o něm publikované, ale také vybrané pasáže z jeho teoretického odkazu. Menší rozsah mají dvě publikace věnované K. Kramářovi<sup>8</sup> a A. Rašínovi.<sup>9</sup> Ukázky z původních děl jsou součástí také dalších publikací F. Vencovského. V jeho Dějinách českého ekonomického myšlení do roku 1948<sup>10</sup> jsou obsaženy vybrané pasáže z děl L. Chleborada, A. Bráfa, A. Rašína, K. Engliše a J. Macka, také v díle Vzestupy a propady československé koruny<sup>11</sup> můžeme nalézt původní statě K. Engliše a J. Macka.

Stranou nelze ponechat ani práce, kterými F. Vencovský přispěl ke zmapování vývoje české monetární teorie, měnové politiky a bankovníctví. Vedle samostatných publikací Měnová politika v české historii<sup>12</sup> a již zmíněné publikace Vzestupy a propady československé koruny se podílel na vedení autorských kolektivů při zpracování publikací Dějiny bankovníctví v českých zemích<sup>13</sup> a Dějiny měnových teorií na českém území.<sup>14</sup>

F. Vencovský se také nemalou měrou podílel na rozvoji současné české monetární teorie a politiky. Publikoval celou řadu studií věnovaných měnové politice v období transformace, měnovým reformám, emisnímu mechanismu společné evropské měny, připravenosti české ekonomiky k přijetí eura apod.

<sup>5</sup> ENGLIŠ, K. *Národní hospodářství. Vybrané kapitoly*. Brno: Nadace Universitas Masarykiana, 1994

<sup>6</sup> Tamtéž, s. 18

<sup>7</sup> VENCOVSKÝ, F. *Karel Engliš*. Brno, Nadace Universita Masarykiana, 1993

<sup>8</sup> VENCOVSKÝ, F. *Karel Kramář*. Praha: Všehrd 1992

<sup>9</sup> VENCOVSKÝ, F. *Alois Rašín - život a dílo*. Praha: Všehrd 1991

<sup>10</sup> VENCOVSKÝ, F. *Dějiny českého ekonomického myšlení do roku 1948*. Brno: Georgetown, Brno: NAUMA, Praha: Svoboda, 1997

<sup>11</sup> VENCOVSKÝ, F. *Vzestupy a propady československé koruny*. Praha: Oeconomica, 2003

<sup>12</sup> VENCOVSKÝ, F. *Měnová politika v české historii*. Praha: ČNB, 2001

<sup>13</sup> VENCOVSKÝ, F. – JINDRA, Z. – NOVOTNÝ, J. – PŮLPÁN, K. – DVOŘÁK, P. a kol. *Dějiny bankovníctví v českých zemích*. Praha: BI, 1999

<sup>14</sup> VENCOVSKÝ, F. – PŮLPÁN, K. *Dějiny měnových teorií na českém území*. Praha: Oeconomica, 2005

Plným právem můžeme říci, že profesor Vencovský byl nestorem české monetární teorie a je mu právem připisováno přední místo mezi současnými českými ekonomy. O tom svědčí i jeho všeobecná obliba a zapojení do řady prestižních funkcí. Dlouhodobě vykonával funkci předsedy vědeckého grémia Bankovní asociace ČR, byl členem redakční rady časopisu Finance a úvěr, časopisu Politická ekonomie a časopisu Bankovníctví. Poslední čestnou funkcí, kterou se mu ale již bohužel nepodařilo reálně vykonávat, byla funkce člena Vědecké rady VŠE v Praze, do níž byl jmenován nedlouho před svou smrtí.

Za svou činnost získal řadu vyznamenání. V první řadě je třeba uvést medaili Za zásluhy II. stupně, za zásluhy o stát v oblasti hospodářské a v oblasti vědy, která mu jako vůbec prvnímu ekonomovi v historii byla udělena prezidentem republiky v roce 2003. Dále je to Zlatá medaile Masarykovy univerzity v Brně (1994), Cena Karla Engliša (1997), Zlatá medaile Slezské univerzity v Opavě (2001) a Medaile Aloise Rašína VŠE v Praze (2003). V roce 2004 se prof. Vencovský stal historicky prvním laureátem Ceny České společnosti ekonomické za dlouhodobý přínos českému ekonomickému myšlení, která mu byla udělena za přínos k rozvoji české monetární teorie a politiky a za přínos v oblasti dějin české monetární teorie, měnové politiky a bankovníctví.

### **F. Vencovský a K. Engliš**

Krátce po maturitě se F. Vencovskému dostaly do rukou různé články a brožurky věnované ekonomickým tématům, především řízení hospodářství, otázkám financování války, inflace a kontroly cen. To vzbudilo jeho zájem a začal vyhledávat další práce týkající se této problematiky. Shodou okolností vyšla v roce 1940 Englišova knížka Národní hospodářství, která byla napsána jako učebnice pro poslední dva ročníky gymnázií, a tak došlo k jeho prvnímu setkání s Englišem.

Poprvé se F. Vencovský setkal se jménem K. Engliša nad stránkami jeho knihy Národní hospodářství, která vyšla v roce 1940 jako učebnice pro poslední dva ročníky gymnázií. Zájem F. Vencovského o ekonomické otázky vzbudily krátce po maturitě různé články a brožury, které měly za úkol získat sympatie veřejnosti pro řízení české ekonomiky v době protektorátu. Byly věnovány výkladu financování válečných výdajů, inflace a kontroly cen. Potřeba ověřit si předkládané informace, která byla pro F. Vencovského typická a provázela ho po celý život, vedla k tomu, že začal studovat i jiné prameny. Ve svých vzpomínkách uvádí mj. i známou sbírku polemických článků J. Macka ze 30. let vydaných pod názvem Práce, peníze a politika.

Když se dal F. Vencovský zapsat po skončení války na Právnickou fakultu Univerzity Karlovy, objevil v říjnu 1945 oznámení, že zde budou zahájeny přednášky o národním hospodářství prof. Engliša. Tato událost byla do značné míry překvapením, neboť Engliš byl spjat s Masarykovou univerzitou v Brně, jejíž založení inicioval spolu s A. Jiráskem na počátku roku 1919. Stal se také jejím prvním rektorem a vyučoval zde i v době, kdy působil jako ministr financí či guvernér Národní banky československé, a to až do roku 1939.

F. Vencovský se na Englišovy přednášky přihlásil mezi prvními a jak uvádí ve svých vzpomínkách, zájem o tyto přednášky postupně narůstal tak, že jim byly rezervovány největší učebny a ani v těch nebyl dostatek místa pro všechny zájemce.

K jejich přímému osobnímu kontaktu došlo až na jaře 1946, kdy si F. Vencovský zakoupil v antikvariátě Englišovo stěžejní dílo – rozsáhlou dvousvazkovou Soustavu národního hospodářství a požádal autora o podpis. Tehdy došlo k prvnímu neformálnímu rozhovoru, a to nejen o zdrojích zájmu F. Vencovského o ekonomické otázky a Englišovy práce, ale i o odborných otázkách, především v té době aktuální účasti Československa v Mezinárodním měnovém fondu. Po té, co Engliš v únoru 1948 rezignoval na všechny univerzitní funkce, navštěvoval ho F. Vencovský doma. Jejich odborné diskuse pokračovaly i v dopisech, a to zejména po té, co F. Vencovský po ukončení svých studií dostal umístěnku

do Strojně traktorové stanice v Humpolci jako účetní. I v té době však jezdil na návštěvu do Hrabyně, zpočátku řídčeji, později téměř každé dva měsíce. Poslední dopis, vlastně již na rozloučenou dostal F. Vencovský od K. Engliše dva týdny před jeho smrtí v červnu 1961.

### **Závěr - F. Vencovský o K. Englišovi**

Hned v roce 1990 se F. Vencovský podílel na založení Englišovy společnosti, která usilovala o návrat K. Engliše do vědeckého života, a do roku 1994 byl jejím předsedou. V roce 1996 byla Englišova společnost po dohodě jejích představitelů „rozpuštěna“ a byla převedena ve prospěch Englišovy nadace v Ostravě, která každým rokem oceňuje mladé ekonomy, a Englišovy ceny v Brně, jejímž prvním laureátem se stal tehdejší guvernér ČNB J. Tošovský, a v roce 1997 ji obdržel sám F. Vencovský.

Propagaci díla K. Engliše, přesněji snaze o Englišovo odpovídající zařazení do dějin českého ekonomického myšlení věnoval F. Vencovský dlouholetou pozornost. Před rokem 1948 to však bylo prakticky nemožné. O tom nejlépe svědčí úryvek z jeho dopisu z 22. dubna 1959: „Jde mi totiž o tu Zichovu Logiku. Zabýval jsem se tím a chtěl jsem psát také nějaký kritický rozbor. Ale pak jsem si myslel, že by nebylo špatné pokusit se uveřejnit aspoň kritický článek třeba v Tvorbě. A tak jsem takový článek napsal, ovšem jen negativně kritický, protože vím, že bych s nějakými prvky z naší Logiky myšlenkového řádu neprorazil, a já jsem tak chtěl jen aspoň něco náznakově „propašovat“, co by i s hlediska marxistického sneslo uveřejnění. Ale marně! V příloze Ti posílám jednak kopii mého článku, jednak odpověď, kterou jsem z redakce Tvorby dostal. Je vidět, že s nějakou publikací vůbec nelze počítat. A tak jsem s tím také trochu znechucen a rozmrzen, jak je to zoufalé, když ani na chyby v logickém bádání nelze poukázat, že i kritika, má-li být uveřejněna, musí být úzce stranická. – Posílám pro pokus ještě ten článek do Filosofického časopisu, nebudou-li aspoň tam objektivnější. Ale když zase tam je přímo v redakčním kruhu ten Zich. Už nikdy nic nebudu za této situace psát. Hlavně že jsem sám pro sebe přesvědčen o správnosti.“

Po roce 1989 však nevynechal jedinou příležitost, aby mohl na Englišův přínos upozornit. Pro nedostatek prostoru uvedu alespoň názvy nejvýznamnějších z nich. Vedle výše zmíněných knižních publikací jde zejména o stati<sup>15</sup> Englišovo teleologické pojetí národohospodářské vědy, Rovnovážná funkce tržního a cenového mechanismu v teorii profesora Engliše, Englišova měnová a finanční politika, Karel Engliš – život a dílo, Englišova peněžní teorie a politika, Karel Engliš, Přínos Karla Engliše pro ekonomickou vědu, Z vědeckého odkazu Karla Engliše a Englišova praktická finanční a měnová politika. Na závěr je podle mého názoru třeba ocenit, že jednotlivé příspěvky, ač nutně vycházejí ze stejných dat, jsou samy o sobě vždy originálním přínosem a zajímavým čtením.

### **Literatura**

- ENGLIŠ, K. *Národní hospodářství. Vybrané kapitoly*. Brno: Nadace Universitas Masarykiana, 1994
- KODEROVÁ, J. *Za profesorem Vencovským*. Český finanční a účetní časopis, 2006, č. 3
- VENCOVSKÝ, F. *Rovnovážná funkce tržního a cenového mechanismu v teorii profesora Engliše*. Finance a úvěr, 1990, č. 6
- VENCOVSKÝ, F. *Englišovo teleologické pojetí národohospodářské vědy*. Politická ekonomie, 1990, č. 8
- VENCOVSKÝ, F. *Englišova měnová a finanční politika*. Akcionář, 1991, č. 7-11
- VENCOVSKÝ, F. *Alois Rašín – život a dílo*. Praha: Všehrd, 1991
- VENCOVSKÝ, F. *Karel Engliš*. Brno: Nadace Universitas Masarykiana, 1993

---

<sup>15</sup> Přesné odkazy jsou uvedeny v seznamu literatury.

- VENCOVSKÝ, F. *Karel Engliš, život a dílo*. In M. ŠMEJKAL A KOL. *Významní čeští národohospodáři*. Acta Oeconomica Pragensia, 1993, č. 1
- VENCOVSKÝ, F. *Englišova peněžní teorie a politika*. Výzkumná studie Institutu ekonomie České národní banky. 1994, č. 20
- VENCOVSKÝ, F. *Karel Engliš*. Ekonomická revue. 2000, č. 1
- VENCOVSKÝ, F. *Přínos Karla Engliše pro ekonomickou vědu*. Politická ekonomie, 2000, č. 4
- VENCOVSKÝ, F. *Z vědeckého odkazu Karla Engliše*. Finance a úvěr, 2000, č. 7-8
- VENCOVSKÝ, F. *Englišova praktická finanční a měnová politika*. Ekonomická revue, 2000, č. 3
- VENCOVSKÝ, F., *Co by se, pane kolego, stalo...* Hospodářské noviny 11. – 13. 8. 2000, s. 5
- VENCOVSKÝ, F. *Měnová politika v české historii*. Praha: ČNB, 2001
- VENCOVSKÝ, F. *Vzestupy a propady československé koruny. Historie československých měnových poměrů 1918-1992*. Praha: Oeconomica, 2003
- VENCOVSKÝ, F. – JINDRA, Z. – NOVOTNÝ, J. – PŮLPÁN, K. – DVOŘÁK, P. a kol. *Dějiny bankovníctví v českých zemích*. Praha: Bankovní institut, 1999
- VENCOVSKÝ, F. – PŮLPÁN, K. *Dějiny měnových teorií na českém území*. Praha: Oeconomica, 2005
- Za Františkem Vencovským*. Nekrolog výkonné a ediční rady Politické ekonomie a vedení VŠE. Politická ekonomie, 2006, č. 5

#### ***Contribution of František Vencovský to the History of the Czech Economic Thought***

**Annotation:** *F. Vencovsky was one of the most significant contemporary theoreticians and historians in the field of the monetary theory and policy. He became a well known specialist at the beginning of the 60's, when he was involved in solving at that time key issues of monetary theory and policy. In the 90's he acquired an impetus for his scientific work. He helped very significantly to describe the development of the Czech economic thought and published many excellent works of monetary theory and policy. As an economic historian he dedicated the greatest attention to the life and works of his teacher and friend Karel Engliš.*

**Key words:** *history of the Czech Economic Thought, Karel Engliš, František Vencovský*

**Kontaktní adresa autora:**  
**Jitka Koderová, Doc., Ing., CSc.**  
**katedra měnové teorie a politiky**  
**fakulta financí a účetnictví**  
**Vysoká škola ekonomická v Praze**  
**Nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3**  
**Koderova@vse.cz**

# UMIEJĘTNOŚCI DLA PRAKTYKI RYNKOWEJ.

## FENOMEN TOMÁŠE BATI

**Leszek Fryderyk Korzeniowski**

**Abstrakt:** Referat dotyczy znaczenia umiejętności niezbędnych dla osób i organizacji dla skutecznej działalności na współczesnym rynku. Katedra Ekonomii Praktycznej Uniwersytetu Palackeho w Olomoucu - organizator międzynarodowej konferencji – w ten sposób w bieżącym roku upamiętnia 140 rocznicę urodzin Aloisa Rašína oraz 70 rocznicę napisania przez Karela Engliša dzieła „Soustava národního hospodářství“.

Jeżeli jednak badać rolę i znaczenie umiejętności na współczesnym rynku, to nie można pominąć Tomasza Batę, szewca z Moraw i najskuteczniejszego europejskiego przedsiębiorcy lat dwudziestych XX wieku. Jego przedsiębiorczość i umiejętności menedżerskie znalazły także odzwierciedlenie w Polsce.

**Klíčová slova:** Tomáš Baťa, przedsiębiorca, menedžment, menedžer, rynek, umiejętności.

Referat dotyczy znaczenia umiejętności niezbędnych dla osób i organizacji dla skutecznej działalności na współczesnym rynku. Katedra Ekonomii Praktycznej Uniwersytetu Palackeho w Olomoucu - organizator międzynarodowej konferencji – w ten sposób w bieżącym roku upamiętnia 140 rocznicę urodzin Aloisa Rašína oraz 70 rocznicę napisania przez Karela Engliša dzieła „System gospodarstwa narodowego“<sup>1</sup>.

Jeżeli jednak badać rolę i znaczenie umiejętności na współczesnym rynku, to nie można pominąć Tomasa Batę<sup>2</sup>, szewca z Moraw i najskuteczniejszego europejskiego przedsiębiorcy lat dwudziestych XX wieku. Jego przedsiębiorczość i umiejętności menedżerskie znalazły także odzwierciedlenie w Polsce.

Tomasz Bata pierwsze buty zaczął robić w wieku 6 lat<sup>3</sup>. Gdy miał 10 lat, zmarła matka. Mając lat 14 porzucił naukę w szkole i rozpoczął praktykę u ojca. Za rok wyjechał z domu i próbował z siostrą wyżyć z wyrobu obuwia, ale bez pieniędzy, znajomości języka i niezbędnych umiejętności nie mogło się to udać. Wrócił do ojca. W 1894 r. nie mając jeszcze ukończonych 18 lat z bratem Antonim i siostrą Anną założyli warsztat szewski działający pod nazwiskiem brata na zasadach spółki. W niespełna dwa lata, mimo pracy od świtu do nocy warsztat zbankrutował. Brat wstąpił do trzyletniej służby wojskowej, a Tomasz w 1896 r. przejął zakład i kontynuował rzemiosło szewskie. Nauczył się czytać i pisać, znał twórczość Lwa Tołstoja i baśnie Świątopyłka Czecha<sup>4</sup>.

Przełomem okazała się wyprawa w wieku dwudziestu lat do Pragi i Frankfurtu, gdzie zobaczył maszyny. W 1897 roku wprowadził nowość - płócienne półbuty

<sup>1</sup> Cze. *Soustava národního hospodářství*

<sup>2</sup> Tomasz Bata (1876-1932), Czech, syn szewca z miejscowości Zlin na Morawach, z trzechsetnymi tradycjami dziewięciu pokoleń szewców, twórca koncernu obuwniczego, największego przed drugą wojną światową eksportera obuwia. KORZENIOWSKI L.: *Menedžment. Podstawy zarządzania*. Wydanie drugie. Kraków: EAS 2005, s. 64-70.

<sup>3</sup> Były to wykonywane z bezużytecznych odpadów skóry na kopytach własnego wyrobu miniaturki wielkości palca, ale jak sam pisze we wspomnieniach - "buty wielkie jak palec, ale były to buty". Wykonanie jednej pary wymagało całego dnia pracy. Cena oscylowała w granicach 4-10 krajcarów. Zob. BAŤA T.: *Úvahy a projevy*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně 2002, s. 10.

<sup>4</sup> BAŤA T.: *Úvahy a projevy*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně 2002, s. 21. Lew Nikołajewicz Tołstoj (1828-1910) - rosyjski hrabia, pisarz i myśliciel. Svatopluk Čech (1846-1918) – czeski baśniopisarz, prozaik, dziennikarz i podróżnik.



nazywane „batówkami” a także kupił pierwszą maszynę do produkcji obuwia. Wielkie wrażenie na młodego Batę wywarł pobyt z trzema pracownikami w 1904 roku w Ameryce, gdzie przez kilka miesięcy pracuje w fabrykach butów. Tu porzuca swoje spółdzielcze zainteresowania na rzecz równości przedsiębiorców: "Podoba mi się w Ameryce lepszy pomiar współzawodnictwa między pracownikiem a właścicielem. Ja pan, ty pan, ja przedsiębiorca, ty przedsiębiorca. Chciałem, żeby taki sposób życia zapanował między nami w Zlinie. Chciałem, żebyśmy się stali jakoś równi"<sup>5</sup>.

W 1908 roku umiera brat i przedsiębiorstwem zawiaduje już tylko Tomasz, który warsztat szewski przekształcił w zakład przemysłowej produkcji butów. W 1910 r. zatrudnił już 1,5 tys. pracowników. W czasie wojny 1914-1918 zamówienie dla potrzeb wojska zapobiegło poborowi pracowników ale ograniczyło samodzielność, gdyż firma była objęta zarządem wojennym. Ludność cywilna zbiedniała i nie była w stanie kupować butów ze skóry, która była przeznaczona dla wojska. Tomasz wprowadza swój pomysł podpatrzony w Holandii: buty z drewnianymi podeszwami. W 1917 r. zatrudnienie wyniosło 5 tys. pracowników, z tego 2/3 w produkcji dla wojska (10 tys. par dziennie) i 1/3 w produkcji drewniaków (5 tys. par dziennie)<sup>6</sup>.

W 1919 roku odbywa trzecią, tym razem krótką - czterotygodniową - podróż do Ameryki. Studiuje nie tylko maszyny ale i poziom życia ludzi i to, o czym śnił od młodości: jak zastąpić siłę ludzi maszynami. Tomasz Bata poznał w Dittroit produkcję taśmową samochodów. W tym czasie Henry Ford propagował swoje przedsiębiorstwo jako „służbę społeczną”, przez którą rozumiał sprzedaż swoich produktów za taką cenę, aby każdy mógł kupić auto. Mały zysk jednostkowy stawał się dużym zyskiem z dużej liczby sprzedanych egzemplarzy.

W największym na świecie przedsiębiorstwie Endicot&Johnson w Binghampton i Johnson City (100 tys. par dziennie) Bata poznaje masową produkcję i sprzedaż butów<sup>7</sup>. Kupuje też niewielką fabryczkę w Lynn w stanie Massachusetts i otwiera zakład Bata Shoe Corporation, który jednak po bankrutuje po niedługim czasie zarządzania przez Jana Batę<sup>8</sup>.

W latach 1918-1921 narastał kryzys w sytuacji gospodarczej powodujący spadek produkcji i zmniejszenie zatrudnienia. Rewolucyjni aktywiści organizowali strajki, Czeski Związek Obuwników aktywnie zwalczał Batę. W 1918 roku Bata zatrudnił 4006 pracowników, a w 1923 roku tylko 1802<sup>9</sup>. Jedną z dróg zwiększenia sprzedaży było organizowanie siostrzanych Batowych spółek w 1921 roku w USA i Holandii, 1922 – Jugosławii, Dani i Polsce<sup>10</sup>, które rozpoczynały sprzedaż butów i pomagały przy zakupie

---

<sup>5</sup> BAŤA T.: *Úvahy a projevy*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně 2002, s. 25.

<sup>6</sup> BAŤA T.: *Úvahy a projevy*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně 2002, s. 27; IVANOV M.: *Sága o životě a smrti Jana Bati a jeho bratra Tomáše*. Vizovice: LÍPA 2000, s. 48. Biograf Tomasza Baty, Antoni Cekota podaje: 5 tys. par dla wojska, 2 tys. par dla cywilów i 3 tys. par drewniaków dziennie. Zob. *Entrepreneur Extraordinary. Biography of Tomas Bata by Anthony Cekota*. Rome: Edizioni Internazionali Sociali 1968, s. 123; CEKOTA A.: *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně 2004, s. 97.

<sup>7</sup> CEKOTA A.: *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně 2004, s. 115.

<sup>8</sup> POKLUDA Z.: *Ze Zlína do světa – příběh Tomáše Bati*. Zlín: Nadace Tomáše Bati 2005, s. 16.

<sup>9</sup> POKLUDA Z.: *Ze Zlína do světa – příběh Tomáše Bati*. Zlín: Nadace Tomáše Bati 2005, s. 17.

<sup>10</sup> *Bata obuwi i skóry w Krakowie w 1922 roku oraz Polska Spółka Obuwnicza Bata S.A w Chełmku w 1930 roku*. Zob. *Entrepreneur Extraordinary. Biography of Tomas Bata by Anthony Cekota*. Rome: Edizioni Internazionali Sociali 1968, p. 382.

surowców<sup>11</sup>. Ponadto dwukrotnie obniżył ceny na swoje produkty (w jesieni 1921 i na wiosnę 1922) ale nie przyniosło to poprawy<sup>12</sup>.

Genialność Bata objawiła się w na Walnym Zjeździe Czeskich Przemysłowców rozpoczynającym się 25 sierpnia 1922 r. w Pradze. Przedsiębiorców z Czech, Słowacji, Niemiec i Węgier, katolików, protestantów i żydów odwiedził minister finansów dr. Rašin. Po wystąpieniu ministra zdenerwowani i rozżaleni przedsiębiorcy zarzucali ministrowi oderwanie polityki finansowej od gospodarki i komentowali jego wypowiedź: „Panowie, gdy was będzie mniej, to będzie lepiej”<sup>13</sup>.

W trzecim dniu powszechnego narzekania na kryzys Towasz Bata w 5-minutowym wystąpieniu ogłosił program wyjścia z kryzysu: „my obniżymy ceny naszych butów o połowę i będziemy kontynuować sprzedaż za połowę ceny”<sup>14</sup>. Z dniem 1. września 1922 roku przeprowadził zadziwiającą, ryzykowną operację: obniżył cenę swoich produktów o 50%. Równocześnie pracownicy zgodzili się na obniżenie zarobków o 40%, co częściowo zostało zrekomensowane obniżeniem cen o połowę na artykuły spożywcze w sklepie przyfabrycznym<sup>15</sup>.

Bata instynktownie rozpoznał psychologię decyzji klientów i umiał wzbudzić przekonanie, że to głębiej nie pójdzie, że trzeba się spieszyć do sklepów, bo to się skończy bankrutem. Gdyby Bata obniżał ceny stopniowo, to skutek byłby odwrotny, klienci wstrzymywali by się z zakupami czekając na dalsze obniżki cen. Ale Bata poprzedził ten manewr kilkudniowymi rachunkami kosztów i dochodów, znakomitą propagandą (plakat zawierał jasny przekaz: DROŻYZNA miażdżona przez pięć z napisem Bata % 50). Mistrzowskie posunięcie marketingowe określiło na trwałe politykę firmy na podstawie tego, co wszyscy widzieli lecz nie zauważali: świat potrzebuje butów, na które stać każdego.

Bata zyskał sympatię społeczną, sprzedał zapasy, zamienił kapitał wadliwy w kapitał pracujący, zmniejszył koszty, obniżył straty i utrzymał produkcję na niezmińszonym poziomie. Konkurencja protestowała i bankutowała, ale wszelka krytyka rozbijała się o fakt niepodważalny: tanie buty były atrakcyjne dla klientów, a Bata swoje decyzje rynkowe realizował. Cztery litery B-A-T-A stały się rozpoznawalnym symbolem odważnego, pomyślnego gospodarowania. Podobnie jak cyfra „9” kończąca cenę detaliczną (niektórzy domniemywali, że to szczęśliwa gwiazda symbolizująca Tomasza Batę - dziewiątego w pokoleniu szewców)<sup>16</sup>.

W wyborach powszechnych we wrześniu 1923 roku grupa pracowników Bata uzyskała absolutną większość w radzie miejskiej a Tomasz Bata został starostą Zlina.

<sup>11</sup> *Entrepreneur Extraordinary. Biography of Tomas Bata by Anthony Cekota*. Rome: Edizioni Internazionali Sociali 1968, p. 382; POKLUDA Z.: *Ze Zlína do svĕta – příběh Tomáše Bati*. Zlín: Nadace Tomáše Bati 2005, s. 17.

<sup>12</sup> CEKOTA A.: *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně 2004, s. 110; *Entrepreneur Extraordinary. Biography of Tomas Bata by Anthony Cekota*. Rome: Edizioni Internazionali Sociali 1968, p. 143-144.

<sup>13</sup> Cze.: „Pánové, až vás bude méně, budete na tom lépe”. CEKOTA A.: *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně 2004, s. 119.

<sup>14</sup> Nie ma stenogramu z tego wystąpienia, ale jego biograf podają taką argumentację: (1) Stoimy przed zimą, sklady są przepełnione zbożem, sprzedaż jest słaba i dalej się zmniejsza. (2) Pieniądzy ubywa, bezrobocie jest wysokie i rośnie. Eksport się załamał, grozi nam całkowita zguba. (3) Ceny zboża i płodów rolnych spadają, rolnicy nie mają pieniędzy, a te, które utargują, chowają w domach ze strachu przed niewiadomą przyszłością. (4) Produkcja w fabrykach i liczba pracujących jest na najniższym poziomie. (5) Ludzie potrzebują butów, co widać wszędzie, w każdej wsi, w szkołach, w fabrykach, a zima jest za drzwiami. (6) Są oznaki, że rządowa polityka przywróci zaufanie do czeskiej korony, co będzie solidną podstawą dla handlu krajowego i zagranicznego. Zob. *Entrepreneur Extraordinary. Biography of Tomas Bata by Anthony Cekota*. Rome: Edizioni Internazionali Sociali 1968, s. 158; CEKOTA A.: *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně 2004, s. 120.

<sup>15</sup> BAŤA T.: *Úvahy a projevy*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně 2002, s. 34.

<sup>16</sup> Zob. CEKOTA A.: *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně 2004, s. 14.

W latach 1923-1924 Bata reorganizuje produkcję, inwestuje w nowe budynki i maszyny. W 1927 roku za przykładem naukowej organizacji pracy amerykańców Taylora i Forda wprowadza nowoczesną mechaniczną taśmę montażową, w wyniku czego produkcja wzrasta o 70% przy wzroście zatrudnienia o 25%. Posiada już 30 budynków fabrycznych. Bata równocześnie kontynuuje ekspansję do Wielkiej Brytanii (1924), Egiptu, Palestyny, Indii (1925), Niemiec (1929) Francji, Polski<sup>17</sup>, Austri, Rumuni, Szwecji, Szwajcarii, Egiptu (1930) Belgii, Finlandii, Luxemburga, Węgier, Włoch, Afryki Południowej, Indonezji, Singapuru, Indii (1931). Do 1932 roku powstało 666 sklepów firmowych w 37 państwach, głównie Azji i Afryki<sup>18</sup>.

**Nowatorstwo w zarządzaniu** Tomasza Baty polegało na decentralizacji zarządzania i podziale całego przedsiębiorstwa na autonomiczne jednostki organizacyjne (warsztaty, oddziały i punkty sprzedaży), specjalizacji produkcji w poszczególnych warsztatach, ustawieniu maszyn obok poruszającego się pasa dostarczającego elementy do rąk robotników, wykańczaniu obuwia równoległe z przyspieszonym suszeniem. Towarzyszyło temu standaryzowanie materiałów, kopyt i narzędzi. Organizacja firmy Baty została oparta na zasadzie "od producenta do konsumenta". Warsztat, jako podstawowa jednostka, sam zapewniał sobie dostawę potrzebnych materiałów, kupował surowce, energię elektryczną, wynajmował pomieszczenia produkcyjne, płacił swoim robotnikom i swojemu szefowi. Musiał zapewnić sobie sprzedaż własnej produkcji. Wykonywał kontrolę nad trzema fazami zarządzania: zaopatrzeniem, produkcją i sprzedażą.

**Plan produkcji**, będący specyficznym rodzajem kontraktu autonomicznych jednostek z przedsiębiorstwem, spajał w jedną całość działania różne jednostki organizacyjne. Plan dla całego przedsiębiorstwa był opracowywany przez centralną służbę planowania na sześć miesięcy (sezon) i obejmował produkcję, zaopatrzenie oraz sprzedaż. Przyjmowano w planowaniu, że rok planowany ma 253 dni pracy. Plan był następnie ustalany na okres tygodnia z rozbięciem na poszczególne warsztaty i oddziały. Z kolei plany tygodniowe rozdzielano na plany dzienne. Podstawową jednostką rozrachunkową był tydzień. W tym okresie powinny być zakończone wszystkie operacje księgowo-finansowe, wyegzekwowane należności i pokryte płatności<sup>19</sup>.

Każdy warsztat, reprezentowany przez swojego szefa, starał się otrzymać z planu przedsiębiorstwa możliwie największe zadania. Motywacją była chęć jak największego zysku, a jego wielkość wynikała przede wszystkim ze skali produkcji jednostki. Ograniczała te zapędy odpowiedzialność za straty spowodowane niewykonaniem planu. Na podstawie planu sześciomiesięcznego i planów tygodniowych szef warsztatu zawierał umowy z innymi jednostkami przedsiębiorstwa.

**System motywacyjny** miał na celu wyzwolenie kreatywności i odpowiedzialności pracowników i opierał się na inicjatywie, uzdolnieniach i odpowiedzialności pracowników. System wynagradzania składał się z płacy bazowej, płacy akordowej i udziału pracowników w zyskach i stratach danej jednostki organizacyjnej. Dopełnieniem tego systemu była kultura organizacyjna świadomego podporządkowania celowi: „Bądźmy przykładem, ponieważ organizacja jest zawsze tylko cieniem człowieka”<sup>20</sup>. Fabryki i sklepy Baty propagowały liczne hasła i slogany dobrej roboty<sup>21</sup>: „Najlepiej przekonuje dobrze wykonana praca”, „Co chcesz

<sup>17</sup> Polska Spółka Obuwnicza Bata S.A w Chełmku. Zob. *Entrepreneur Extraordinary. Biography of Tomas Bata by Anthony Cekota*. Rome: Edizioni Internazionali Sociali 1968, p. 382; Zdenek Pokluda podaje rok 1932, zob. POKLUDA Z.: *Ze Zlína do světa – příběh Tomáše Bati*. Zlín: Nadace Tomáše Bati 2005, s. 38.

<sup>18</sup> POKLUDA Z.: *Ze Zlína do světa – příběh Tomáše Bati*. Zlín: Nadace Tomáše Bati 2005, s. 37.

<sup>19</sup> BAŤA T.: *Úvahy a projevy*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně 2002, s. 52; Piotrowski W., *Organizacje...* op. cit. s. 694-695.

<sup>20</sup> CEKOTA A.: *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně 2004, s. 186.

<sup>21</sup> STRÍTESKÝ M.: *Tvůrčí odkaz Tomáše Bati současným podnikatelům*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně 2003, s. 20.

– możesz”, „kto pędzi za pieniędzmi, ten ich nigdy nie dogoni”, „Mądry człowiek czyni na początku to, co błazen musi zrobić na końcu”, „Bądź dla innych przykładem”, „Nadaremny jest mówić ludziom to, co można im pokazać”, „Lepiej jest raz zobaczyć niż sto razy usłyszeć”, „Odwaga to połowa sukcesu”, „Odpowiedzialność wszystkich za wszystko jest odpowiedzialnością nikogo za nic!” czy najbardziej znane: „Klient nasz pan”. Miały one na celu wzmocnienie sił stabilizacyjnych wewnątrz przedsiębiorstwa, czemu służył **model „człowieka Baty”** – energicznego, rzutkiego, o wysokich dochodach, o wysokim standardzie życia, a równocześnie skromnego i zdyscyplinowanego.

W firmie nie uznawano żadnych tytułów, jedynie Bata nosił miano „szefa”<sup>22</sup>. Każdego ranka szef sam stemplował swoją kartę pracy w zegarze, tak jak każdy z robotników. Każdy z pracowników miał prawo wstępu do któregośkolwiek z budynków, do wszystkich kierowników. Do gabinetów wchodziło się bez pukania, co miało podkreślać bezpośredniość i braterstwo członków wspólnoty.

System Tomasza Baty obejmował działania oświatowe, szkoleniowe i socjalne, rzadko spotykane w tym okresie czasu. W 1912 r. Bata wybudował pierwsze domy dla pracowników; w 1928 roku było ich już ponad 700 a setki dalszych przybyło w następnych latach. W 1924 r. utworzono Oddział Zdrowia – zakładowe ambulatorium, w 1925 – Dom Opieki Socjalnej z poradnią zdrowia, żłobkiem, pomieszczeniem dla Szkoły Młodych Matek oraz izbę porodową. W 1926 r. z okazji pięćdziesiątych urodzin Tomasza Baty utworzono fundusz dla dzieci pracowników firmy a w 1927 – zakończono budowę własnego szpitala<sup>23</sup>. Fabryka zatrudniała także niewidomych i innych niepełnosprawnych – w 1929 roku było ponad 200 takich pracowników. W 1930 roku wprowadzono pięciodniowy tydzień pracy o 45 godzinach<sup>24</sup>. Na koszt firmy funkcjonowały szkoły podstawowe, kursy dla terminatorów przekształcone w dwie szkoły przyzakładowe (Zasadnicza Szkoła Techniczna i Zasadnicza Szkoła Handlowa), kursy dokształcające dla dorosłych a także zajęcia specjalne dla grup młodzieży opóźnionej w rozwoju. Firma wydawała własne gazety zakładowe.

Starsi mieszkańcy Zlina pamiętają jeszcze jedną z licznych anegdot o tym, że Bata wysłał dwóch pracowników na wywiad do Afryki. Obaj przystali do szefa telegramy z wnioskami z rekonesansu. Jeden napisał pesymistycznie: „tu się chodzi boso nikt nie kupi naszych butów”, a drugi optymistycznie: „tu wszyscy chodzą boso, ogromny rynek na nasze buty”.

Tomasz Bata pozostawił także w Polsce ślady swojej działalności. Władze gminy Chełmek podają obecnie, że „los spokojnej miejscowości zmienił się za sprawą czeskiego fabrykanta, króla obuwia Tomasza Baty, który w 1931 roku zaczął w niej budowę fabryki oraz osiedla mieszkaniowego. Zakład sprawił, iż Chełmek rozwinął się, a ilość mieszkańców w ciągu pięciu lat podwoiła się.” Obecnie Chełmek zamieszkuje ponad 9 tys. mieszkańców, pielęgnuje tradycje obuwnictwa i pamięć o nazwisku Bata.

Także władze Krapkowic podają, że przy ul. ks. Duszy „ujrzemy halę sportową, a nieopodal hale produkcyjne, należące niegdyś do Śląskich Zakładów Przemysłu Skórzanego. Założył je w 1929 roku Tomasz Bata który w ciągu 3 lat przekształcił zakłady w Spółkę Akcyjną OTTA” .

---

<sup>22</sup> Tak przynajmniej twierdzi Bronisław Bombała. Zob. <sup>22</sup> BOMBAŁA B.: *Zintegrowana przewaga konkurencyjna w perspektywie personalistycznej: studium przypadku*. „Prakseologia” 2000, nr 140, s. 100.

<sup>23</sup> BOMBAŁA B.: *Zintegrowana przewaga konkurencyjna w perspektywie personalistycznej: studium przypadku*. „Prakseologia” 2000, nr 140, s. 99.

<sup>24</sup> POKLUDA Z.: *Ze Zlina do světa – příběh Tomáše Bati*. Zlín: Nadace Tomáše Bati 2005, s. 28.

<sup>25</sup> <http://www.chelmek.pl>. Historia Chełmka. Odczyt 2007-09-10.

<sup>26</sup> <http://www.e-promocja.net/Krapkowice>. Odczyt 2007-09-10.

Opisanym także w biografii Tomasza Baty jest fakt, że Bożena Klaus, przedstawiciel handlowy Baty, w Polsce poznała Dominika Ciperę, późniejszego swojego męża i głównego planistę i administratora fabryk Baty<sup>27</sup>.

W Europie trudno spotkać podobny przypadek, by bez teoretycznego wykształcenia wyprzedzić epokę i trwale wpisać się w dorobek nauk o zarządzaniu. Trudno też spotkać autorów, którzy chcieliby na przykładzie Baty uczyć przyszłych przedsiębiorców i menedżerów sprawnego i skutecznego działania. Ekonomiści i menedżerowie z Czech i w kilku przypadkach z Polski to zbyt mało w morzu książek amerykańskich autorów, bez związku ze specyfiką społeczno-prawnych warunków działalności biznesu w krajach europejskich.

### **Literatura**

BAŤA T.: *Úvahy a projevy*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně 2002.

BOMBAŁA B.: *Zintegrowana przewaga konkurencyjna w perspektywie personalistycznej: studium przypadku*. „Prakseologia” 2000, nr 140, s. 93-105.

*Entrepreneur Extraordinary. Biography of Tomas Bata by Anthony Cekota*. Rome: Edizioni Internazionali Sociali 1968.

CEKOTA A.: *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně 2004.

IVANOV M.: *Sága o životě a smrti Jana Bati a jeho bratra Tomáše*. Vizovice: LÍPA 2000

KORZENIOWSKI L.: *Menedżment. Podstawy zarządzania*. Wydanie drugie. Kraków: EAS 2005.

POKLUDA Z.: *Ze Zlína do světa – příběh Tomáše Bati*. Zlín: Nadace Tomáše Bati 2005.

STRÍTESKÝ M.: *Tvůrcí odkaz Tomáše Bati současným podnikatelům*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně 2003.

### **Kontaktní adresa autora:**

**dr inż. Leszek Fryderyk KORZENIOWSKI**

**EUROPEAN ASSOCIATION for SECURITY**

**Stanisław Górny 12 - Liport**

**34-105 Wysoka**

**POLSKA**

**lfk@pp.com.pl**

---

<sup>27</sup> CEKOTA A.: *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně 2004, s. 110; *Entrepreneur Extraordinary. Biography of Tomas Bata by Anthony Cekota*. Rome: Edizioni Internazionali Sociali 1968, p. 143-144.

# VÝROBEK VERSUS ZNAČKA

Vratislav Kozák, Ondřej Král

**Abstrakt:** Studie analyzuje rozrůstající se trh vlastních značek obchodních řetězců (DOB) a jejich možný vliv na zavedené značky tradičních producentů (MOB). Hlavní zaměření je na výrobky rychloobrátkového zboží. Analýza se nezaměřuje jen na obchodní řetězce, ale také na původ vlastních značek, jejich rozšíření v ČR a v neposlední řadě také na jejich výrobce.

**Klíčová slova:** Vlastní značky, značky tradičních producentů, obchodní řetězce, rychloobrátkové zboží

## DISTRIBUTOR OWN BRAND (DOB)

DOB je takový výrobek, který je prodáván pouze v daném obchodním řetězci (supermarketu, hypermarketu apod.) a nikde jinde ho ve stejné podobě nenajdeme. Je typický hned několika rysy:

**Obal** - jde o obal speciálně uzpůsobený pro tento řetězec, vypadá většinou jednoduše s jasným rozpoznatelným symbolem, pomocí něhož zákazník může tento výrobek identifikovat, jako o výrobek patřící do této skupiny výrobků. Obal je také jednoduše řešený a není proto nákladný. Má vzbuzovat pocit, že právě obal je jedním z důvodů, proč je výrobek levnější než ostatní.

- **Verze 1 – na první pohled rozpoznatelný**, výrobek je jasně označen logem super/hypermarketu či jiným označením, pod kterým se prodává.

- **Verze 2 – na první pohled nerozpoznatelný**, výrobek se na první pohled jeví jako jakýkoli jiný výrobek z kategorie MOB a upoutá pouze cenou.

**Cena** - výrobek je výrazně levnější než jeho konkurenti.

**Množstevní omezení** - u drtivé většiny obchodů a produktů je striktně omezeno množství, které si můžete koupit v rámci jednoho nákupu. Obvykle se ale toto nařízení neuplatňuje.

**Prodejní místo/plocha** - DOB obvykle nedisponují výrazným zvýhodněním v rámci prodejního místa.

**Marketing** - na tyto výrobky je pouze omezená reklama. **Kvalita** - obvykle se liší jeho kvalita/receptura od ostatních výrobků v segmentu, což také umožňuje výrazně snížit cenu.

## PŮVOD VLASTNÍCH ZNAČEK OBCHODNÍCH ŘETĚZCŮ (DOB)

V posledních letech se stále více prosazují DOB. Jejich význam souvisí s posílením úlohy distributorů (prodejců) na úkor producentů plynoucím z převahy nabídky nad poptávkou. Stejný produkt dokáže dnes distributorům nabízet spousta výrobců. Prodejce proto může rozhodovat o tom, zda a jak a především co bude nakonec zákazníkům nabízet. Svého silného postavení na trhu využívá mimo jiné i k tomu, že produktu dá nakonec svoji vlastní značku.

Tento přístup je typický zejména pro supermarkety. Zatímco na počátku osmdesátých let tvořily maloobchodní značky v průměru pouze okolo pětiny jejich obratu, dnes je to již více než třetina. Jsou však značné rozdíly mezi zeměmi, mezi jednotlivými řetězci i mezi druhy zboží. Nejvíce jsou maloobchodní značky zastoupeny v USA, Velké Británii, Německu a Francii. Stoprocentní podíl na celkovém obratu mají obchodní značky v obchodních domech Mark&Spencer, zhruba poloviční v Sainsbury a Tesco a okolo pětiny v Aldi a Spar.

V České republice byl počátek vlastních značek obchodních řetězců poměrně nenápadný. Spotřebitelé si jich poprvé všimli, když si supermarkety objednaly vlastní pivo, které sice nadchlo cenou – v devadesátých letech kolem 3-4 Kč - ale velmi zklamalo kvalitou. Poté se začaly opatrně objevovat značky v dalších segmentech a opatrně sondovat reakce zákazníků, aby se neopakoval tak výrazný neúspěch v segmentu lahvových piv.

## **ÚLOHA DOB**

Produkt s vlastní značkou obchodního řetězce hraje několik hlavních úloh, které by se zjednodušeně daly sloučit pod společný jmenovatel - zisk.

Zmiňovanými úlohami jsou:

- vybudování loajality k obchodnímu řetězci (za předpokladu akceptování kvality výrobku, cenové hladiny, obalu apod.)
- prodej většího množství výrobků v daném segmentu
- poskytnutí levnější alternativy k dražším výrobkům
- konkurenční boj řetězců, mimořádný pro tento okamžik v ČR (zvýšení podílu na trhu)

## **KDO A PROČ JE VÝROBCEM DOB PRO OBCHODNÍ ŘETĚZCE?**

**Kdo?** Mnohdy jde o lokální výrobce nebo dovozce různých produktů, ale mnohdy jde o renomované tuzemské výrobce, kteří disponují vlastními zavedenými výrobními řadami.

**Proč?** Motivy mnohem více orientované na přežití výrobců na trhu, na profit, který z této produkce mají a další plynoucí výhody.

- V případě, že se jedná o lokálního výrobce je pro něho velice zajímavé množství, v jakém se produkují tyto značky. Mnohdy se totiž vyrovnají jeho samotné produkci.
- Výrobce se nezajímá o marketing těchto značek, protože v podstatě žádný neexistuje.
- Má dopředu garantovaný odběr – i když je kontrakt jen na omezenou dobu.
- Nevytváří recepturu, obal ani speciální balení.
- Neplatí z těchto produktů žádné speciální poplatky, které jsou tolik rozšířené u ostatní produkce. Např. poplatky za:
  - zalistování, zařazení výrobku do prodeje;
  - poplatky za speciální umístění v prodejně či regálu;
  - poplatky za účast výrobku ve speciálních akcích řetězců;
  - poplatky za „úspěch výrobku“, kdy řetězec zpětně inkasuje i 10% z tržeb daného výrobku zpět od výrobce (samozřejmě výrobce již s tímto musí počítat při kalkulaci ceny).
- Řetězec je poté ochoten vzít do prodeje i další produkty daného výrobce, který tak výrazně zvyšuje svůj profit. Výrobce pak do sítě dodává vlastní značku daného řetězce a dalších několik svých výrobků. Byť jsou třeba přímými konkurenty v daném segmentu.
- Výrobce tak snižuje fixní náklady a následně inkasuje vyšší profit z vlastní produkce MOB výrobků.
- V případě, že výrobce dodává pro řetězce jejich vlastní značky, nezřídka kdy tento výrobce produkuje výrobek i pro ostatní země, kde daný řetězec působí a produkce se tak násobně zvětšuje. To samé platí i o produktech výrobce. Řetězec je pak ochotný nakoupit produkci výrobce i pro ostatní země – výrobce se tak lépe prosazuje v mezinárodní konkurenci.

## POPIS NEJROZVINUTĚJŠÍCH SEGMENTŮ DOB

V posledním roce se z rapidním rozvojem supermarketů rapidně zvýšila nabídka jejich vlastních značek. Existuje ovšem několik segmentů (samozřejmě také díky tomu, co lze v supermarketech prodávat) nadmíru rozvinutých.

**Potraviny** – dalo by se říci, že pokud by chtěl kupovat jen výrobky vlastních značek, tak by dokázal sestavit kompletní jídelníček bez mezer.

**Drogistické zboží** – už nejde o tak rozšířený segment, ale o to zajímavější, protože marže zde dosahují vyšší průměrné úrovně. **Elektronika** – toastovač, varná konvice, vysavač, žehlička, kávovar atd.

**Drobné domácí vybavení** – skleněné džbány, ubrousky, sklenice, žárovky, svíčky, houbovou utěrku, kartáč, prostírání

**Další výrobky** – žrádlo pro domácí zvířata, voňavý stromeček do auta, cigarety, CD disky, kapalina do vstříkovače, nátěrové barvy, kancelářské židle, textilní výrobky - oblečení

## STAV DOB NA ČESKÉM MALOOBCHODNÍM TRHU

Po provedení výzkumu v období dubna a května v roce 2006 v obchodních řetězcích na různých místech České republiky, uvádíme následující fakta:

Vlastní DOB má většina obchodních řetězců působících v ČR. Každý řetězec má vlastní modifikaci DOB, používá jinou strategii v oblasti obalu, ceny, umístění, sortimentu atd.

**Tesco** - zřejmě nejaktivnější řetězec v rámci DOB.

**Albert** - má docela jinou strategii vlastních DOB. Má dokonce dvě, jednu klasickou „Albert“ a druhou, lehce se blížíci Tescu a tj. „EuroShopper“.

**Delvita** - množství výrobků je snad nejmenší a stejně tak logo je velice špatně viditelné, rozpoznatelné.

**Billa** - má velice dobře viditelný DOB „Clever“ s rozzářeným vrškem loga, jako by se říkalo, že zakoupení tohoto výrobky byl výborný nápad.

**Lidl** - se zdá být přeborníkem ve vlastních značkách, což na první pohled nemusí být zřejmé. Lidl využívá strategii, že každý produkt je svou opravdovou značkou, ovšem při zachování mnohých tradičních znaků ostatních vlastních značek.

**Interspar** – výrobky pod privátní značkou SPAR mají své zástupce napříč celým sortimentem a najdete je jak v oblasti potravinářského, tak i nepotravinářského zboží.

**Kaufland** – tento řetězec má dvě řady výrobků. První má poměrně výrazné označení na přední straně obalu - velké „K“ (jako Kaufland) s dovětkem „Classic“. Druhá řada je standardně označena na zadní straně výrobku menším logem Kaufland.

**Hypernova** – vzhledem k tomu, že Hypernova patří do k Aholdu stejně jako Albert, můžeme se setkat se stejnou značkou EuroShopper, ale také vlastní značkou označenou poměrně výrazným „H“. EuroShopper výrazně převládá co se počtu výrobků týká, i když to vizuálně není zjevné.

Podle různých výzkumů trhu se DOB podílejí na maloobchodních tržbách přibližně 5-ti procenty. Podle vyjádření samotných řetězců to je někde mezi 8 až 15 procenty. Růst tohoto trhu se odhaduje přibližně na 10 procent za poslední rok. Oproti jiným státům roste trh vlastních značek v ČR o 6 % rychleji než v jiných zemích Evropy. Další zajímavé číslo je, že v 75 procentech výrobových kategorií dosahuje podíl DOB výrobků méně než 10 % trhu.

## STAV DOB NA EVROPSKÉM MALOOBCHODNÍM TRHU

V ostatních státech na západ od našich hranic je situace podobná té naší. Obchodní řetězce vedou obchodní válku o spotřebitele. Trh je ovšem velmi výrazněji rozdělen a jednotlivé řetězce mají mnohem větší podíly na trhu. Oproti tomu je váš trh velice rozdroben,



což znamená, že se o trh stále bojuje. Není zde zatím tak dominantní síť jako např. Tesco ve Velké Británii či Carrefour ve Francii.

Tak např. v Anglii dosahuje podíl DOB na trhu 40 %, v Německu 27 % - podobně tak v Belgii, ve Francii a Španělsku je to přibližně 20 % a v Itálii asi 12 %.

Největší rozdíl je v tom, že v zahraničí je několik „řad“ DOB v obchodních řetězcích. Např. Tesco má tyto řady 3, přičemž první řada je výrazně nejlevnější. U zákazníků bojuje hlavně cenou a v dané kategorii je vždy nejlevnější. Druhá kategorie již soupeří s výrobky renomovaných výrobců a útočí na pozice těchto výrobků (tyto dvě kategorie jsou v ČR zastoupeny). Třetí kategorie je kategorie luxusního zboží, kdy DOB výrobek mnohdy cenou převyšuje nejdražší výrobky kategorie a i kvalita je minimálně srovnatelná. Nástup této kategorie se dá očekávat v ČR po zabydlení prvních dvou kategorií na trhu.

Co se týká podílu v kategoriích, tak např. v Německu mají DOB výrobky podíl do 10 procent trhu pouze v 32 % kategoriích, což je výrazně méně oproti ČR. V Německu již také byla založena asociace na obranu před DOB výrobky.

### **MANUFACTURER OWN BRAND (MOB)**

Tyto výrobky mají několik typických znaků, a byť je zákazníci nechápou jako něco unikátního či mimořádného, dají se tyto atributy jednoduše vyjmenovat:

- výrobek, který je výhradně produkován jediným výrobcem
- obvykle je součástí širší výrobkové řady
- obvykle je registrována jeho ochranná známka
- je k dostání je ve většině druhů obchodů
- je k dostání na větším územím (mnohdy i několik států) pod stejným označením
- výrobcem je obvykle výrazně marketingově podporován
- výrobce se snaží budovat povědomí o značce a zajistit jeho dostupnost
- výrobek je zvláštní recepturu, je typický co do chuti a složení
- výrobek má typický obal, balení

### **KTEŘÍ PRODUCENTI MOB JSOU NEJVÍCE ZRANITELNÍ VŮČI DOB A PROČ?**

V České republice existují tisíce a možná i desetitisíce dodavatelů obchodním řetězcům. Dělí se ovšem do několika málo typických skupin, z jejichž definice vyplývá míra zranitelnosti.

**Výrobci, kteří pro OR nevyrobí, byť by mohli** – jedná se především o nadnárodní výrobce, kteří jsou schopni dosahovat potřebného množství, logistického zabezpečení a cenové dostupnosti. Tito výrobci ovšem nikdy pro obchodní řetězce vyrábět nebudou, i když k tomu dostávají nabídky.

**Výrobci, kteří pro OR nevyrobí, byť by chtěli** – jedná se o výrobce, kteří nejsou schopni naplnit požadavky na vyráběné množství, cenu, popř. balení apod. Vyrábějí několik vlastních lokálních výrobků, jejichž pozice je minoritní a v žádném segmentu nejsou dominantním producentem. Jejich zájem pro řetězce vyrábět je poměrně velký a pokud budou schopni investovat do výrobních kapacit, budou schopni v budoucnu pro OR vyrábět.

**Výrobci, kteří vyrábějí jen pro OR** – existují výrobci, kteří se z rozmachem vlastních značek a rozšířením obchodních řetězců stali výhradními producenty těchto značek. Ohrožení těchto výrobců by vyplývalo se špatnou orientací na segmenty, kde by vlastní značky mohly zaujmout silnou pozici.

**Výrobci, kteří částečně pro OR vyrábějí** – obvykle jde o silné národní výrobce, kteří mají na trhu etablované své vlastní výrobky, občas i s výrazným podílem na trhu. Výrobou pro OR si doplňují svůj sortiment, je to nástroj pro proniknutí do zahraničí či do celé ČR. Beze zbytku tak využijí své výrobní kapacity.

## **KTERÉ SEGMENTY MOHOU BÝT VLASTNÍMI ZNAČKAMI NEJVÍCE OHROŽENY?**

Všeobecně by se dalo říci, že jsou výrazným záběrem vlastních značek obchodních řetězců ohroženy všechny segmenty, kde se špatně konkuruje kvalitou, kde se kvalita špatně komunikuje, dokazuje. Kde nejsou hmatatelné výhody prémiových výrobků, ať výhody reálné fyzické kvality tak důvěryhodné emoční benefity. Zároveň jsou ohroženy segmenty, kde není výrazný hráč, který by měl větší podíl v segmentu a ten je rozdělen mezi mnoho menších/lokálních/luxusních výrobců.

Ohrožení spočívá ve větším prosazení se vlastních značek vůči prémiovým značkám jakéhokoli výrobce daného segmentu.

### ***Product versus Brand***

***Annotation:** This study discusses the growing market of brands owned by the retailers themselves (Distributor Owned Brand - DOB) and their possible influence on brands of traditional producers (Manufacturer Owned Brand – MOB). The main focus of the paper is on Fast Moving Consumer Goods – FMCG. The analysis is not focused only on the situation of the retailers but also the DOBs, where they are coming from, their market penetration in the Czech Republic and last but not the least also on the producers of DOBs.*

***Key words:** Distributor Owned Brand, Manufacturer Owned Brand, market, Fast Moving Consumer Goods*

### **Kontaktní adresa autorů:**

**Vratislav Kozák, doc., Ing., Ph.D.**  
**Fakulta managementu a ekonomiky**  
**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**  
**Mostní 5139, 760 01 Zlín**  
**kozak@fame.utb.cz**

**Ondřej Král, Ing.**  
**ondrej.kral@gmail.com**

# KOMPARATÍVNA ANALÝZA DAŇOVÉHO SYSTÉMU SR A ČR

**Katarína Kráľová**

**Abstrakt:** *Dane veľmi úzko súvisia s existenciou štátu a územnej samosprávy, pretože sú najdôležitejším príjmom štátneho rozpočtu a miestnych rozpočtov. Sú zdrojom štátnych zásahov do ekonomiky. Dane predstavujú jeden z najdôležitejších nástrojov riadenia hospodárstva štátu. Cieľom príspevku je porovnať daňový systém SR a ČR.*

**Kľúčové slová:** *Dane, Daňová sústava, Daňová legislatíva, Priame dane, Nepriame dane, Daňový systém Slovenskej republiky, Daňový systém Českej republiky*

## Úvod

Dane sú jednou z najstarších „finančných inštitúcií“, ktoré vznikli so vznikom štátu a prešli dlhodobým a zložitým vývojom smerujúcim k ich súčasnej rozmanitosti a zložitosti. Dane patria do skupiny štátnych a iných verejných príjmov, popri poplatkoch, cle a ďalších platbách tvoria jeden z najvýznamnejších nástrojov štátu, pomocou ktorého sa zabezpečuje rozhodujúca časť príjmov verejných rozpočtov, významne vplyvajú na stabilizáciu ekonomiky a súčasne vyvolávajú zmeny v rozhodovaní a v celom procese rozdeľovania výsledkov hospodárenia krajiny. Vyjadrujú autoritatívny princíp štátnej moci a súčasne aj princíp podielu právnických a fyzických osôb na financovaní potrieb štátu. Miera úspešnosti uplatnenia daní vo funkcií ekonomického nástroja závisí od vhodnej konštrukcie samotného daňového systému a od vhodného prepojenia daní na ostatné ekonomické nástroje hospodárskej, sociálnej a ekologickej politiky. Nevhodnou konštrukciou môžu dane pôsobiť antistimulačne (napríklad dôsledkom neprimerane vysokej miery daňového zaťaženia majú firmy nedostatok finančných prostriedkov na investície a technický rozvoj), preto by vláda mala čo najzodpovednejšie pristupovať k formulovaniu cieľov svojej daňovej politiky. Pri tvorbe a uplatnení daňového systému sa za najdôležitejšie a najnáročnejšie pokladá vytvorenie takej štruktúry zdanenia, ktorá by na jednej strane umožnila sústrediť dostatok finančných prostriedkov v štátnom rozpočte, potrebných na zabezpečenie hlavných úloh štátu a na druhej strane ponechala ekonomickým subjektom toľko finančných prostriedkov, koľko je potrebných na ich rozvoj.

## Daňová sústava

Daňová sústava, ako významný subsystém daňového systému, je súbor konkrétnych daní uplatňovaných v danej krajine v príslušnom zdaňovacom období, ktorým je kalendárny, resp. daňový rok. Dane sú predpisované a vyberané na základe platnej daňovej legislatívy daného štátu. Vo väčšine krajín sveta sú daňové sústavy kombináciou priamych a nepriamych daní, kombináciou daní z príjmov, daní z majetku a daní zo spotreby, resp. predaja.

Na začiatku roka 1993 boli daňové sústavy Slovenskej a Českej republiky identické, avšak už v priebehu roku 1993 začala Slovenská republika niektoré daňové zákony novelizovať a tak sa začali daňové sústavy týchto dvoch štátov postupne odlišovať. Dnes existujú dve odlišné daňové sústavy dvoch samostatných štátov.

## Daňová sústava SR

Daňová sústava SR uplatňovaná od 01.01.1993 bola pôvodne upravená samostatným zákonom (Zákon č. 212/1992 Zb. o sústave daní), v ktorom boli vymenované všetky dane zavedené daňovou reformou účinnou od 01.01.1993. Tento zákon bol však zákonom č. 219/1999 Z. z. zrušený a od tohto obdobia Slovenská republika nemá jeden daňový zákon,

ktorý by komplexne, jednou právnou normou, upravoval celú sústavu daní. Daňovú sústavu Slovenskej republiky teda tvorí súbor samostatných daňových zákonov pre jednotlivé dane.

|                |   |                        |
|----------------|---|------------------------|
| Priame dane    | - | daň z príjmov FO       |
|                | - | daň z príjmov PO       |
|                | - | miestne dane           |
| Nepriame dane- |   | daň z pridanej hodnoty |
|                | - | spotrebné dane         |

### **Daňová sústava ČR**

Daňová sústava ČR uplatňovaná od 01.01.1993 bola pôvodne, rovnako ako daňová sústava SR, upravená samostatným zákonom (Zákon č. 212/1992 Sb. o sústave daní), v ktorom boli uvedené všetky dane, ktoré bolo možné vyberať. Tento zákon bol novelizovaný zákonom č. 302/1993 Sb., neskôr bol zákonom č. 353/2003 Sb. o spotrebných daních zrušený. Daňovú sústavu ČR tvoria samostatné daňové zákony upravujúce jednotlivé druhy daní.

|                |   |                                                              |
|----------------|---|--------------------------------------------------------------|
| Priame dane    | - | daň z príjmov FO                                             |
|                | - | daň z príjmov PO                                             |
|                | - | cestná daň                                                   |
|                | - | daň z nehnuteľností                                          |
|                | - | daň z dedičstva, darovania, prevodu a prechodu nehnuteľnosti |
| Nepriame dane- |   | daň z pridanej hodnoty                                       |
|                | - | spotrebné dane                                               |

### **Komparácia daňovej sústavy SR a ČR**

Štruktúra daňovej sústavy SR a ČR je veľmi podobná, obe tvorí kombinácia daní z príjmov, z majetku a zo spotreby. Sú však odlišné čo sa týka sadzieb daní, v ČR sa stále vyberajú dane, ktoré už boli v SR zrušené (daň dedičská, darovacia a z prevodu a prechodu nehnuteľností). Obe daňové sústavy sú v súčasnej dobe v procese harmonizácie s legislatívou EÚ, kde sa kladie dôraz na presun daňového zaťaženia z priamych daní na dane nepriame. Tento presun znamená rovnomernejšie rozloženie daňového zaťaženia na celú spoločnosť a efektívnejšiu správu daní, pretože vyberanie nepriamych daní je v zásade jednoduchšie ako vyberanie priamych daní. Oblasť priameho zdaňovania v súčasnej dobe zostáva výlučne v kompetencii jednotlivých členských štátov EÚ.

V SR bola od 01.01.2004 zavedená tzv. rovná daň (19 %), ktorou sa zdaňujú príjmy všetkých daňovníkov. Líšia sa len pravidlá pre vyčíslenie základu dane u jednotlivých typov daňových subjektov. V ČR, aj napriek pokusom o zavedenie rovnej dane (v roku 2005 bol návrh na zavedenie rovnej dane vo výške 15 %), v súčasnosti stále existuje progresia zdanenia. Príjmy FO sú zdaňované daňovou sadzbou vo výške 12 – 32 % v závislosti od výšky príjmu. Príjmy PO sú v súčasnej dobe zdaňované sadzbou dane vo výške 24 %, s určitými výnimkami, ktoré sa zdaňujú sadzbou vo výške 5 %.

Dane z majetku sú v SR upravené jedným zákonom. V tomto zákone je vymedzených 9 miestnych daní a miestny poplatok za komunálne odpady a drobné stavebné odpady, ktorý sa tiež zaraďuje medzi miestne dane. V minulosti medzi dane z majetku patrili aj daň z dedičstva, daň z darovania a daň z prechodu a prevodu nehnuteľností. Tieto však boli z dôvodu nízkej výnosnosti a nespravodlivosti (zdaňoval sa majetok, ktorý už raz bol zdanený) zrušené.

Zdaňovanie majetku v ČR je upravené tromi zákonmi a to zákonom o dani z nehnuteľností, zákonom o dani dedičstva, darovaní a z prevodu a prechodu nehnuteľností a zákonom o cestnej dani.

**Tab. 1: Porovnanie daňových sadzieb priamych daní v SR a ČR platných v roku 2006**

| <i>Druh dane</i>                                                     | <i>Sadzba dane</i>                                                                                                                         |                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                      | <i>SR</i>                                                                                                                                  | <i>ČR</i>                                                                                                                                     |
| <i>Daň z príjmov FO</i>                                              | rovná daň 19 %                                                                                                                             | progresívna daň 12-32 %                                                                                                                       |
| <i>Daň z príjmov PO</i>                                              | rovná daň 19 %                                                                                                                             | 24 %, výnimky 5 %                                                                                                                             |
| <i>Daň z pozemkov</i>                                                | 0,25 % zo základu dane – môže byť znížená alebo zvýšená správcom dane                                                                      | pri niektorých druhoch je 0,25 % alebo 0,75 %; u ostatných je určená podľa základu dane v m <sup>2</sup> a koeficientu podľa počtu obyvateľov |
| <i>Daň zo stavieb</i>                                                | 1 Sk/m <sup>2</sup> – môže byť znížená alebo zvýšená správcom dane                                                                         | podľa typu stavby je základná sadzba určená v Kč/m <sup>2</sup> – táto sa násobí koeficientom podľa počtu obyvateľov                          |
| <i>Daň z bytov</i>                                                   | 1 Sk/m <sup>2</sup> – môže byť znížená alebo zvýšená správcom dane                                                                         | je súčasťou dane zo stavieb                                                                                                                   |
| <i>Daň z motorových vozidiel (v ČR cestná daň)</i>                   | určuje ju vyšší územný celok podľa cm <sup>3</sup> pri osobných autách a podľa hmotnosti a počtu náprav pri úžitkových autách a autobusoch | podľa objemu vozidla a podľa hmotnosti a počtu náprav od 1.200,- Kč do 50.400,- Kč                                                            |
| <i>Daň z dedičstva, darovania a prevodu a prechodu nehnuteľností</i> | k 01.01.2004 zrušená                                                                                                                       | daň z dedičstva a darovania je progresívna a závisí od príbuzenského vzťahu zúčastnených osôb, daň z prevodu a prechodu nehnuteľností 3 %     |

Zdaňovanie spotreby v oboch daňových sústavách sa uskutočňuje daňou z pridanej hodnoty a spotrebnými daňami. Kým v SR je každá spotrebná daň upravená samostatným zákonom, v ČR existuje len jeden zákon, v ktorom sú obsiahnuté náležitosti všetkých spotrebných daní.

Od 01.01.2004 je v SR uplatňovaná jednotná sadzba dane z pridanej hodnoty na všetky tovary a služby vo výške 19 %. Zavedenie jednotnej sadzby dane z pridanej hodnoty viedlo k zjednodušeniu mechanizmu uplatňovania dane, zníženiu administratívnej náročnosti na strane platiteľov a správcov dane, ako aj k zamedzeniu rôznych špekulatívnych snáh, ktoré umožňovala existencia dvoch sadzieb dane (zníženie daňových únikov). Od 1.1. 2007 je v SR uplatňovaná 10 % sadzba dane na vybrané druhy tovaru presne špecifikované zákonom ide najmä o lieky a zdravotnícky materiál.

V ČR je v súčasnosti stále uplatňovaný systém základnej a zníženej sadzby dane z pridanej hodnoty. Základná sadzba dane predstavuje 19 % a znížená 5 %.

**Tab. 2 Porovnanie daňových sadzieb nepriamych daní v SR a ČR platných v roku 2006**

| <i>Druh dane</i>                           | <i>Sadzba dane</i>                                                                                                                        |                                                                                                                    |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                            | <i>SR</i>                                                                                                                                 | <i>ČR</i>                                                                                                          |
| <i>Daň z pridanej hodnoty</i>              | jednotná sadzba 19 %                                                                                                                      | základná sadzba 19 %<br>znižovaná sadzba 5 %                                                                       |
| <i>Spotrebná daň z minerálnych olejov</i>  | na základe litrov, kilogramov alebo gigajoulov od 0,- Sk do 18.000,- Sk                                                                   | na základe litrov alebo ton od 0,- Kč do 13.710,- Kč                                                               |
| <i>Spotrebná daň z liehu</i>               | základná sadzba 28 300,-Sk/hl a.<br>znižovaná sadzba 14 150,- Sk/hl a.                                                                    | 13.300,- Kč/ hl etanolu alebo 26.500,- Kč/hl etanolu podľa druhu liehu                                             |
| <i>Spotrebná daň z vína</i>                | tiché víno 0 Sk/hl; šumivé víno 2400 Sk/hl; šumivé víno s obsahom alkoholu nie viac ako 8,5 % objemu 1700 Sk/hl, medziprodukty 2500 Sk/hl | tiché vína 0,- Kč/hl medziprodukty a šumivé vína 2.340,- Kč/hl                                                     |
| <i>Spotrebná daň z piva</i>                | základná sadzba 50 Sk/stupeň Plato/hl<br>znižovaná sadzba 37 Sk/stupeň Plato/hl                                                           | základná sadzba 24,- Kč za každé celé percento extraktu pôvodnej mladiny, znižovaná sadzba: od 12,- Kč do 21,60 Kč |
| <i>Spotrebná daň z tabakových výrobkov</i> | cigary, cigarky 1,40 Sk/kus<br>tabak 1350,00 Sk/kg<br>pri cigaretách sa používa kombinovaná sadzba dane                                   | tabak 905,- Kč/kg<br>cigary, cigarillos 0,90 Kč/kus<br>pri cigaretách sa používa kombinovaná sadzba dane           |

### **Správa a kontrola daní**

Správa a kontrola daní predstavuje inštitucionálny základ daňového systému. Poslaním daňovej správy každej krajiny je zabezpečiť hospodárny a efektívny výber daní pri dodržiavaní zákonnosti, nestrannosti, spoľahlivosti a profesionality. Zároveň je jej základnou povinnosťou uľahčovať daňovým subjektom proces dobrovoľného podriadenia sa plneniu povinností pri platení daní.

Na účely vymierania a výberu daní sa v štáte zriaďujú špeciálne orgány, ktorých povinnosťou je dohliadať nad riadnym a včasným plnením daňových povinností daňových subjektov. Tieto činnosti sa nazývajú správa daní a orgány, ktoré sú povinné nad nimi dohliadať, sú správcovia daní.

Porovnanie vykonávania správy jednotlivých daní v SR a ČR

### **Správa a kontrola daní v SR**

Správu a kontrolu daní v SR zabezpečuje sústava orgánov a inštitúcií, ktoré sú vymedzené zákonmi SR (napr. zákon č. 150/2001 z. z. o daňových orgánoch v znení neskorších predpisov). V týchto zákonoch je vymedzená organizácia daňových orgánov, ich postavenie a pôsobnosť, právomoci a zodpovednosti jednotlivých daňových orgánov pri správe jednotlivých daní.

Koncepciu daňovej politiky zostavuje, presadzuje a za jej aplikáciu v daňovej praxi zodpovedá Ministerstvo financií SR, ktoré riadi Daňové riaditeľstvo SR a Colné riaditeľstvo SR. MF v daňovej oblasti tvorí legislatívu, rozhoduje napr. o odvolaniach proti rozhodnutiam

daňového riaditeľstva, preskúmava rozhodnutia daňového riaditeľstva, môže vykonať kontrolu, ktorá inak patrí do pôsobnosti daňového riaditeľstva.

Konkrétny výkon správy a kontroly daní zabezpečujú v praxi daňové orgány, ktorými sú:

- Daňové riaditeľstvo SR
- daňové úrady (v SR je 102 daňových úradov)
- Colné riaditeľstvo SR
- colné úrady (v SR je 14 colných úradov)
- obce a vyššie územné celky

Popri týchto inštitúciách, v SR do daňovej oblasti zasahuje aj rezort Ministerstva vnútra SR (Úrad boja proti organizovanej kriminalite) ako aj rezort Ministerstva spravodlivosti SR (súdy), a to v oblasti vyšetrovania trestných činov v oblasti ekonomickej kriminality vrátane daňových únikov, daňových podvodov a iné.

### **Správa a kontrola daní v ČR**

Procesná stránka správy daní v ČR je upravená zákonom č. 337/1992 Sb. o správe daní a poplatkov v znení neskorších predpisov. Postavenia a kompetencie orgánov daňovej správy sú upravené zákonom č. 531/1990 Sb. o územných finančných orgánoch v znení neskorších predpisov.

Daňová správa je ČR tvorená trojstupňovou sústavou orgánov a to:

- Ministerstvo financií ČR – je ústredným orgánom štátnej správy pre dane s celoštátnou pôsobnosťou. V daňovej oblasti MF zaisťuje tvorbu zákonov a iných právnych predpisov.
  - Ústrední finanční a daňové ředitelství – tvorí súčasť MF, riadi správu daní v rozsahu stanovenom v zákone o správe daní a poplatkov a podieľa sa na výkone správy daní, riadi finančné riaditeľstvá
- Finanční ředitelství (v ČR je 8 finančných riaditeľstiev – FŘ pro hlavní město Prahu, FŘ v Praze, FŘ v Českých Budějovicích, FŘ v Plzni, FŘ v Ústí nad Labem, FŘ v Hradci Králové, FŘ v Brně, FŘ v Ostravě) – nadriadeným orgánom je MF ČR- Ústřední finanční a daňové ředitelství.
- finančné úrady (v ČR je 199 finančných úradov) – v daňovej správe tvoria územne organizačnú jednotku prvého stupňa. Sú riadené príslušnými finančnými riaditeľstvami.

V ČR sú všetky dane spravované finančnými úradmi, iba daň z pridanej hodnoty je paralelne spravovaná aj Celní správou ČR.

Tab. 3 Porovnanie vykonávania správy daní v SR a ČR

| <i>Druh dane</i>                                                    | <i>Správa dane</i>             |                             |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|
|                                                                     | <i>SR</i>                      | <i>ČR</i>                   |
| <i>Dane z príjmov FO a PO</i>                                       | daňový úrad                    | finančný úrad               |
| <i>Daň z nehnuteľností</i>                                          | obec                           | finančný úrad               |
| <i>Daň dedičská, darovacia a z prevodu a prechodu nehnuteľností</i> | ---                            | finančný úrad               |
| <i>Daň z motorových vozidiel (v ČR cestná daň)</i>                  | obec, resp. vyšší územný celok | finančný úrad               |
| <i>Ostatné miestne dane</i>                                         | obec                           | ---                         |
| <i>Daň z pridanej hodnoty</i>                                       | daňový úrad, colný úrad        | finančný úrad, colná správa |
| <i>Spotrebné dane</i>                                               | colný úrad                     | finančný úrad               |

Dobre fungujúci daňový systém je dôležitou zložkou každého štátu. Daňové systémy SR a ČR prechádzajú častými zmenami v oblasti daňovej legislatívy, čo by sme mohli považovať za prekážku efektívneho fungovania daňového systému republík. Okrem toho vstupom oboch republík do EÚ dochádza v krajinách k postupnej harmonizácii daňových sústav s legislatívou EÚ. Výsledkom krátkej analýzy je zistenie rozdielov v daňových sústavách sledovaných krajín v oblasti daňovej legislatívy, priamych a nepriamych daní ako aj v oblasti správy a kontroly daní. Rozdielnosti sú aj v uskutočňovaných reformách v týchto krajinách. Kým v SR prebehla daňová reforma v roku 2004 zásadným a radikálnym spôsobom, v Českej republike sa podobné zmeny dejú postupne a miernejším spôsobom.

### Literatúra

- Lenártová, G.: Daňové systémy. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, vydavateľstvo EKONÓM. 2004, ISBN 80-225-1742-9
- Schultzová, A.: Daňové sústavy vybraných štátov. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, vydavateľstvo EKONÓM. 2003, ISBN 80-225-1755-0
- Vítek, L.: Daňová politika České republiky. Historický vývoj, súčasnosť a perspektívy zdanění na území ČR s ohľadom na integraci českého hospodářství do světového ekonomického společenství. Praha: Národohospodářský ústav Jozefa Hlávky. 2001. ISBN 80-238-8182-5



## ***Comparative Analysis of Tax System of Slovakia and the Czech Republic***

***Annotation:*** Target of the work was to analyze differences between the tax system of the Slovak republic and the tax system of the Czech republic. The work was to concentrate into analyze the tax system of the Slovak republic and the Czech republic with refer to tax legislation, tax system and their each other compare.

***Key words:*** Taxes, The tax system, Tax legislation, Prime taxes, Tax system of the Slovak republic, Tax system of the Czech republic

**Kontaktná adresa autora:**

**Katarína Kráľová, Ing.**

**KMaM FSEV Trenčianská Univerzita A. Dubčeka v Trenčíne**

**Športová 2, Trenčín 915 01**

**kovencova@tnuni.sk**

# K VÝUCE POLITICKÝCH VĚD NA OLOMOUCKÉ UNIVERZITĚ (LYCEU) V LETECH 1772 - 1855

Jaroslav Krameš

**Abstrakt:** Na základě archivní dokumentace, dobových spisů a odborné literatury je skládán obraz výuky politických věd na olomoucké univerzitě (od roku 1782 do roku 1827 lyceum). Na olomoucké univerzitě se politické vědy (politická ekonomie) přednášely od roku 1772 do roku 1855, kdy byla výuka zrušena. Příspěvek přináší přehled pedagogických osobností se stručným přehledem jejich odborné činnosti. Největší pozornost je věnována osobnosti Leopolda Ludvíka Schulze, profesora politických věd na olomoucké univerzitě (lyceu) v letech 1772 – 1789.

**Klíčová slova:** politické vědy, pedagogické osobnosti olomoucké univerzity, Leopold Ludwig Schulz von Strasznitzki.

## Úvod

Olomoucká univerzita byla (od roku 1782 do roku 1827 lyceum) vedle pražské univerzity a opavského hejtmanství jednou ze tří lokalit v českých zemích, kde byly v poslední třetině osmnáctého století založeny první katedry „policejních a kamerálních věd“ (Lehrstühle für Polizei- und Kameralwissenschaften). Výuka politických věd zde probíhala v období let 1773 – 1855 s přestávkou čtyř let 1778 - 1782, ve které byla dočasně přenesena do Brna. V českých zemích převládlo následně označení politické vědy (Politische Wissenschaften), které se skládaly z „vědy o policii“ (Polizeiwissenschaft), vědy o obchodu (die Handlungswissenschaft) a finanční vědy. Politické vědy se udržely až do roku 1893. Označení se překrývají a jsou pro střední Evropu analogií pro západoevropskou (merkantilistickou) politickou ekonomii.

Záměrem příspěvku je charakteristik některých osobností výuky politických věd (politické ekonomie) na olomoucké univerzitě (lyceu). Pro zpracování příspěvku byly využity spisy kameralistů, archivní dokumentace Zemského archivu v Opavě, pobočka Olomouc a odborná literatura.

## Základní data

Výuka politických věd v Olomouci se datuje od roku 1772, ve kterém byla přenesena z rakouského Celovce (Klagenfurtu). S výukou se začalo ovšem až počátkem roku 1773. Do roku 1778 byla výuka politických věd pod velkým tlakem katolických kruhů, které využívaly všechny legální prostředky k jejímu potlačení. V čele tohoto tlaku stál rektor univerzity Slawiczek[5] (podle [25] Slawinczek) a direktor univerzity baron Schubirz (Šubír [5]). Od roku 1778 do roku 1782 působila univerzita v Brně. Roku 1782 byla univerzita degradována na lyceum a znovu povýšena na univerzitu roku 1827. Roku 1784 byla výuka politických věd přenesena z fakulty filozofické na fakultu právnickou. Roku 1808 byla výuka politických věd obohacena o další předměty – Těžké policejní předstupy a politická zákonověda. Obecně lze ve výuce sledovat dvě období. Období, ve kterém kameralismus vrcholil a politické vědy mají výrazný praktický efekt – je vymezené zejména vládou císařovny Marie Terezie (1740 – 1780) a císaře Josefa II (1780- 1790). V první polovině devatenáctého století vývoj ekonomického myšlení na akademické půdě ustrnul v podobě Sonnenfelsova merkantilismu. Tj. v době, kdy v ekonomickém myšlení již vládla klasická škola politické ekonomie. S ním nastává i úpadek politických věd. V prvním období spočívalo těžiště výuky i vědeckého zájmu učitelů ve „starých“ politických vědách – politické ekonomii. Ve druhém období se těžiště výuky přesouvá ve prospěch „nových“ disciplin politických věd – politickou

zákonovědu (die politische Gesetzkunde) a těžké policejní přestupky podle zákoníku (die Lehre von schweren Polizey Uebertretungen nach dem Gesetzbuche) a statistiky.

Výuka politických věd měla sloužit jako odborná příprava pro budoucí úředníky. Dvorským dekrety z let 1770 (9. 11.) a 1771 (19. 10) bylo nařízeno absolvování kurzu politických věd pro všechny, kteří se ucházejí o „službu zeměpanskou, stavovskou či měšťskou“ a to i tehdy náleží-li úřad k oboru judiciálnímu [3, s. 67]. Studium nebylo povinné pro všechny studenty filozofické fakulty, ale po přenesení výuky z filozofických fakult na fakultu právnické roku 1784 se staly součástí státních zkoušek a zkoušek rigorózních a studium se vztahovalo na všechny studenty. Mezi právním a politickým studiem vznikl velmi těsný vztah.

Katedra policejních a kamerálních věd byla na olomouckou univerzitu (filozofickou fakultu) přenesena z univerzity v Celovci (Klagenfurtu), kde byla výuka zrušena. Profesor Leopold Ludwig Schulz von Straszniczki (1743 – 1814) z Celovce přešel do Olomouce. Schulz reprezentuje období, ve kterém byl kameralismus živým učením a naplňoval obsah politických věd. Jeho nástupci pak již působí v období, ve kterém kameralismus na akademické půdě ustrnul.

Přehled vyučujících politických věd v Olomouci poskytuje následující tabulka.

**Tab.1 Profesori politických věd na olomoucké univerzitě (lyceu) od roku 1772 do roku 1855**

| Jméno                                                | Období působení na katedře policejních a kamerálních věd |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Leopold Ludwig Schulz von Straszniczki (1743 – 1814) | 1772 -1789                                               |
| Christoff de Passy (1763 – 1837)                     | 1789 – 1815                                              |
| Joseph Rohrer (1769 – 1828)                          | 1815 – 1820                                              |
| Gustav Franz von Schreiner (1793 – 1872)             | 1820 – 1828                                              |
| H. Scari von Cronhof                                 | 1828 – 1843                                              |
| Jan Koppel                                           | 1843 – 1855                                              |

Tabulka je sestavena na základě seznamů přednášek olomoucké univerzity (lycea). Zemský archiv v Opavě, pobočka Olomouc.

*Leopold Ludwig Schulz von Strasznitzki* (někdy nesprávně Leopold Josef) studoval gymnázium, filozofii a práva ve Vídni. Byl ovlivněn významnými rakouskými osvícenci – Gasparim, Martinim a Sonnenfelsem. Patřil mezi přední žáky J. Sonnenfelse. Publikoval řadu spisů. Viz například [19], [20], [21] [22]. Vesměs se jedná o spisy s pedagogickým záměrem. Sporné je autorství spisu [7]. Jedná se o publikovanou řeč ke studentům politických věd, jejímž autorem je Madrowski. Spis byl vydán v Brně roku 1777. Jeho publikační činnost je svědectvím jeho ideové závislosti na Sonnenfelsově kameralismu. Pevně se držel předepsané učebnice [23]. Schulz se stal členem a sekretářem zemědělské společnosti v Korutanech. Po zrušení katedry v Celovci dekretem z 19. září roku 1772 byl Schulz přeložen do Olomouce a Brna. V letech 1781/82 se stal děkanem filosofické fakulty na brněnské univerzitě. V roce 1784 byl zvolen rektorem c. k. lycea v Olomouci. Schulz byl ještě za působení na univerzitě v Klagenfurthu promován 7. 11. 1774 na doktora filosofie a 19. 7. 1776 obdržel titul c. k. rada.

Zažil dobu, ve které kameralismus vrcholil. Kameralisté zažili v této době útoky proti jejich učení ze strany katolíků, jiných osvícenců i představitelů šlechty. S pomocí svého učitele Sonnenfelse obsadil novou stolicí policejních a kamerálních věd v Klagenfurtu ve stejném roce, ve kterém byla založena katedra i v Praze. (Datum založení není jednoznačně stanoveno. Autor příspěvku se přidržuje roku 1766, který je uveden de Lucou ve spise *Das gelehrte Oesterreich 1*, vydáno ve Vídni roku 1778. Po přenesení výuky z filozofické fakulty na fakultu právnickou obdržel 29. 3. roku 1785 od vídeňské univerzity diplom doktora práv. Po roce 1781 převzal výuka „Geschäftsstill“. Výuka jejímž cílem bylo zlepšení kultury práce budoucích úředníků.

Jeho působení je spojeno s překonáváním překážek, které mu kladli katolické kruhy. Kameralismus byl součástí osvícenství. Nově založená katedra policejních a kamerálních věd se musela potýkat s katolickými kruhy, které správu univerzity ovládaly. Zápás s nimi trval až do roku 1778, ve kterém byla univerzita přenesena do Brna. V Olomouci se musel Schulz potýkat s těmito kruhy po zrušení jezuitského řádu. Řád byl zrušen roku 1772. Schulz nabyt ovšem sám. Ve Vídni vystoupil proti některým tezím „vědy o policii“ a proti Sonnenfelsovi kardinál a arcibiskup vídeňský Migazzi. V Praze byl profesor Butschek nucen přednášet studentům ve svém bytě. V Olomouci rektor olomoucké univerzity Slawiczek prohlásil vědu o policii za kacírství, se kterým je nutno bojovat. Když se profesor Schulz přišel rektorovi představit, přidělila mu univerzita nejhorší místnosti. Jeho úvodní přednáška byla rušena záměrným ráumusem z vedlejší místnosti, že ji byl nucen přerušit a rektor nejen Schulze při jeho protestu nepodpořil, ale posléze jej přinutil, aby výuku realizoval mimo fakultu ve svém bytě a vyloučil jej téměř ze života univerzity. Tak jako Butschek v Praze učil i Schulz ve svém bytě. Direktor Schubirz (Šubíř) zasáhl do tezí politických věd tak, že znemožnil konání jejich obhajoby ve veřejných disputacích. Schulz společně s dalšími profesory nových oborů (Monse, Karpe) podal na Schubirze stížnost. Tlak po přenesení univerzity do Brna polevil. Schulz sám se pak po zpětném přenesení výuky z Brna do Olomouce stal rektorem lycea.

V roce 1787 jej jmenoval císař Josef II moravsko-slezským guberniálním radou a hejtmanem brněnského kraje. Schulz vysokou školu a výuku politických věd roku 1788 opustil.

Olomoucký Schulz byl považován nadřízenými za vzor rakouského úředníka. Jako rektor zavedl řadu opatření, které zlepšily chod lycea. Později byl oceňován jeho cit pro řešení stížností poddaných na vrchnost. Po přiřazení nových provincií k Rakousku se osvědčil jako úředník v nových oblastech. Roku 1808 byl povýšen do šlechtického stavu s predikátem von Strasznitz.

Jeho nástupci na katedře přednášeli v odlišných podmínkách. Kameralismus, který na katedrách přežíval, obsahově vyčihl. Pole ovládla klasická škola politické ekonomie. Zatímco v Německu hledali kompromis mezi kameralismem a klasickou ekonomii, v Rakousku vývoj (akademického) ekonomického myšlení ustrnul na úrovni Sonnenfelsovy učebnice „Základy policejní, obchodní a finanční vědy“, které se povinně všichni vyučující na rakouských školách (včetně Olomouce) museli držet. Roku 1808 a 1810 byly přiřčeny k politickým vědám další disciplíny. „Politická zákonověda“ a „těžké policejní přestupky podle zákoníku“. Z dobových materiálů a ze spisů vyučujících je patrné, že následovníci L. L. Schulze přesunuli svůj odborný zájem právě tímto směrem a ke statistice, kterou také učitelé politických věd také přednášeli. Politická ekonomie byla opomíjena. Pražský profesor politických věd Kopetz dokonce sepsal spis [6], který byl přijat jako závazná učebnice. Učitelé v Olomouci však také nezůstávali pozadu. Viz publikace v seznamu literatury.

### **Následovníci profesora Schulze**

Na uvolněné místo po profesoru Schulzovi roku 1788 nastoupil *Christoff de Passy*, původně asistent Sonnenfelsův na katedře politických věd na vídeňské univerzitě. Přednášel po Schulzovi politické vědy a „Geschäftsstill“. Dále ústavy rakouských provincií dle vlastních spisů. Příležitostně i konal přednášky ze všeobecných dějin. Byl jmenován dvorským dekretem z 13. 5. 1788. V následujícím roce dosáhl doktorátu práv. Roku 1797 k profesuře politických věd převzal ještě profesuru církevního práva na olomouckém lyceu. Z jeho literární pozůstalosti je to statistika a mapa Moravy pro úřední účely. Na lyceu působil až do roku 1815, kdy odešel jako guberniální rada do Benátek. Tuto státní funkci vykonával celých třináct let a v roce 1827 pak odešel na odpočinek, který prožil ve Vídni. Zemřel ve stáří 74 let.

*Joseph Rohrer* (1769 – 1828) působil na olomouckém lyceu pouze v letech 1816 – 1819. Rohrer pracoval od roku 1800 jako policejní komisař v Lemberku, pak od roku 1808

jako profesor statistiky na úřadu tamtéž. Přestoupil na olomoucké lyceum jako profesor politických věd a statistiky, ale roku 1719 se zase do Lemberku vrátil. Roku 1822 odešel do důchodu a v šedesáti devíti letech zemřel. Byl velmi literárně činný.

*Gustav Franz Ritter von Schreiner* (1793 – 1872) působil jako profesor politických věd a statistiky v Olomouci v letech 1820 – 1828. Studoval teologii, od které přešel v letech 1811 – 1813 ke studiu státních a právních věd. Jeho zájem o obor upoutal pozornost profesora politických věd Waterrotha a profesora statistiky Zizia na vídeňské univerzitě. Po ukončení studií mu zprostředkovali místo suplenta politických věd na Tereziánské rytířské akademii a na vídeňské univerzitě. Schreiner také vykonával za profesora Zizia jako suplující profesor všechny funkce které byly s řádnou profesurou spojeny a to až do 29. prosince 1818, kdy byl jmenován profesorem politických věd, rakousko-politické správní nauky, statistiky rakouských států a rakouského státního práva na k. k. lyceu v Olomouci. Schreiner obsadil profesuru bez ohledu na předepsaný doktorát z práv, kterého dosáhl až roku 1824. Roku 1822 na něho přenesl dosavadní guvernér Moravy Antonín hrabě Mittrowsky vedení olomoucké knihovny. Roku 1824 byl zvolen rektorem olomouckého lycea. Přednášel zde do roku 1828. Pak působil jako profesor politických věd ve Štýrském Hradci, kde roku 1872 zemřel.

*Jer. Scari v. Cronhoff* (1829 – 1843) byl profesorem politických věd. Zaujal spíše jako autor zajímaví se o právní poměry Židů [5]. Byl Činný též ve hnutí střídmosti[5].

*Jan Koppel* byl již profesorem přirozeného a trestního práva, když byl roku 1844 jmenován profesorem politických věd a statistiky. Přednášel politické vědy a „Geschäftsstill“ podle Sonnenfelsovy učebnice. Svůj zájem soustřeďoval ovšem na politickou zákonovědu a těžké policejní přestupky a z těchto oborů také publikoval. Napsal příručku „*Handbuch des österreichischen Strafgesetzes*“ a pojednání „*Über Vergehen und Übertretungen*“. Roku 1846 byl jmenován děkanem právnické fakulty. Přednášky budily u studentů zájem o otázky státu a politiky. Byl právní oporou zemského sněmu moravského v letech 1848—49. Byl také jeho předsedou. Přesvědčením byl liberál.

Císařským dekretem z 10. srpna 1855 byla fakulta právnická a státovědná zrušena. Profesori byli přeloženi. Koppel odešel na krakovskou univerzitu.

### **Závěr:**

Na základě archivní dokumentace, dobových spisů a odborné literatury byl sestaven přehled osobností výuky politických věd na olomoucké univerzitě. Uvádí stručný přehled jejich odborné činnosti. Těžiště pozornosti je věnována osobnosti Leopolda Ludvíka Schulze, profesora politických věd na olomoucké univerzitě (lyceu) v letech 1772 – 1789.

Stat' se opírá o výsledky zkoumání v souvislosti projektu Grantové agentury ČR číslo 402/06/0275 „Vývoj ekonomie jako předmětu vysokoškolské výuky v českých zemích do roku 1948“ (Odpovědný řešitel doc. PhDr. Jaroslav Krameš, CSc.)

### **Nevydané prameny:**

Zemský archiv v Opavě, pobočka Olomouc, Katalogy posluchačů

### **Vydané prameny a literatura:**

Butschek, J.I.(Swieteczky, I.): *Versuch über die Absichten des Landesregierung bei Leitung der Landwirtschaft*. Prag, 1768.

*Dějiny Univerzity Karlovy 1622 – 1802*. Karolinum. Praha 1996.

Gruber, J.: *Národní hospodářství na pražské univerzitě*, Obzor národohospodářský, ročník XXIX, 1924.

Justi, J.H.G.: *Staatwirtschaft oder Systematische Abhandlung aller Oeconomischen und Cameralwissenschaften*, (2 díly, Leipzig 1748). Wien 1758.

Kapitoly z dějin olomoucké univerzity 1573 - 1973, Profil, Olomouc 1973.

Kopetz, W. G.: *Österreichische politische Gesetzkunde*. 1. T. 1.Bd., Wien 1807.  
 Madrowski (Schulz, L., L.): *Von den Pflichten eines angehenden Staatsbeamten* , Brno 1777.  
 Petráň, J.: *Nástin dějin filosofické fakulty Univerzity Karlovy v Praze do roku 1948*.  
 Univerzita Karlova. Praha 1983.  
 Rohrer, J.: „Das neusten Gemälde von Wien, Wien 1797.  
 Rohrer, J.: „Abriss der mestlichen Provinzen des österreichischen Staates, Wien 1804. [11]  
 Rohrer, J.: „Bemerkunden auf einer Reise von der türkischen Grenze über die Bukowina durch Ost- und Westgalizien, Schlesien, und Mähren bis nach Wien. Wien 1804.  
 Rohrer, J.: „Ueber die Tiroler“, Wien 1798.  
 Rohrer, J.: „Versuch über die deutschen Bewohner der österreichischen Monarchie“. Wien 1804.  
 Rohrer, J.: „Versuch über die slawischen Bewöhner der österreichischen Monarchie“. Wien 1804.  
 Rohrer, J.: „Gemälde der k.k. Galerie“ Wien 1806.  
 Rohrer, J.: „Ueber die Bewohner der österreichischen Monarchie“ ,Wien 1804.  
 Schreiner, G., F.: „Gratz. Ein naturhistorisch- statistisch- topographisches Gemälde diesel Stadt und ihrer Amgebungen. Gratz 1844.  
 Schreiner, G., F.: „Ueber die einzig richtige Schreibweise der Stadt Graetz. Gratz 184?.“  
 Schulz, L., L.: *Tabellarischer Entwurf über die Grundsätze der Polizei-, Handlungs-, und Finanzwissenschaft*, tři díly, Olomouc. 1776, 1777.!!!  
 Schulz, L., L.: *Auszug aus den Polizeigesetzen des Herrn v. Sonnenfels*, Klagenfurt 1768.  
 Schulz, L., L.: *Ueber die Verminderung der Feiertage*, Klagenfurt 1772  
 Schulz L.: *Lehrsätze und Fragen aus der Einleitung in die Staatswissenschaft und der sammtlichen Polizei*, Olmütz 1774.  
 Sonnenfels, J.: *Grundsätze der Polizey, Handlung und Finanz*. Wien, 1763 až 1767.  
*Untersuchung, ob die Erziehung für das Grundgesaz aller Staate angenommen hatte*. Prag 1770. Anonymní spis připisovaný Butschkovi.  
 Wurzbach, C.: *Biografisches Lexikon Kaisertums Österreichs*, Sv.1, Wien 1856.  
 Zauschner, K. F.: *Praktische Untersuchung, ob es vorteilhaft wäre, wenn man die Domänen...zertheilen möchte*. Prag, 1770.

### ***Education on Political Economy at the University of Olomouc in the Jears 1772 - 1855***

***Annotation:*** *On the basis of archive documentation, period writings and literature a branch of political ekonomy at the University of Olomouc was founded (from 1782 to 1827 it was a lyceum). Political ekonomy was lectured at the University of Olomouc from 1772 to 1855 when its lectures were cancelled. He article brings a survey of the pedagogical personalities of this period with a art overview of their professional activities. I tis mostly focused of the personality of Leopold Ludwig Schulz, the profesor of political ekonomy at the University of Olomouc (Lyceum of Olomouc) during 1772 – 1789.*

***Key words:*** *Political ekonomy, pedagogical personalities at the University of Olomouc, Leopold Ludwig Schulz von Straszniczki*

**Kontaktní adresa autora:**  
**Jaroslav Krameš, Doc., PhDr., CSc.**  
**Katedra mikroekonomie**  
**Fakulta podnikohospodářská**  
**Vysoká škola ekonomická v Praze**  
**nám. W. Churchilla 4, Praha 3, PSČ: 130 67**  
**Krames@vse.cz**

# MARKETINGOVÁ KONCEPCIA A KONCEPCIA HODNOTOVÉHO MANAŽMENTU AKO NÁSTROJ ZVYŠOVANIA HODNOTY VZDELANIA PRE ŠTUDENTA

**Gabriela Kravčáková, Eva Dolžová**

***Abstrakt:** príspevek je zaměřen na hodnotový management a marketing. Poznatky těchto disciplín jsou aplikované na vysokou školu jako poskytovatele vzdělávací služby a na studenty jako odběratele této služby. Prezentovány jsou výsledky průzkumu, jehož cílem bylo zjistit názory studentů vybrané vysoké školy SR na hodnotu studia z hlediska jimi vnímaného užitku a nákladů vynaložených na studium.*

***Klíčové slova:** Vzdělávací instituce. Vysoká škola. Hodnota vzdělání. Marketingová koncepce vysoké školy. Marketingový mix vysoké školy.*

## **Úvod**

Vysoká škola je v súčasnej post industriálnej spoločnosti jednou z najdôležitejších inštitúcií. Je to vrcholná vzdelávacia, vedecká a umelecká ustanovizeň, ktorej poslaním je rozvíjať harmonickú osobnosť, vedomosti, múdrosť, dobro a tvorivosť v človeku a prispievať k rozvoju vzdelanosti, vedy, kultúry a zdravia pre blaho celej spoločnosti (podľa zákona č. 131/2002 Z. z. o vysokých školách SR). Z tohto poslania vyplýva, že vysokoškolský systém zohráva vo funkcii štátu významnú úlohu a tvorí akúsi službu národu, ktorá odráža kultúrnu, morálnu, ale aj hospodársku vyspelosť spoločnosti. Vysoké školstvo na Slovensku v poslednom období zaznamenáva vážne zmeny, ktoré sú v európskom kontexte spojené aj s posilňovaním Lisabonskej stratégie. Podľa správy za rok 2005 o ukazovateľoch vzdelania v štátoch OECD, úroveň vzdelania zohráva v ekonomickom a sociálnom rozvoji krajín kľúčovú úlohu. Vzdelávanie je tu práve preto, aby slúžilo verejnemu záujmu, a nie je len komoditou. Toto tvrdenie je obsiahnuté aj v spoločnej deklarácii Association of Universities and Colleges of Canada (AUCC), American Council on Education (ACE), European University Association (EUA) a Council for Higher Education Accreditation (CHEA).

Vysoká škola – pre potreby tohto príspevku verejná vysoká škola – je zdrojom kvalifikovanej pracovnej sily, excelentného výskumu, je prostredím formujúcim osobnosť jednotlivca a charakter celej spoločnosti. Jednou z úloh vysokej školy je preto uspokojovať a zosúladať potreby študentov s dlhodobými záujmami spoločnosti.

## **Marketingová koncepcia vysokej školy**

Vysoká škola, ako akákoľvek iná organizácia, produkuje (poskytuje vzdelávacie služby), produkty dáva do pozornosti zákazníkom (predovšetkým riadnym študentom ako najvýznamnejšiemu publiku) pre uspokojenie ich užitku a dosiahnutie celkovej spotrebnej hodnoty. Výkony vysokej školy sú v Slovenskej republike študentom poskytované bezplatne, tzn. verejná vysoká škola je financovaná zo štátneho rozpočtu. Na tomto mieste vyvstáva otázka, či ide (resp. malo by ísť) o uspokojenie potrieb a želaní štátu, ako platiteľa služby, alebo o uspokojenie potrieb a želaní študenta, ako odberateľa služby. Podľa Kotlera a Armstronga (1990) je výmena kľúčovým prvkom marketingu, je to akt získania žiadaného objektu od niekoho za niečo (za náhradu). V kontexte toho, štát na základe výmeny očakáva od vysokej školy zabezpečenie hospodárskeho rastu a študent za svoju námahu očakáva lepšie vyhliadky zamestnať sa, vyšší príjem a iný úžitok.

Neoddeliteľnou súčasťou marketingovej koncepcie a marketingového riadenia je marketingový mix. Problematika marketingového mixu je rozpracovávaná viacerými autormi, ktorí často v oblasti služieb a v oblasti vysoko sofistických a špecifických nehmotných



produktov formulujú model 5, 6, 7, 11 nástrojov. Medzi nástroje marketingového mixu vysokej školy Štefko (2003) radí Product (produktová politika), Price (cenová politika), Promotion (komunikačná politika), Place (distribučná politika), Personalities (osobnosti), Proces Pedagogical Approaches (procesuálne pedagogické prístupy), Participation activating (participačná aktivizácia) a Psysical Evidence (hmotné predpoklady). Uvedený marketingový mix je vhodné doplniť o ďalšie nástroje podľa Kotlera (2004), a to o Politic (politika) a Public opinion (verejná mienka). Osobitne premenná verejná mienka má pre vysokú školu význam, pretože pre študentov má práve verejný názor veľký vplyv, či už z hľadiska vysokej školy v rámci spoločnosti, alebo z hľadiska vyššieho sociálneho statusu študenta. Účelnou kombináciou nástrojov marketingového mixu (materiálnych a duchovných podmienok) je študent vysokej školy ovplyvňovaný pri práci a potenciálny študent je motivovaný ku štúdiu na vysokej škole, ktorá disponuje jemu vyhovujúcimi predpokladmi. Nástroje marketingového mixu vedú ku konkurenčnosti vysokej školy na trhu vzdelávacích subjektov a sú zároveň nástrojom zvyšujúcim hodnotu vzdelania pre študenta.

### **Vzdelanie z pohľadu hodnotového manažmentu**

V krajinách s najvyspelejšou trhovou ekonomikou je práve vzdelanie posudzované ako najdôležitejší faktor prosperity a kvalitnejšej budúcnosti. Nástrojom maximalizácie hodnoty pre zákazníka (v kontexte príspevku – pre študenta) je práve hodnotový manažment. Podľa Vlčka (2002) je hodnotový manažment štýl manažmentu zameraný na motiváciu ľudí, rozvíjanie schopností, podporovanie súčinností a inovácií s cieľom maximalizovať celkovú výkonnosť organizácie, pričom sa berie do úvahy hodnota pre producenta, a tiež hodnota pre zákazníka. Základ hodnotového manažmentu tvoria štyri aplikačné disciplíny. Ide o hodnotovú produkčnú stratégiu (prognóza), hodnotové projektovanie (tvorba), hodnotovú analýzu (zdokonaľovanie) a hodnotovú inverznú analýzu (využívanie). Základným metodickým prístupom je hodnotový prístup, ktorý si kladie otázku: „Koľko nás úžitok – miera spokojnosti zákazníka – bude stáť?“ Hodnotový prístup je doprevádzaný funkčným prístupom, nástrojom napomáhajúcim maximalizovať hodnotu pre zákazníka.

Hodnota v zmysle hodnotovej orientácie jednotlivcov, kolektívov a spoločností je dôležitou kategóriou ovplyvňujúcou ich myslenie a rozhodovanie, a tým aj ich konanie. Hodnota ako ekonomická kategória, je spravidla odvodzovaná od vzťahu medzi ponukou a dopytom a je vymedzovaná vzťahom medzi uspokojením potreby a zdrojmi použitými na dosiahnutie tohto uspokojenia. Podľa Kotlera (1997) spokojnosť zákazníka závisí práve na jeho pocitoch, potešenie alebo sklamanie z porovnania zákazníkom očakávanej hodnoty so zákazníkom vnímanou hodnotou. Hodnota pre zákazníka sa kvantifikuje ako neoddeliteľný vzťah medzi veľkosťou úžitku, resp. miery uspokojenia zákazníka a celkovými nákladmi potrebnými na dosiahnutie tejto spokojnosti (Vlček, 2004). Hodnota pre zákazníka, tzn. aj pre študenta je relatívna veličina, pretože nároky, potreby a finančné zdroje sú u každého jednotlivca rôzne.

Prirodzeným ekonomickým záujmom každého reálneho aj potenciálneho študenta je, aby hodnota vzdelania bola čo najvyššia a v čo najväčšej miere uspokojovala jeho potreby. Vysoká škola by sa mala usilovať uspokojiť potreby čo najväčšieho počtu študentov. Ak sa vysokej škole tieto potreby podarí uspokojiť, dosiahne tak nielen spokojnosť študentov, ale aj konkurenčnú výhodu na trhu vzdelávacích subjektov, a tým vyvolá zvýšený záujem o daný študijný program. Z toho vyplýva, že čím vyššia je hodnota vzdelania pre študenta, tým vyššia je aj úspešnosť vysokej školy. Teda ak sa vysoká škola snaží maximalizovať hodnotu vzdelania pre študenta, súčasne maximalizuje aj hodnotu vysokej školy.

Študent pri vzdelávaní nevníma iba jeho cenu (ekonomická kategória hodnoty), ale i jeho funkčné vlastnosti (úžitkovú hodnotu). Študent vníma i pridanú hodnotu vzdelania. V súvislosti s hodnotou si musíme uvedomiť tri základné fakty:

1. Hodnota je to, čo uzná študent. Študent, a nie vysoká škola určuje hodnotu vzdelania.
2. Hodnota stanovená študentmi je založená na ich vnímaní. *Vnímaná hodnota* (perceived value) je ovplyvnená produktom, osobnosťami, pedagogickými prístupmi, menom a imidžom vysokej školy, ale aj vedomosťami študentov – vyjadruje hlavné očakávania študenta, ktoré môže vysoká škola svojím výkonom činností a správaním ovplyvňovať.
3. Ak vnímaná hodnota presvedčí študenta k využívaniu daného študijného programu, potom jeho spokojnosť súvisiaca s navštevovaním a využívaním daného produktu predstavuje *využitelnú hodnotu* (performance value), ktorá vyjadruje reálny dopad na jeho život. V prípade, ak využitelná hodnota je pre študenta väčšia, ako bola jeho vnímaná (očakávaná) hodnota, hovoríme o *pridanej hodnote* (value-adding) (Reilly, 1996).

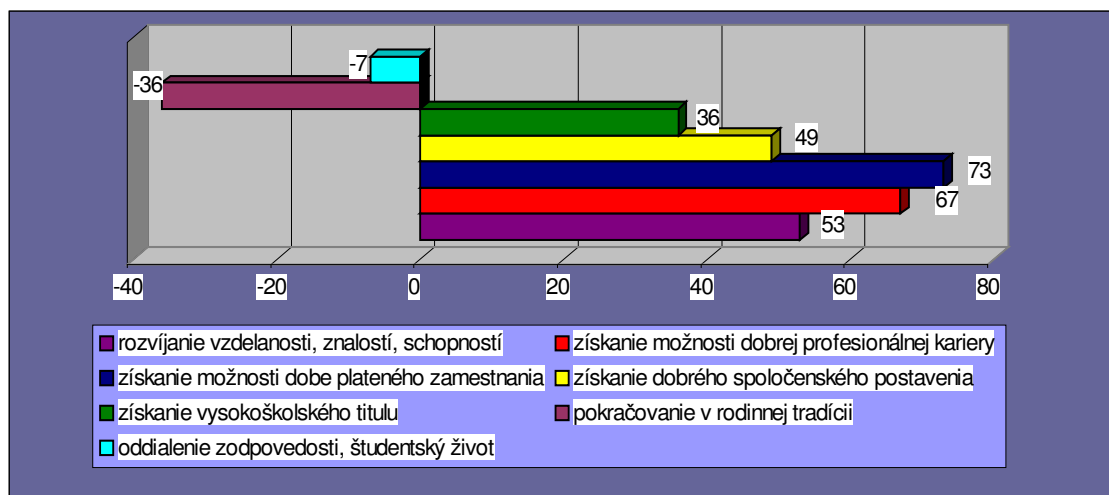
Hodnota (užitočnosť, prospešnosť), ktorú majú pre jednotlivca aj spoločnosť produkty vysokej školy je predovšetkým spätá s kvalitou v oblasti vzdelávania. Podľa STN ISO 84 02 kvalita je definovaná ako „celkový súhrn vlastností a znakov výrobku alebo služby, ktoré dávajú schopnosť uspokojovať vopred stanovené alebo predpokladané potreby“. Takže kvalita vzdelávania bude zahŕňať všetky užitočné vlastnosti, ktoré študentovi vzdelávacia služba prináša a tiež všetky javy a okamihy, ktoré danú službu sprevádzajú. Práve kvalita vzdelávania a vedy je dôležitým predpokladom rozvoja jednotlivca a spoločnosti.

### **Hodnota vzdelania pre študentov (prezentácia výsledkov prieskumu)**

Prieskum zameraný na zistenie hodnoty vzdelania pre študentov bol realizovaný na jednej z vysokých škôl východoslovenského regiónu. Metódou prieskumu bol autorský dotazník rozdelený na tri časti. Kontrolovanými premennými boli pohlavie a rok štúdia. V druhej časti dotazníka boli otázky zamerané na zistenie motivácie študentov k štúdiu na vysokej škole, posúdenie vyučovacieho procesu, vnímanie organizácie vyučovania, hodnotenie učiteľov, spokojnosť s hmotným vybavením fakulty a vnímanie lokalizácie vysokej školy. Tretiu časť dotazníka tvoril test cenovej citlivosti. Jeho cieľom bolo zistiť prijateľné cenové rozpätie za poskytované vzdelanie na sledovanej vysokej škole v prípade, že by vzdelanie bolo spoplatnené. Objektom prieskumu boli študenti v 1. až 5. roku štúdia. Výberový súbor bol utvorený voľným kvótnym výberom. Oslovených bolo viac, ako 400 študentov, pričom návratnosť bola 25 %. Vzorku prieskumu tvorilo 15 % študentov v 1. roku štúdia, 35 % študentov v 2. roku štúdia, 21 % študentov v 3. roku štúdia, 9 % študentov v 4. roku štúdia a 20 % študentov v 5. roku štúdia. Podľa pomennej pohlavie, prieskumu sa zúčastnilo 58 mužov a 42 žien. Nasledujúci text prezentuje výsledky prieskumu.

*Lojalita študentov k vysokej škole.* 44 % respondentov odpovedalo, že študijný program, ktorý študujú, bol pri ich prvom výbere na prvom mieste z možností výberu študijných programov, pre 46 % respondentov bol študijný program náhradným riešením a 10 % respondentov študijný program študuje z núdze. 40 % študentov by si znova zvolilo rovnaký študijný program, 56 % študentov sa vyjadrilo, že by si zvolili iný študijný program a 4 % respondentov by neštudovalo, ale odišli by do praxe. Zo 44 študentov, pre ktorých bol študijný program v rámci prvej voľby na 1. mieste, piati by si vybrali iný študijný program. To znamená, že pre skupinu 39 respondentov štúdium na vysokej škole prináša to, čo od neho očakávali už pri prvej voľbe vysokej školy. Na druhej strane študenti, ktorí si zvolili študijný program ako náhradné riešenie, pravdepodobne na vysokej škole nenašli očakávaný úžitok, pretože len 1 respondent by sa po získaných skúsenostiach rozhodol pre ten istý študijný program. 40 % respondentov by si na základe doterajších skúseností vybrali rovnakú vysokú školu aj druhýkrát, ale až 60 % respondentov by si vybralo inú vysokú školu. Podľa prieskumu spokojnosti študentov vysokých škôl SR, ktorý bol vykonaný v roku 2006 Akademickou rankingovou a ratingovou agentúrou (ARRA) a Inštitútom pre prieskum trhu GfK, tretina študentov by si svoju školu už druhýkrát nevybralo. Na sledovanej vysokej škole je lojalita študentov podstatne nižšia ako vykazuje celoslovenský priemer.

*Názor študentov na nevyhnutnosť vysokoškolského vzdelania a zdroje motivácie študentov k štúdiu.* Na otázku, či je vysokoškolské vzdelanie pre ďalší život mladého človeka nevyhnutné, 86 % opýtaných odpovedalo kladne a len 14 % respondentov uviedlo odpoveď nie. Študenti sa ďalej vyjadrovali k motivácii študovať, pričom odpovedali na 7 výrokov na 5 bodovej škále. Výroky boli zamerané na motív rozvíjania vzdelanosti, motív získania možnosti dobrej profesionálnej kariéry, motív získania možnosti dobre platennej práce, motív získania spoločenského postavenia, motív získania akademického titulu, motív pokračovania v rodinnej tradícii a na motív oddialenia zodpovednosti a uprednostnenia študentského života. Skóre jednotlivých faktorov motivácie uvádza graf 1.

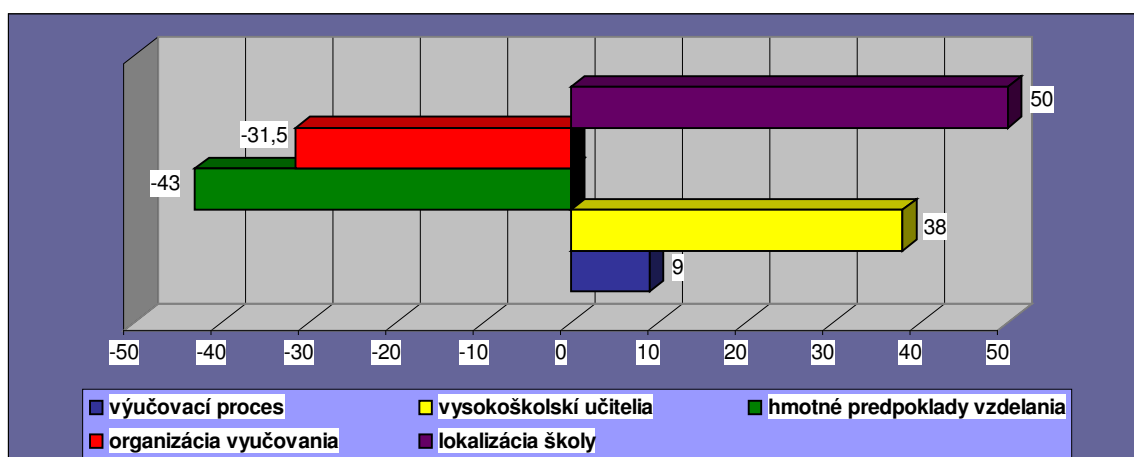


Graf 1 Skóre jednotlivých faktorov motivácie

Najväčšiu dôležitosť študenti priradili faktoru získanie možnosti dobre plateného zamestnania, na bodovej stupnici od 100 bodov do mínus 100 bodov, získal tento faktor skóre 73 bodov. Druhým najvýznamnejším motivačným faktorom bolo získanie možnosti dobrej profesionálnej kariéry, tento faktor získal skóre 67 bodov. Na tretie miesto sa so získaným skóre 53 bodov, zaradil faktor rozvíjanie vzdelanosti, znalostí, schopností. Za ním ešte kladné skóre získal faktor získanie vysokoškolského titulu, 36 bodov. Zanedbateľným motivačným faktorom je oddialenie zodpovednosti (skóre: mínus 7 bodov) a faktor pokračovanie v rodinnej tradícii (skóre: mínus 36 bodov).

*Spokojnosť študentov s vyučovacím procesom, organizáciou vyučovania, učiteľmi, hmotnými predpokladmi vzdelania a lokalizáciou školy.* Najvyššie skóre spokojnosti dosiahla lokalizácia vysokej školy. Spokojnosť prejavilo vyše dve tretiny opýtaných. O niečo menej sú študenti spokojní s kvalitou učiteľov – skóre spokojnosti 38 bodov. Študenti najviac oceňujú dodržiavanie konzultačných hodín, pripravenosť na prednášky a semináre, aplikovanie poznatkov do praxe a tiež pedagogické zručnosti – až 78 % respondentov hodnotilo svojich učiteľov ako odborníkov uznávaných vo svojom odbore. Menej uspokojivé bolo hodnotenie učiteľov v oblasti zanedbávania výučby v prospech svojich vedľajších aktivít. Pomerne nízke skóre dosiahla spokojnosť s vyučovacím procesom – 9 bodov. Nízku spokojnosť (54 %) vyjadrili študenti s organizáciou výučby. Študenti sú tiež nespokojní s hmotnou vybavenosťou výučbových priestorov a s nedostatkom literatúry. V porovnaní s prieskumom Spokojnosť študentov vysokých škôl, ktorý uskutočnila ARRA v spolupráci so spoločnosťou GfK v roku 2006 je spokojnosť s jednotlivými faktormi štúdia na sledovanej vysokej škole porovnateľná s celoslovenským priemerom. Spokojnosť s jednotlivými faktormi štúdia podľa prepočítaného skóre uvádza graf 2.

Graf 2 Spokojnosť s jednotlivými faktormi štúdia



*Model marketingového mixu pre sledovanú vysokú školu.* Študenti mali podľa poradia zaradiť premenné marketingového mixu. Prvé miesto získala produktová politika. Študent si vyberá vysokú školu podľa toho, čo ho zaujíma a kladie si základné hodnoty, ktoré by mu malo štúdium na vysokej škole priniesť. Ako druhá najdôležitejšia premenná bola zaradená marketingová komunikácia. Za tretiu najdôležitejšiu premennú respondenti považujú cenu vzdelania a v poradí štvrtou premennou bola verejná mienka. Ide o novú premennú, ktorá zvyšuje atraktivitu vysokej školy. Respondenti odpovedali na otázku, či pri výbere vysokej školy zvažovali názor okolia. Až 78 % študentov odpovedalo kladne a len 22 % opýtaných uviedlo zápornú odpoveď. V poradí piatou premennou sa stala participačná aktivizácia. Participácia je veľmi dôležitý nástroj zvyšovania hodnoty vzdelania pre existujúcich študentov. Študenti potrebujú byť vťahovaní do diskusie, do riešenia problémov, do objaviteľskej činnosti a práve to im dáva pocit vyššej hodnoty. Šiestou premennou sú učitelia vysokej školy. Siedmou premennou sú hmotné predpoklady vzdelania. Táto premenná vytvára predpoklad pre optimálny výkon študenta a zároveň uspokojuje širokú škálu jeho potrieb. Na ôsme miesto bolo zaradené miesto, t. j. lokalizácia školy. Deviatou premenou sú procesualne pedagogické prístupy.

*Prijateľné cenové rozpätie za štúdium.* Na stanovenie prijateľného cenového rozpätia za štúdium jedného semestra na sledovanej vysokej škole bol použitý štandardizovaný test – Test cenovej citlivosti. Bod cenovej nezaujatosti podľa respondentov predstavuje cenu za štúdium vo výške 4.900,- Sk. Cena v tomto bode je indiferentná, vyjadruje cenovú úroveň, pri ktorej študenti nepovažujú štúdium ani za lacné, ani za drahé. Optimálny cenový bod bol stanovený vo výške 5.200,- Sk. Ide o najprijateľnejšiu cenu za semester štúdia pre respondentov. Bod marginálnej lacnoty predstavuje cenu 4.300,- Sk a bod marginálnej drahoty predstavuje cenu 6.100,- Sk. Priestor medzi týmito bodmi sa nazýva prijateľné cenové rozpätie. V prípade, že by bolo denné štúdium spoplatnené, cena štúdia by mohla byť stanovená v prijateľnom cenovom rozpätí.

## Záver

Jednou z úloh verejnej vysokej školy je poskytovať vzdelávacie služby, pričom rozhodujúcim publikom sú študenti, pretože existencia vysokej školy závisí od záujmu reálnych i potenciálnych odberateľov. V tomto kontexte možno tvrdiť, že uplatňovanie marketingovej koncepcie je pre fungovanie vysokej školy v súčasnosti už nevyhnutné. Je nástrojom vedúcim ku konkurenčnosti vysokej školy na trhu vzdelávacích subjektov a zároveň nástrojom zvyšujúcim hodnotu vzdelania pre študenta. Hodnota štúdia a vzdelania je dôležitou kategóriou ovplyvňujúcou myslenie, rozhodovanie a konanie reálnych

a potenciálnych študentov. Aplikácia hodnotového manažmentu do manažmentu vysokej školy sa prejaví v maximalizácii vnímanej a využiteľnej hodnoty vzdelania pre študenta, čo je v podstate naplnenie poslania vysokej školy.

*Príspevok je čiastkovým výstupom výskumnej úlohy VEGA č. 1/4638/07 pod názvom Výskum determinantov a aktivizujúcich prvkov akcelerácie regionálneho rozvoja a návrh znalostného modelu vedúceho k zvýšeniu konkurenčnosti regiónu s podporou špecifického marketingového inštrumentária.*

### **Literatura**

- KOTLER, P., ARMSTRONG, M. Marketing. Bratislava: SPN, 1990. ISBN 80-08-02042-3.  
KOTLER, P. Marketing management. Praha: Publishing, 1997. ISBN 80-247-0016-6.  
REILLY, T. Value-Added Customer Service: Every Employee's Guide for Creating Satisfied Customers, 1<sup>st</sup> ed., Chicago: Contemporary Book, 1996. ISBN 0-8092-3190-5.  
SPOKOJNOSŤ študentov vysokých škôl, prezentácia výsledkov prieskumu [online]. [cit. 2007-07-15]. Dostupné na internete:  
<<http://www.arra.sk/oldweb/Prezentacia%20%spokojnost%20studentov%20vs.pdf>>  
ŠTEFKO, R. Akademické marketingové inštrumentárium v marketingu vysokej školy. Bratislava: R. S. Royal Service, 2003. ISBN 80-968379-5-8.  
VLČEK, R. Hodnota pro zákazníka. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-068-6.

### ***Marketing conception and value management conception as a tool of education value increasing for the student***

*Annotation: The article is focused on the value management and marketing. The findings of these discipline are applied to university as the education service provider and to students as consumer of this service. The research results are presented with an objective to find out the student's opinion from the Slovak's university on the education value with regard to perceived utility and expended costs on the education.*

*Key words: Educational institution. University. Education value. Marketing conception of university. Marketing mix of university.*

### **Kontaktní adresa autora:**

**Gabriela Kravčáková, Mgr., PhD.**  
**Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove**  
**ul. Konštantínova č. 16, 080 01 Prešov**  
**kravcak@unipo.sk**

# VYUŽITÍ MODELŮ MANAŽERSKÝCH ZPŮSOBILOSTÍ PRO ROZVOJ KVALIFIKACE MANAŽERŮ

Petra Kressová

**Abstrakt:** Cílem tohoto příspěvku je seznámit čtenáře se zaměřením výzkumu, který autorka příspěvku realizuje v rámci své disertační práce. Hlavním cílem výzkumu je odpovědět na otázku: Jakým způsobem lze využít modely manažerských způsobilostí pro rozvoj kvalifikace manažerů? Autorka nejprve vysvětluje důvody, které ji vedly k volbě zkoumaného tématu. Poté představuje podstatu modelů manažerských způsobilostí, které při výzkumu používá. Blíže formuluje výzkumný problém a uvádí hlavní i dílčí cíle. V další části prezentuje své hypotézy, které chce výzkumem ověřovat. U každé hypotézy vysvětluje i své předpoklady, které ji ke stanovení hypotézy vedly. Zároveň také uvádí, jakých metod chce k ověření hypotézy použít.

**Klíčová slova:** Modely manažerských způsobilostí, rozvoj kvalifikace manažera, cíle a hypotézy výzkumu.

## Úvod

Mezi manažerskou veřejností je rozšířena představa, že ke způsobilostem manažera patří především rozhodnost, cílevědomost a blíže nedefinované vůdcovské působení. Stejně tak i zkušenosti podložené minulými úspěchy [5]. Tento zúžený pohled na manažerské způsobilosti je přesto obecně akceptován navzdory tomu, že na problém kvalifikace manažerů existuje mnoho různých názorů.

Snaha definovat ideální osobnost manažera přinesla nespočet charakteristik, kterým by měl manažer vyhovovat. Jenže i když najdeme takového pracovníka, který bude těmto charakteristikám vyhovovat, nemůžeme s určitostí tvrdit, že tento manažer bude mít ve své práci úspěch. Bude mít jen nejlepší předpoklady, označme je „vstupy“, kterých prostě umí nebo neumí využít.

V posledním období se v odborné literatuře věnuje stále více pozornosti modelování manažerských způsobilostí. Způsobilostmi manažera rozumíme „schopnosti člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky.“ [2] Toto pojetí kvalifikace manažera je tedy zaměřeno na „výstupy“ manažerské práce.

## Potřeba zkoumat rozvoj manažerských způsobilostí

V praxi je však získávání a rozvíjení manažerských způsobilostí poměrně složitým procesem, který s sebou nese řadu problémů. Nabídka na trhu vzdělávání je hodně široká, přesto spousta manažerů není spokojena s formou a kvalitou vzdělávacích programů. Ve svém výzkumu chci proto najít faktory, které usnadňují nebo naopak ztěžují manažerům získávání a rozvoj manažerských způsobilostí v oblasti vedení lidí (managing people).

Proč zrovna v oblasti vedení lidí? Musíme konstatovat, že mezi přáním a praxí manažerské práce bývá často velký rozdíl a uskutečňované projekty jsou často řízeny neuspokojivě. Bay [1] přebírá od Meese [3] následující argument pro toto tvrzení: „Z 80% spočívají příčiny neúspěchů a narušení projektů v oblasti lidských faktorů a politiky.“ [1] Proto se domnívám, že je vhodné zaměřit se na získávání a rozvíjení těch manažerských způsobilostí, které spadají do oblasti vedení lidí.

Efektivnost a osobní výkonnost manažerů nemůžeme posuzovat mimo organizační kontext. V praxi to vyžaduje hodnotit výkonnost podniku či jiné jednotky, za kterou manažer odpovídá. Úspěch manažerů totiž závisí i na konkrétních podmínkách organizace. Proto se

vyvíjejí tlaky na to, aby se obsah, metody a organizace manažerského rozvoje odvíjely od požadavků jednotlivých organizací a manažerů. Modelování manažerských způsobilostí kloubí tyto požadavky s jakýmsi společným základem (rámcem), který identifikuje obecné, společné způsobilosti manažerů na určité úrovni řízení.

### **Podstata modelů manažerských způsobilostí**

Modely manažerských způsobilostí se zabývají požadovaným výkonem na konkrétní manažerské pozici, který je pracovník schopný podat v okamžiku potřeby. Některé současné modely způsobilostí [6, 7, 8] jsou odvozeny z pozorování a analýz konkrétního chování a výkonnosti manažerů. Proto takový model většinou popisuje ty způsobilosti, které jsou pracovní náplní nebo funkčními povinnostmi požadovány. Propracovanější model zpravidla stanovuje nejen druhy způsobilostí, ale i požadovanou úroveň každé způsobilosti.

Mým záměrem není vytvořit nový, na výzkumu založený model manažerských způsobilostí. Ale spíše zhodnotit a využít toho, že již byla vytvořena řada modelů, které vycházejí z výzkumu práce skutečných manažerů. Tyto modely jsou však často nevyužity, přestože podle mého názoru často skrývají důležité poznatky, které by si zasloužily praktické využití. Přejmenším v procesu odborné přípravy a rozvoje manažerů. Manažeři se totiž nerozvíjejí proto, aby byli obecně kvalifikovanější. Rozvíjejí se proto, aby získali manažerské způsobilosti, které potřebují pro dosahování požadované úrovně výkonnosti v dané organizaci. Jde tedy o zvyšování výkonnosti manažerů.

### **Výzkumný problém a jeho cíle**

Výzkumný problém je formulován otázkou: Jak pomoci manažerům osvojovat si a rozvíjet manažerské způsobilosti potřebné k úspěšnému výkonu manažerské práce?

Vzhledem k tomu, že je toto téma příliš rozsáhlé a nelze jej vyřešit v rámci jedné disertační práce, bylo nutné stanovit hlavní a dílčí cíle, jejichž splnění má přispět k řešení uvedeného problému.

Hlavním cílem je zjistit, jakým způsobem lze využít modely manažerských způsobilostí pro rozvoj kvalifikace manažerů?

K naplnění tohoto hlavního cíle by mělo pomoci splnění následujících dílčích cílů:

- definovat základní pojmy (manažerské způsobilosti, manažerské kompetence, kvalifikace manažera, kompetentnost manažera, tacitní znalosti manažera) a vymežit vztahy mezi nimi
- analyzovat vybrané modely manažerských způsobilostí (např. Evropské standardy manažerských způsobilostí [6, 7, 8] ) a možnosti jejich využití pro rozvoj manažerů
- najít faktory, které usnadňují či ztěžují manažerům získávání a rozvoj manažerských způsobilostí v oblasti vedení lidí
- v souladu se získanými poznatky navrhnout opatření pro zkvalitnění současné přípravy manažerů pro výkon jejich povolání. (Se zaměřením na oblast vedení lidí.)

### **Předpoklady vedoucí ke stanovení hypotéz**

Před stanovením hypotéz bylo třeba prostudovat teoretická východiska. Na jejich základě byly vytvořeny předpoklady, které vedly k formulování následujících hypotéz:

*Manažerské způsobilosti nezahrnují pouze charakteristiky osobnosti manažerů.*

Předpokládám, že manažerské způsobilosti jsou založeny na skutečném jednání manažera. Charakteristiky osobnosti manažera toto jednání sice ovlivňují, ale tvoří jen předpoklady k dobrému výkonu manažera. Manažerské způsobilosti zahrnují i něco víc než jen charakteristiky osobnosti, např. schopnost manažera těchto předpokladů využít

v konkrétní situaci. K ověření této hypotézy bude využito rozhovorů s manažery a focus group.

*Součástí manažerských způsobilostí jsou tacitní znalosti manažerů.*

Tacitní znalosti vznikají interakcí explicitních znalostí a zkušeností, dovedností, intuice, osobních představ, mentálních modelů atd. jedince. Na rozdíl od explicitních znalostí, které lze formalizovat (tzn. můžeme je popsat slovy, písmem, znázornit graficky či pomocí symbolů), je velmi těžké (někdy dokonce nemožné) tacitní znalosti vyjádřit a předávat jiným [4]. Předpokládám, že tacitní znalosti se projevují v jednání manažera. Nemá-li manažer potřebné tacitní znalosti, pak nemá ani potřebnou způsobilost. K ověření této hypotézy bude využito rozhovorů s manažery a focus group.

*Modely manažerských způsobilostí lze použít k rozvoji manažerských způsobilostí v oblasti vedení lidí (managing people).*

Oblast vedení lidí tvoří velkou část manažerské práce. Některé modely manažerských způsobilostí byly vytvořeny s cílem zvýšit kvalitu manažerů. Předpokládám proto, že samotný manažer může určitým způsobem použít tyto modely k rozvoji své kvalifikace právě v oblasti vedení lidí (managing people). K ověření této hypotézy bude využito rozhovorů s manažery, dotazníkového šetření a focus group.

*Získávání a rozvoj manažerských způsobilostí usnadňuje vystavování manažera náročným situacím.*

Provedený předvýzkum ukazuje, že úspěšné zvládnutí obtížných (krizových) situací je znakem dobrého manažera. Předpokládám, že postupným vystavováním manažera stále obtížnějším situacím, kterým musí manažer při své práci čelit, mu umožní získat potřebné manažerské způsobilosti. K ověření této hypotézy bude využito rozhovorů s manažery, dotazníkového šetření a focus group.

*Získávání a rozvoji manažerských způsobilostí brání neschopnost manažera poučit se ze zpětné vazby, neschopnost kvalitní sebereflexe.*

Z provedeného předvýzkumu vyplývá, že ne vždy může osobní zkušenost či prožitek přispět k rozvoji kvalifikace manažera. Předpokládám, že tomu může bránit neschopnost manažera „přečíst si“ zpětnou vazbu svého jednání a neschopnost rozumět jí, a pak také neschopnost poučit se ze zpětné vazby. K ověření této hypotézy bude využito rozhovorů s manažery, dotazníkového šetření a focus group.

## **Závěr**

Přínosem tohoto výzkumu bude především identifikace faktorů, které usnadňují či ztěžují manažerům získávání a rozvoj manažerských způsobilostí v oblasti vedení lidí a hlubší analýza a posouzení modelů manažerských způsobilostí spolu s kritickým zhodnocením možnosti jejich využití pro kvalifikační přípravu a rozvoj manažerů.

Na těchto základech budou navržena opatření pro zkvalitnění současné přípravy manažerů pro výkon jejich povolání. Jejich přínos bude spočívat především v tom, že budou zohledňovat jak poznatky vyplývající z analýzy vybraných modelů manažerských způsobilostí, tak i z empirického výzkumu mezi samotnými manažery. Snahou bude eliminovat mezeru mezi teorií a skutečnou praxí manažerského rozvoje. Výsledky bude možné aplikovat v institucích, které se zabývají vzděláváním manažerů (rozvojové programy vzdělávacích a poradenských firem, ale i studijní programy vysokých ekonomických škol). Mohou vést k inovaci vzdělávacích programů, a to především z hlediska používaných metod rozvoje a organizace jednotlivých vzdělávacích programů pro manažery.

Předpokládám, že hlavním problémem, se kterým se budu potýkat, bude přesvědčit manažery a vzdělávací instituce, aby se do výzkumu zapojili. Jako problematické se může ukázat časové vytížení manažerů. To bude zřejmě hrát velkou roli i v požadavcích manažerů na způsob využití modelů manažerských způsobilostí a organizaci vzdělávacích aktivit.



Dalším problémem bude pravděpodobně jejich požadavek na rychlost viditelných výsledků. Podstatné proto bude připravit pečlivě vysvětlení významu a přínosů tohoto výzkumu a snažit se respektovat požadavky manažerů.

### **Literatura**

- 1/ BAY, Rolf H. *Účinné vedení týmů*. Praha: Grada Publishing, 2000. 121 s., ISBN 80-247-9068-8.
- 2/ BOYATZIS, Richard, E. *The Competent Manager: Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons Inc., 1982. 328 s., ISBN 047109031X.
- 3/ MEES, Jan, OEFNER-PY, Stefan, SÜNNEMANN, Karl-Otto. *Projektmanagement in neuen Dimensionen*. Wiesbaden, 1995, s. 43
- 4/ MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí v praxi*. Praha: Professional Publishing, 2004. 155 s., ISBN 80-86419-51-7.
- 5/ PITRA, Z. Proč je úroveň odborných způsobilostí českých manažerů hodnocena tak špatně? [online]. 2005, [cit. 2005-11-15]. Dostupné z: <[http://www.cma.cz/layout\\_cz.asp?navid=005002000000#article](http://www.cma.cz/layout_cz.asp?navid=005002000000#article)>.
- 6/ *First Line Management Standards*. London: MCI, 1992. ISBN 1-897587-13-9.
- 7/ *Middle Management Standards*. London: MCI, 1992. ISBN 1-897587-12-0.
- 8/ *Supervisory Management Standards*. London: MCI, 1992. ISBN 1-897587-14-7.

### ***Management Competence Models and their usage for Manager's Qualification Development***

**Annotation:** *The aim of this paper is to introduce the focus of the research that the authoress realizes in her doctoral thesis. The main research's goal is to answer this question: How can we use models of management competence for development of managerial qualification. Firstly, the authoress explains reasons that led her to choosing of research topic. Then, the basement of management competence models that are used in the research is shown. The research's problem is formulated and the main and partial research's goals are determined. Next, the hypotheses are presented. Presumptions, that led the authoress to setting the hypotheses, are explained. There is also shown, what research's methods are proposed for hypotheses verification.*

**Key words:** *Models of Management Competence, Manager's Qualification Development, Research's Goals and Hypotheses.*

### **Kontaktní adresa autora:**

**Petra Kressová, Ing.**

**Ústav managementu, Fakulta managementu a ekonomiky**

**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**

**Mostní 5139, Zlín 760 01**

**kressova@fame.utb.cz**

# VÝZNAM MIKROPROSTORU V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

**Růžena Krninská**

**Abstrakt:** *Globální společnost se znalostní ekonomikou vstupuje do řízení lidských zdrojů spolu s nutností zaměřit se na rozvoj lidského potenciálu. Pochopení významu makro-, mezo- a mikroprostoru je důležité pro usnadnění práce lidskými zdroji – budoucím lidským kapitálem. Mikroprostor je spojen s nastartováním sebepoznání, seberozvoje a seberealizace lidské osobnosti, s rozvojem tolik potřebné kreativity a s nastartováním celoživotního vzdělávání.*

**Klíčová slova:** *znalostní ekonomika, řízení lidských zdrojů, mikroprostor, lidský potenciál, tvořivost*

Pro současný management je klasické rozdělení působnosti v prostředí vnitřním a vnějším. Míjí se tím vnitřní prostředí organizace (firmy) a vnější prostředí organizace. Pokud chceme pracovat s řízením lidských zdrojů v duchu nových přístupů znalostní ekonomiky a abychom obstáli úspěšně na současném globálním trhu, je vhodné rozčlenit prostředí na makro-, mezo- a mikroprostor. Mikroprostorem rozumíme jedince - lidský subjekt (jedno z nejvýznamnějších polí působnosti pro řízení lidských zdrojů), jako mezoprostor lze vnímat objekty ve vnitřním prostředí firmy a regionálním prostoru v němž se firma nachází, jako makroprostor vnímáme prostor v globální (planetární) úrovni.

## **Globalizační procesy a vzrůstající význam rozvoje lidského potenciálu**

Můžeme říci, že k tomuto novému přístupu a rozdělení nás vede samotná globalizace, která je spojována s obrovskými toky informací, finančního kapitálu, surovin, výrobků i technologií v rámci celé planety. Nejlépe jsou tyto procesy popsány v oblasti ekonomické, ale jejich dosah má vliv na celou planetu i její přírodní prostředí. Jedním z jejích významných toků je také proces diskontinuitních změn (Drucker, 1994). V ekonomice jsou tyto procesy často spojeny s jednostranně nasměrovanou preferencí maximálního, okamžitého zisku a opomíjení hledisek spojených s trvale udržitelným rozvojem a dlouhodobou perspektivou. K vyrovnání se s nečekanými a prudkými diskontinuitními proměnami, bude nezbytné stále více využívat dostatečně se rozvíjející potenciál lidského subjektu a především jeho tvůrčí přístupy, které pomohou diskontinuitu zvládat. Zde vidíme jeden z důvodů potřeby soustředění se na lidský subjekt – mikroprostor. Schopnost rychlé a pružné adekvátní reakce na procesy změn vyžaduje dobrou orientaci (na úrovních mikro-, mezo- a makroprostoru) v širokém množství informací a kromě důležitosti flexibility, adaptability lidského subjektu nabývá na významu rozvoj invence a kreativity. Spolu s globální společností se hovoří se o nové budoucí *ekonomice znalostí*, která bude založena na rozvoji lidského kapitálu. Znalostní ekonomika je stavěna na hybné síle vědomostí a znalostí spojených s lidským subjektem a spolu s tím mnozí autoři opouští dříve zavedené termíny jako je pracovní síla, či *lidské zdroje*. Zatímco všechny zdroje jsou konečné a vyčerpatelné, živý lidský potenciál má schopnosti sebeobnovy a seberozvoje. Zvláště o celém potenciálu rozvíjejících se tvůrčích schopností lidské osobnosti, lze říci, že je v podstatě nevyčerpatelný. Do globální strategie vstupuje lidský faktor jako nová hodnota, vytvářejí nově pojatou formu kapitálu. Lidský kapitál je základní částí novějšího pojmu, „intelektuální kapitál“, který se dnes definuje jako organizované znalosti, které ho použít pro vytváření bohatství. To znamená, že stoupá hodnota lidského faktoru, který disponuje vědomostmi. Mají-li být pracovníci disponující znalostmi produktivní, musí být považováni za kapitálové aktivum, spolu s tím musí docházet k zásadní změně v pojetí řízení, zvláště řízení lidských zdrojů. Lidský kapitál se stává

nejdůležitější formou kapitálu, ostatní formy, peníze, půda, a technologie se stávají na něm kriticky závislé a budou čím dál, tím více intelektuálnímu kapitálu podřízeny (Truneček, 2003).

Pojem *lidský kapitál* navazuje také na nový postmoderní pohled na jedince. *Modernismus* vrcholící ve dvacátém století spjatý s *industriální společností* vycházel z chápání reality na základě *pozitivizmu*. Základní myšlenka *pozitivizmu* spočívá v přesvědčení, že sociální realita existuje externě (tj. nezávisle na člověku), a že její vlastnosti lze zkoumat a měřit prostřednictvím tzv. objektivních metod. Historicky však už bývá vznik pozitivizmu spojován především s osobou francouzského filozofa *Comta*. Jím a dalšími autory (např. *Hume*, *Wittgenstein*) rozpracované koncepce v zásadě spojují následující představy vědeckého přístupu ke světu (Easterby, Smith, Thorpe, Lowe;1991). Pozitivistické stanovisko celkově vede k závěru, že realita, ve které žijeme je daná, svoji podstatou neměnná a uniformní. Z toho plynou v procesu vzdělávání kvantitativní popisy objektů kolem nás, pomocí různých úzce specializovaných vědních oborů. Např. v rámci moderního řízení je také jednotlivým lidským bytostem přisuzován charakter v zásadě stejných organických jednotek, motivovaných stejnými potřebami. Přitom je jím připisována schopnost racionálního výběru optimálních způsobů jednání. V extrémní podobě byly tyto myšlenky artikulovány v koncepci tzv. „sociálního inženýrství“, snažící se vytvářet univerzální projekty racionálního řízení a kontroly společenských systémů spojené s pragmatickým přístupem.

Postmoderní pohled na svět v rovině filozofické je spjat dle Pavlici (2000) s fenomenologií (např. *Husserl*), v oblasti společenských věd reprezentovaný různými sociologickými (např. *Schütz*, *Berger*) i psychologickými přístupy (např. *Frankel*, *Rogers*). Z českých fenomenologů mezinárodního významu je třeba uvést filozofa Patočku (1993). Fenomenologicky orientovaní autoři odmítají názor, že *sociální realita* je pro člověka vnější, univerzální a neměnná, přičemž zdůrazňují její *symbolický, historicky i místně proměnlivý charakter*. Rovněž člověk pro ně není tvorem, kterého lze redukovat na psychofyzické individuum, ve své podstatě invariantní, ale představuje pro ně jedinečnou bytost, které lze porozumět jedině z úhlu jejího vlastního pohledu na svět. Analogicky k těmto názorům ani vědecké poznání není chápáno jako jednotný progresivní proces kumulace objektivních poznatků, ale spíše jako vnitřně nejednotný a nekonzistentní proces vytváření různě subjektivně podmíněných interpretací a konstrukcí světa. Zatímco pro pozitivistu se hlavním cílem vědeckého poznání sociální reality stává snaha identifikovat základní zákonitosti a mechanismy lidského chování, fenomenolog se snaží pochopit, z jakých vnitřních zkušeností a zdrojů lidé ve svých interpretacích světa vycházejí. Postmodernismus na jedné straně rozvíjí fenomenologické myšlenky a představy o symbolické podstatě světa, a o potřebě orientovat vědecké bádání především na smysl a výzkum konkrétních lidských subjektivistických výpovědí.

### **Řízení lidských zdrojů a mikroprostor**

Zatímco personální management zůstává v rovině obektivistických přístupu k lidské osobnosti. **Mikroprostor v řízení lidských zdrojů je spjat s průnikem k lidské osobnosti až na rovinu jejich kvalitativně jedinečných specifíků.** Tak se dopracováváme v řízení lidských zdrojů k celostnímu, holistickému přístupu.

**Jedná se o zakotvení nového kvalitativně vyššího přístupu k lidskému jedinci, který spočívá právě na nových principech práce s lidskou osobností, spojených s péčí o její rozvoj a to nejen po stránce profesní (poznávání hmotného světa), ale především osobnostní (poznávání vnitřního světa lidského subjektu).** Tento přístup je vynucován i globalizačními procesy, protože v této úrovni jde o rozvoj jedinečných tvůrčích schopností lidského jedince a rozvoje jeho potenciálu, odvíjejících se od sebepoznání a seberozvoje, vedoucích k seberealizaci. Kvalita lidského kapitálu souvisí s rozvojem

**jeho potenciálu - s jeho vzdělaností, znalostmi, dovednostmi a postoji, přičemž postoje jsou nejdůležitější a vyplývají z nastoleného procesu sebepoznání, seberozvoje a seberealizace. Záleží tedy na stupni vývoje jeho osobnosti, jež rozhoduje o jeho rozvojových tendencích. Jednou z prvních podmínek je nastartování sebepoznávacího procesu.**

V praxi vysokoškolačka budoucího manažera očekává realita odvíjející se od stavu, v němž manažer v reálném životě nepracuje za vybraných podmínek a nikdy neřeší situace jakoby objektivisticky zvenčí. Je naopak plně zapojen do celého interakčního kontextu dění a musí se jej snažit na základě svých znalostí a pochopení ovlivnit a usměrnit. Záleží tedy na stupni vývoje jeho osobnosti, jež rozhoduje o jeho subjektivním přístupu a zda se odehrál vstup do procesu vlastního sebepoznávání a seberozvoje. Bedrnová-Nový (2002) tvrdí, že v řízení lidských zdrojů manažeri, kteří chtějí být ve své práci úspěšní, musí vědět o podstatě člověka a jeho činnosti v pracovních skupinách přinejmenším tolik jako o své původní odborné profesi. Nakolik se manažer dokáže orientovat a zvládat svou vlastní osobnost, natolik je schopen se orientovat ve světě kolem sebe. Zde nalézáme jeden z podstatných důvodů k sebepoznávání a péči o rozvoj osobnosti manažera, ale i jakéhokoli lidského potenciálu na všech úrovních. Předpokladem je nastartování sebepoznání a seberozvoje jedince, které přispěje k vývoji zralé osobnosti manažera, úzce souvisí s rozvojem tvůrčích schopností a podporuje úspěšné rozvíjení celoživotního vzdělávání. Rozhodujícím momentem je nastartování tohoto procesu na vysokých školách.

Chceme-li otevřít cestu k tvořivosti vyvstává nezbytnost, *postmoderního - celostního (holistického)* a komplexního přístupu k lidskému jedinci, s přijetím jeho vědomé i nevědomé stránky. Jung, (1993) přičítá nevědomé stránce téměř devět desetin lidské osobnosti a hovoří o přirozených etapách vývoje osobnosti, kterými by měl každý jedinec projít. Hloubka pochopení sebe sama, vnitřní sebereflexe subjektu, související s prožitkovou úrovní, pak odpovídá i s porozumění světu kolem nás.

V souladu s Koukolníkem (1997), lze zjednodušeně říci, že lidský subjekt má svou část hmotnou, (hmotné částice v trojrozměrném prostoru a čase) smyslově vnímatelné, tj. vědomou úroveň, kde pracujeme za pomoci smyslového vnímání a racionální analýzy (tahalamokortikální reverberační okruh mozku). Pak v úrovni jakési „jemné hmoty“, kde jsou více funkční vlnové délky (Jungův pojem kolektivního nevědomí, či jakási kulturní paměť), kde náš mozek pracuje na septohippokampovém reverberačním okruhu s vytvářejícími se emocemi a jejich paměťovým registrem, který je jakýsi světem „informačních polí“.

Jinými slovy v každodenním životě, v celé naší pracovní i mimopracovní činnosti využíváme dva druhy myšlení, které jsou spojeny s naší vědomou (rozumovou) a mimovědomou (nevědomou) složkou psychiky, jsou založeny na odlišných principech, i když se vzájemně doplňují a podmiňují podle Pavlíčkové (1993):

#### **A. Myšlení logické, racionální, analyticko-syntetické, konvergentní**

- přesná logická návaznost myšlenkových operací; v žádném stadiu se nepřipouští omyl, neboť celý myšlenkový proces by byl nesprávný; každý krok musí být plně oprávněný, zdůvodněný a musí vycházet z předchozího kroku;
- základem je úsudek, hledá se jediné správné řešení;
- používá se systém pro rozhodování ANO/NE;
- je nutná kritičnost a selektivita myšlení; posuzuje se hledání správné odpovědi;
- produkce nápadů je spojena s jejich hodnocením;
- postupuje se uvědomovanými, záměrnými a zřetelnými kroky; žádoucí je pohyb myšlení v nejpravděpodobnějších směrech;

- důraz je kladen na stabilitu; posuzuje se, zda jsou nové myšlenky a nápady v souladu s ustálenými vzorci zkušeností; preferuje se ověřené řešení a přístupy; nové informace jsou zpracovávány podle jejich významu;
- je využíváno asi z 93 % myšlenkové činnosti;
- je to uzavřený proces, slibuje vždy alespoň minimální výsledek, s menší časovou náročností.

## **B. Myšlení intuitivní (tvořivé, laterální)**

- myšlenky na sebe navazují na základě volných asociací, což je spojení mezi různými i velmi okrajově spojenými oblastmi fantazie či intuice;
- základem je pohyb, není důležité, jestli je myšlenka či nápad správný či nesprávný, ale jakým směrem vede; lze použít i evidentně nesprávnou myšlenku, protože může ukázat i nový směr, nový pohled na problém;
- nepoužívá se systém hodnocení ANO/NE pro rozhodování;
- nekritizuje se, neposuzuje, ale produkuje; cílem je najít co nejvíce variant, alternativ řešení, a to z nejrůznějších úhlů pohledu; nezná pojem adekvátní řešení, vždy se snaží najít co nejlepší;
- produkci myšlenek a nápadů nezatěžuje okamžitým řešením, hodnotící fáze následuje až po fázi nápadů;
- vychází z implicitního vnímání problému jako celku, umožňuje předvídat řešení pro celek dříve, než-li pozná jeho jednotlivé části; žádoucí je pohyb myšlení v nejméně pravděpodobných směrech; vyhýbá se ověřeným způsobům řešení, což umožňuje odhalovat novátorské přístupy a objevy;
- smyslem je změna, která představuje únik od „zaběhnutých“ pohledů na věc, způsobů myšlení a řešení problémů; umožňuje vytváření nových, nezvyklých přístupů při současné tvorbě nápadů a hledání otázek;
- informace jsou zpracovávány tak, aby daly vznik novým myšlenkám;
- využíváme ho asi v 7 % z veškeré myšlenkové činnosti (svým významem jsou tato procenta velice důležitá);
- zvyšuje šance maximálního výsledku, ale nezaručuje ani minimální výsledek; může být časově náročnější; míra úspěchu závisí na zkušenostech s využíváním tvořivého myšlení.

Globalizace svým procesem změn nutí člověka k nastoupení cesty k jejímu zvládnutí prostřednictvím tvůrčích přístupů, vlastně ho nutí k rozvoji tím směrem, který zanedbával. Upřednostňovány byly racionální přístupy spojené s vědomou stránkou lidské osobnosti a nyní se ukazuje, že je nezbytné uplatnit tvůrčí (intuitivní) myšlení, které je spjato druhou mimovědomou stránkou člověka.

Má-li být jedinec tvůrčí, musí tedy vstoupit do optimálního kontaktu s nevědomím a následně rozvíjet své tvůrčí schopnosti, které jsou s touto oblastí spojeny, musí jako subjekt sám o sobě, vstoupit na cestu sebepoznání. Z toho vyplývá, že sjednocení a harmonizace těchto dvou stránek lidské psychiky, stránky vědomé a stránky nevědomé, nemůže být započato bez sebepoznávacího procesu. Nastartování sebepoznávacího procesu má za účel uvědomění si všech svých dovedností, schopností, spjatých s intuitivním (tvůrčím) myšlením, které souvisí s nevědomou složkou naší osobnosti.

**V řízení lidských zdrojů má mikroprostor lidské osobnosti významnou úlohu, protože nás posouvá k sebepoznání, které má pozitivní a konstruktivní tendenci - je to zájem obecný a vyjadřuje naši příbuznost se vším, co je živé. Jde o snahu porozumět sám sobě, porozumět své povaze a naučit se využívat své přednosti, být schopen uplatnit jedinečnost osobnostních rysů ve společnosti. Cílem není vlastní sebeuspokojení, nýbrž seberozvoj vedoucí k seberealizaci ve prospěch společenství. Vstoupí-li jedinec do**

**procesu sebepoznávání a seberozvoje, pak v podstatě jeho osobnost se pak samovolně a plně otvírá tendencím celoživotního vzdělávání, spojeného s tvořivostí.**

### **Úloha vysokého školství při práci s lidským subjektem - mikroprostorem**

Význam započetí práce s mikroprostorem jedince pro cestu k tvůrčímu myšlení na vysokých školách souvisí s potřebou zavádění kvalitativně nových *postmoderních* přístupů ve vzdělávání.

Nejvýznamnějším etapou je podle Koukolíka (1997) období kolem jednadvacátého roku života jedince. V tomto období mozek biologicky prochází poslední významnou vývojovou fází, po jejímž ukončení je jedinec schopen relativně objektivní sebereflexe (a tudíž nastoupení sbepoznávacího procesu) pro níž potřebuje svobodnou volnost umožňující vývoj a tvorbu postojů). **Vysoká škola je tímto ideálním místem pro nejen pro nastartování svobodomyšlných tvůrčích přístupů, ale i nastoupení procesu osobnostního rozvoje** a tím i tendencí k celoživotnímu procesu učení i tvořivosti. A to i ve směru vzrůstu inteligence na její stupnici od kognitivních znalostí k sebemotivující tvořivosti.

Při práci s lidským subjektem(mikroprostorem), je rozhodující pro kvalitativně nové přístupy ve výuce vysokoškolských studentů (ať univerzitního, či neuniverzitního typu) spjatost s oním velice důležitým obdobím kolem jednadvacátého roku (ukončením zásadně významné poslední vývojové etapy mozku), od které je jedinec schopen:

- plné sebereflexe, schopnosti uvědomit si své stránky psychiky - vědomou i nevědomou, popsat a začít pracovat se čtyřmi základními stránkami své osobnosti (tělesnou, rozumovou, emocionální a duševně-duchovní stránkou spjatou s intuicí a tvůrčím myšlením);
- porozumění ontogenezi lidského jedince a její vazbě na fylogenezi lidského společenství, pochopení propojení zákonitostí lidského subjektu – *mikroprostoru* a *makroprostoru* – lidského společenství, umožňující dobrou orientaci v *mezoprostoru*.

**Zde se otevírá význam vysokého učení, které vychovává budoucí manažery pro globální společenství, využít vývojové etapy v osobnostním rozvoji jedince a přivést ho k celoživotnímu procesu učení s tvůrčími přístupy.** Znamená to také, nepřetěžovat jedince výukou objektivistických faktů, ale vést ho ke kompetencím a orientaci, připravovat je k vysoké odborné flexibilitě, tvořivým, kulturním a komunikativním schopnostem a jako je morálním hodnotám. Vysoké učení je místem, kde se dosahuje nejvyšších stupňů vzdělání, jeho úroveň tedy značně ovlivňuje kvalitu života celé společnosti, protože jeho absolventi stojí na předních místech ve společnosti, nejčastěji na různých postech manažerů. Výše uvedený přístup počínající sebepoznáváním a pokračující seberozvojem, vede jedince k tomu, aby obdobným způsobem přistupoval k okolí - jak je schopen rozvíjet a řídit sebe, takové působení a vliv má na své okolí, a to zvláště jedinec stojící na předním místě, který se stává vzorem ostatním. Dále je tímto seberozvojovým procesem podporována orientace všeobecného i odborného vzdělávání k průběžnému zvyšování flexibility a adaptability člověka, k zvyšování jeho iniciativy, samostatnosti, odpovědnosti a tvořivosti.

Ve znalostní ekonomice se firmy stávají „učícími se organizacemi“, což nelze zužovat na systém vzdělávání pracovníků, ale zaznívají tu požadavky řízení lidských zdrojů, jako je prvek týmové spolupráce a v něm společné učení založené na výměně informací a podpoře všech k jejich získávání. Souvisí to se zvyšováním inteligence organizace a uvolňování potenciálu jejích pracovníků. Hodnota inteligence vzrůstá na stupnici inteligence **od kognitivních znalostí k sebemotivující tvořivosti** (Horalíková – Zuzák, 2005).

## **Závěr**

Nová *ekonomika znalostí*, ke které spěje globální společnost přináší poznání, že **učení související s rozvojem lidské osobnosti, používáním tvůrčích schopností jednotlivcem i týmem je jediným neomezeným zdrojem, který bude mít lidstvo v neomezeném množství, že lidský kapitál je nejcennějším bohatstvím společnosti, a že investice do něj jsou patrně nejdůležitější**. Prvořadě by se mělo přistoupit k novým metodám vzdělávání a řízení lidských zdrojů, a to už na úrovni mikroprostoru – lidského subjektu. Snaha o co nejvyšší úroveň vzdělávání souvisí také s možností otevřít každému jedinci, co nejhlubší pochopení vlastního mikroprostoru – vlastní osobnosti. Tento proces je účinný nastolením sebepoznávacích procesů každého jedince. Vyžaduje to přijmout lidskou osobnost celostně s její vědomou i nevědomou stránkou, vlastním sebepoznáním, seberozvojem a otevřením možností k jeho seberealizaci. K nastolení těchto skutečností musí významnou měrou přispívat vysoké učení přijetím nových postupů vedoucích k nalézání kreativity jedinců jimi samotnými, ale i v týmech. K tomu je dále nezbytné získat dobrou orientaci nejen v řádu osobnostního vývoje člověka, ale i v jeho vztahu k lidskému společenství a přírodnímu řádu. Tak tvořivost, která by se měla stát cílem výchovy budoucích manažerů, přinese pozitivní výsledky při řešení problematiky spojené s globálními procesy.

## **Literatura:**

1. Drucker, F. P. *Věk diskontinuity*. Praha: Management Press, 1994, 853 s.
2. Bedrnová, E. - Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002, 559 s.
3. Easterb, J. – Smith, M. - Thorpe, R. – Lowe, A. *Management Research*. London: Sage, 1991, 324 s.
4. Jung, C. G. *Analytická psychologie - její teorie a praxe*. Praha: Academia, 1993, 208 s.
5. Koukolík, F. *O vztahu lidského mozku a chování*. Praha: Univerzita Karlova, vydavatelství Karolinum, 1997, 256 s.
6. Pavlica, K. a kol. *Sociální výzkum, podnik a management. (Průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací.)* Praha: Ekopress, 2000, 161 s.
7. Pavlíčková, H. *Sociální psychologie*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 1993, 56 s.
8. Patočka, J. *Úvod do fenomenologické filosofie*. Praha, Oikoymenth 1993, 189 s.
9. Truneček, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing 2003, 312 s. ISBN 80-86419-35-5

## ***The importance of mikrosphere in human resources managemnet***

**Annotation:** *Global society with knowledge economy is entering into human resources management with necessity to aim at developing of human potential. To understand the importance of macro-, mezzo- and mikrosphere is important to make easier work with human resources - future human capital. Microsphere is connected with starting of self-cognition, self-development and self-realization of human personality with developing of creativity and starting the whole life learning.*

**Key words:** *knowledge economy, human resources management, mikrosphere, human potential, creativity*

**Kontaktní adresa autora:**  
**Růžena Krninská, doc., Ing., CSc.**  
**Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích,**  
**Studentská 13, 370 05 České Budějovice**  
**krninska@zf.jcu.cz**



# ANALÝZA PŘÍNOSŮ Z CENTRALIZACE NÁKUPU

Eva Kubátová

**Abstrakt:** *Nákup je jednou ze strategických oblastí podniku. Podnikový management tak musí důkladně zvážit, jakým způsobem nákup organizovat, aby vytvářel co nejvyšší hodnotu pro podnik. Jedním z prvků organizace nákupu je (de)centralizace resp. míra (de)centralizace. V článku se zabývám, jaké jsou možné přínosy centralizace nákupu, která se stává v některých odvětvích velmi populární.*

**Klíčová slova:** *Centralizace, decentralizace, nákup, přínosy z centralizace*

## ÚVOD

Snaha minimalizovat náklady a vyrovnat se tak s rostoucím tlakem konkurence, vede podniky často ke změně organizační struktury. Tuto skutečnost potvrzují i výsledky studie Johnsona a Leenderse, kde všechny analyzované organizační změny byly odůvodňovány snahou o snížení nákladů.<sup>1</sup> Zemnou organizační struktury je i míra centralizace resp. decentralizace. V článku se budu zabývat vymezením pojmu centralizace obecně a centralizace v oblasti nákupu, analýzou výhod resp. nevýhod centralizace resp. decentralizace a dále na základě prvních dat získaných z dotazníkového šetření uskutečněného v rámci výzkumu Centra konkurenceschopnosti české ekonomiky se pokusím ověřit, zda vybrané faktory (odvětví, ve kterém podnik působí a poměr standardizovaných produktů na dodávkách) předurčují rozhodování o tom, zda centralizovat či nikoliv, poněvadž je zřejmé, že nelze obecně stanovit, která ze struktur (centralizovaná či decentralizovaná) je pro podnik vhodnější. V podnikové praxi i v akademickém prostředí existují jak příznivci centralizovaných struktur, tak decentralizovaných. Pokud se budeme zabývat jejich prací do hloubky, zjistíme, že náklonnost k jednomu z typů je ovlivněna prostředím a typem podniků, ve kterém autoři působí.

## Vymezení centralizace v oblasti nákupu

Centralizace resp. míra centralizace je jednou z charakteristik podnikového řízení. Centralizace udává, na jaké úrovni organizační struktury dochází k rozhodování o určitých činnostech. Carina, Mores a Vella definují centralizaci jako stupeň koncentrace rozhodovací pravomoci na nejvyšších úrovních.<sup>2</sup> Jiná definice centralizaci vysvětluje jako míru, s jakou je místo určení rozhodovat o záležitostech ovlivňujících organizaci omezeno na nejvyšší hierarchickou úroveň.<sup>3</sup> Z českých autorů například Wágner centralizaci vnímá jako přenášení kompetencí na vyšší organizační úroveň.

Činnost nákupu, o míře jejichž centralizace lze rozhodovat, lze rozdělit do třech základních skupin strategické nákupní plánování, nákupní marketing a operativní nákup<sup>4</sup>. V rámci strategického nákupního plánování se jedná o činnosti – plánování produkce, plánování zásob a kontrola, tvorba nákupní strategie; v rámci nákupního marketingu se jedná o činnosti – průzkum trhu a péče o styk s dodavateli a následně pak operativní nákup, kde se řeší většina nákupních činností – doprava uvnitř podniku, doprava mimo podnik, jednání

<sup>1</sup> JOHNSON, P. F., LEENDERS, M. R. The Supply Organizational Structure Dilema, 2001.

<sup>2</sup> CARUANA, A., MORRIS, M. H., VELLA, A.J. The effect of Centralization and Formalization on Entrepreneurship in Export Firms, 1998, str. 18.

<sup>3</sup> PUGH, D. S., HICKSON, D. J., HININGS, C. R., TURNER, C. Dimensions of Organization Structure, 1968.

<sup>4</sup> Členění dle Tomka a Hofmana (1999), str. 90.

s dodavateli, kontrola kvality, skladování a kontrola zásob, přijímání dodávek apod.<sup>5</sup> Pro jednotlivé činnosti lze pak vybrat vhodnou organizační strukturu. V dalším textu budeme pod pojem nákup zahrnovat spíše činnosti nákupního marketingu a hlavně optativy nákupu.

### **Výhody a nevýhody centralizace nákupu**

Centralizaci činností a její opodstatnění obecně vysvětluje Zannetos několika faktory. Jedním z nich je existence unifikovaných hlavních cílů, které je někdy velmi těžké specifikovat pro jednotlivé decentralizované útvary. Centralizace je také vhodnější, pokud by k vykonávání činnosti bylo nutné dosahovat vysoké specializace, přičemž přínosy z této specializace by byly nižší než náklady s ní spojené. Dalším obecně platným důvodem mluvicím ve prospěch centralizace je existence synergického efektu při vykonávání některých činností hromadně. Pro decentralizaci hovoří rostoucí náklady na komunikaci v případě centralizace. Pokud například zdvojnásobíme skupinu (to se stane pokud budeme centralizovat činnosti), neplatí, že se zdvojnásobí i počet komunikačních vazeb. Počet vazeb se více než zdvojnásobí. Je tak třeba starat se více o informační toky, což ovlivňuje přenos informací resp. způsobuje zpomalení toku informací. Navíc v autoritářských strukturách (centralizovaných) jsou členové útvaru méně spokojeni než v případě struktur decentralizovaných, což může mít vliv na produktivitu práce.<sup>6</sup> Záleží však na pracovním prostředí. Pro rostoucí míru centralizace, ač má negativní vliv na produktivitu, lze mnohá opodstatnění najít například v McGregorově Teorii X a Teorii Y.<sup>7</sup> Pokud se pracovní prostředí blíží teorii X a venkovní prostředí je považováno za stabilní, pak svoji opodstatněnost v podniku najde vyšší míra centralizace.<sup>8</sup> Naopak v prostředí, které se přibližuje teorii Y (opět blíže Mc Gregor 1960), opodstatnění najde nižší míra decentralizace. V tomto případě je podnik schopen se lépe přizpůsobit změnám v okolí.<sup>9</sup> Centralizace byla redukována tam, kde v externím prostředí docházelo k růstu nejistoty<sup>10</sup>.

Brandes<sup>11</sup> se zabývá výhodami a nevýhodami 3 základních koordinačních struktur nákupu – kompletně decentralizovaný nákup, kompletně centralizovaný a kombinace obou. Decentralizovaný nákup má výhody v rychlosti reakce (je v souladu s obecnými poznatky o centralizaci od Zannetose), lepší znalosti potřeb, menších problémech s odpovědností, pokud je organizační jednotka samostatným nákladovým střediskem. Decentralizované struktury však nemohou využít úspory z rozsahu způsobené růstem vyjednávací pozice, může docházet ke konkurenci mezi jednotkami a k tomu, že každá obchodní jednotka nakupuje za jinou cenu. Dále autor uvádí, že je výhodou centralizovaného nákupu lepší přehled o zásobách na skladě a materiálovém užití. Myslím, že tato výhoda centralizovaného nákupu je však v současnosti na ústupu. Jedná se spíše o výhodu lepší kontroly dodávek (výhoda pro plánování). S ohledem na rozvoj informačních technologií a růst jejich užití v podnicích, již není problém zjistit stav zásob na skladě a užití materiálu i přes to, že rozhodovací pravomoci jsou umístěny na nižších stupních. Poslední výhodou je pak jednotnost standardů a efektivnější užití personálních zdrojů. Porterová<sup>12</sup> navíc uvádí jako výhodu agregace nákupu produktů a služeb nejen cenové

<sup>5</sup> JOHNSON, P. F., LEENDERS, M. R., FEARON, H. E. The Influence of Organizational Factors on Purchasing Activities, 1998.

<sup>6</sup> ZANNETOS, Z.S. On the Theory of Divisional Structures: Some Aspects of Centralization and Decentralization of Control and Decision Making, 1965.

<sup>7</sup> CARUANA, A., MORRIS, M.H., VELLA, A.J. The effect of Centralization and Formalization on Entrepreneurship in Export Firms, 1998.

<sup>8</sup> blíže k teorii X a Y Mc Gregor (1960)

<sup>9</sup> CARUANA, A., MORRIS, M.H., VELLA, A.J. The effect of Centralization and Formalization on Entrepreneurship in Export Firms, 1998.

<sup>10</sup> tamtéž, str. 18.

<sup>11</sup> BRANDES, H. Strategic changes in Purchasing, 1994, str. 84.

<sup>12</sup> PORTER, A.M. Big Companies Struggle to Act Their Size, 2001.

výhody ale i necenové (opět způsobeno vyjednávací silou odběratele, která s růstem objednávaného množství roste). Dále pak uvádí i další příležitosti, které může centralizace přinést - zdokonalení procesů v podniku či možnost rozvíjet dodavatele a podporovat tak jejich schopnost například dostát vyšším standardům kvality, což je možné díky redukci báze dodavatelů.

Velký důraz u většiny autorů je kladen na **úspory z rozsahu**, které mohou v důsledku centralizace nákupu. Tuto skutečnost potvrzuje i výzkum, který prezentuje Porterová ve svém článku věnovaném velkým společnostem a jejich možnosti využít výhodu, že jsou velcí v oblasti nákupu.<sup>13</sup> Konkrétní příklady firem, které snížily nákupní náklady díky centralizaci nákupu včetně velikosti úspory, dokumentují Reese a Pohlman<sup>14</sup>. Jedná se například o firmy Whirpool, Textron, Kodak aj.

Na druhou stranu výsledky výzkumu Carina, Morrise a Vella realizovaného na 150 podnicích zpracovatelského průmyslu<sup>15</sup> potvrdily, že centralizace může být pro podnik i významným omezením. Centralizace znesnadňuje společnosti identifikovat nové příležitosti na trhu, kde vládne dynamické konkurenční prostředí, realokovat zdroje, plnit manažerské závazky, implementovat efektivní přemístění na trhu včas a dále pak podstupovat rizika.

**Tab. 1:** Přínosy centralizace a její dopady

| <b>Charakteristiky centralizace:</b>                         | <b>dopad na:</b>                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Není třeba specifikovat cíle pro decentralizované útvary     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zdokonalení procesů v podniku</li> <li>▪ vyšší soulad s hlavními cíli</li> </ul>                                                                                                                          |
| Náklady na specializaci relativně nižší                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pokles nákladů na vzdělávání a ostatních nákladů spojených se specializací</li> </ul>                                                                                                                     |
| Synergický efekt při vykonávání některých činností dohromady | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ lepší cena</li> <li>▪ pokles fixních nákladů spojených s pořízením produktu</li> <li>▪ redukce dodavatelů a možnost lépe se o ně starat</li> <li>▪ lepší kontrola dodávek a schopnost plánovat</li> </ul> |
| Problém bujících informačních kanálů                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ růst nákladů na komunikaci</li> <li>▪ zdlouhavá rozhodnutí</li> <li>▪ zpomalení toku informací</li> <li>▪ zhoršená koordinace</li> <li>▪ nepřesné informace</li> </ul>                                    |
| Menší spokojenost pracovníků                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ odpovědnost mají jenom vedoucí pracovníci, není snaha o zefektivňování - pokles produktivity</li> <li>▪ konkurence mezi jednotkami</li> </ul>                                                             |

Zdroj: Autor

### **Míra centralizace v českých podnicích**

Pro analýzu faktorů majících vliv na rozhodování o centralizaci či decentralizaci nákupu využiji data získaná v dotazníkovém šetření uskutečněného v rámci Centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky. Vzorek, se kterým budu při této analýze pracovat, zahrnuje 252 podniků ze zpracovatelského průmyslu a ze stavebnictví zaměstnávající více jak 49 zaměstnanců. Vzorek oslovených podniků a získaných dat není prozatím finální. Šetření ještě v této době pokračuje. Dotazník je zaměřen na zjišťování faktorů konkurenceschopnosti

<sup>13</sup> PORTER, A.M. Big Companies Struggle to Act Their Size, 2001.

<sup>14</sup> REESE, M. D. L., POHLMAN, M.D. Centralized Purchasing Power – Why Air Force Leadership Should Care, 2005.

<sup>15</sup> CARUANA, A., MORRIS, M. H., VELLA, A.J. The effect of Centralization and Formalization on Entrepreneurship in Export Firms, 1998, str. 25.

podniku. Jedna z otázek v dotazníku je zaměřena i na míru autonomie v oblasti **plánování materiálových vstupů** a v oblasti **jednání s dodavateli**. Míra autonomie je zjišťována na 5bodové škále. Zároveň jsou zjišťovány vývojové tendence autonomií v minulosti a v budoucnosti, a to v dimenzích růst, stabilní, pokles.

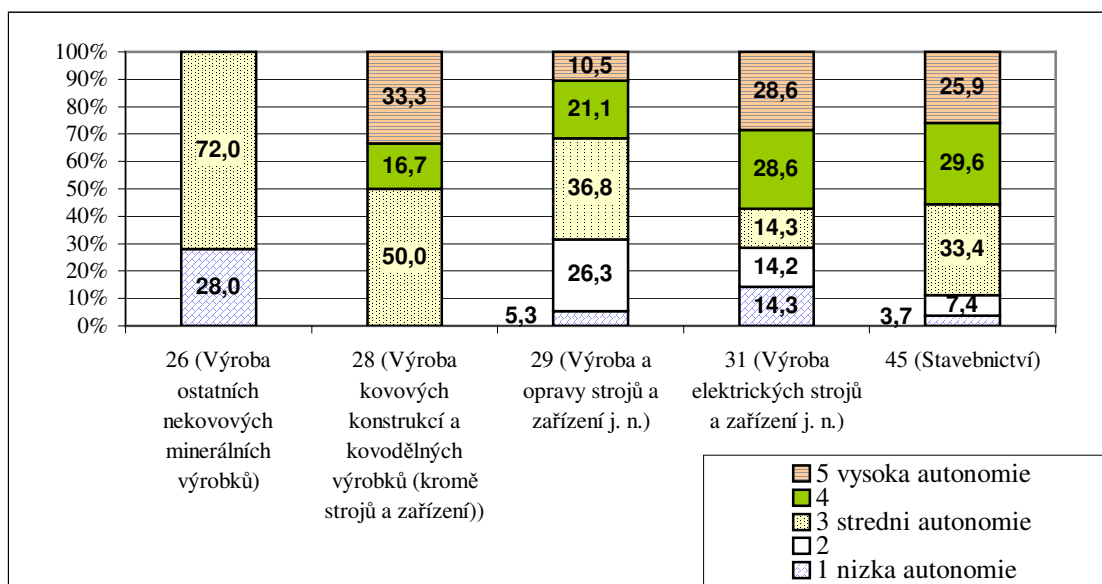
Nyní se podívejme, do jaké míry bylo v podnicích autonomní **plánování materiálových vstupů**. Na otázku ohledně trendu v autonomii v minulosti odpovědělo 98 podniků. Téměř 80% respondentů již považovalo míru autonomie za stabilní. Růst autonomie resp. pokles centralizace byl zaznamenán v 17,3% případů, zbývající 3,1% pak v minulosti zaznamenala pokles autonomie. Růst autonomie do budoucna byl zaznamenán u většího procenta respondentů než v případě minulého trendu, a to u 22,2%. Vyšší procento respondentů nebylo zaznamenáno pouze u odpovědi na růst autonomie, ale i u poklesu autonomie. S poklesem autonomie počítá do budoucna 8,1% respondentů. A nyní se podívejme na současnost. 69,7% respondentů uvádí, že míra autonomie u nich v podniku v oblasti plánování materiálových toků bude stejná. Podívejme se tedy nyní, jaká je stávající situace v podnicích co do míry autonomie. Na stávající situaci odpovědělo 102 respondentů. 43,1% respondentů označilo autonomii na stupni 4 nebo 5. 21,6% respondentů označilo autonomii v oblasti plánování spíše na nižší úrovni, a to na stupni 1 nebo 2. Zbytek vykazuje střední míru autonomie. U většiny podniků tak převažuje vyšší míra autonomie, tzn. spíše decentralizace. V případě centralizace v oblasti **jednání s dodavateli** je situace podobná, procentní zastoupení v jednotlivých kategoriích je na nepatrné výjimky totožné.

### **Centralizace a odvětví**

Jako statisticky signifikantní se jeví vztah mezi odvětvím, ve kterém podniky působí a mírou autonomie (v oblasti jednání s dodavateli) a to jak v současnosti tak trend do budoucnosti. Nyní se podívejme, jaká míra autonomie je zastoupena v jednotlivých odvětvích. Budu uvádět pouze odvětví, kde bylo dotázáno minimálně 5 podniků. Jedná se o stavebnictví (27 podniků) a o zpracovatelský průmysl – Výroba a opravy strojů a zařízení (19 podniků), Výroba ostatních nekovových minerálních výrobků (7 podniků), Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků (6 podniků), Výroba elektrických strojů a zařízení (7 podniků). Pokud zaneseme hodnoty odpovědí do grafu, vidíme, která odvětví jsou spíše centralizovaná a která spíše decentralizovaná. V odvětví Výroby ostatních nekovových minerálních výrobků (odvětví č. 26) je zřejmé, že převažuje nízká míra autonomie (respondenti odpověděli pouze hodnotou 1 nebo 2). Jedná se tedy o spíše centralizované odvětví, ale připomeňme si, že se jedná o centralizaci činnosti „vyjednávání s dodavateli“. Naopak více decentralizovaná jsou odvětví Stavebnictví (odvětví č. 45), a Výroba elektrických strojů a zařízení (odvětví č. 31).

A nyní se nabízí otázka, zda u podniků, které centralizují jednání s dodavateli (vykazují nízkou míru autonomie), vykazují dodavatelé nižší vyjednávací sílu. Porovnáním průměru odpovědí a výsledků v grafu zjistíme, že odvětví, která vykazují vyšší míru autonomie v oblasti jednání s dodavateli, dosahují nižší vyjednávací sílu u svých dodavatelů. Jedná se o opačný trend, než by se očekávalo na základě prezentovaných výhod centralizace. Na tomto místě je však třeba upozornit, že výsledky testování průměrů nejsou statisticky signifikantní (testování pomocí ANOVA a F-statistiky). Na otázku centralizace jednání s dodavateli odpovídalo velmi málo respondentů, což může zkreslit výsledky analýzy.

**Graf 1: Autonomie v jednání s dodavateli dle odvětví**



Zdroj: Autor

### Centralizace a typ nakupovaných produktů

V rámci šetření jsme u podniků zjišťovali podíl specifických a standardizovaných produktů na dodávkách. Standardní produkty jsou lépe na trhu dostupné, tzn., že lze snadněji vybírat mezi dodavateli a určitým způsobem tak lze ovlivnit například i cenu produkce. V případě nákupu standardních produktů se tak z teoretického hlediska jako vhodnější forma koordinace nákupu jeví centralizace. Naopak specifické produkty budou vyžadovat přítomnost specialisty, nelze tyto produkty nakupovat ve velkých objemech a výhody z centralizace se tak vytrácejí. Na mezinárodní úrovni v rámci celé skupiny je velmi často koordinován nákup surovin, standardních produktů, produktů a služeb, které nejsou předmětem výroby podniku. Produkty přizpůsobené komponenty a systémy jsou často organizovány lokálně.<sup>16</sup> S růstem specifičnosti nakupovaných dodávek klesá úroveň resp. míra centralizace, resp. stoupá míra autonomie. Pokud provedeme analýzu dat za pomocí koeficientů korelace, jako signifikantní (na 90% intervalu spolehlivosti) se jeví vztah mezi autonomií plánování materiálových vstupů a množstvím nakupovaných specifických produktů. Čím větší podíl specifických produktů na dodávkách, tím vyšší je míra autonomie v oblasti plánování materiálových vstupů (hodnota korelace je 0,17).

### ZÁVĚR

V článku bylo pojednáno o výhodách a nevýhodách centralizace resp. decentralizace. Většina autorů, kteří se věnují tématu koordinace nákupní činnosti, se shodují na tom, že zásadní výhodou centralizace nákupu jsou úspory z rozsahu. Velké podniky by tedy měly určitá rozhodnutí a činnosti s ním spojená centralizovat, aby dosáhly úspory z rozsahu.

Dále byly v článku velmi zkráceně nastíněny výsledky analýzy odpovědí na otázky zaměřené na centralizaci nákupu, které byly položeny v rámci dotazníkového šetření Centra konkurenční schopnosti české ekonomiky. Jedná se o pouhý nástin možného směru analýzy. Faktorů, které mohou mít vliv na rozhodování o struktuře organizace nákupu je mnohem více, a v dalších fázích výzkumu lze provést jejich šetření. Dalším velmi důležitým krokem ve výzkumu bude hledání vztahu mezi faktory majícími vliv na volbu organizační struktury nákupu, zvolenou organizací nákupu a konkurenceschopností podniku.

<sup>16</sup> BRANDES, H. Strategic changes in Purchasing, 1994, str. 84.

## **Literatura:**

1. BRANDES, H. Strategic changes in Purchasing. Two main Tracks. *In: European Journal of Purchasing and Supply Management*, 1994, 1, 2, str. 77 – 87.
2. CARUANA, A., MORRIS, M.H., VELLA, A.J. The effect of Centralization and Formalization on Entrepreneurship in Export Firms. *In: Journal of Small business Management*, 1998, 36, 1, str. 16 – 29.
3. GALBRAITH, J.R. *Organizational design*. Mass : Addison Wesley, 1977.
4. JOHNSON, P. F., LEENDERS, M. R., FEARON, H. E. The Influence of Organizational Factors on Purchasing Activities. *In: International Journal of Purchasing and Materials Management*, 1998, 34,3, str. 10-19.
5. JOHNSON, P. F., LEENDERS, M. R. The Supply Organizational Structure Dilema. *In: Journal of Supply Chain Management*, 2001, 37,3, str. 4 – 11.
6. MCGREGOR, D. *The Human Side of Enterprise*. New York : McGraw Hill, 1960.
7. MORRIS, W.T. *Decentralization in Management Systems – An Introduction to Design*. Columbus, Ohio : Ohio State University, 1968.
8. PORTER, A.M. Big Companies Struggle to Act Their Size. *In: Purchasing*, 2001, 130, 21, str. 25 – 32.
9. PUGH, D. S., HICKSON, D. J., HININGS, C. R., TURNER, C. Dimensions of Organization Structure. *In: Administrative Science Quarterly*, 1968, str. 65 – 105.
10. REESE, M. D. L., POHLMAN, M.D. Centralized Purchasing Power – Why Air Force Leadership Should Care. *In: Air Force Journal of Logistics*, 2005, 29, 1, str. 2 – 13.
11. TOMEK, J., HOFMAN, J. *Moderní řízení nákupu*. Praha : Management Press, 1999.
12. WÁGNER, I. *Management z pohledu všeobecného a celostního*. Brno : Masarykova Univerzita, 2004.
13. ZANNETOS, Z.S. On the Theory of Divisional Structures: Some Aspects of Centralization and Decentralization of Control and Decision Making. *In: Management Science*, 1965, 12, 4.

### ***The Analysis of Contributions from the Purchase Centralization***

**Annotation:** *Purchasing is a strategic activity of an enterprise. Management of the company has to think about the organization of purchasing so that it creates the highest value for the company. One of the elements of purchase organization is the level of centralization or decentralization. The article is focused on the benefits of centralization, which is becoming very popular in some industries.*

**Key words:** *Centralization, decentralization, purchasing, centralization benefits*

## **Kontaktní adresa autora:**

**Eva Kubátová, Ing.**

**KPH MU**

**Lipová 41a, 602 00 Brno**

**ekubatova@econ.muni.cz**

# POTŘEBY REGIONÁLNÍCH ZAMĚSTNAVATELŮ NA OLOMOUCKU

Jaroslava Kubátová, Zdeněk Puchinger

**Abstrakt:** V příspěvku porovnáváme požadavky a názory zaměstnavatelů z Olomoucka na absolventy vysokoškolského ekonomického vzdělávání s výsledky celonárodních studií. Ze získaných výsledků vyvozujeme doporučení pro přípravu studijního oboru a uvádíme podněty pro další spolupráci mezi FF UP Olomouc a regionálními podniky.

**Klíčová slova:** trh práce, požadavky zaměstnavatelů

## Úvod

V reakci na společensko ekonomický vývoj a potřeby regionu byl na FF UP v Olomouci v roce 2006 otevřen studijní obor Aplikovaná ekonomická studia, bakalářské tříleté dvouoborové studium, prezenční forma, a návazně byla zahájena příprava navazujícího magisterského studia tohoto oboru. Zatímco při přípravě bakalářského stupně studia přípravný tým přihlížel zejména k celonárodní studii Národního ústavu odborného vzdělávání „Potřeby zaměstnavatelů a připravenost absolventů pro vstup na trh práce z roku 2004“<sup>1</sup>, při přípravě magisterského stupně přípravný tým vychází navíc z konkrétních potřeb regionálních zaměstnavatelů. Cílem této stati je porovnat přístup a názory zaměstnavatelů z Olomoucka s výsledky celonárodních studií, ze získaných výsledků vyvodit doporučení pro přípravu studijního oboru a vznést podněty pro další spolupráci mezi FF UP Olomouc a regionálními podniky.

## Hospodářský profil Olomoucka

Olomoucko a zejména samotné město Olomouc disponuje ve srovnání s ostatními vybranými krajskými městy i s průměrem ČR vyšší vzdělanostní úroveň obyvatelstva. Hlavním důvodem je jednoznačně přítomnost Univerzity Palackého. Tato relativně vysoká kvalita lidských zdrojů se však zatím neodráží dostatečně v ekonomické výkonnosti města. Jedním z důvodů může být i oborová struktura vzdělání (převažující humanitní zaměření místního vysokého školství).

Olomoucký kraj patří dlouhodobě ke krajům s nadprůměrnou mírou nezaměstnanosti, která patří k jedné z nejvyšších v České republice (k 31. 12. 2006 činila míra nezaměstnanosti 9,0 %). Okres i město Olomouc v rámci kraje patří mezi oblasti s nižší mírou nezaměstnanosti, která se během posledních let snížila pod národní úroveň.

Trh práce v Olomouci se z hlediska dostupnosti poptávané kvalitní pracovní síly jeví jako relativně neflexibilní v kontextu konkrétních potřeb místních zaměstnavatelů. Na trhu práce se neseťká nabídka s poptávkou, což vyvolává otázku lepší koordinace a propojení trhu práce s nabídkou vzdělávání ve městě, resp. v kraji. Takováto koordinace jednoznačně vyžaduje úzkou spolupráci škol s místními podniky. Jedná se zejména o přísun adekvátních informací o potřebách firem stejně jako možnostech uplatnění absolventů jednotlivých oborů a dále o spolupráci v oblasti samotného obsahu vzdělávání. Specifikem Olomouce je kvalitní jazykové vzdělávání, které by mohlo městu poskytnout významnou konkurenční výhodu.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> KALOUSKOVÁ, P. – ŠTASTNOVÁ, P. – ÚLOVCOVÁ, H. – VOJTĚCH, J. *Potřeby zaměstnavatelů a připravenost absolventů pro vstup na trh práce*. Praha: NÚOV, 2004.

<sup>2</sup> *Profil města Olomouc. Vybrané socioekonomické analýzy jako podklad pro identifikaci témat a zón pro integrované plány rozvoje města*. Zadavatel: Město Olomouc. Zpracovatel: Berman Group. Červen 2007.

## Hospodářská struktura Olomouckého kraje

Olomoucký kraj vykazuje trvale velmi nízké hodnoty ekonomických ukazatelů (viz tabulka 1). Podílí se na tom jednak zdejší struktura ekonomiky, kde u rozhodujících velkých zaměstnavatelů dochází k výraznému útlumu výroby, jednak charakter kraje s rozsáhlými územími periferního charakteru. Samotné město i okres Olomouc si vedou v rámci ČR lépe, než kraj jako celek.

Tabulka 1 HDP (v Kč) na obyvatele v běžných cenách dle krajů ČR v roce 2005

| Kraj (NUTS 3)         | HDP na 1 obyvatele | Index ČR (ČR=100) | Index EU25 (EU=100) | Index 1995=100 |
|-----------------------|--------------------|-------------------|---------------------|----------------|
| Hlavní město Praha    | 606 925            | 209,1             | 143,0               | 147,3          |
| Středočeský kraj      | 269 674            | 92,9              | 66,4                | 151,0          |
| Jihočeský kraj        | 258 668            | 89,1              | 63,1                | 125,0          |
| Plzeňský kraj         | 278 326            | 95,9              | 65,6                | 130,1          |
| Karlovarský kraj      | 225 410            | 77,7              | 56,6                | 103,0          |
| Ústecký kraj          | 235 260            | 81,1              | 59,9                | 107,9          |
| Liberecký kraj        | 232 303            | 80,0              | 57,8                | 116,5          |
| Královéhradecký kraj  | 259 348            | 89,4              | 63,9                | 124,9          |
| Pardubický kraj       | 239 415            | 82,5              | 60,4                | 121,4          |
| Vysočina              | 244 510            | 84,2              | 61,3                | 133,7          |
| Jihomoravský kraj     | 267 463            | 92,2              | 66,6                | 122,3          |
| <b>Olomoucký kraj</b> | <b>226 617</b>     | <b>78,1</b>       | <b>55,3</b>         | <b>124,1</b>   |
| Zlínský kraj          | 232 558            | 80,1              | 58,3                | 116,7          |
| Moravskoslezský kraj  | 237 244            | 81,7              | 58,2                | 118,7          |
| <b>Celkem ČR</b>      | <b>271 161</b>     | <b>100,0</b>      | <b>70,9</b>         | <b>128,7</b>   |

Zdroj: ČSÚ

Významnou charakteristikou Olomouckého kraje je relativně vysoká koncentrace tradičních průmyslových oborů (viz tabulka 2). V průmyslové výrobě převažují menší podniky.

Tabulka 2 Hlavní průmyslová odvětví ve městě dle počtu pracovníků a firem

| OKEČ | Odvětví zpracovatelského průmyslu                | Počet pracovníků* | Počet ek. subjektů |
|------|--------------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| 31   | Výroba elektrických strojů a zařízení j. n.      | 1 800             | 42                 |
| 15   | Výroba potravinářských výrobků a nápojů          | 1 650             | 43                 |
| 29   | Výroba a opravy strojů a zařízení j. n.          | 1 300             | 38                 |
| 28   | Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků | 1 200             | 65                 |
| 27   | Výroba základních kovů a hutních výrobků         | 800               | 7                  |

Pozn. Kvalifikovaný odhad vycházející z výpočtu průměrné velikosti firem v rámci velikostních kategorií

Zdroj: ČSÚ - RES 31. 3. 2007

Relativně vysoká koncentrace tradičních ekonomických oborů však znamenala určité omezení ekonomického rozvoje z důvodu silné mezinárodní konkurence ve světové ekonomice, a také z důvodu restrukturalizace průmyslu jako součásti transformace celé české ekonomiky. Samotná Olomouc představuje významnou koncentraci ekonomických aktivit, přičemž koncentrace v odvětvích služeb je vyšší, než koncentrace v průmyslových odvětvích.

## Místní ekonomika města Olomouce

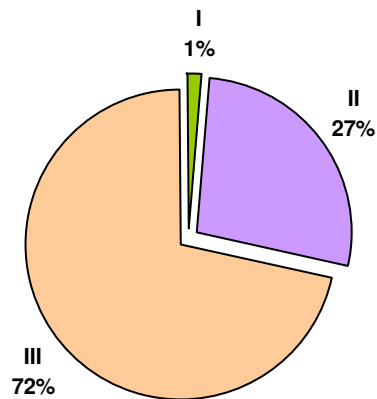
Vývoj sektorové struktury hospodářství v okrese Olomouc dle zaměstnanosti odpovídá restrukturalizačním změnám v celé ČR. Z grafu 1 je zřejmý velký regionální význam nevýrobní sféry, graf 2 a graf 3 znázorňují strukturu terciárního a sekundárního sektoru.



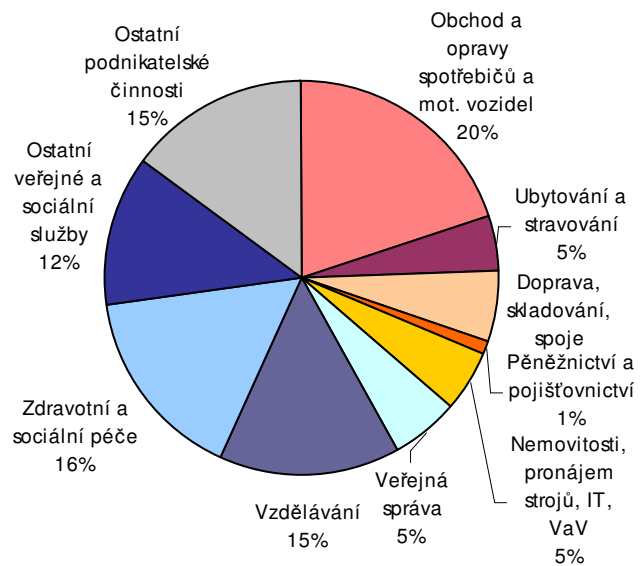
**Graf 1** Sektorová struktura zaměstnanosti ve městě Olomouc

(I ... primární sektor, II ... sekundární sektor, III ... terciární sektor)

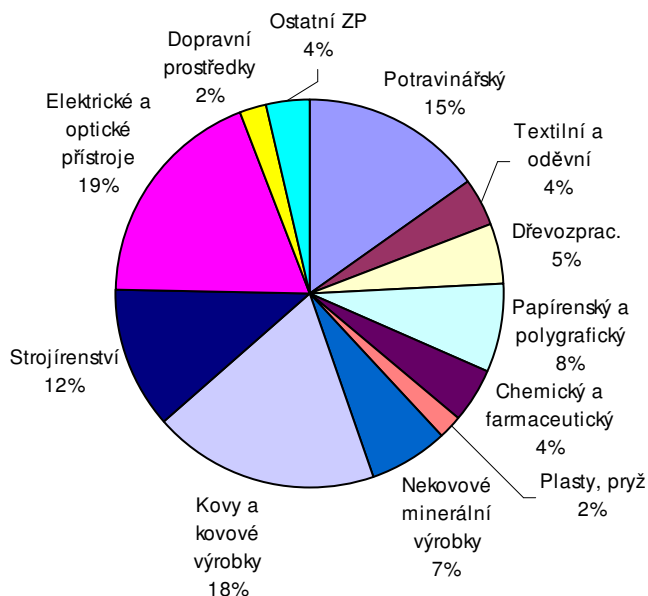
Zdroj: ČSÚ - RES 31. 3. 2007



**Graf 2** Struktura terciárního sektoru ve městě Olomouc



**Graf 3** Struktura zaměstnanosti ve zpracovatelském průmyslu ve městě Olomouc



Zdroj: ČSÚ - RES 31. 3. 2007

### Velikostní struktura firem

Ve městě Olomouc ve srovnání s konkurenčními městy prakticky neexistují velké soukromé firmy (nad 1000 zaměstnanců) a rovněž mezi středně velkými subjekty (250 – 1000 zaměstnanců) převažují jako v jediném ze srovnávaných měst zaměstnavatelé z veřejného sektoru (viz tabulka 3).

**Tabulka 3** Počet ekonomických subjektů/z toho v soukromém sektoru dle počtu zaměstnanců

| Počet pracovníků | Olomouc | Zlín  | Hradec Králové | Pardubice | České Budějovice | Brno-město | Ostrava-město | Jihlava |
|------------------|---------|-------|----------------|-----------|------------------|------------|---------------|---------|
| více než 1000    | 2/0     | 5/3   | 4/2            | 6/4       | 7/3              | 17/9       | 10/6          | 5/4     |
| 500-999          | 8/4     | 3/1   | 7/3            | 7/5       | 17/12            | 33/18      | 16/15         | 3/3     |
| 250-499          | 11/5    | 16/12 | 11/6           | 12/6      | 20/14            | 62/45      | 22/17         | 9/4     |
| 100-249          | 48/33   | 53/38 | 51/33          | 42/31     | 57/39            | 222/165    | 76/56         | 35/28   |
| 50-99            | 86/51   | 81/52 | 80/60          | 86/63     | 97/63            | 375/287    | 156/96        | 63/37   |

Zdroj: Databáze Albertina 8/2006 [www.albertina.cz/czech/](http://www.albertina.cz/czech/)

Řada velkých podniků nemá ve městě Olomouc sídlo. Největšími zaměstnavateli jsou tak Univerzita Palackého v Olomouci a Fakultní nemocnice Olomouc. V Olomouci je vzhledem k administrativní funkci i geografické poloze v centrální části Moravy silně zastoupen sektor veřejných služeb reprezentovaný kvalitními vzdělávacími, zdravotnickými a sociálními zařízeními, které přesahují hranice okresu. Komerční služby pak především slouží potřebám místního (okresního) obyvatelstva, přičemž v souvislosti se vstupem významných obchodních řetězců se město stalo regionálním nákupním centrem. V současné době zvažují příchod do města zejména logistické firmy, cílem města je přilákání firem ze sektoru strategických služeb, které dosud ve městě prakticky chybějí.

Východiskem stanovení profilu absolventa magisterského stupně Aplikovaných ekonomických studií (ale i průběžné optimalizace profilu absolventa bakalářského stupně) byla zmíněná studie „Potřeby zaměstnavatelů a připravenost absolventů pro vstup na trh práce“, dále novější celonárodní studie Národního ústavu odborného vzdělávání „Potřeby zaměstnavatelů z pohledu analýzy inzertní nabídky zaměstnání a názorů pracovníků personálních agentur z roku 2006“ a byl proveden vlastní průzkum potřeb regionálních

zaměstnavatelů. Vzhledem k účelu výzkumu se tým pochopitelně zaměřil na potřeby zaměstnavatelů ve vztahu k absolventům vysokých škol.

### **Výsledky studií NÚOV**

Pro potřeby studie „*Potřeby zaměstnavatelů a připravenost absolventů pro vstup na trh práce*“ bylo osloveno 700 organizací na území ČR, aktivně se průzkumu zúčastnilo 275 z nich, tj. 39 %. Už tento výsledek napovídá, že v Česku je prostor pro posílení komunikace a spolupráce mezi zaměstnavateli a školstvím.

První část průzkumu zjišťovala, jaký význam přikládají zaměstnavatelé přenositelným (klíčovým) kompetencím a odborným (profesním) dovednostem. Bylo zjištěno, že zaměstnavatelé přisuzují jen mírně vyšší význam profesním dovednostem oproti přenositelným kompetencím. Konkrétní míra významu činila 52 % pro odborné dovednosti a 48 % pro přenositelné kompetence, pokud součet obou měř měl činit 100 %. Nejvyšší význam přenositelným kompetencím přitom přikládají menší firmy (do 25 zaměstnanců). Součástí této oblasti průzkumu byl dotaz na význam hlubokých a úzkých profesních dovedností ve srovnání se širokými profesními dovednostmi. V celém souboru organizací mírně převážil důraz kladený na široké profesní dovednosti (na hodnotící škále od 1 = hluboké a úzké profesní dovednosti do 6 = široké profesní dovednosti byl průměr 4,1), přičemž opět u malých firem převážil význam kladený na širší dovednosti.

Za nejvýznamnější klíčové kompetence zaměstnavatelé u absolventů VŠ považují schopnost nést zodpovědnost a ochotu učit se, schopnost rozhodovat se, schopnost řešit problém, za velmi důležité jsou považovány též zběhlost v zacházení s informacemi, zběhlost v používání výpočetní techniky, ústní a písemný projev, zběhlost v cizích jazycích, adaptabilita a flexibilita, schopnost týmové práce a schopnost vést. Přitom se u všech uvedených kompetencí projeví v čase rostoucí nároky zaměstnavatelů na absolventy vysokých škol.

Zaměstnavatelé se měli rovněž vyjádřit k tomu, které dovednosti a schopnosti by měla škola u studentů více rozvíjet. Zaměstnavatelé označili v tomto bodě schopnost řešit problém a nést zodpovědnost a dále zběhlost v cizích jazycích, schopnost rozhodovat se, schopnost vést a zmiňovány byly i schopnost týmové práce, ústní a písemný projev a zběhlost v zacházení s informacemi.

Pokud zaměstnavatelé měli volně uvést další důležité kompetence, které vyžadují od svých pracovníků, shodli se nejčastěji na komunikačních schopnostech. Jestliže byli zaměstnavatelé vyzváni, aby uvedli kompetence, jejichž význam v budoucnu poroste, uváděli zběhlost v cizích jazycích, zběhlost v používání výpočetní techniky, adaptabilitu a flexibilitu a ochotu učit se. Pokud jde o náplň a charakter vzdělávání, mělo by podle názoru zaměstnavatelů dojít k přenesení důrazu od memorování encyklopedických znalostí na získávání obecných vědomostí a všeobecného přehledu a na rozvoj schopností aktivního vyhledávání a zpracovávání aktuálně potřebných informací. Dále je třeba rozvíjet logické myšlení a schopnost prakticky aplikovat nabyté vědomosti. Z vyjádření respondentů rovněž vyplynulo, že si uvědomují nutnost sepětí výuky a praxe, tedy spolupráce zaměstnavatelské a školské sféry.

Průzkum ukázal, že zaměstnavatelé v ČR se v zásadě nebrání přijímání absolventů do pracovního poměru, ale i u nich je ceněna nějaká předchozí pracovní zkušenost jako projev aktivního přístupu k práci. Velkou výhodou jsou praxe a stáže u budoucího zaměstnavatele. Velmi zajímavým zjištěním přitom bylo, že firmy nejčastěji přijímají uchazeče, kteří se zajímali o možnost uplatnění sami, teprve následně jsou užívány další metody získávání zaměstnanců, přičemž rostoucí význam má Internet.

Mezi nejčastěji hledané profese v rámci inzertní nabídky zaměstnání v denním tisku i na internetu patří vedoucí pracovníci, manažeři, obchodní zástupci a účetní a odborní

referenti. K dalším často žádaným profesím náleží sekretářky, techničtí inženýři, technici, technici IT, finanční experti a personalisté.

Požadavky na vzdělání souvisejí s typem pozice. Z dalších schopností byla nejčastěji požadována znalost cizích jazyků, vesměs angličtiny, počítačová gramotnost a komunikační schopnosti. Velmi často se vyskytovaly nároky také na flexibilitu, adaptabilitu, dynamiku, samostatnost, pracovitost a spolehlivost. Praxi v oboru předpokládala polovina nabídek zaměstnání.

Pro personální agentury je typické navazování dlouhodobé spolupráce s firmami, kterým pomáhají řešit personální otázky. Z provedeného šetření vyplývá, že klientela personálních agentur je tvořena v převážné většině soukromými subjekty. Požadavky kladené zaměstnavateli na uchazeče o zaměstnání se týkají zejména dosažené úrovně vzdělání, oborového zaměření, délky předchozí praxe, kompetencí a osobnostních charakteristik uchazečů. Pokud jde o dosažené vzdělání uchazečů, nelze jednoznačně říci, zda zaměstnavatelé mají větší zájem o středoškoláky či vysokoškoláky. Existují pozice, na které jsou firmy ochotny přijmout jak pracovníka se středním, tak vysokoškolským vzděláním, což ovšem často souvisí s délkou předchozí praxe. Významnou roli zde hrají osobnostní charakteristiky kandidátů a charakter vykonávané praxe. Z hlediska oborového členění mají zaměstnavatelé, kteří jsou klienty personálních agentur, největší zájem o absolventy skupin oborů strojírenství a strojírenská výroba, obchod, elektrotechnika, telekomunikační a výpočetní technika, ekonomika a administrativa a stavebnictví, geodézie a kartografie, což koresponduje jak s oborovou strukturou klientských firem, tak i se současnými trendy prosazujícími se na trhu práce. Minimální zájem mají zaměstnavatelé o absolventy veškerých humanitně zaměřených oborů a oborů určitým způsobem specifických.

Minimální délka praxe, kterou zaměstnavatelé – klienti agentur od uchazečů požadují, do značné míry závisí na konkrétní pracovní pozici či individuálních požadavcích firem. U vysokoškoláků je zpravidla požadována praxe v rozsahu 1–3 roky. Mezi klíčové kompetence, které jsou ze strany zaměstnavatelů nejžádanější, jednoznačně patří zběhlost v cizích jazycích, komunikační schopnosti a adaptabilita a flexibilita. Často je požadována rovněž zběhlost v používání výpočetní techniky a ochota učit se.

Podle vyjádření zástupců personálních agentur by školy měly u svých žáků více rozvíjet především zběhlost v cizích jazycích, komunikační schopnosti a dovednosti včetně schopnosti prezentace a sebeprezentace, schopnost řešit problém, schopnost samostatného rozhodování a ochotu nést zodpovědnost. Případné rozdíly mezi požadavky českých a zahraničních firem se nejčastěji týkají jazykové vybavenosti uchazečů o zaměstnání a schopnosti aktivní komunikace, dále pak i flexibility a pracovního výkonu. Zahraniční firmy jsou v tomto ohledu náročnější a jejich požadavky bývají přesněji formulovány.

Agentury doporučují realizovat větší sepětí výuky s praxí. Z pohledu agentur je rovněž důležité vést studenty k větší samostatnosti a aktivitě, k vyhledávání prázdninových brigád a k ochotě přizpůsobit se potřebám trhu práce. Úspěšnost, resp. neúspěšnost uchazečů o zaměstnání je dána mnoha faktory, lze však identifikovat tři hlavní pilíře, na kterých je výběr pracovníků založen: absolvované vzdělání, odborné znalosti a dovednosti a osobnostní charakteristiky.

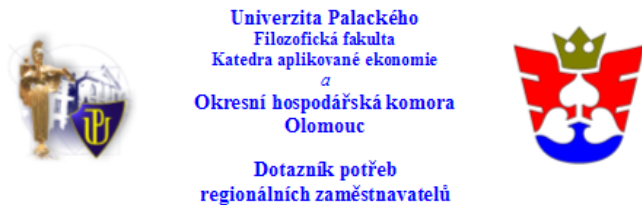
### **Průzkum potřeb regionálních zaměstnavatelů**

Ke zjištění potřeb regionálních zaměstnavatelů jsme volili dotazníkové šetření. Významným partnerem Katedry aplikované ekonomie FF UP při této aktivitě byla Okresní hospodářská komora Olomouc, která s FF UP dlouhodobě spolupracuje. OHK dotazník distribuovala svým 166 členům a ústy předsedy představenstva a ředitele vysvětlila význam šetření a požádala členy o součinnost. Na KAE se vrátilo celkem 23 vyplněných dotazníků, tj. od 14 % registrovaných členů.

Na jedné straně lze konstatovat, že návratnost dotazníků byla nízká, a že mnozí regionální zaměstnavatelé nemají zájem ovlivnit profil svých potenciálních zaměstnanců. Na druhé straně lze konstatovat, že se na Olomoucku utváří skupina progresivně smýšlejících podnikatelů, kteří si uvědomují, že se vstupem do znalostní ekonomiky se jejich nejvýznamnější konkurenční výhodou stávají kvalitní zaměstnanci, a že spoluprací s místní univerzitou mohou nejen ovlivnit profil absolventa, ale i získat talentované pracovníky již v době jejich studia.

Dotazníkovým šetřením jsme zjišťovali požadavky zaměstnavatelů na odborné znalosti absolventů, dále na klíčové kompetence absolventů, na znalosti jazyků a na práci s ICT. Rovněž byly zjišťovány nejvýznamnější pocíťované nedostatky absolventů vysokých škol, zájem o spolupráci s KAE, záměry zaměstnávat absolventy vysokých škol a případná doporučení zaměstnavatelů akademikům. Dotazník viz obrázek 1:

Obrázek 1



V reakci na společensko ekonomický vývoj a potřeby regionu byl na FF UP v roce 2006 otevřen studijní obor Aplikovaná ekonomická studia, bakalářské tříleté dvouoborové studium, prezenční forma a připravuje se magisterský stupeň tohoto studia. Aby profil absolventa magisterského studia odpovídal co nejlépe potřebám vás, regionálních zaměstnavatelů, dovolujeme si vás požádat o odbornou konzultaci formou vyplnění tohoto dotazníku.

**Odborné znalosti**

Očekáváme, že absolvent bude znát: (škála 1 – 4: nedůležité – velmi důležité)

|                             |   |   |   |   |
|-----------------------------|---|---|---|---|
| ▪ mikroekonomii             | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ▪ makroekonomii             | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ▪ podnikovou ekonomiku      | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ▪ účetnictví                | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ▪ finance a finanční řízení | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ▪ statistiku                | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ▪ právo (zejm. obchodní)    | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ▪ bankovníctví              | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ▪ management                | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ▪ marketing                 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ▪ řízení lidských zdrojů    | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ▪ další:                    | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ▪ další:                    | 1 | 2 | 3 | 4 |

**Přenositelné klíčové kompetence (škála 1 – 4: nedůležité – velmi důležité)**

|                                                                                         |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| ▪ rozvinutá schopnost učit se (zaměření na zdokonalování vlastního výkonu)              | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ▪ komunikativnost (dovednost vyhledávat a zpracovávat informace, diskutovat, vysvětlit) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ▪ práce v týmu                                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ▪ schopnost vést tým                                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ▪ připravenost reagovat na změny                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ▪ samostatnost                                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ▪ schopnost řešit problém                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ▪ schopnost rozhodovat se                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ▪ nést zodpovědnost                                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 |

**Všeobecné dovednosti:**

Znalost jazyků (kterých, úroveň)

- .....
- .....
- .....

ICT (které aplikace), úroveň

- .....
- .....
- .....

**Největší nedostatky absolventů VŠ spatřujete v:**

- .....
- .....
- .....

**Máte zájem o spolupráci s katedrou v oblasti:**

příprava studijních plánů – obsahů disciplín – vlastní kurz – vstupy do přednášek akademiků  
 ano - ne                      ano – ne                      ano – ne                      ano - ne

**Doplňující informace**

Jsou mezi vašimi pracovníky absolventi UP Olomouc?                      Ano    Ne

Jsou mezi vašimi pracovníky absolventi FF UP Olomouc?                      Ano    Ne

Máte ve svých personálních plánech záměr výrazněji zvýšit podíl vysokoškolsky vzdělaných pracovníků?                      Ano    Ne

Pokud ano, pak v oborech:                      technických    ekonomických    jiných

V ekonomických disciplínách, jejichž znalost a aplikace v činnosti pracovníků je pro vás důležitá, doporučujete prohlubovat problematiku témat:

Disciplína:                      prohloubení témat:

- .....
- .....
- .....

**Vaše další náměty, doporučení, připomínky:**

Za váš zájem děkuje a pro případnou spolupráci je vám k dispozici  
 Katedra aplikované ekonomie FF UP  
 Křížkovského 12, 771 80 Olomouc  
 tel. 585 633 317                      e-mail: jaroslava.kubatova@upol.cz

### Vyhodnocení průzkumu potřeb regionálních zaměstnavatelů

V této části textu uvádíme vyhodnocení průzkumu potřeb regionálních zaměstnavatelů, analýzu výsledků a způsoby, jimiž bude KAE reagovat na jednotlivá zjištění.

**Tabulka k otázce 1 Odborné znalosti disciplín**

| Předmět                | Stupeň důležitosti |      |      |   |
|------------------------|--------------------|------|------|---|
|                        | 4                  | 3    | 2    | 1 |
| mikroekonomie          | 34 %               | 26%  | 21 % |   |
| makroekonomie          | 30 %               | 26 % |      |   |
| podniková ekonomika    | 48 %               | 43 % |      |   |
| účetnictví             | 48 %               | 34 % |      |   |
| finance                | 43 %               | 39 % |      |   |
| statistika             | 26 %               | 39 % |      |   |
| právo                  | 48 %               | 26 % |      |   |
| bankovníctví           | 39 %               | 34 % |      |   |
| management             | 43 %               | 26 % |      |   |
| marketing              | 43 %               | 26 % |      |   |
| řízení lidských zdrojů | 17 %               | 43 % |      |   |

Analýza: Žádnou z disciplín nepovažují zaměstnavatelé za nevýznamnou. Výrazný důraz kladou podnikovou ekonomiku, finance a účetnictví. Za velmi důležité je považováno rovněž právní povědomí absolventů. Pro KAE se jedná o cenné zjištění, které promítne do struktury studia a skladby státních závěrečných zkoušek. Na druhou stranu KAE vnímá prostor pro diskusi se zaměstnavateli o významu mikroekonomických znalostí jako východiska pro porozumění ekonomického rozhodování a jednání subjektů ekonomiky.

**Tabulka k otázce 2 Přenositelné kompetence**

| Kompetence                     | Stupeň důležitosti |      |     |   |
|--------------------------------|--------------------|------|-----|---|
|                                | 4                  | 3    | 2   | 1 |
| Schopnost učit se              | 74 %               | 21 % |     |   |
| Komunikativnost                | 87 %               | 9 %  |     |   |
| Práce v týmu                   | 65 %               | 21 % | 9 % |   |
| Schopnost vést tým             | 30 %               | 61 % | 9 % |   |
| Připravenost reagovat na změny | 69 %               | 30 % |     |   |
| Samostatnost                   | 65 %               | 34 % |     |   |
| Schopnost řešit problém        | 65 %               | 30 % |     |   |
| Schopnost rozhodovat se        | 56 %               | 30 % |     |   |
| Nést zodpovědnost              | 69 %               | 21 % |     |   |

Analýza: Potvrdilo se, že přenositelné kompetence považují zaměstnavatelé za velmi důležité, a v porovnání s teoretickými znalostmi za důležitější. Dominují požadavky na komunikativnost, schopnost učit se, samostatnost, zodpovědnost a připravenost reagovat na změny. Pro KAE to znamená uplatňovat v metodice výuky takové přístupy, které tyto schopnosti studentů rozvinou.

**Tabulka k otázce 3 Znalost jazyků a ICT**

|               |      |
|---------------|------|
| Angličtina    | 91 % |
| Němčina       | 56 % |
| Ruština       | 17 % |
| Francouzština | 9 %  |
| Čeština       | 4 %  |
| MS Office     | 34 % |
| Internet      | 9 %  |
| Bez vyjádření | 56 % |

Analýza: Téměř všichni zaměstnavatelé vyžadují znalost angličtiny a více než polovina i němčinu. Je trochu překvapující, že od vysokoškoláků není nijak výrazně požadována znalost práce na PC. Důvod by bylo třeba zjistit v podrobnějším dotazování. Výuku jazyků KAE nezjišťuje. Na FF existuje Katedra aplikované lingvistiky, která zajišťuje výuku cizích jazyků pro nefilologické obory. Protože však sílí požadavky na rozšíření výuky obchodní angličtiny i ze strany posluchačů AES, jedná KAE o možnosti přijmout externího učitele Business English.

**Tabulka k otázce 4 Nedostatky absolventů VŠ**

|                                  |      |
|----------------------------------|------|
| Nízká samostatnost a odpovědnost | 34 % |
| Problém v chování a vyjadřování  | 17 % |
| Malá komunikativnost             | 9 %  |
| Nedostatečná pružnost            | 9 %  |

Analýza: Připomínky zaměstnavatelů se shodují s poznatky pedagogů KAE. Řešením je opět využívání metod práce s posluchači, které povedou k posílení samostatného a odpovědného chování, rozšíření vyjadřovacích schopností a dodržování pravidel společenského styku.

**Tabulka k otázce 5 Zájem o spolupráci s katedrou**

| Spolupráce v oblasti: | Ano  | Ne   | Bez vyjádření |
|-----------------------|------|------|---------------|
| studijní plány        | 4 %  | 48 % | 48 %          |
| obsah disciplin       | 4 %  | 48 % | 48 %          |
| vlastní kurz          | 13 % | 43 % | 43 %          |
| vstup do přednášek    | 21 % | 43 % | 36 %          |

Analýza: Zájem zaměstnavatelů o přímou spolupráci s KAE není vysoký. Předpokládáme, že při dlouhodobějším kontaktu s hospodářskou sférou obě strany budou více vnímat synergické efekty vzájemné spolupráce. KAE zařadila do svého studijního programu kurzy i jednotlivé vstupy těch podnikatelů, kteří byli ke spolupráci vstřícní.

**Tabulky k otázce 6 Doplnující informace**

| Zaměstnáváme/budeme zaměstnávat: | Ano  | Ne   | Bez vyjádření |
|----------------------------------|------|------|---------------|
| absolventy UP                    | 34 % | 65 % | 1 %           |
| absolventy FF                    | 13 % | 82 % | 5 %           |
| zvýšení podílu VŠ                | 52 % | 39 % | 9 %           |
| - v ekonomickém oboru            | 48 % |      |               |
| - v technickém oboru             | 43 % |      |               |



| Prohloubení témat výuky: | Míra doporučení |
|--------------------------|-----------------|
| podniková ekonomika      | 13 %            |
| účetnictví               | 13 %            |
| jednání s lidmi          | 8 %             |
| bez vyjádření            | 61 %            |

Další náměty, podněty a připomínky, k nimž byli zaměstnavatelé vyzváni, nebyly z jejich strany uvedeny.

Analýza: Absolventy UP zaměstnává třetina zaměstnavatelů, absolventy FF však jen asi jedna devítina. Více než polovina zaměstnavatelů však předpokládá přijímání dalších vysokoškoláků, a to často z ekonomických oborů. Požadavek prohloubit výuku některých disciplín nebyl výrazný, a pokud, obrátil k již zdůrazňované podnikové ekonomice a účetnictví. Žádné jiné podněty ke zlepšení přípravy absolventů AES nebyly ze strany účastníků podány. KAE si však nemyslí, že důvodem je dokonalost posluchačů, spíše bude usilovat o získání takových podnětů dalšími komunikačními kanály.

### **Profil absolventa Aplikovaných ekonomických studií**

Na základě analýzy uvedených (ale i dalších) pramenů jsme definovali následující profil absolventa připravovaného magisterského stupně AES: Cílem studia oboru Aplikovaná ekonomická studia je připravit odborníky s magisterským stupněm vzdělání, jejichž odborný profil odpovídá aktuálním požadavkům zaměstnavatelů ziskové sféry (zajištěno spoluprací s regionálními zaměstnavateli a s Hospodářskou komorou.

Absolventi budou vybaveni sumou teoretických znalostí, která umožní všeobecný rozhled v ekonomické problematice a jejich budoucí prohlubování podle momentálních potřeb zastávané profese. Studenti v průběhu studia získají praktické zkušenosti (kreditované praxe) a kvalitní přenositelné klíčové kompetence a schopnosti typu „soft skills“ a „life skills“.

Spolu s dvouoborovostí bude specifikem absolventa profilace v oblasti managementu bezpečnosti a rizik, který se úzce pojí s Business Continuity Managementem.

Absolvent bude schopen nalézat a uplatňovat opatření v oblastech:

- zvyšování odolnosti organizačních procesů vůči ohrožujícím událostem,
- zkracování doby znovuobnovení činnosti organizace po kritické události,
- snižování rizik v organizačních procesech,
- zajištění trvalého chodu základních funkcí organizace v případě kritické události.

Absolvent bude orientován na mezinárodní úrovni a to v oblasti ekonomické i politické.

### **Závěr**

Požadavky zaměstnavatelů Olomoucka se shodují s poznatky z celostátních průzkumů. Tomu, že většina zaměstnavatelů patří mezi malé firmy, odpovídá důraz na přenositelné schopnosti. Zaměstnavatelé volají po pracovnících se širokým odborným rozhledem, schopných samostatným učením prohloubit si znalosti v oblasti, kterou se právě budou při své práci zabývat. Obecným požadavkem je znalost angličtiny a schopnost používat informační a komunikační technologie (tento požadavek je na Olomoucku ve srovnání s ČR překvapivě méně akcentován). Absolvent se musí připravit na to, že nabídka jeho práce nebude ze strany zaměstnavatelů akceptována, pokud nebude schopen kvalitní (sebe)prezentace, pokud nebude aktivně a samostatně reagovat na změny, které přináší současný dynamický společensko-ekonomický vývoj a pokud nebude k plnění všech pracovních úkolů přistupovat s maximální

odpovědností. Vysokoškolský učitel je označován jako pedagog, ale to není správné. Na vysokou školu přichází již dospělí studenti, vysokoškolský učitel je tedy andragog. Právě to ho opravňuje přistupovat ke studentovi jako k dospělému partnerovi a vhodnými metodami u něj upevňovat ty znalosti a schopnosti, které přímo korelují s úspěšným životem v dnešní společnosti. Na KAE proto vytyčujeme velmi jednoduchý profil absolventa, spíše motto: Samostatnost – zodpovědnost.

### **Literatura**

KALOUSKOVÁ, P. – ŠTASTNOVÁ, P. – ÚLOVCOVÁ, H. – VOJTĚCH, J. *Potřeby zaměstnavatelů a připravenost absolventů pro vstup na trh práce*. Praha: NÚOV, 2004.

KALOUSKOVÁ, P. – ŠTASTNOVÁ, P. – ÚLOVCOVÁ, H. – VOJTĚCH, J. *Potřeby zaměstnavatelů z pohledu analýzy inzertní nabídky zaměstnání a názorů pracovníků personálních agentur*. Praha: NÚOV, 2006.

*Profil města Olomouc. Vybrané socioekonomické analýzy jako podklad pro identifikaci témat a zón pro integrované plány rozvoje města*. Zadavatel: Město Olomouc. Zpracovatel: Berman Group. Červen 2007.

### ***Employers' Needs in the Olomouc Region***

*Annotation: In this paper we compare employers' needs and opinions of graduates of economy studies in Olomouc Region with the results of nationwide studies. From the results we draw conclusions for the preparation of a new field of study and also give suggestions for further cooperation between Philosophical Faculty of Palacký University and regional companies.*

*Key words: labour market, employers needs*

### **Kontaktní adresa autorů:**

**Jaroslava Kubátová, Ing., Ph.D., Zdeněk Puchinger, Ing.**

**Katedra aplikované ekonomie FF UP,**

**Křížkovského 12, 772 80 Olomouc**

**kae@ff.upol.cz, www.kae.upol.cz**

# RÝCHLY TRANSFER ZNALOSTÍ – UDRŽATELNÁ KONKURENCNÁ VÝHODA ORGANIZÁCIE

**Veronika Kuchárová Mačkayová, Mária Sirotiaková**

***Abstrakt:** Príspevok sa zaoberá novým trendom, ktorý sa v súčasnosti objavuje v manažmente znalostí – rýchlym transferom znalostí (RKT). Uvádza globálne trendy, z ktorých vychádza potreba jeho realizácie. Definuje obsah, podstatu a význam RKT pre riadenie organizácií v súčasnej turbulentnej dobe. Jadro príspevku tvorí definovanie štyroch základných etáp rýchleho transferu znalostí, ktoré umožnia vytvorenie znalostne orientovanej podnikateľskej kultúry a dosiahnutie vynikajúcich podnikateľských výsledkov.*

***Kľúčová slova:** znalosti, znalostný manažment, rýchly transfer znalostí, ľudský kapitál*

## **Úvod**

Základným predpokladom kontinuálneho rozvoja organizácie je schopnosť manažmentu reagovať na zmeny a zachytiť aktuálne trendy. Jedným z nich je aplikácia znalostného manažmentu v riadení organizácie. Súčasná spoločnosť kladie dôraz na človeka, a najmä na jeho predpoklady tvoriť a využívať znalosti. Progresívne napredujúce organizácie si uvedomujú, že aktívami ich konkurenčnej sily sa stávajú práve znalosti, ktoré predstavujú jediný zdroj, samozrejme, okrem ľudí, ktorý sa používaním nespotrebováva. Svojou aplikáciou sa nezmenšujú, ale overujú, dopĺňajú a dotvárajú. Sú unikátnym zdrojom, ktorý sa delením a využívaním rozmnožuje.

Znalosti sú nevyhnutnou súčasťou procesov organizácie. Bez znalostí nie je možná zmena vstupov na výstupy. Akúkoľvek podnikovú činnosť opúšťa výstup, ak do nej vchádza vstup a existuje dostatok energie, podpornej hmoty a znalostí, aby sa transformácia vstupov na výstupy mohla realizovať. Podporná hmota, ktorá vstupuje do transformácie, predstavuje zariadenia, nástroje, stroje a pod., ktoré transformáciu za pomoci človeka realizujú. Znalosti predstavujú schopnosť transformáciu vôbec uskutočniť.

Medzi hlavné predmety záujmu súčasnej spoločnosti patrí šírenie získaných vedomostí. Vyspelé ekonomiky kladú v posledných rokoch veľký dôraz na posilnenie transferu získaných znalostí.

## **Rýchly transfer znalostí**

Znalostný manažment (knowledge management) vznikol v priebehu 90. rokov ako prirodzený evolučný krok a výsledok efektívneho využívania existujúcich a dôverne známych informačných technológií, ktoré napomáhajú zbieraniu, zhromažďovaniu, triedeniu, uchovávaniu a prezentácii relevantných informácií v organizácii. Napomáha zamestnancom a manažérom získať požadované informácie z konkrétnej nimi definovanej oblasti, napr. pri riešení problémov, pri investičnom rozhodovaní, pri strategickom plánovaní a pod. Predstavuje proces, ktorý sa neustále vyvíja a zdokonaľuje. Jedným z jeho nových prvkov je zavedenie RKT.

Pojem Rapid Knowledge Transfer (RKT) sa vo svete začína objavovať v súvislosti s pokrokom v kvalite prenosu znalostí. RKT alebo rýchly transfer znalostí v sebe zahrňuje objavovanie, osvojovanie, vytváranie a opätovné používanie znalostí, ktoré sa prípadne stanú intelektuálnym kapitálom. Z takýchto znalostí profituje organizácia tým, že umožňujú predísť chybám a plytvaniu, a taktiež tým, že umožňujú produkovať lepšie výrobky a služby pre zákazníkov a robiť to rýchlejšie ako doteraz. RKT predstavuje súčasť znalostného manažmentu, ďalší krok v zdokonaľovaní prenosu poznatkov.

Význam a naliehavosť pre zavedenie rýchleho transferu znalostí do praxe organizácie podporujú štyri globálne trendy:

1. *Rýchlosť*. Kľúčovým faktorom podnikania sa stáva rýchlosť. Organizácie, ktoré dokážu uskutočňovať rýchly transfer znalostí, získavajú konkurenčnú výhodu. Tento trend mení transfer znalostí na konkurenčné preteky v transfere znalostí.

2. *Tacitné znalosti*. Organizácie sa musia starať a vhodnými spôsobmi zabezpečiť, aby neprišli o znalosti uložené v hlavách zamestnancov, ktoré sa skladajú zo znalostí, skúsenosti, schopností a kreativity, nakoľko tacitné znalosti predstavujú rozhodujúcu silu organizácie.

3. *Starnutie obyvateľstva*. Tento problém je v súčasnosti aktuálnym najmä v USA, ale postupne postihuje aj ďalšie vyspelé krajiny. Zamestnanci odchádzajúci do dôchodku si so sebou odnášajú svoje tacitné znalosti. Výzvou pre organizácie sa stáva zachytenie týchto znalostí a ich transfer ešte pred odchodom ich nositeľov z organizácie.

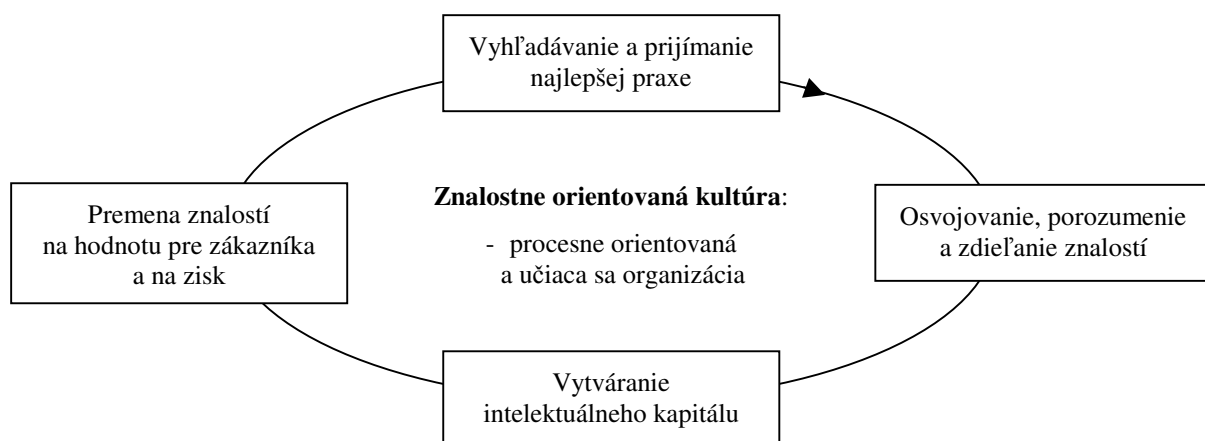
4. *„Best practice“*. Svetová revolúcia zvyšovania kvality a produktivity priniesla so sebou modely podnikateľskej excelencie, ktoré umožňujú sledovať a aplikovať úspechy iných organizácií

S ohľadom na tieto štyri globálne trendy sa každá podnikateľská organizácia zúčastňuje pretekov o transfer znalostí. Kto chce v týchto pretekoch uspieť, musí zvládnuť všetky štyri uvedené fázy rýchleho transferu znalostí a zároveň pomocou nich vytvoriť znalostne orientovanú podnikateľskú kultúru.

### Fázy rýchleho transferu znalostí

RKT v sebe kombinuje znalostný manažment a systematické zlepšovanie v integrovanom procesnom rámci, ktorý zahrňuje znalostne orientovanú podnikovú kultúru.

Znalostne orientovaná podniková kultúra sa vytvára tak, že organizácia uplatňuje systém riadenia ľudských zdrojov prepojujúci strategické a taktické prístupy, procesy a praktiky, ktoré zabezpečujú, že sa relevantným spôsobom tvoria, zachycujú, používajú a opakovane využívajú v záujme dosahovania vynikajúcich podnikových výsledkov na udržateľnom základe. Proces vytvorenia znalostne orientovanej kultúry predpokladá uplatňovanie princípov procesne riadenej a učiacej sa organizácie a realizuje sa v štyroch fázach (obrázok 1).



**Obrázok 1** Štyri základné fázy rýchleho transferu znalostí

### **Prvá fáza - vyhľadávanie a prijímanie najlepšej praxe (best practice)**

Predpokladom na realizáciu tejto fázy je začať pátrať vo svetovej zásobe znalostí a skúseností. Organizácie musia hľadať konkrétne úspešné vzory riadenia a tieto následne implementovať do vlastnej praxe pre dosiahnutie hodnoty a zisku. Najlepšia prax, o ktorej pojednávame, môže predstavovať vstup do procesu, určitý krok procesu, výstup z procesu alebo služby, ktoré na proces nadväzujú.

Organizácie sa stretávajú s dvomi typmi najlepšej praxe:

1. procesnej praxe, ktorá sa týka priamo procesu,
2. aktivačnej praxe, ktorá umožňuje aktivovať podnikové spôsobilosti.

Hodnota, ktorú organizácia vytvára, pochádza z jej procesov. Aby mohla organizácia dosiahnuť excelenciu v základných procesoch, musí sa stať procesne riadenou. Musí začať riadiť kľúčové koncové procesy orientované na zákazníka (marketing, predaj a pod.). Tento typ najlepšej praxe podporuje procesne orientovanú najlepšiu prax a robí ju životaschopnou.

K aktivačnej praxi patria „enabling capabilities“, ako sú napr. vodcovské a manažérske schopnosti, rozvoj a vzdelávanie, systémy merania a hodnotenia výkonnosti a výsledkov, manažment inovácií, benchmarking, rýchly transfer znalostí. Tento typ najlepšej praxe vytvára kultúru rýchleho prenosu a širokého zdieľania znalostí a skúseností.

Opätovné využitie najlepšej praxe má pomôcť podnikateľským organizáciám vylúčiť tendencie k neustálemu „znovuobjavovaniu kola“. Práve táto tendencia býva v organizáciách zdrojom najväčších chýb, plytvania a neefektívnosti.

### **Druhá fáza – osvojovanie, porozumenie a zdieľanie znalostí**

Prijímanie znalostí z vonkajšieho prostredia je nevyhnutnou, ale nie postačujúcou podmienkou úspechu. Znalosti sa musia taktiež extrahovať zo skúseností, musia byť pochopené a osvojené, zdieľané, použité a opakovane využívané. Organizácia sa musí transformovať na rýchle sa učiacu organizáciu.

Učiacu sa organizácia predstavuje organizačný systém, ktorý nepretržite zaisťuje učenie všetkých svojich členov, aby sa mohli meniť a pretvárať k lepšiemu a ďalej rozvíjať. Je založená na inováciách, experimentovaní a zavádzaní nových vecí. Podporuje kultúru rýchleho učenia, zdieľania a používania znalostí v záujme meniacich sa potrieb zákazníkov. Pokiaľ sa organizácia stane učiacou sa organizáciou môže v budúcnosti neustále zväčšovať svoje produkčné možnosti pri dosiahnutí vyššej efektívnosti.

Ihneď ako sa určitá znalosť získa, musí sa transformovať, aby ju mohli používať aj ostatní zamestnanci pre tvorbu nových riešení. Jednotlivci i tímy sa musia neustále zlepšovať v osvojovaní si znalostí. Znalosti, ktoré sa získajú z praktických skúseností, musia byť pretvorené do podoby použiteľnej ostatnými ľuďmi. Ide o prepojenie znalostí s akciami alebo aktivitami. Ak sa toto prepojenie neuskutoční, znalosť sa nestane znalosťou, ale zostane iba informáciou.

Učiace sa organizácie majú rôzne stratégie, ktorými povzbudzujú zamestnancov učiť sa, zväčšovať svoje individuálne schopnosti a využívať ich pre realizáciu vízie organizácie. Zamestnanci sa učia lepšie poznávať to, čo sa deje v rámci celej organizácie, aby lepšie porozumeli, aký prínos má ich individuálna aktivita pre dosiahnutie strategických cieľov. V učiacej sa organizácii neexistujú predsudky a tabuizované témy. Ľudia majú pocit, že pracujú na niečom čo má zmysel a to ich pozitívne motivuje k nárastu ich tvorivých schopností, tímovej synergie a pocitu úspešnosti.

### **Tretia fáza – vytváranie intelektuálneho kapitálu**

Podstatou manažmentu znalostí je intelektuálny kapitál, ktorý zahŕňa vzťahy so zákazníkmi a ďalšími partnermi organizácie, inovačné úsilie, infraštruktúru organizácie,

znalosti jej zamestnancov. Problematika intelektuálneho kapitálu je v poslednom období predmetom veľkého záujmu odborníkov. Význam intelektuálneho kapitálu je taktiež potvrdzovaný veľkými rozdielmi medzi hodnotou hmotných aktív popredných svetových organizácií a trhovou cenou ich akcií, v ktorých sa zobrazuje hodnota intelektuálneho kapitálu týchto organizácií. Snaha o širšie využitie intelektuálneho kapitálu je novým trendom tretieho tisícročia.

Cieľavedomá tvorba, rozvoj, využívanie a zhodnocovanie znalostí (intelektuálneho kapitálu) má pre organizácie rozhodujúci význam tak z hľadiska zabezpečenia ich ďalšieho rozvoja, ako aj z hľadiska získania a udržania konkurenčnej výhody. V posledných rokoch je možné pozorovať výrazný nárast významu intelektuálneho kapitálu a jeho presadzovania sa ako najdôležitejšej formy kapitálu.

Organizácii nepostačuje znalosti iba získavať, extrahovať a zdieľať, ale musí sa zamerať na vytváranie správnych typov znalostí (intelektuálny kapitál). Intelektuálny kapitál je tvorený znalosťami, ktoré je možné premeniť na hodnotu a zisk. Skladá sa z ľudského kapitálu (tacitné znalosti), intelektuálnych aktív (aktíva vytvorené využitím ľudského kapitálu zafixované do programov, zlepšovacích návrhov, vynálezov, metodických postupov a pod.) a intelektuálneho majetku (aktíva chránené patentmi, obchodnými značkami, obchodným tajomstvom a pod.).

Intelektuálny kapitál je možné zväčšovať maximálnym a všestranným podporovaním ľudského kapitálu tak, aby neustále vznikali nové intelektuálne aktíva.

#### Štvrtá fáza – **premena znalostí na hodnotu pre zákazníka**

Táto fáza zahŕňa myšlienku opakovaného používania znalostí. To, čo sa preukázateľne osvedčilo, alebo to, čo má charakter najlepšej praxe, je potrebné opakovane využívať nielen v podobných, ale i odlišných situáciách a podmienkach, v nových aplikáciách alebo na nových trhoch. Namiesto vymýšľania nových neoverených postupov je jednoduchšie aplikovať niečo, čo už existuje a v minulosti sa osvedčilo (napr. softvérové riešenia, podnikateľské modely, licencie, architektonické plány, inžinierske riešenia, konštrukčné riešenia, liečebné postupy a pod.). Organizácie sa musia snažiť podporovať a rozvíjať myšlienky a skúsenosti, ktoré sú vhodné pre ďalšie použitie a usilovať sa o plné využitie ľudského kapitálu.

V tejto fáze je mimoriadne dôležité opakované používanie najlepšej praxe, rýchly transfer a zdieľanie znalostí. Skúsenosti ukazujú, že v tomto smere sú v organizáciách veľké príležitosti k úsporám a ďalším ekonomickým efektom.

#### **Záver**

Neustále zdokonaľovanie je neutíchajúci proces, v ktorom ľudia na všetkých organizačných stupňoch postupne zvyšujú svoju schopnosť dosahovať želané výsledky. Jeden zo spôsobov zdokonaľovania predstavuje koncept rýchleho transferu znalosti (RKT), ktorý zvyšuje kvalitu a produktivitu organizácie a je zdrojom udržateľnej konkurenčnej výhody. Pokiaľ sa stane v organizácii prioritou, umožní rozvíjať stratégie, taktiky a programy pre urýchlenie transferu znalostí, pre riadenie kľúčových tacitných znalostí a pre inováciu spôsobov, ako najlepšie využívať poznatky najlepšej praxe. RKT je stratégia, ktorá prostredníctvom mobilizácie ľudského kapitálu organizácie kopíruje a akumuluje úspechy celej organizácie. Zároveň umožňuje prenášať tieto úspechy aj do ďalších organizácií.

## **Literatura**

ENGLISH, M. J. – BAKER, W. H. Jr. *Rychlý transfér znalostí – nový klíč k úspěchu*. In: *Moderní řízení*. Praha : Economia, roč. XLI, 2006, č. 11, s. 13-18.

KOKAVCOVÁ, D. *Znalostný manažment a jeho miesto v súčasnej etape rozvoja spoločnosti postavenej na vedomostiach*. In: [www.svkbb.sk/zbornik2006/data/kokavcova.doc](http://www.svkbb.sk/zbornik2006/data/kokavcova.doc)

KUCHÁROVÁ MAČKAYOVÁ, V. – ZÁVADSKÝ, J. *Vysoko výkonní zamestnanci – nositelia kľúčových znalostí*. In: *Fórum manažéra*, Trnava : VIVAEDUCA o.z., roč. II., 2006, č. 1. s. 20-22.

### ***Rapid knowledge transfer – sustainable competitive advantage of an organization***

**Annotation:** *The paper pays attention to a new trend, which currently occurs in knowledge management – rapid knowledge transfer (RKT). It introduces global trends which bring requirements of their execution. It defines the content, essence and importance of RKT for companies' management in actual and turbulent period. Definitions of four basic phases of rapid knowledge transfer, which will enable existence of knowledge oriented business culture and achievement of excellent results of business makes the core of this paper.*

**Key words:** *knowledges, knowledge management, rapid knowledge transfer, human capital*

#### **Kontaktní adresa autora:**

**Veronika Kuchárová Mačkayová, Ing.**

**Inštitút manažérskych systémov**

**Detašované pracovisko Ekonomickej fakulty UMB**

**Nábr. Jána Pavla II. 3,058 01 Poprad**

**veronika.kucharova@umb.sk**

**Mária Sirotiaková, PhDr.**

**Inštitút manažérskych systémov**

**Detašované pracovisko Ekonomickej fakulty UMB**

**Nábr. Jána Pavla II. 3, 058 01 Poprad**

**maria.sirotiakova@umb.sk**

# ZÍSKÁVÁNÍ INFORMACÍ METODOU DOTAZOVÁNÍ

**Olga Kutnohorská, Veronika Nolčová, Pavel Hradecký**

***Abstrakt:** Každodenní manažerská praxe je úzce spjata s průběžným vyhodnocováním množství informací, k jejichž získávání lze využít metody kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Správná konstrukce dotazníku rozhodujícím způsobem ovlivňuje kvalitu takto získaných informací.*

***Klíčová slova:** informace, dotazník, dotazování, respondent, pilotáž*

## **Dotazování jako metoda**

Kvalita výchozích informací zásadně ovlivní výsledek jakéhokoliv rozhodovacího procesu. Zcela jistě existuje mnoho způsobů, jak informace získávat. Stále více však bývá preferováno získávání informací přímo „na míru“, tzn. informací primárních, poskytnutých relevantními respondenty a týkajících se bezprostředně řešeného problému. Podle druhu požadovaných informací lze všeobecně rozlišit výzkum na kvalitativní a kvantitativní, za nejoblíbenější a také nejčastěji používanou metodu marketingového výzkumu můžeme považovat dotazování.

Aplikace metody dotazování spočívá v pokládání správných otázek vhodným respondentům. Přesto, že se dále nebudeme zabývat problematikou výběru respondentů, považujeme zde za nutné zmínit, že úspěšné použití této metodiky se odvíjí především od správně zvoleného vzorku respondentů.

Výběr vhodného typu dotazování závisí na mnoha faktorech, mezi něž lze zahrnout zvláště finanční limity, časové hledisko, požadovanou velikost vzorku respondentů, množství, kvalitu a podobu požadovaných informací apod. Jednotlivé typy dotazování (osobní, písemné, telefonické a elektronické) lze také vzájemně kombinovat. Srovnáme-li výše zmíněné typy dotazování, liší se především ve finanční náročnosti, v požadavcích na technické zabezpečení průzkumu, s čímž úzce souvisí i rychlost získání požadovaných informací a v neposlední řadě v možnosti zachovat reprezentativnost vzorku a získat adresné informace.

Klíčovým východiskem pro aplikaci techniky dotazování je existence dotazníku. Tento předem připravený formulář se souborem otázek, který slouží k zaznamenávání odpovědí respondentů, a to buď respondentem samým nebo tazatelem. Otázky v dotazníku musí být vždy formulovány takovým způsobem, aby jako odpověď vyvolaly požadovanou informaci.

## **Proces tvorby dotazníku**

Tvorba dotazníku je zdlouhavý a náročný proces, který lze rozložit do několika fází. Na samém počátku stojí definice cíle, kterého chceme prostřednictvím dotazování dosáhnout, posledním krokem je pak vlastní pilotáž finální verze dotazníku. Etapy procesu jsou uvedeny v následujícím přehledu:

1. vytvoření seznamu informací, které má dotazování přinést
2. určení způsobu dotazování
3. specifikace cílové skupiny respondentů a jejich výběr
4. konstrukce otázek ve vazbě na požadované informace
5. konstrukce celého dotazníku
6. pilotáž



### **Struktura formuláře**

U dotazníku stejně jako u jakéhokoliv jiného textu rozlišujeme úvod, stať a závěr.

Hlavním úkolem první části je naznačit respondentovi, co po něm vlastně bude tazatel chtít, o jakém tématu se bude hovořit. Úvod dotazníku by měl respondenta zaujmout a určitým způsobem stimulovat k následným odpovědím, podpořit jeho potřebu vyjádřit se k analyzované problematice. Je třeba mít neustále na zřeteli, že respondent vyplňuje dotazník dobrovolně a většinou na úkor svého volného času a kvalita poskytnutých informací do jisté míry vždy bude záviset především na ochotě spolupracovat s tazatelem a na zájmu, jaký o vlastní vyplnění dotazníku projeví. Úvodní text by měl pomoci navázat přátelskou atmosféru s respondentem a ujistit ho, že jeho názor tazatele skutečně zajímá a je pro něj důležitý .

Po překonání počáteční bariéry je vhodné zařadit otázky, které směřují k hlavnímu tématu a pomohou respondentovi zaměřit se na dané téma, vybavit si ho z paměti a soustředit se na odpovědi v dalším oddílu.

Hlavní část je většinou nutné rozčlenit na více tématických oddílů, ty by však měly být alespoň částečně propojeny do jednoho celku, a to pomocí tzv. „převodních“ otázek. Účelem této otázky je odpoutat respondentovu pozornost od právě ukončeného oddílu a převést ho do oddílu následujícího. Pro tuto část jsou charakteristické různé typy otázek, zařazujeme jak otázky uzavřené, tak i ty, které vyžadují spontánní odpovědi. Někdy není z logických důvodů propojení jednotlivých částí dotazníku možné, proto se může stát, že dotazník i přes veškerou snahu o dodržení návaznosti nepůsobilí spojitě. V takovém případě je vhodné respondenta na přechod k novému tématu upozornit, abychom eliminovali snížení jeho pozornosti přemýšlením o případných souvislostech.

Závěrečná část je věnována identifikačním údajům. Zpravidla obsahuje otázky sloužící k bližší identifikaci respondenta, tyto otázky je však nutné pokládat s přihlédnutím na konkrétní potřeby prováděného výzkumu, nelze je paušalizovat. Mohou se zde vyskytovat dotazy nejen na osobní charakteristiky, ale i na určité spotřebitelské zvyklosti apod. Odpovědi na tyto otázky jsou nenahraditelné pro finální vyhodnocení výzkumu, respondent je však může vnímat jako invazivní do svého soukromí a jeho ochota odpovídat se může snížit. Tomu lze alespoň částečně předejít tím, že na začátku oddílu respondenta upozorníme vhodně formulovanou větou, že rozhovor se blíží ke konci a že se jedná o několik závěrečných otázek.

Na konci rozhovoru by respondentovi mělo být tlumočeno poděkování zadavatele výzkumu za čas a ochotu při spolupráci.

### **Všeobecná kritéria pro konstrukci otázek**

Otázky v dotazníku lze formulovat mnoha způsoby. Mezi základní kritéria pro formulaci otázek patří nejen informační hodnota, tzn. návaznost na požadované informace, ale také návaznost na následné vyhodnocování získaných informací. Bez zohlednění tohoto kritéria se stává, že ačkoliv je vybraný vzorek reprezentativní a informace získané danou metodou odpovídají všeobecným požadavkům na kvalitu, nelze je díky jejich formě dostupnými statistickými metodami vyhodnotit, a proto jsou i přes vynaložení značných prostředků na výzkum zcela bezcenné.

Existuje mnoho různých variant řešení úlohy, jakou formou by měla být konstruována otázka v dotazníku, aby na ni vybraný respondent dokázal reagovat požadovaným způsobem a poskytnout relevantní informaci. Shrneme-li pravidla zcela zjednodušeně do několika bodů, „dobrý“ dotazník by měl vždy vycházet z následujících předpokladů:

1. klást otázky by mělo být relativně snadné
2. odpovídat na otázky by mělo být relativně snadné
3. zaznamenávat odpovědi by mělo být relativně snadné
4. zpracování otázek by mělo být relativně snadné.

Tato pravidla v širším kontextu obsahují požadavky na jednoznačnost otázek, na nutnost používat jazyk srozumitelný pro cílovou skupinu, na jednoduchost a konkrétnost kladených otázek, ale také na kvalifikaci a schopnosti tazatele a na výše zmíněnou návaznost na způsob vyhodnocování.

Opominout nelze ani časové hledisko, aby nebyla porušena výše zmíněná pravidla, je nutné délku dotazníku přizpůsobit způsobu dotazování a osobnosti reprezentativního respondenta.

### **Typy otázek**

Způsob, jakým otázku položíme, může do značné míry ovlivnit výslednou odpověď. Podle typu požadované odpovědi volíme mezi otázkou uzavřenou nebo otevřenou, pokud by žádná z těchto variant nevyhovovala, kombinací obou výše zmíněných možností vytvoříme otázku polouzavřenou.

Otázky, na které chceme získat jednu z několika možných odpovědí (otázky uzavřené), jsou formulovány tak, že jasně vymezují několik možných variant odpovědi. Nespornou výhodou této formy otázky je snadné vyhodnocení získaných odpovědí, které lze jednoduše statisticky zpracovat. Ovšem v případě, že tazatel nenabídne respondentovi odpověď, která vhodně vystihuje jeho názor, je tento nucen zvolit odpověď, která je ve své podstatě nepravdivá a zavádějící a v konečném důsledku tak negativně ovlivní celý výzkum. V základním členění pokládáme uzavřené otázky jako alternativní (respondent volí jednu z možných variant) nebo selektivní (je možné vybrat více variant odpovědí).

Otevřená otázka nenabízí žádnou variantu odpovědi, dává respondentovi prostor k detailnímu vyjádření názoru. Může však dojít ke zkreslení odpovědi, protože si respondent neuvědomí souvislosti a nepojme problém v celé jeho šíři. Nevýhodou otevřených otázek je jejich náročné zpracování a vyhodnocování.

Kombinací obou možností vzniká otázka polouzavřená, kdy je kromě výběru z několika odpovědí nabídnuta tzv. úniková varianta, tedy možnost konkretizovat svoji vlastní variantu odpovědi. Výhodou takto položené otázky je jistota, že respondent má k dispozici všechny nástroje k tomu, aby jeho odpověď byla vyčerpávající, existuje však reálné nebezpečí, že úniková varianta bude zneužita a respondent na většinu otázek odpoví „nevím“ popř. „jiná možnost“ a vyplněný dotazník nebude použitelný pro výsledné vyhodnocení.

### **Pilotáž**

Před vlastní realizací dotazníkového šetření je nutno otestovat vytvořený dotazník na menší skupině respondentů. Pilotáž umožňuje zbavit se chyb a nejasností, které by mohly vyvolat nevhodnou reakci a zkreslit poskytnutou informaci. Výsledky pilotáže se vyhodnocují stejným způsobem, jakým bude následně vyhodnocován celý výzkum, finální podoba dotazníku včetně záznamového formuláře a konečný projekt výzkumu se poté sestavuje již se zahrnutím výsledků pilotáže.

Děkujeme FRVŠ za prostředky uvolněné v rámci financování projektu č. 1493/2007, které umožnily realizaci této stati.

### **Literatura**

- Kozel, R. Moderní marketingový výzkum, Praha: Grada Publishing, 2006
- Pelikán, J. Základy empirického výzkumu pedagogických jevů, Praha: Karolinum, 2004
- Mesárošová, M., Mesároš, F. Marketingový výzkum, Bratislava: Ekonóm, 2002
- Hague, P. Průzkum trhu, Brno: Computer Press, 2003
- Zbořil, K. Marketingový výzkum, Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996
- Přibová, M. Marketingový výzkum v praxi, Praha: Grada Publishing, 1996

***The construction of the list of questions***

***Annotation:*** *Everyday managerial work is connected with evaluation of information. Those information can be achieved with use of qualitative or quantitative research. Correct construction of questionnaire has a big impact on the quality of received information.*

***Key words:*** *information, questionnaire, interview, informant, piloting*

**Kontaktní adresa autora:**

**Olga Kutnohorská, Ing., Veronika Nolčová, Ing., Pavel Hradecký, Ing. ,Ph.D.**

**VŠCHT v Praze**

**Technická 5, Praha 6, 166 28**

**olga.kutnohorska@vscht.cz, veronika.nolcova@vscht.cz, pavel.hradecky@vscht.cz**

# VÝUKA MARKETINGU NA VŠCHT

**Olga Kutnohorská**

***Abstrakt:** Výuka marketingu na školách s technickým zaměřením se do jisté míry liší od výuky marketingu na školách ekonomických. Příspěvek popisuje přípravu výuky předmětu Základy marketingu chemických výrobků na VŠCHT Praha.*

***Klíčová slova:** marketing, výuka, chemické podniky, VŠCHT Praha, marketingový mix, projekt*

## **Marketing na VŠCHT Praha**

„Vysoká škola chemicko-technologická v Praze je největší vzdělávací institucí svého druhu ve střední Evropě. Její téměř dvoustletá tradice v kombinaci s progresivními studijními obory a mezinárodním renomé otevírá každému studentovi přístup ke špičkovým technologiím, možnostem zahraničních stáží a je následně vstupenkou k prestižnímu, dobře ohodnocenému uplatnění doma i v zahraničí.“ Pokud čtenář otevře internetové stránky na adrese [www.vscht.cz](http://www.vscht.cz), tímto způsobem se mu představí VŠCHT v Praze. Při bližším zkoumání nalezne pod jednou ze čtyř fakult, Fakultou chemicko-inženýrskou, Ústav ekonomiky a řízení chemického a potravinářského průmyslu, do jehož kompetence spadá převážná část výuky orientované ekonomickým směrem. Díky dlouholetým kontaktům s podniky chemického a potravinářského průmyslu mají studenti specializace možnost doplnit teoretické vzdělání také o praktický pohled prostřednictvím exkurzí nebo praxí v podniku, což je jedna z výhod studia na tomto ústavu.

V současné době, kdy je vývoj tržního prostředí charakterizován stále častějšími změnami a kdy jeden krok nesprávným směrem, učiněný v důsledku pozdní reakce nebo v důsledku nepochopení přání zákazníka či vývoje trhu, může negativně ovlivnit výsledek hospodaření celého podniku, se od pracovníků na všech stupních podnikové hierarchie očekává, že kromě úspěšného zvládnutí příslušné pracovní činnosti budou chápat důsledky svých rozhodnutí také v intencích ekonomické roviny. Vzrůstající zájem o studium na ÚER dokladuje, že si postupem času studenti tuto skutečnost začínají více uvědomovat a snaží se příslušnou technickou odbornost rozšířit a doplnit také o vzdělání ekonomického směru.

Několik z vyučovaných předmětů na ÚER seznamuje studenty se základy marketingu. Ústav zajišťuje výuku současně pro bakalářské i pro magisterské studium. Pro studenty v bakalářském studiu jsou připraveny volitelné a povinně volitelné předměty „Základy marketingu“ (přednášky doplněné o cvičení), „Marketing v potravinářství“ (přednášky) a „Základy marketingu chemických výrobků“ (přednášky). Studenti v magisterském studiu absolvují povinně předmět „Marketing I“ a navazující „Marketing II“ (přednášky doplněné o cvičení).

## **Základy marketingu chemických výrobků**

Předmět „Základy marketingu chemických výrobků“ byl prvně vyučován v letním semestru loňského školního roku (2006/2007) v bakalářském studiu. Výuka byla koncipována pouze formou přednášek a byla zakončena zkouškou. K úspěšnému absolvování předmětu byli studenti povinni odevzdat vypracovaný projekt s danou tematikou.

Předmět představuje marketing jako jednu z rozhodujících podnikových aktivit, která přináší do podniku informace o potřebách a požadavcích zákazníků, trendech ve vývoji prostředí a konkurence a navrhuje a koordinuje tvorbu vhodných produktů a použití nástrojů marketingového mixu ku prospěchu zákazníků a zvyšování konkurenceschopnosti podniku. V předmětu je kladen důraz na porozumění požadavkům zákazníků, na vyčlenění a výběr

určitých skupin zákazníků (segmentů) s podobnými požadavky a také na tvorbu nabídky pro jednotlivé zákaznické segmenty pomocí všech nástrojů marketingového mixu. Jednotlivé nástroje marketingového mixu (výrobní, cenový, distribuční a komunikační mix) jsou podrobně analyzovány s tím, že zvýšená pozornost je věnována především uplatnění těchto nástrojů na průmyslových trzích. Teoretické poznatky jsou současně aplikovány na reálné podmínky chemických podniků a jejich produktů.

Struktura předmětu je po jednotlivých tématických blocích členěna následovně:

1. Podstata marketingu. Úloha marketingu v řízení podniku.
2. Marketingové prostředí - zákazníci, konkurence, zprostředkovatelé, makroprostředí.
3. Spotřební a průmyslové trhy. Nákup průmyslových zákazníků.
4. Segmentace trhu, hodnocení a výběr segmentů.
5. Umístění a odlišení nabídky podniku na trhu.
6. Výrobek - kvalita, balení, poradenské a aplikační služby.
7. Značka, jméno výrobku.
8. Vývoj a zavádění nových výrobků na trh.
9. Cena. Metody tvorby cen. Cenové nástroje.
10. Distribuce.
11. Komunikace - PR, podpora prodeje
12. Osobní prodej. Techniky získávání a udržení zákazníků.
13. Práce s klíčovými zákazníky.
14. Marketingový informační systém.

Technické zázemí v učebnách umožňuje realizovat výuku prostřednictvím prezentací, které jsou zpracovány v programu Microsoft PowerPoint. Prezentace jsou studentům k dispozici na stránkách ústavu, mnoho studentů této možnosti skutečně využívá a při přednášce používají vytištěné aktuální prezentace jako osnovu, kterou doplňují o další fakta. V hodinách tím zároveň vzniká prostor pro diskusi na dané téma.

### **Projekt**

Součástí výuky je rovněž zpracování projektu na zadané téma. Pro studenty jsou připravena témata související se získanými teoretickými poznatky, jejichž řešení však vyžaduje aplikaci na prostředí reálné společnosti, produktu nebo vybraného segmentu trhu. Zároveň mají po dohodě s vyučujícím možnost uplatnit své dosavadní zkušenosti s využitím jakéhokoli nástroje marketingového mixu v případě, že již nějaké získali a navrhnout si k řešení své vlastní téma. Této možnosti většinou využívají ti studenti, kteří pracují nebo pracovali v dané oblasti.

Aby studenti byli schopni zpracovat projekt na požadované úrovni, je do několika vyučovacích hodin začleněna případové studie, jejíž komplexní řešení je částečně v kompetenci studentů. Při tomto řešení pracují studenti společně na jedné případové studii v několika týmech, v závěru hodiny výsledky své práce prezentují ostatním a zároveň mají možnost vyjádřit své připomínky k prezentaci dalších týmů. Případovou studii zpracovávají písemně a následně do ní zahrnou i námitky a reakce na samotnou finální prezentaci. Poznatky získané v souvislosti s těmito studii následně využijí při tvorbě projektu.

### **Závěr**

Výuka marketingu v této podobě je podle průzkumu realizovaného mezi studenty podnětná a zajímavá, zkušenosti získané při samostatné práci na projektu využívají i při studiu jiných předmětů. Do budoucna by bylo vhodné i na této úrovni rozšířit výuku o hodiny, na kterých by byl vymezen větší prostor pro řešení případových studií.

Děkujeme FRVŠ za prostředky uvolněné v rámci financování projektu č. 1493/2007, které umožnily realizaci této stati.

***Marketing Lectures at the ICT Prague***

*Annotation: There is a difference between marketing lectures at the technical and economical schools. This article describes preparation of the course „Basic marketing of chemical products“ at the ICT Prague.*

*Key words: marketing, training, chemical companies, plan, marketing mix, the Institute of Chemical Technology, Prague*

**Kontaktní adresa autora:**

**Olga Kutnohorská, Ing.**

**VŠCHT v Praze**

**Technická 5, Praha 6, 166 28**

**olga.kutnohorska@vscht.cz**

# KOMPETENCJE WSPÓŁCZESNEGO MENEDŻERA MIĘDZYNARODOWEGO

**Tadeusz Leczykiewicz**

**Streszczenie:** Nowe warunki funkcjonowania organizacji gospodarczych w międzynarodowej przestrzeni rynkowej, wynikające ze zmian społeczno-ekonomicznych zachodzących we współczesnym świecie, powodują, że wzrasta znaczenie posiadania przez współczesnych menedżerów kompetencji, będących podstawą ich efektywnego funkcjonowania na rynkach międzynarodowych. Referat odnosi się do ogólnych i interkulturowych kompetencji menedżerskich, którymi - zdaniem autora - powinien cechować się współczesny menedżer międzynarodowy.

**Słowa kluczowe:** kompetencje, kompetencje menedżerskie, edukacja menedżerska, kształcenie menedżerów, kształtowanie kompetencji menedżerskich

## **Wprowadzenie**

Zjawiskiem bardzo charakterystycznym dla współczesności są dynamiczne zmiany, spowodowane globalizacją w sferze ekonomicznej. Rozwój międzynarodowych (europejskich, globalnych) organizacji spowodował przekształcenia w gospodarce, nasilającą się konkurencję, zwiększenie się liczby relacji i zależności pomiędzy społeczeństwami w sprawach ekonomicznych. Postępująca integracja gospodarcza struktur międzynarodowych powoduje, że coraz częściej pojawia się już nie tylko konieczność nawiązywania kontaktów z przedstawicielami innych kultur, ale także współpracy menedżerów w ramach międzynarodowych zespołów.

W tych warunkach tradycyjne sposoby działania menedżerów już nie wystarczają. Nie dają się bowiem pogodzić z wymaganiami nowego paradygmatu zarządzania w warunkach określonego systemu politycznego, społecznego i gospodarczego, nowymi potrzebami rynku i regułami gry rynkowej, wymaganiami racjonalności ekonomicznej, etycznymi kryteriami gospodarowania, czy też kierowania zróżnicowanymi kulturowo zespołami ludzkimi. Konieczność zmiany sposobów myślenia, postrzegania i pojmowania otaczającej rzeczywistości, programowania przyszłości organizacji, podejmowania decyzji i współpracy z ludźmi, stawia menedżerom nowe wymagania co do ich profesjonalizmu - zakresu i poziomu kompetencji. Potrzebni są bowiem menedżerowie: dobrze wykształceni; o odpowiednio ukształtowanych predyspozycjach psychicznych i moralnych; będący dobrymi zarządcami, decydentami i inspiratorami; mający zdolności twórcze i niebojący się ryzyka; cechujący się wyobraźnią, energią, przebojowością, elastycznością i siłą przekonywania; zdolni do angażowania oraz motywowania ludzi w procesy opracowania i realizacji strategii organizacji; zmierzający drogą innowacji i zmian w kierunku nietrwałego, ale wciąż odtwarzanego sukcesu, dzięki tworzeniu w organizacji kompetencji wyróżniających (*distinctive competencies*). [5, s. 10-11] Obserwuje się jednak deficyt menedżerów wystarczająco dobrze przygotowanych do pracy w organizacjach międzynarodowych (europejskich, globalnych), prowadzących biznes na różnych kulturowo rynkach. Dlatego kandydaci na menedżerów międzynarodowych powinni zawnocząc zdobywać i stale rozwijać stosowne kompetencje, w tym kompetencje interkulturowe.

## **Ogólne kompetencje menedżerskie**

Rozważaniom na temat zmian zachodzących we współczesnym świecie, których konsekwencją są nowe wyzwania wynikające z wyższych standardów funkcjonowania organizacji, sprzyja analiza różnych koncepcji, typologii i modeli kompetencji menedżerskich. Niestety jest ona utrudniona, ponieważ w obszarze tym występuje znaczne zamieszanie, wynikające z interdyscyplinarności nauk o zarządzaniu oraz różnorodności nurtów i podejść metodologicznych.

Pojęcie „kompetencje” ma charakter wielowymiarowy, co wynika z zainteresowań badaczy różnych dziedzin i dyscyplin naukowych. W konsekwencji poszczególni badacze wprowadzają własne nazewnictwo i grupują kompetencje wg różnych orientacji, co w zasadzie uniemożliwia poszukiwanie uniwersalnej definicji i klasyfikacji kompetencji. Także z tych powodów, w praktyce powszechnie używa się dwóch terminów: kompetencje (*competency*) - odnoszącego się do konkretnych osób i ich zachowań w miejscu pracy, a więc odnoszący się do pożądanых zachowań, prowadzących do kompetentnych działań (analiza behawioralna, opisująca konkretne zachowania w obrębie danej kompetencji), oraz kompetencyjność (*competence*) - odnoszącego się do pracy, zadań i funkcji, w których wykonywaniu dana osoba jest kompetentna (analiza funkcjonalna, opisująca co i wg jakich standardów pracownik lub kandydat do pracy powinien wykonać na konkretnym stanowisku pracy). [10, s. 17-18]

Termin „kompetencje” odnoszony jest zarówno do działań organizacji, jak i ludzi. Mówi się bowiem o kompetencjach organizacji, kompetencjach w poszczególnych zawodach i specjalnościach oraz kompetencjach wymaganych na określonych stanowiskach pracy, ale także o kompetencjach kluczowych, nadwyżkowych lub brakujących (pożądanych), czy o kompetencjach rzeczywistych, realnie posiadanych przez menedżerów i pracowników. Powszechnie uznaje się, że ktoś jest kompetentny, jeśli jest upoważniony do jakiś działań (podejmowania decyzji) oraz, że jest profesjonalny w wykonywaniu określonych czynności. Kompetencje organizacji, osób zarządzających i pracowników ściśle się ze sobą wiążą, zatem można mówić o relacjach zachodzących między nimi. [4, s. 9]

Wg wielu specjalistów zajmujących się zarządzaniem, kompetencje współczesnego menedżera są trudne do zdefiniowania, enumeracji i opisanie. Wynika to z faktu, że w literaturze fachowej, równoległe z pojęciem „kompetencje” używa się takich pojęć jak: umiejętności, zdolności, kwalifikacje, co niestety nie jest właściwe, ponieważ są to jedynie nieodłączne komponenty ogólnych kompetencji menedżerskich, rozumianych głównie jako zasób wiedzy (wykształcenie, formalne kwalifikacje) i praktycznych umiejętności przyswojonych w toku wieloletniej pracy na stanowiskach kierowniczych (doświadczenie zawodowe), a także formalnych uprawnień do określonego działania zarządczego.

W literaturze przedmiotu i problemu znaleźć można wiele sposobów opisywania potencjału kompetencyjnego współczesnego menedżera. Pożądane zestawy kompetencji menedżerskich nazywane są modelami, strukturami, macierzami, profilami lub listami kompetencji.<sup>1</sup> Świadczy to jednak bardziej o „bogatej wyobraźni” różnych specjalistów w zakresie prakseologii, nauk o zarządzaniu, antropologii, prawa, psychologii społecznej, socjologii organizacji i komunikacji społecznej, niż o przyjęciu przez nich podejścia praktycznego. Różnorodność koncepcji i poglądów na temat profesjonalizmu i kompetencji współczesnego menedżera powoduje, że prześcigają się oni w tworzeniu tzw. „wzorca idealnego

---

<sup>1</sup> Modele (struktury) kompetencji zawierają wykazy (zbiory) kompetencji określane jako skupiska kompetencji (zbiory ściśle ze sobą powiązanych kompetencji określane kompetencjami kluczowymi oraz zbiory kompetencje w danym skupisku określane kompetencjami specyficznymi - szczegółowymi) wraz z przypisywanymi im wyznacznikami kompetencyjnymi, precyzującymi stopień (poziom) opanowania poszczególnych kompetencji oraz określającymi przykłady zachowań wskazujących na przyswojenie danej kompetencji na określonym poziomie. Z kolei macierze kompetencji są funkcją ilościowego i jakościowego potencjału kompetencyjnego. Profile kompetencyjne są zestawem kompetencji niezbędnych dla wykonywania zadań wg przyjętych w organizacji standardów. Przedstawia się je w postaci różnicującej, tj. wg aktualnego i pożądanego poziomu przyswojenia (różnica między nimi określa tzw. niedopasowanie kompetencyjne i decyduje o pozostawieniu na tym samym stanowisku, przesunięciu na inne opisane niższymi wymogami kompetencyjnymi lub skierowaniu na szkolenie). Natomiast listy kompetencyjne są zestawem ogólnie lub szczegółowo zdefiniowanych kompetencji (kompetencje kluczowe i specyficzne) wymaganych na danym stanowisku lub dla konkretnej funkcji czy roli odgrywanej w organizacji. Mogą zawierać kompetencje uporządkowane rozwojowo, np. zbiór kompetencji konceptualnych (orientacja twórcza), społecznych - interpersonalnych (orientacja społeczna) i technicznych - zawodowych, specjalistycznych (orientacja techniczna). Mogą być też zestawione wg innej konfiguracji, albo zostać uporządkowane hierarchicznie - od najbardziej do najmniej znaczącej wg określonych kryteriów (np. sprawności, skuteczności czy efektywności działania), bądź stanowić luźny (wymieszany) zestaw kompetencji różnych zbiorów. [10, s. 25-29]



menedżera”. Przypisują mu różne cechy, charakterystyki, atrybuty i wartości, stanowiące - ich zdaniem - uniwersalne kompetencje, które należałoby internalizować (przyjmować jako własne). Ich liczba jest tak duża, że współcześni menedżerowie nie tylko nie posiadają wielu z nich, ale nawet nigdy w całości ich nie posiadają i nie będą mogli wykorzystywać w praktyce. W ustaleniu sensownego „katalogu” kompetencji współczesnego menedżera należy zatem zachować umiar i zdrowy rozsądek.

Analiza występujących w literaturze przedmiotu i problemu różnych „wzorców idealnego menedżera” wskazuje, że wiele z nich eksponuje np.: mądrość; posiadanie nowoczesnej wiedzy interdyscyplinarnej; pragmatyzm; szerokie poglądy społeczne, etyczne i ekologiczne; dojrzałą orientację w dziedzinie hierarchii wartości; sprawność w administrowaniu organizacją; inwencję twórczą; zdolność do szerokiego i elastycznego podejścia do problemów; umiejętność patrzenia na każdy problem z różnej perspektywy; umiejętność podejmowania decyzji; wyzwalanie inicjatywy i przedsiębiorczości; rzetelność w myśleniu i działaniu; talent do załatwiania spraw za pośrednictwem innych ludzi; przekonanie, że wytyczone cele należy osiągać stopniowo, dokonując przemyślanego wyboru środków do ich osiągania; gotowość do podejmowania odpowiedzialności; pracowitość; uczciwość; odwagę; umiejętność efektywnego komunikowania się; zachowanie emocjonalnego dystansu; wysoki poziom kultury itp. W rzeczywistości wszystkie te cechy są bardzo istotne, ponieważ komplementarnie odnoszą się do kompetencji współczesnych menedżerów. Pamiętać jednak należy, że nie ma uniwersalnego zestawu kompetencji, które zapewnią sukces i karierę zawodową każdemu menedżerowi. Stosownie do ról i funkcji, jakie menedżerowie wypełniają w organizacjach [5, s. 65-69], ceni się u nich bowiem różne cechy, wartości, zdolności, predyspozycje i umiejętności.

Ta wielość różnych propozycji, dotyczących zestawu kompetencji współczesnego menedżera powoduje, że trudno jest ustalić, które spośród nich należy uważać za szczególnie istotne w nowoczesnej organizacji. Dla potrzeb nauki, ale przede wszystkim praktyki, zespoły badaczy o różnych specjalnościach, bezpośrednio i pośrednio związanych z zarządzaniem, dążą do sformułowania kompetencji kluczowych, które współcześni menedżerowie powinni posiadać i wykorzystywać w działaniu. Odwołując się do opublikowanych rezultatów ich badań, można wyselekcjonować pożądane cechy i atrybuty współczesnego menedżera [5, 69-79], nadając im jednocześnie odpowiednią rangę i znaczenie w kreowaniu menedżera skutecznego. Największą trudność sprawia jednak określenie, w jakim stopniu dane kompetencje powinny decydować o wyznaczeniu na konkretne stanowisko menedżerskie, a także, które spośród nich powinny zostać na konkretnym stanowisku wykształcone.

Ogólne, uniwersalne podejście do kompetencji współczesnych menedżerów uwzględnia globalny wymiar, specyficzne uwarunkowania i charakter ich pracy (np. szczebel kierowania, pełnione funkcje i role w organizacji, specjalizację funkcjonalną, a nawet płęć). Odwołując się do różnorodnych definicji, modeli i profili kompetencji menedżerskich, można przyjąć, że przede wszystkim należą do nich: cechy osobowości (chęć i motywacja do doskonalenia się, gotowość do podejmowania ryzyka, przedsiębiorczość, energiczność, odporność na stres, otwartość, elastyczność w myśleniu, pewność siebie, autonomia, utrzymywanie właściwego poziomu sprawności intelektualnej, psychicznej i fizycznej); wiedza (wykształcenie, formalne kwalifikacje); umiejętności związane z wykorzystywaniem zdobytej wiedzy w praktyce; doświadczenie (życiowe i zawodowe); postawy i zachowania nakierowane na sprawne wykonywanie zadań w ciągle zmieniających się sytuacjach społeczno-zawodowych; zdolności i predyspozycje; motywacje (gotowość do działania); odpowiedzialność za skutki działania; postawa etyczna i wartości kulturowe.

Powszechnie za najważniejsze uważa się kompetencje zawodowe (fachowe) współczesnego menedżera, wpływające na efektywność zarządzania. Związane są one przede wszystkim z dysponowaniem specjalistyczną wiedzą, dotyczącą najnowszych trendów i rozwiązań z zakresie organizacji i zarządzania oraz ekonomii, a także umiejętnościami: planowania i zarządzania zmianami, rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji przy zastosowaniu podejścia twórczo-racjonalnego, negocjowania (także na rynkach

międzynarodowych), motywowania, budowania dobrych relacji interpersonalnych oraz zarządzania sobą (swoim życiem i czasem). [7, s. 10]

Ich znaczenie w przyszłości jeszcze bardziej wzrośnie, dlatego współcześni menedżerowie powinni nauczyć się: wykorzystywać zdobytą wiedzę i umiejętności w działaniu menedżerskim; zmieniać styl zarządzania w miarę rozwoju organizacji i jej otoczenia oraz zmiany pełnionych funkcji i ról menedżerskich w organizacji; sprawnie, skutecznie i efektywnie zarządzać organizacją w celu uzyskania oczekiwanego rezultatu w danej sytuacji oraz przy użyciu konkretnych środków; odkrywać zasoby i zwiększać wartości organizacji; tworzyć warunki do zmian oraz opracowywać strategię ich wprowadzania w organizacji; zarządzać konfliktami i kryzysami w organizacji; zapewniać warunki do współpracy oraz wykorzystywać potencjał (kompetencje) pracowników; rozwijać inicjatywy pracownicze; skutecznie komunikować się w ramach organizacji oraz z jej otoczeniem; dobrze reprezentować organizację na zewnątrz, osiągając przy tym także własne cele i zaspakajając osobiste aspiracje. [5, s. 76-77]

Potrzeba dostosowywania stylu pracy współczesnych menedżerów do zmieniających się warunków funkcjonowania organizacji na rynkach międzynarodowych, wiąże się z koniecznością stałego modyfikowania ich kompetencji. Z tych powodów nie powinni swoich kompetencji jedynie zdobywać, stabilizować i utrzymywać, ale także wzbogacać, rozwijać i doskonalić.

### **Kompetencje interkulturowe menedżera**

Zainteresowanie kompetencjami interkulturowymi menedżera międzynarodowego wzrosło w latach 90-tych wraz z pojawieniem się koncepcji zarządzania międzynarodowego (globalnego). Szczególnie nasiliło się jednak po rozszerzeniu Unii Europejskiej w 2004 r. Równoległe ze stałym zapotrzebowaniem na menedżerów organizacji biznesowych o zasięgu lokalnym i krajowym, pojawiło się wówczas zapotrzebowanie na tzw. menedżerów zarządzających na rynkach międzynarodowych, w tym głównie na euromenedżerów, działających na rynku europejskim. Spowodowało to konieczność zmniejszenia tzw. luki kompetencyjnej<sup>2</sup> menedżerów lokalnych i krajowych, co wiąże się z rozwijaniem ich dotychczasowych oraz zdobywaniem nowych kompetencji, odpowiadających specyfice uwarunkowań intra-, inter- i multikulturowych.

Rozumienie kompetencji interkulturowych jest zależne od zrozumienia pojęć związanych z samą kulturą, kulturowością, przestrzenią kulturową i uwarunkowaniami kulturowymi oraz ich definicji opracowanych z perspektywy politycznej, językowej, geograficznej i socjologicznej, a także tła koncepcyjnego, pozwalającego dokonać porównań intra- i interkulturowych w obrębie różnych kultur oraz komunikacji intra- i interkulturowej zachodzącej w sferze werbalnej i niewerbalnej, które determinują zachowania w kontaktach z przedstawicielami różnych kultur. [2, s. 22-39]

Kompetencje interkulturowe współczesnego menedżera [3] należy rozpatrywać z punktu widzenia jego nowych funkcji i ról w organizacji o zasięgu międzynarodowym (europejskim, globalnym)<sup>3</sup> oraz przez pryzmat jego inteligencji kulturowej (interkulturowej), umożliwiającej adaptację do odmiennych realiów kulturowych, i płynności kulturowej (interkulturowej), stanowiącej ogół niezbędnych umiejętności i zdolności menedżera międzynarodowego (globalnego). [7, s. 108 i 113] Umożliwiają one nie tylko koncentrację uwagi na znajomości innego kraju i jego kulturowych wartościach, ale przede wszystkim uwrażliwiają na występujące między nimi różnice kulturowe. Zabezpiecza to z jednej strony przed postrzeganiem

---

<sup>2</sup> Luka kompetencji menedżerskich - różnica pomiędzy pożądanymi a posiadanymi kompetencjami menedżerskimi. Rozróżnia się lukę postrzeganą przez menedżerów (postrzegane przez menedżerów obszary doskonalenia kompetencji) oraz lukę nieświadomioną przez menedżerów (luka pomiędzy pożądanym w nowoczesnej organizacji wizerunkiem kompetencji menedżerskich a postrzeganym przez menedżerów wizerunkiem kompetencji menedżerskich). [7, s. 110 i 302]

<sup>3</sup> Kosmopolity, negocjatora, twórcy efektów synergetycznych powstających na styku różnych kultur, lidera zmian w kulturze pracy oraz inicjatora współpracy i sojuszy strategicznych. [7, s. 112]

przedstawiciele innych kultur z pozycji stereotypów i uprzedzeń oraz pozwala radzić sobie z różnorodnością kulturową (rozpoznawanie różnic kulturowych i ich odpowiednia interpretacja oraz wykorzystanie pozyskanej dzięki temu wiedzy w przezwyciężaniu problemów wynikających ze specyfiki współpracy z przedstawicielami innych kultur w procesie zarządzania organizacją). [7, s. 113]

Już nawet przeglądowa analiza różnych opracowań dotyczących kompetencji interkulturowych pozwala stwierdzić, że zalicza się je do tzw. kompetencji kluczowych współczesnego menedżera międzynarodowego, funkcjonującego w inter- lub multikulturowym otoczeniu. Wielu badaczy z dziedziny nauk o zarządzaniu oraz nauk społecznych stosowanych wyznaje pogląd, że kompetencje interkulturowe nie stanowią jednak osobnej cząstkowej składowej kompetencji menedżerskich - obok np. kompetencji indywidualnych, społecznych, zawodowych i strategicznych, lecz stanowią jedynie zdolność ich przenoszenia do inter- i multikulturowych kontekstów działania. [2, s. 140-143]

Współczesny menedżer międzynarodowy powinien umieć godzić różne kultury: kulturę, w której dorastał, kulturę zatrudniającej go organizacji i kulturę, w której aktualnie funkcjonuje zawodowo. Pozwoli to lepiej przystosować się mu do innych kultur, właściwie zachowywać się podczas pobytu w odmiennym kulturowo środowisku, współpracować z ludźmi niekiedy o diametralnie różnych - z punktów widzenia kulturowego - postawach i zachowaniach oraz podejmowanych na ich podstawie działaniach, lepiej komunikować się w swej działalności zarządczej z przedstawicielami różnych kultur, godzić różne podejścia oraz łagodzić konflikty wynikające zazwyczaj z różnego kulturowo pojmowania biznesu.

O skuteczności działania interkulturowego decydują ogólne kompetencje interkulturowe, obejmujące m.in. odpowiednie cechy osobowości, wiedzę ogólnokulturową oraz na temat konkretnych kultur, umiejętność wykorzystania posiadanej wiedzy w praktyce relacji interkulturowych, wielość własnych doświadczeń interkulturowych, zdolność wykorzystywania interkulturowych kontekstów oraz odpowiedzialność w indywidualnych interakcjach i zachowaniach w różnych kontekstach interkulturowego działania. Na poziom tych ogólnych składników kompetencji interkulturowych wpływa wiele czynników, wśród których - unikając wprowadzania hierarchii wg stopnia ich ważności - w porządku alfabetycznym wymieni należy: dwustronna tolerancja; dystans ról; elastyczność; empatia; gotowość do interkulturowego uczenia się; metakompetencja; odróżnianie struktury powierzchniowej i głębokiej; otwartość i elastyczność; policentryzm; samodyscyplina; świadomość różnorodności myślenia; świadomość synergii; tolerancja; tematyzowanie; uznawanie granic akceptacji; wiedza kulturowa; zdolność akomodacji; zdolność komunikowania się; znajomość języków obcych. [2, s. 137-140]

Spośród powyższych ogólnych składowych kompetencji interkulturowych menedżera międzynarodowego trzy decydują o jego skutecznej postawie: dystans ról (podstawa samokontroli własnych działań, zdolność do postawienia się obok siebie, umiejętność obserwowania siebie we własnym działaniu), empatia (zdolność do wczuwania się w położenie i sposób myślenia oraz rozumienie działań partnerów z obcej kultury) i różne formy metakomunikacji (zdolność do komunikowania na temat procesów komunikacyjnych, działania i procesy komunikacyjne stające się same przedmiotem komunikacji, umiejętność - wraz ze wszystkimi uczestnikami - dostatecznie wczesnego tematyzowania problemów, które pojawiają się w interkulturowym działaniu). Zaliczyć je zatem można do podstawowych składników interkulturowej kompetentnej postawy menedżera oraz traktować jako permanentnie stosowane środki interkulturowego działania. [2, s. 122-125 i 137-140]

Radzenie sobie w biznesowych kontaktach międzynarodowych z odmiennością kulturową ludzi przynależących do różnych kultur umożliwiają menedżerowi nie tylko ww. ogólne kompetencje interkulturowe, ale również ich szczegółowe rozwinięcie w postaci cech, charakterystyk, predyspozycji, zdolności, umiejętności i doświadczeń w zakresie osobistych relacji interkulturowych. [Zobacz: 3] Specyfika i wzajemne powiązania szczegółowych składników kompetencji interkulturowych powodują, że komplementarnie wpływają na

skuteczność działania menedżerów w pracy na stanowiskach kierowniczych w środowisku międzynarodowym (europejskim, globalnym).

Ponieważ kompetencje interkulturowe współczesnego menedżera międzynarodowego umożliwiają tworzenie i wdrażanie strategii biznesowych w różnych krajach, zarządzanie różnorodnością kulturową, podejmowanie decyzji w warunkach intensywnego działania różnorodnych czynników wynikających z kontekstu sytuacyjnego i kulturowego, szybkie zaadaptowanie się do nowych warunków inter- i multikulturowych, efektywne kierowanie ludźmi z różnych kultur oraz właściwe zachowanie kulturowe samych menedżerów [7, s. 110-111], powinny być istotnym elementem doskonalenia kompetencji menedżerskich oraz kryterium w procesach rekrutacji i selekcji menedżerów do pracy w organizacjach działających na rynkach międzynarodowych (europejskich, globalnych).

### **Potrzeba rozwijania kompetencji menedżerskich**

Nowa rzeczywistość biznesowa określa nowe role i funkcje w organizacji, a więc i zapotrzebowanie na nowy model współczesnego menedżera międzynarodowego. W konsekwencji, od współczesnych menedżerów międzynarodowych wymaga się nowych kompetencji: interdyscyplinarnej wiedzy i umiejętności zgodnych ze specyfiką biznesu; nowej sztuki zarządzania; stosowania nowych stylów kierowania; umiejętności harmonizowania działania podmiotów gospodarczych na zasadzie synergii; wychodzenia naprzeciw wymaganiom rynku; nowego podejścia do procesów gospodarowania i skutecznego sterowania nimi; umiejętności oceny procesów i działań oraz ich optymalizowanie przez szybkie i rozważne decyzje; odpowiedzialności za programowanie działania organizacji w przyszłości; zdolności do wykonywania zróżnicowanej pracy i elastycznego współdziałania w interdyscyplinarnych zespołach; umiejętnego postępowania z ludźmi poprzez kształtowanie stosunków i relacji z nimi na zasadzie dialogu, który wyzwala inicjatywę i motywację sukcesu; stwarzania autentycznych zespołów, biegłości w pobudzaniu i koordynowaniu działalności zespołowej oraz pozytywnego ich motywowania do pracy i zmian; pomagania współpracownikom zgodnie z zasadą „spolegliwego opiekuna“; respektowania zasad społecznej odpowiedzialności i udziału w kształtowaniu wyższej jakości życia; umiejętności zarządzania sobą; postępowania odpowiedzialnego i etycznego; uwzględniania wzorców zachowań i wartości w ich kulturowym kontekście; wysokiej kultury osobistej i kultury władzy.

Aby stać się profesjonalnym menedżerem międzynarodowym (na poziomie europejskim lub globalnym), umiejącym sobie radzić z niepewną przyszłością spowodowaną dynamicznie zmieniającymi się sytuacjami i nasilającą się konkurencją, nie można zatrzymywać się w rozwoju. Współczesny menedżer międzynarodowy powinien więc stale poszerzać swoją wiedzę, rozwijać umiejętność jej wykorzystania w praktyce oraz zdobywać nowe doświadczenia zawodowe.

Nowy model zarządzania organizacjami międzynarodowymi wymaga stałego zwiększania ich potencjału intelektualnego poprzez inwestowanie w kapitał ludzki. Zdobywanie przez menedżerów nowych oraz poszerzanie i doskonalenie posiadanych już kompetencji, wiąże się więc z koniecznością ciągłego doksztalcania się w celu zdobycia nowej wiedzy z zakresu ekonomii, zarządzania, psychologii społecznej, socjologii organizacji i komunikacji społecznej, a także doskonalenia cech swojego charakteru, poszerzania kontaktów międzynarodowych, doskonalenia umiejętności komunikacyjnych, także w językach obcych. Może odbywać się to zarówno w drodze instytucjonalnej, jak i pozainstytucjonalnej (wg indywidualnej strategii edukacyjnej), jednak z koniecznością uwzględnienia podejścia interdyscyplinarnego oraz szerokiego kontekstu inter- lub multikulturowego pracy menedżera. Pozwoli to wykształcić nie tylko menedżerów - funkcjonalnych specjalistów, ale także menedżerów - intelektualnych przedsiębiorców [7, s. 256], o społecznie oczekiwanych cechach osobowościowych, otwartych, gotowych podejmować ryzyko, elastycznych w myśleniu, cechujących się inteligencją emocjonalną i sprawnością intelektualną.

## Konkluzja

Wyzwaniom XXI w. odpowiadać może jedynie właściwie przygotowana kadra menedżerska, wykorzystująca w kształtowaniu swoich kompetencji coraz bardziej wyrafinowane formy oraz metody edukacyjne. Działania z tym związane powinny być więc integralną częścią strategii zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji.

Kwestią otwartą jest, jak sprawnie, skutecznie i efektywnie kształtować kompetencje współczesnych menedżerów międzynarodowych (europejskich, globalnych). Pomocna w tym procesie może być specyficzna dla danej organizacji filozofia i strategia edukacyjna, pozwalająca zidentyfikować preferowane obszary doskonalenia menedżerów, a także przekształcić struktury, procesy i procedury stosowane w organizacji.

Sukces w doskonaleniu współczesnych menedżerów międzynarodowych, w rozwoju ich kompetencji, odnieść można dzięki stworzeniu właściwego systemu szkoleń, uwzględniających również podejście intra-, inter- i multikulturowe. Coraz częściej mówi się więc o potrzebie tworzenia przez duże organizacje (najczęściej o zasięgu międzynarodowym - europejskim lub globalnym) ośrodków edukacyjnych (np. w postaci uniwersytetów korporacyjnych - *corporate university*, a właściwie *corporate multiversity*), przejmujących częściowo lub całkowicie zadania szkoleniowe organizacji na potrzeby ich pracowników, które obok przekazywania wiedzy oraz stwarzania warunków do zdobywania lub doskonalenia umiejętności praktycznych, wpływają także na kulturę organizacyjną, uświadamiając pracownikom jej znaczenie i rolę w warunkach inter- i multikulturowych.

## Literatura

1. Belz H., Siegrist M.: *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*, Wyd. 1.; [Portál](#) cop., Praha 2001.
2. Bolten J.: *Interkulturowa kompetencja*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2006.
3. Leczykiewicz T., *Kompetencje interkulturowe międzynarodowego menedżera*, [W:] materiały z VII Międzynarodowej Konferencji Naukowej „EDMAN 07”, Praga 2007, w druku.
4. Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
5. Penc J.: *Role i umiejętności menedżerskie*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., Warszawa 2006.
6. Quinn R. E., Faerman S. R., Thompson M. P., McGrath M. R., *Profesjonalne zarządzanie. Kluczowe kompetencje kierownicze*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
7. Rakowska A., *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007.
8. Rakowska A., Sitko-Lutek A.: *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
9. Wachowiak P., *Profesjonalny menedżer*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., Warszawa 2002.
10. Walkowiak R., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje, nowe trendy, efektywność*, TNOiK - Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2007.
11. Wood R., Payne T., *Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

### ***Competences of a modern international manager***

**Summary:** *New conditions of the functioning of economic organizations in the international market space, which result from socio-economic changes in modern world, have raised the importance of competences forming the basis of modern managers' effective functioning on international markets. The paper considers those general and inter-cultural managerial competences, which, in the author's view, should characterize a modern international manager.*

**Key words:** *competences, managerial competences, managerial education, managers' training, shaping of managerial competences*

**prof. nadzw. dr hab. inż. Tadeusz LECZYKIEWICZ**  
**WYŻSZA SZKOŁA BANKOWA w Poznaniu**  
**Wydział Finansów i Bankowości**  
**Katedra Organizacji i Zarządzania**  
**al. Niepodległości 2, 61-874 Poznań, POLSKA**

**Kontaktní adresa autora:**  
**ul. Borowska 40/4, 50-532 WROCLAW, POLSKA,**  
**Telephone: + 48 71 367 20 35**  
**Mobile telephone: +48 604 079 828**  
**tleczykiewicz@wp.pl**

# NOVÉ PRÍSTUPY K HODNOTENIU MARKETINGOVÉHO VÝKONU

Dagmar Lesáková

**Abstrakt:** Potreba seriózneho hodnotenia marketingového výkonu a marketingovej úspešnosti podnikov kladie pred podnikových analytikov naliehavú požiadavku rozpracovať taký systém indikátorov, ktorý umožní hodnotiť marketingový výkon osobitne na rôznych organizačných úrovniach podniku a zároveň napomôže posúdiť príspevok jednotlivých marketingových manažérov k celkovému výkonu podniku.

Predmetom predkladanej state je návrh pyramidovej sústavy ukazovateľov marketingového výkonu, indikujúci základné ovplyvňujúce ukazovatele vrcholového ukazovateľa marketingového výkonu, ktorým je trhovú podiel. Článok je výstupom grantu VEGA 82/07.

**Kľúčové slová:** Marketingový výkon, marketingová úspešnosť, pyramidová sústava ukazovateľov, marketingová stratégia, konkurenčná výhoda

## Úvod

Cieľom state je vymedziť obsah a význam indikátorov marketingovej úspešnosti v kontexte marketingovej stratégie podnikov. Strategický marketing sa vo väčšine podnikov v súčasnosti koncentruje na tvorbu konkurenčnej výhody, ktorá je považovaná za jadro marketingových stratégií.

Primárnym cieľom podniku je tvorba hodnoty pre zákazníka na udržateľnej báze po dlhšie časové obdobie. Na vytvorenie hodnoty pre zákazníka musí podnik vybudovať a následne rozvíjať jednu alebo viac konkurenčných výhod, ktoré mu umožnia dosahovať výnimočný zisk.

Udržateľnosť konkurenčnej výhody závisí od úspešnej implementácie marketingovej stratégie (tj. segmentácie trhu, brandingu, budovania lojality zákazníkov, vytvárania strategických partnerstiev s distribútormi, atď.). Úspešné marketingové stratégie napomáhajú vznik tých najcennejších aktív podniku reprezentovaných v podobe nehmotných aktív ako napr. značky, marketingové know-how týkajúce sa zákazníkov a kanálov, patentov a licencií.

Mnohé marketingové oddelenia sa v súčasnosti cítia byť atakované z rôznych strán. Požaduje sa od nich, aby odôvodnili marketingové náklady vyššou úrovňou dosahovaného zisku. Rast tržieb alebo dokonca rast trhového podielu už nie je postačujúcim argumentom na zvýšenie marketingového rozpočtu. V praxi je však iba malý počet podnikov schopný identifikovať špecifickú väzbu medzi svojimi marketingovými aktivitami a dlhodobými strategickými cieľmi. Problémom je tiež takmer výlučná koncentrácia vrcholových manažérov na hospodárnosť, s ktorou sa určitá aktivita podniku zabezpečuje, pred efektívnosťou, s ktorou sa dosahujú vytýčené ciele.

V mnohých podnikoch je funkcia marketingu a financií v otvorenom priamom konflikte, ktorý býva často spôsobovaný absenciou užších pracovných väzieb medzi oboma oddeleniami - na rozdiel od väzieb, ktoré má finančné oddelenie s inými oddeleniami podniku, hlavne s výrobou, logistikou, dopravou apod. Konflikty medzi oddelením financií a marketingu môžu byť pre podnik katastrofou, nakoľko tvorba dlhodobo udržateľnej konkurenčnej výhody závisí od úspešnej implementácie marketingovej stratégie.

## Indikátory marketingového výkonu

Na hodnotenie (a kontrolu) širokého spektra marketingových aktivít sa v marketingu používajú viaceré špecifické miery a indikátory. Pritom treba mať na pamäti, že rôzne marketingové ciele sa dosahujú veľmi špecifickými marketingovými technikami. Výskumy

však naznačujú, že tieto veľmi rozdielne marketingové postupy bývajú posudzované na báze použitia iba jedného finančného ukazovateľa, čo sa javí vo väčšine prípadov ako veľmi nevhodný prístup.

Na hodnotenie marketingových stratégií je optimálna hierarchia ako finančných tak nefinančných mier marketingového výkonu rozpracovaná pre rôzne úrovne podniku. Pritom je dôležité, aby sa medzi týmito mierami výkonu nachádzali aj indikátory vyjadrujúce napredovanie podniku v napĺňaní dlhodobých cieľov.

Miery a indikátory marketingového výkonu / úspešnosti by mali byť prispôsobené kľúčovému strategickému jadrú / orientácii podnikania. Príkladom strategického jadra podnikania môže byť vytvorenie silných značiek ako udržateľného zdroja odlišujúcej – diferencujúcej konkurenčnej výhody. Stratégia brandov vyžaduje špecifické nástroje a miery hodnotenia úspešnosti, ktoré budú odlišné od nástrojov a mier hodnotenia úspešnosti marketingovej stratégie orientovanej na dlhodobé vzťahy so zákazníkmi. Hodnotenie opodstatnenosti investícií na získanie a udržanie zákazníkov bude totiž vyžadovať analýzu ziskovosti zákazníkov a analýzu životného cyklu zákazníkov.

Zvolené miery výkonu by v každom prípade mali zodpovedať a byť primerané špecifickým požiadavkám konkrétnej konkurenčnej stratégie. To však znamená, že rôzne podniky v tom istom odvetví môžu používať veľmi rozdielne miery výkonu. Ak podnik z najrôznejších dôvodov zmení stratégiu, mal by zmenám v stratégii prispôbiť aj výber mier a ukazovateľov marketingového výkonu a marketingovej úspešnosti. Mnohé podniky však svoje marketingové aktivity hodnotia nedostatočne a používajú rovnaké miery úspešnosti a výkonu pre stratégie súčasné i minulé.

### **Adaptácia mier úspešnosti podľa typu marketingovej stratégie**

V „zákaznícky“ orientovaných marketingových stratégiách kľúčová otázka znie: „ktorí zákazníci by mali tvoriť bázu budúceho rastu“? To vyžaduje spracovať analýzu rentability zákazníkov, ktorej podstatou je vytypovanie zákazníkov perspektívnych na investície do nich, pretože v dlhodobom časovom horizonte podnik od konkrétnych investícií do zákazníkov očakáva generovanie pozitívneho zisku. Tento typ marketingovej stratégie je výsledkom vzťahového marketingu, nakoľko podnik sa snaží investovať do dlhodobých vzťahov so zákazníkmi.

V stratégii založenej na vzťahovom marketingu sa pozornosť presúva od získavania zákazníkov k udržaniu si zákazníkov a rozvoju vzťahov so zákazníkmi. Kľúčovou prioritou je udržanie a podpora najziskovejších zákazníkov.

Výzvou a úlohou pre podnik je vytvoriť súbor vzájomne prepojených kľúčových indikátorov výkonu pre každú organizačnú úroveň a zložku podniku tak, aby bol každý súbor ukazovateľov jednak v súlade s celkovými cieľmi podniku a aby zároveň korešpondoval s rozhodovaním a aktivitami konkrétnej podnikovej úrovne / zložky.

Produkty, zákazníci a značky prechádzajú určitými fázami životného cyklu. Pre každé štádium môžu byť pritom adekvátne odlišné miery výkonu. Tieto stratégie prispôsobené a „na mieru šité“ miery výkonu by mali zahŕňať ako finančné tak nefinančné miery a mali by byť v tesnej väzbe s kľúčovým strategickým smerovaním podniku v každom štádiu jeho vývoja. Ak aplikujeme tento prístup na hodnotenie podnikového marketingu, môžeme vytvoriť špecifický súbor mier marketingového výkonu. Treba však mať na pamäti, že takýto súbor bude vhodný iba pre určitú momentálnu stratégiu a pre určité konkrétne podnikateľské prostredie. Ak sa však stratégia alebo podmienky prostredia zásadne menia, súbor mier výkonu by mal byť automaticky prehodnotený a modifikovaný.

Ako už bolo uvedené, ťažisko stratégií sa presúva od dosiahnutia interne orientovaných mier výkonu k externému indikátoru, ktorý môžeme označiť ako „prekonanie konkurencie“.



To avšak vyžaduje vytvoriť v podniku špecifické a na jeho mieru šité ukazovatele výkonu v troch úrovniach s cieľom indikovať:

- ekonomickú atraktívnosť odvetvia
- relatívny výkon podniku v porovnaní s konkurenciou
- výkon každej organizačnej úrovne / zložky podniku.

Riešenie tejto úlohy nie je jednoduché, pretože žiaden ukazovateľ výkonu nie je vhodný pre použitie na všetkých troch úrovniach. Zásadným problémom je však potreba špecifickejšie modifikovaných výkonových mier pre rôzne rozhodovacie úrovne organizácie.

### **Pyramída indikátorov marketingového výkonu**

Na posúdenie celkového výkonu podniku, jeho jednotlivých zložiek a naplnenia cieľov marketingovej stratégie používame širší súbor ukazovateľov a mier výkonu. Potrebné sú ako finančné tak nefinančné miery výkonu, ktoré sa vzájomne dopĺňajú. Inovatívne miery by mali byť použité všade tam, kde môžu napomôcť skvalitneniu rozhodovania a riadenia. To platí zvlášť pre strategicky dôležité oblasti podnikania.

Súbor použitých mier výkonu v ľubovoľnom podniku by preto mal nielen zodpovedať konkrétnej marketingovej stratégii podniku, ale mal by sa prispôbiť – „šit' na mieru“ konkrétnym potrebám procesu, ktorý má byť meraný / hodnotený. Miery výkonu by primárne mali byť indikátormi umožňujúcimi viac usmernenie do budúcnosti než hodnotenie minulosti. Potrebná je tiež rovnováha medzi mierami dlhodobého a krátkodobého výkonu. Túto požiadavku je síce jednoduché formulovať v teórii, ale omnoho ťažšie presadiť v praxi.

Potreba efektívneho riadenia podniku v súčasnom zložitom prostredí vyžaduje použitie súboru mier / ukazovateľov špecificky prispôbených konkrétnej organizačnej úrovni podniku (resp. organizačnej jednotke). Prítom je potrebné rešpektovať, že rôzne podniky v tom istom odvetví môžu vyžadovať veľmi rozdielne miery výkonu a že ten istý podnik môže aplikovať pre rôzne úrovne a rôzne útvary veľmi rozdielne ukazovatele.

Koncentrácia na hodnotenie výsledkov každej jednej organizačnej úrovne podniku vedie k vytvoreniu pyramídy vzájomne prepojených indikátorov výkonu. Ako kľúčové indikátory výkonu by mali byť použité indikátory umožňujúce usmernenie do budúcnosti a ovplyvňujúce úspech (alebo zlyhanie) stratégie na konkrétnej úrovni podniku. Každý individuálny manažér by sa mal koncentrovať na nie viac ako päť kľúčových indikátorov úspechu. Týchto päť indikátorov nemusí nutne pochádzať z rovnakej úrovne pyramídy a dokonca ani z toho istého zoskupenia kľúčových indikátorov výkonu. Všetky však musia byť (aspoň čiastočne) kontrolovateľné konkrétnou úrovňou manažmentu / oddelením, ktorého výkon je kontrolovaný.

Ako vrcholový ukazovateľ pyramídy môže byť použitý trhový podiel (v hodnotovom vyjadrení). Uvedený ukazovateľ však umožňuje posúdiť splnenie stanoveného cieľa až po uplynutí časového obdobia, na ktoré sa úlohy plánovali. Neumožňuje teda kontrolovať minulosť a poskytuje bázu iba pre intuitívne usmerňovanie. Na nasledujúcej nižšej úrovni je preto potrebné identifikovať miery, ktoré by viedli k želanému zvýšeniu trhového podielu. Ako kľúčové faktory naplnenia tohoto cieľa možno identifikovať: získanie nových zákazníkov, zvýšenie miery opakovaného nákupu, zvýšenie miery užívania produktu, zvýšenie podielu užívania produktu a veľkosť tohoto podielu. Je teda zrejmé, že ak má trhový podiel rásť, podnik musí získať nových zákazníkov, čo vyžaduje zvýšiť mieru vyskúšania výrobku novými zákazníkmi a presvedčiť ich, aby po vyskúšaní výrobku nákupy opakovali a osvojili si výrobok ako súčasť pravidelnej spotreby / užívania. Pre každý z uvedených indikátorov je možné stanoviť konkrétne ciele. Čo je osobitne pozitívne, ide o ukazovatele umožňujúce priebežnú kontrolu a usmerňovanie. Celkový získaný trhový podiel bude pochopiteľne ovplyvňovať aj celková relatívna miera užívania produktu týchto nových

zákazníkov a podiel nášho podniku na tomto užívaní. Posledným piatym faktorom je diferencia medzi novo získanými a stratenými zákazníkmi – počet získaných zákazníkov môže byť totiž prevýšený stratou väčšiny kmeňových zákazníkov. Každý z menovaných piatich kľúčových indikátorov môže byť následne ďalej analyzovaný a rozložený na špecifické indikátory, ktoré ho ovplyvňujú.

Napríklad najkritickejší z uvedených piatich kľúčových indikátorov výkonu – noví zákazníci – môže byť analyzovaný z hľadiska spôsobu ich získania resp. príchodu na trh nasledovne: reakcia na reklamu, postoje k produktu, potenciálni noví užívatelia, potenciál konverzie nových užívateľov, štruktúra hodnoty v cieľových predajných miestach. V tomto súbore faktorov je najdôležitejší celkový potenciál nových užívateľov, čo je faktor nášho existujúceho trhového podielu (koľko zákazníkov môžeme získať odlákaním – presmerovaním – z konkurenčných produktov na náš produkt) a podiel nových zákazníkov na tomto trhu. Ďalším ovplyvňujúcim faktorom je podiel tejto potenciálnej populácie nových užívateľov, ktorá skutočne náš produkt vyskúša. Uvedené miery síce vzájomne súvisia, avšak prvá z nich je lepšie kontrolovateľná a ovplyvniteľná než druhá a následne potom miera konverzie na zákazníkov, ktorí produkt skutočne vyskúšajú, sa javí byť vhodnejším ukazovateľom výkonu, ktorý umožňuje aj hodnotenie výkonu marketingových manažérov. Získanie nových zákazníkov je výsledkom pôsobenia troch faktorov: informácií o značke / produkte, ochoty vyskúšať značku a ochoty kúpiť značku.

Skúmanie reakcií na reklamu podobne naznačuje existenciu viacerých parciálnych špecifických faktorov, ktoré ovplyvňujú efekt a fungovanie posolstva reklamy. Ak napríklad reklamu zaregistruje významná časť trhu a zároveň si ju aj zapamätá, avšak odmieta jej obsah (tj. vyvoláme negatívne reakcie v postojoch zákazníkov), potom počet skúšobných nákupov a nových zákazníkov bude veľmi pravdepodobne pod plánovanou hranicou a podnik musí riešiť problém nesúladu medzi cieľovým trhom a reklamnou komunikáciou.

Takýto proces hľadania a nachádzania ovplyvňujúcich faktorov umožňuje veľmi cielené usmerňovanie výkonu na každej organizačnej úrovni a na každom úseku podniku. Zároveň objasňuje všetkým manažérom podniku ako prispievajú nimi ovplyvňované kľúčové indikátory výkonu k celkovému výsledku podniku. Uvedený postup môže byť podstatne viac motivujúci než by bola plošná úloha pre všetkých manažérov „zvýšiť zisk o 10 %“, pretože zvyšovanie zisku predstavuje celkový podnikový cieľ a jediný možný spôsob ako ho ovplyvniť je pre väčšinu manažérov zníženie vlastných nákladov, čo môže ale aj nemusí byť v prospech dlhodobého rozvoja podniku. Manažérom by mali byť ukladané výkonové úlohy predovšetkým tam, kde ich aktivity ovplyvňujú dlhodobé záujmy podniku.

## **Záver**

V prechádzajúcom texte už bolo zdôvodnené, že systém používaných ukazovateľov výkonu by vždy mal byť prispôbený a na mieru šitý konkrétnej konkurenčnej a marketingovej stratégii podniku. Ak dochádza k zmene stratégie, potom by aj používané miery a indikátory výkonu mali byť prehodnotené a prispôbené novej – zmenenej stratégii. Z uvedeného je jasné, že podniky uplatňujúce stratégiu CRM by mali používať odlišné indikátory výkonu než podniky, ktoré uplatňujú stratégie brandu. Voľba konkrétnej stratégie vyžaduje, aby používané ukazovatele výkonu rešpektovali kľúčové dlhodobé aktíva podniku, tj. zákazníkov, produkty alebo značky.

Ak budú analyzované všetky faktory ovplyvňujúce konkrétne podnikanie, je možné vytvoriť pre každý podnik v závislosti na jeho špecifických potrebách jedinečný súbor na mieru šitých ukazovateľov výkonu. Takéto špecificky prispôbené miery výkonu v konkrétnom podniku umožňujú nielen podstatne lepšie hodnotiť a kontrolovať marketingovú úspešnosť, ale tiež objektívnejšie posúdiť prínos marketingových manažérov v dosiahnutej pozícii podniku na trhu.

**Literatúra:**

1. Lesáková, D.: *Determinanty a miery marketingovej úspešnosti v stratégiách konkurencieschopnosti v ére nového marketingu*. Bratislava : Ekonóm, 2006. ISBN 80-225-2291-0
2. Lesáková, Ľ.: *Metodológia finančnej analýzy v malých a stredných podnikoch*. Banská Bystrica : EF UMB, 2001. ISBN 80-8055-478-1
3. Lesáková, Ľ.: *Firemné plánovanie v malých a stredných podnikoch*. Banská Bystrica : EF UMB, 2003. ISBN 80-8055-756-X

***New approaches in marketing performance assessment***

**Annotation:** *The need to assess seriously marketing performance and marketing success requires from the business analysts to develop such a system of indicators, which could help them to assess marketing performance on every different organisational level in the company and in the same time will enable to evaluate the participation of various managers to the overall marketing performance.*

*The objective of this paper is to develop a cascade system of marketing performance measures, indicating the correlating measures of the main marketing indicator, which has been market share.*

**Key words:** *Marketing performance, marketing effectiveness, cascade system of indicators, marketing strategy, competitive advantage.*

**Kontaktná adresa autora:**

**Dagmar Lesáková, Prof., Ing., CSc.**  
**Ekonomická univerzita v Bratislave**  
**Dolnozemska 1, 852 35 Bratislava**  
**lesakova@euba.sk**

# PŘÍKLAD DOBRÝCH PRAKTIK BAŤOVY SOUSTAVY ŘÍZENÍ PRO SOUČASNÉ PODNIKY

**Romana Lešingrová**

***Abstrakt:** Příspěvek popisuje dobré praktiky Baťovy soustavy řízení, které však nejsou typické výhradně pro firmu Baťa v první polovině minulého století, ale také pro některé současné podniky. V příspěvku bude rámcově představena Baťova soustava řízení, podrobněji budou analyzovány jednotlivé dobré praktiky a možnost jejich využití v současnosti. Důraz bude kladen na motivační systém firmy Baťa a na možnost uplatnění takového příkladu v dnešní podnikové praxi.*

***Klíčová slova:** dobré praktiky, Baťova soustava řízení, podniková praxe, příklad*

## **Popis Baťovy soustavy řízení**

Firma Baťa měla na počátku 20. století značný vliv na rozvoj města Zlína i tehdejšího Československa. Od svého založení v roce 1894 do roku 1939 dosáhla firma Baťa úrovně světového formátu. Zásahu na rozvoji firmy měl předně Tomáš Baťa (zakladatel firmy Baťa), ale nebyl sám – jeho myšlenky mu pomohly zrealizovat tisíce spolupracovníků, jak byli zaměstnanci firmy Baťa nazýváni, a samozřejmě také nejužší okruh ředitelů firmy – nejbližších spolupracovníků, kteří spoluurčovali směr strategického rozvoje firmy. Po smrti Tomáše Bati v roce 1932 to byl jeho nevlastní bratr – Jan Antonín Baťa, který převzal řízení firmy, která v roce 1932 již stála na velmi pevných základech – byli vybudováni lidé.

Mnoho pamětníků té doby uvádí, že o pravém batismu lze hovořit pouze do roku 1939, kdy byl v řízení firmy Baťa nastolen německý diktát. Díky svému strategickému a celosvětovému významu a postavení v tehdejší Československu byla firma Baťa znárodněna ihned v první vlně v roce 1945, a tím byla odstartována etapa čtyřicetiletého útlumu rozvoje tohoto světového koncernu. Po roce 1945 se stalo velkým zájmem odstranění všeho, čím byl Zlín s jeho závody výjimečný. Znovuoživení aktivit spojených s šířením dobré praxe firmy Baťa viditelně nastalo až po roce 1989. V současnosti je „Baťova soustava řízení“ (dále jen BSŘ) předmětem zájmu mnoha podnikatelů i akademických pracovníků, mnozí z nich v ní hledají inspiraci a vzor pro svou činnost.

Pokud bychom chtěli BSŘ specifikovat, můžeme říci, že je to novodobý termín, který lze definovat jako souhrn praktik a pravidel, které byly v letech 1894 až 1939 postupně zaváděny, uplatňovány a respektovány. BSŘ vznikala průběžně a jednotlivé metody byly neustále vylepšovány a doplňovány dalšími. Protože byly všechny praktiky a pravidla vzájemně provázány, je zvoleno grafické zpracování v podobě kruhu.

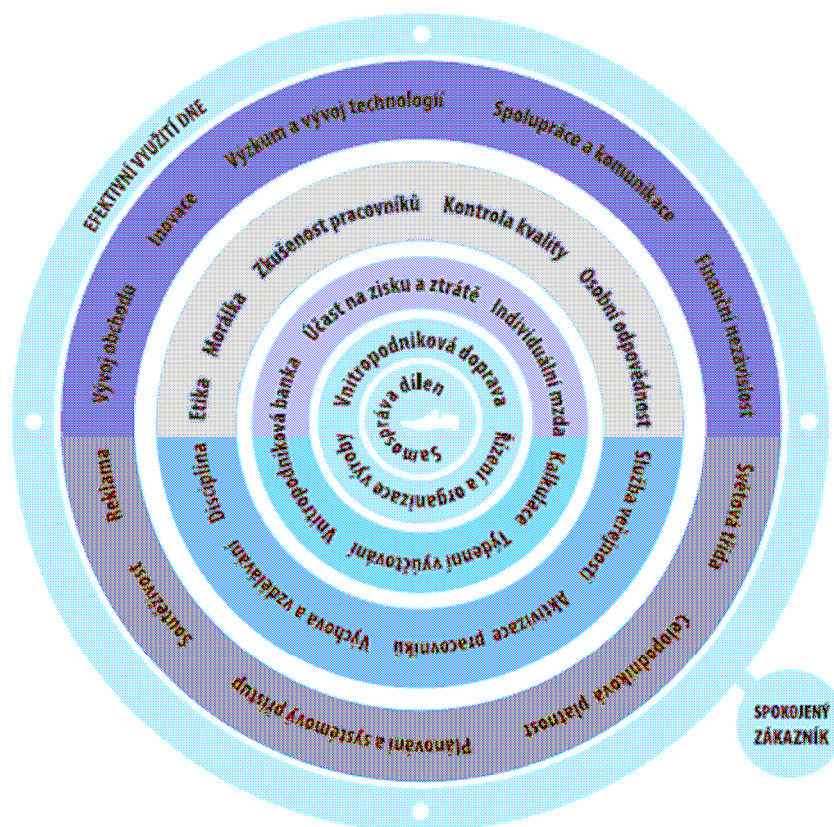


Schéma 1: Baťova soustava řízení. Zdroj: Lešingrová<sup>1</sup>

### Dobré praktiky Baťovy soustavy řízení

Dobré praktiky můžeme definovat jako praktické rady, které mají lidem pomoci činit kvalitnější rozhodnutí a kvalitnější práci při organizaci činnosti. Většinou jsou za dobré praktiky považovány již vyzkoušené a hlavně osvědčené rady, jejichž použití v praxi mělo pozitivní vliv na existenci a rozvoj konkrétní firmy nebo konkrétních firem.

Je dobré znát příklady dobrých praktik současných firem. Některé dělají svou práci skutečně výborně a činnost takovým firem je pak všem vhodným vzorem.

Zajímavý, ale především značně přínosný je pro současné podniky příklad podnikatelské filozofie Tomáše Bati a dobrých praktik BSŘ. Při propisu takových praktik se mohou objevit námitky typu „To přece není chytrá praktika! To je dnes přece běžné!“ Uvědomme si však skutečnost, že ony zmiňované dobré praktiky byly používány již v první polovině 20. století. A navíc ani dnes nemůžeme s jistotou říci, že jsou všechny ve schématu 1 uvedené praktiky současnými podniky běžně využívány.

Mnoho podniků se nerozvíjí, a v převážné většině případů je za tím aktivizace a motivace zaměstnanců. Podniky hledají cesty ke zvyšování výkonnosti a někteří z nich stále nedoceňují myšlenku, že za výkonností podniku stojí primárně lidé. Cesta ke zvyšování výkonnosti podniku vede přes zvyšování výkonnosti lidí, což lze velmi dobře uskutečnit prostřednictvím dále uvedených osvědčených praktik.

<sup>1</sup> LEŠINGROVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. Vydání druhé. Uherské Hradiště – Romana Lešingrová – Roma Nakladatelství, 2007. ISBN 978-80-903808-4-4

## **Aktivizace a motivace zaměstnanců**

**Aktivizační faktory**<sup>2</sup> jsou síly, které nutí a podněcují člověka k činnosti. Jsou to: faktory existenční, faktory strachu, faktor hmotné zainteresovanosti, faktor morálního ocenění, faktor seberealizace, faktor radosti z práce.

Každý aktivizační faktor může v různém podnikovém prostředí působit různou silou. Na každého pracovníka může působit souběžně více aktivizačních faktorů. Aktivizační faktory jsou dvojího druhu. Prvním druhem jsou *aktivizační faktory silové*, které nutí člověka k práci jistou formou násilí, jakou jsou například strach o existenci, strach z fyzického trestu, obavy o výdělek. Vedle toho *aktivizační faktory inspirativní* podněcují člověka k práci dobrým pocitem, například dobrým pocitem z dobře vykonané práce, dobrým pocitem z oceněné práce, dobrým pocitem z toho, že je člověk v něčem lepší než ti druzí apod.

V Baťových závodech byly ve značné míře využívány zejména tři aktivizační faktory: existenční, strachu a hmotné zainteresovanosti, tedy aktivizační faktory silové.

*Existenční faktor:* *Existenční faktor* byl uplatňován proto, že Baťova škola práce (dále jen BŠP) zaučovala a vychovávala více pracovníků, než jich podnik potřeboval. Personální oddělení přidělovalo pracovištím více nových pracovníků, než jich pracoviště potřebovalo. Mělo-li pracoviště např. padesát pracovníků, bylo na ně přesunuto pět zaškolenců. Z nich pak například dva nahradili přirozený úbytek (z důvodu odchodu do důchodu i na mateřskou dovolenou). Zbylí tři pracovníci měli nahradit ty, kteří pracovali pomalu i nekvalitně. Tak docházelo k pravidelnému koloběhu a nahrazování nekvalitních pracovníků kvalitními. Protože tato opatření byla všem pracovníkům známá, snažili se pracovat co nejlépe, aby nebyli zařazeni mezi špatné pracovníky a nemuseli z podniku odejít.

*Faktor strachu:* *Faktor strachu* byl uplatňován vysokou pravomocí vedoucích. Vedoucí měli právo užít jakékoli prostředky ke splnění cíle a zjednání nápravy. Rozhodnutí vedoucích pracovníků měla vždy plnou podporu vedení podniku, které za svými manažery vždy stálo. Vznikl-li v podniku zvláštní problém, pak ho řešil šéf personálního útvaru. Šéf personálního útvaru se vyznačoval značnou vnitřní silou, ze které měli všichni pracovníci strach.

*Faktor hmotné zainteresovanosti:* *Systém odměňování* v Baťových závodech byl řízen určitými zásadami. Nadřízený měl vždy mnohem vyšší plat než jeho nejlepší podřízený. Odměny byly obecně vyšší než v jiných podnicích. Kromě odměn dostávali vedoucí další prostředky na svá konta, z nichž byly uhrazovány chyby a škody, které na pracovišti příslušného vedoucího vznikly. Tito pracovníci měli proto v každém okamžiku velmi pohyblivý plat. Další zásada stanovovala, že nadřízený měl právo kdykoliv změnit plat podřízených. Uplatňování těchto zásad vedlo k tomu, že každý pracovník měl velkou naději na velký příjem, o který však mohl kdykoliv přijít, pokud nefungoval kvalitně.

*Motivační systém* ve firmě Baťa lze popsat ve dvou rovinách. První lze popsat jako mzdový motivační systém, kdy byli spolupracovníci motivováni výší mzdy v závislosti na odvedené práci. Druhou rovinu lze charakterizovat jako sociální motivační systém, kdy byli spolupracovníci motivováni jinými prostředky než penězi.

*Stručně můžeme mzdový motivační systém ve firmě Baťa specifikovat větou – za dobrou práci je třeba dobře zaplatit a za špatnou práci je třeba patřičně potrestat. Firma Baťa jako první uplatnila individuální vyměňování mezd, respektive spravedlivé odměňování podle množství a kvality vykonané práce, a to s účastí na zisku a ztrátě.*

---

<sup>2</sup> ČUBA, F., HURTA, J. *Řízení podniků*. Vydání první. Slušovice: MONDON, 2002. 143 s. ISBN 80-903108-0-X, str. 59, 60

*Každý pracovník byl předem zainteresován na výsledku své práce; věděl přesně, kolik čeho má vyrobit, kolik vyrobil a kolik za svou práci dostane peněz, dokázal si to samozřejmě i sám vypočítat.*

*Mzdy byly vypláceny jednou týdně. Z praktik, které jsou zaznamenány ve schématu BSŘ (Schéma 1) jsou do mzdového motivačního systému zahrnuty: „Vnitropodniková banka“, „Účast na zisku a ztrátě“, „Individuální mzda“ a „Týdenní vyúčtování“.*

*Sociální motivační systém byl tvořen řadou aktivit, které firma Baťa realizovala pro zajištění dobrých podmínek pro své zaměstnance. Realizací těchto aktivit firma Baťa vybudovala město Zlín. V rámci sociálního motivačního systému firma Baťa podporovala aktivity: bydlení, zdravotnictví, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, sportovní a kulturní aktivity, stravování, vzdělávání, podporu z Baťova podpůrného fondu.*

*Možnost využití v současné podnikové praxi:*

- Účast zaměstnanců na zisku a ztrátě pracoviště

**Soutěžení a bodovací systém.** Podpora soutěživosti pozitivně ovlivňovala výchovu mladých mužů a mladých žen. Vedle četných sportovních soutěží byla zavedena také bodovací soutěž. Soutěžilo se například v nejlepším pořádku ve světnicích na internátě, v chování, v uspořádávání zevnějšku, v pracovních výkonech v továrně a zejména ve školním prospěchu, přičemž vše bylo neustále sledováno, bodováno a vyhodnocováno. Nádvorník<sup>3</sup> jako příklad uvádí soutěž, která byla pořádána před 1. květnem, o nejlepší výkon šiček vrchů, například šití nártů, spojování, obšívání nebo šití derb. Hlavním kritériem byl nejen výkon, ale také kvalita provedení šití. Šičky, které dosáhly nejlepšího umístění, postoupily do finále, které se konalo na jevišti Velkého kina ve Zlíně. Výkony vítězek soutěže se značně lišily od výkonů v úkolových sazbách. Vzdělávání, výchova ke kázni, disciplíně a soutěživosti mimo jiné doslova „postavila“ na nohy budoucího olympijského vítěze Emila Zátopka tím, že byl poslán k účasti na běžeckém závodě, kde byly poprvé objeveny jeho mimořádné dispozice.

*Možnost využití v současné podnikové praxi:*

- Podnikové soutěže
- Bodovací systém hodnocení výkonnosti pracovníků
- Veřejné hodnocení, odměňování nejlepších pracovníků

**Vzdělávání a výchova lidí.** Zájemců o práci ve firmě Baťa v první polovině 20. století bylo víc než dost. Tomáš Baťa však nebyl spokojen s výukou učňů v tehdejších živnostenských školách, proto se rozhodl vyškolit a vychovat si mladé pracovníky sám a podle vlastních představ. Dne 15.9.1925 zahájila činnost BŠP. Bylo přijato prvních 80 chlapců. Velmi rychle bylo rozpoznáno, že odborné znalosti ve spojení s důslednou výchovou dělají z těchto chlapců sebevědomé a schopné mladé muže, kteří ovládají nejen technologii na tehdy nejvyšší úrovni, ale vyznají se také v organizaci, administrativě i řízení. Protože se ukázalo, že BŠP má dobré výsledky, a že jsou vzdělávací a výchovné aktivity pro mladé muže velmi dobré, byla v roce 1929 založena BŠP také pro mladé ženy. BŠP úspěšně ukončilo více než 10 000 absolventů.

Absolventi BŠP se kromě činnosti ve své zemi mimořádně úspěšně osvědčili jako nákupčí kůží, kaučuku, vedoucí prodejci a výrobní podniky v zahraničí. Po roce 1945 se úspěšně podíleli na obnově zničených podniků a řízení podniků i v jiných resortech československé ekonomiky. BŠP se stala základem pro budování zlínského průmyslového i obchodního školství. Činnost BŠP byla ukončena nástupem komunistického režimu v roce 1948.

---

<sup>3</sup> NÁDVORNÍK, J. a kol. *Batův systém řízení do roku 1939*. Praha: Impuls, 1990. 152 s., str. 21

Vedoucí pracovníci a vychovatelé BŠP byli vysoce profesionální a jejich práce byla velmi náročná, museli respektovat hlediska, která na výchovu mladých lidí byla kladena. Měli mladým lidem vštěpovat zejména tyto zásady<sup>4</sup>:

- dosáhnout úzkého spojení teorie s praxí (spojení 1. školní výchovy s 2. prací v továrně a 3. internátní výchovou);
- vypěstovat kladný vztah ke každé práci;
- osvojit si návyky pracovní disciplíny;
- vypěstovat vědomí odpovědnosti za svěřenou práci;
- osvojit si důkladně potřebný rozsah teoretických vědomostí a odborných dovedností;
- pochopit tvorbu hodnot, i to jak se tyto hodnoty vytváří; naučit se hospodárnosti, a to jak s hodnotami v práci, které jim byly svěřeny, ale také se svými vlastními hodnotami;
- každý mladý člověk se musí živit sám a musí se snažit stát se bohatým.

*Možnost využití v současné podnikové praxi:*

- vzdělávání vlastních zaměstnanců
- vlastní školící středisko nebo podniková škola
- využití podpory financování ze Strukturálních fondů Evropské unie
- spolupráce s vysokými školami
- spolupráce se středními školami

## **Literatura**

1. BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. Vydání třetí. Praha: Institut řízení, 1990. 246 s. ISBN 80-7014-024-0
2. ČUBA, F., HURTA, J. *Řízení podniků*. Vydání první. Slušovice: MONDON, 2002. 143 s. ISBN 80-903108-0-X
3. GARLÍKOVÁ, F. H. *Baťovy závody očima ženy*. Praha, 1990. 47 s.
4. LEŠINGROVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. Vydání druhé. Uherské Hradiště – Romana Lešingrová – Roma Nakladatelství, 2007. 152 s. ISBN 978-80-903808-4-4
5. NÁDVORNÍK, J. a kol. *Baťův systém řízení do roku 1939*. Praha: Impuls, 1990. 152 s.
6. PETŘÍKOVÁ, R., LEŠINGROVÁ, R., VÁPENÍČEK, A., VOLKO, V. *Lidé v procesech řízení. Multikulturní dimenze podnikání*. Vydání první. Praha: Professional Publishing, 2007. 216 s. ISBN 978-80-86946-28-3
7. TRNKA, F. *Zlínští podnikatelé – Tomáš Baťa a František Čuba*. Praha: East Publishing, 1998. 166 s. ISBN 80-7219-005-9.
8. VÍTKOVÁ, R. *Možnosti využití Soustavy řízení Baťa*. Disertační práce. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2004. 254

---

<sup>4</sup> GARLÍKOVÁ, F. H. *Baťovy závody očima ženy*. Praha, 1990. 47 s. str. 13-14.



***Sample of good practices of Bata's management system usable for current companies***

***Annotation:*** *The article describes good practices of Bata's management system that are not typical only for Bata company in the first half of the last century but also for some of current companies. The Bata's management system is briefly introduced in the article. Individual good practices and their usability in nowadays situation are analyzed in more details. Bata's motivation system is highlighted and possibility of such sample use in current situation as well.*

***Key words:*** *good practices, Bata's management system, company practice, sample*

**Kontaktní adresa autora:  
Romana, Lešingrová, Ing., Ph.D.  
Roma Nakladatelství  
Václava Kuliška 1188, 686 05 Uherské Hradiště  
roma@romanakladatelstvi.cz**

# VYUŽÍVANIE NÁSTROJOV MARKETINGOVEJ KOMUNIKÁCIE V RIADENÍ ORGANIZÁCIÍ POSKYTUJÚCICH KNIŽNIČNO- INFORMAČNÉ SLUŽBY\*

Miroslava Loydlová

**Abstrakt:** Príspevok sa zaoberá úlohami manažmentu organizácií poskytujúcich knižnično-informačné služby v kontexte meniacich sa požiadaviek na tieto inštitúcie. Knižnice sú jedným z potenciálnych kultúrnych činiteľov rozvoja regiónov. Nároky na kvalitu a povahu služieb, ktoré poskytujú, ako aj na ich odborných pracovníkov sa neustále zvyšujú. Príspevok sa zameriava predovšetkým na možnosti optimálneho uplatňovania metód marketingovej komunikácie v týchto subjektoch.

**Kľúčová slova:** marketingová komunikácia, manažment knižníc, marketing knižníc

## Postavenie knižníc v podmienkach znalostnej ekonomiky

Knižnice a knihovníctvo majú za sebou dlhú históriu. V priebehu vývoja sa menila tak ich forma, ako aj ich funkcie a úlohy. Postupne sa ich poslanie slúžiť na archiváciu transformovalo až do súčasnej podoby poskytovateľa knižničných a informačných služieb.

Dnes by knižnice (predovšetkým verejné) mali byť multifunkčnými centrami kultúry, zábavy aj vzdelávania. Ich činnosť je prierezová a univerzálna, zahŕňa tak kultúrne činnosti, ako aj poskytovanie služieb a vzdelávacie aktivity. Podmienky a výsledky práce inštitúcií poskytujúcich knižničné a informačné služby sú ovplyvňované rozmanitými spoločenskými a ekonomickými faktormi, musia zohľadňovať legislatívny rámec a zákony upravujúce ich pôsobenie. V čoraz väčšej miere na ich činnosť vplyvajú zmeny v oblasti informačných technológií.

Knižnice a ich pracovníci musia akceptovať novú realitu a zohľadniť ju. Nastupuje práca s elektronickými zdrojmi. V najväčšej miere sa to prejavuje v existencii elektronických informačných zdrojov ako produktov implementácie IT. Ich sprístupňovanie postupne vytvára významnú súčasť praxe knižníc.

Nejde už len o spracovanie dokumentov ale aj o ich prezentáciu a zabezpečenie prístupu k ich obsahu (aj multimedialnému). Používatelia menia spôsoby vyhľadávania a získavania informácií. Odpovede na svoje požiadavky očakávajú okamžite. Novou dimenziou knižníc sa stáva elektronizácia a internet. Knižnice predstavujú jednu z dobrých možností poskytovať pripojenie na internet pre verejnosť, pretože pôsobia vo všetkých regiónoch, počnúc na vidieku cez stredné až po veľké mestá. Problémom realizácie však často býva nedostatočné technické vybavenie knižníc, nedostatok financií ale aj neochota knihovníckeho personálu, prípadne jeho malá kvalifikácia a prispôsobivosť a nedostatočná znalosť práce s počítačom a softvérovými prostriedkami.

Medzi hlavné úlohy knižníc v najbližších rokoch patria<sup>1</sup>:

1. Zvyšovanie kvality existujúcich služieb pomocou technológií.
2. Plánovanie a rozvoj nových typov služieb a produktov, ktoré využívajú nové informačné technológie.
3. Výskum používateľov knižníc, chápanie a uspokojovanie ich meniacich sa informačných potrieb.

\* Príspevok je výstupom z riešenia projektu VEGA č. 1/4559/07 – Kultúra ako činiteľ ekonomického rozvoja regiónov Slovenska: Analýza kultúrnych determinantov miest a obcí v kontexte nových euroregiónov.

<sup>1</sup> MAJEROVÁ, J.: Elektronické informačné zdroje a ich miesto v knižniciach budúcnosti. In: ITlib 3/2006, s. 5.

## **Marketing, marketingová komunikácia a knižnice**

V minulosti bola úloha marketingu aj manažmentu knižníc prehladaná, zaoberať sa takýmito otázkami sa nepovažovalo za opodstatnené a dôležité – nevenovala sa tejto problematike takmer žiadna pozornosť.

V súčasnosti si už predstavitelia vedenia knižníc aj ich pracovníci uvedomujú potrebu uplatňovať nástroje marketingu vo svojej činnosti. A to tak pri tvorbe koncepčných stratégií, ako aj pri metodickom riadení a pri riešení operatívnych úloh.

Marketing knižníc súvisí s marketingom kultúry. V oblasti kultúry patria medzi hlavné komunikačné ciele informovať spotrebiteľov o existencii produktov a služieb, ich parametroch, motivovať a priviesť spotrebiteľa ku kúpe (resp. návšteve kultúrneho zariadenia), vzdelávať a vychovávať.<sup>2</sup> Z pohľadu práce v oblasti knihovníctva možno tradičné 4 P v marketingu charakterizovať takto:

Produkt zahŕňa poskytovanie poradenských služieb, ťažiskom činnosti sú prezenčné a absenčné výpožičky kníh, ďalej môžu ponúkať vzdelávacie programy, organizovať rôzne kultúrne podujatia. Špecifické je, že hmotné produkty (knihy) sú nástrojom realizácie nehmotného produktu.

Cena v knižniciach, podobne ako v neziskových organizáciách sa zvyčajne neurčuje tak, aby pokryla celkové náklady. Často sa zohľadňujú a berú do úvahy sociálne podmienky používateľov a návštevníkov, veľa podujatí je dostupných bezplatne. Uplatňuje sa cenová diferenciácia, najčastejšie podľa spotrebiteľských segmentov.

Úlohou distribúcie v marketingovom mixe kultúrnych organizácií je zabezpečiť, aby bol produkt k dispozícii cieľovým zákazníkom. Knižnica predstavuje priestor, ktorý je miestom kde dochádza k spotrebe kultúrneho produktu. Preto je vhodné venovať dostatočnú pozornosť a starostlivosť vzhľadom zariadenia.

Marketingová komunikácia patrí v kultúrnych organizáciách ako sú divadlá, múzeá a podobne, k najčastejšie využívaným marketingovým nástrojom. Moderná knižnica musí dokázať spropagovať to, aké jedinečné hodnoty poskytuje.

Z prvkov komunikačného mixu môže zohrať veľkú úlohu pri tvorbe a zlepšovaní imidžu knižníc správne využívanie public relations. Takmer neobmedzené možnosti ponúka internet, aj keď na druhej strane, čiastočne môže pôsobiť aj ako konkurencia knižniciam. Vyhľadávacie nástroje na internete dokážu v niektorých prípadoch nahradiť databázy poskytované knižnicami. Významnú úlohu tu preto zohráva hlavne kvalita on-line databáz a možnosť ich vzdialeného sprístupnenia pre používateľov knižnice.

Dôležitým marketingovým nástrojom je vlastná web stránka. Kľúčovou pre jej úspešnosť je jej obsah. Tvorcovia by si mali preto nadefinovať čo chcú prostredníctvom internetu sprostredkovať. Môžu ponúkať:

- prístup k on-line katalógom
- prístup k plnotextovým databázam
- koordináciu holdingových záznamov iných knižníc a umožnenie výmeny dostupných zdrojov
- zasielanie upomienok prostredníctvom e-mailu
- umiestnenie odkazov na iné stránky, ktoré obsahujú informácie zaujímavé pre ich čitateľov
- doručovanie informačných spravodajcov svojim čitateľom.

Účinnými nástrojmi sú aj vlastné noviny (newsletter). Pri realizácii vlastných novín sa treba rozhodnúť, aká forma je najvhodnejšia. Či tlačенá, zasielanie prostredníctvom e-mailu alebo elektronická, voľne prístupná na internete. Treba zvážiť finančné možnosti na jeho

---

<sup>2</sup> Spracované podľa: TAJTÁKOVÁ, M.: *Marketing kultúry*. In: ČIMO, J. a kol.: *Marketingové aplikácie*. Bratislava: Vyd. EKONÓM 2004, s. 265

tvorbu a distribúciu. Podstatné je zvoliť správnu frekvenciu vydávania, primeraný názov a grafiku.

### **Ľudské zdroje**

Nespochybniteľný význam v kultúre všeobecne má ľudský faktor. Ide o personál, ktorý sa podieľa na tvorbe produktu alebo na jeho sprostredkovaní. V knižniciach sú to knihovníci a informační pracovníci.

Niektoré knižnice už realizujú, iné stoja pred úlohou vykonať výrazné zmeny v organizačnej štruktúre. V súvislosti s elektronickými zdrojmi vznikajú nové pracovné funkcie, prípadne sa nanovo definujú existujúce, napríklad koordinátor elektronických zdrojov, knihovník pre elektronické služby, knihovník pre elektronické publikovanie a iné. Manažment elektronických zdrojov má prierezový charakter a to umožňuje stieranie hraníc medzi jednotlivými organizačnými jednotkami.

Payne rozlišuje štyri skupiny zamestnancov<sup>3</sup>:

- kontaktní pracovníci,
- obsluhujúci pracovníci,
- koncepční pracovníci
- pomocní pracovníci.

Kontaktní pracovníci sú v častom alebo pravidelnom styku so zákazníkmi a významne sa podieľajú na marketingových činnostiach. Predstavujú styčný bod medzi zákazníkmi a organizáciou. Majú značný vplyv na rozhodovanie spotrebiteľa. Očakáva sa od nich výborná znalosť produktu, komunikačné zručnosti, schopnosť poskytovať informácie, rady a vhodné odporúčania.

Obsluhujúci pracovníci sa nepodieľajú priamo na marketingových aktivitách, ale sú v častom kontakte so zákazníkmi. Mali by sa vyznačovať dobrými komunikačnými schopnosťami, príjemným vystupovaním a vzhľadom a najmä ochotou pomáhať zákazníkom v rozmanitých situáciách.

Koncepční pracovníci ovplyvňujú tradičné prvky marketingového mixu, do kontaktu so zákazníkom však prichádzajú zriedka, prípadne vôbec (členovia manažmentu)

Pomocní pracovníci nemajú pravidelný kontakt so zákazníkmi, ani sa príliš nepodieľajú na bežných marketingových činnostiach. Ovplyvňujú chod organizácie realizovaním pomocných funkcií.

Knihovníci sú, čo sa týka informácií a znalostí, ich zberateľmi, distribútormi aj tvorcami. Knihovníci sú informační profesionáli. majú skúsenosti navigovať v labyrinte informácií a údajov

Hlavnou hrozbou pre knihovníkov je stereotypný pohľad na nich. Je nutné nachádzať a uplatňovať spôsoby, ako spropagovať knihovníkov ako dynamických informačných profesionálov, ktorí majú jedinečné a hodnotné zručnosti, a zmeniť tak obraz knihovníka z minulosti na ich súčasný a moderný obraz.

Z marketingu a propagácie knihovníkov môžu mať úžitok nielen knižnice a knihovníci ale aj ľudia, ktorí využívajú ich profesionálne služby.

---

<sup>3</sup> Spracované podľa: PAYNE, A.: *Marketing služieb*. Praha: Grada 1996, s. 169 - 170.

## **Literatura**

- MAJEROVÁ, J.: *Elektronické informačné zdroje a ich miesto v knižniciach budúcnosti*. In: ITlib č. 3/2006, s. 5-8.
- PAYNE, A.: *Marketing služieb*. Praha: Grada 1996. ISBN 80-7169-276-X.
- SLOVÁK, M.: *Elektronizácia a internet – nová dimenzia knižnice*. In: Hospodárske noviny z 19. 4. 2005, s. 27.
- TAJTÁKOVÁ, M.: *Marketing kultúry*. In: ČIMO, J. a kol.: *Marketingové aplikácie*. Bratislava: Vyd. EKONÓM 2004. ISBN 80-225-1863-8.

### ***The use of marketing communication tools in the management of organizations providing library-information services.***

*Annotation: The paper deals with tasks of the management of organizations providing library-information services in the context of changing requirement of these institutions. Libraries are one of the potential cultural factors of region development. Requirement on the quality and character of provided services as well as on the professionalism of their staff are constantly increasing. We focus first of all on possibilities of optimal implementation of marketing communication methods in these institutions.*

*Key words: Marketing communication, Management of libraries, Marketing of libraries*

**Kontaktná adresa autora:**  
**Miroslava Loydlová, Ing.**  
**Katedra marketingu Obchodnej fakulty**  
**Ekonomická univerzita v Bratislave**  
**Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava**  
**loydlova@uba.sk**

# O UZAVÍRÁNÍ OBCHODNĚPRÁVNÍCH SMLUV

**Karel Marek**

**Abstrakt:** *Obchodní zákoník, který upravuje obchodní závazkové vztahy, hodnotíme v této části úpravy kladně.*

*Přesto jsou v právu některé duplicity a některé problémy, které se řeší výkladem. Je však přitom třeba počítat s rozšiřujícím se počtem mezinárodních úmluv a s rozvíjející se komunitární úpravou.*

*Současně se však rozvíjí využívání obchodních podmínek, obchodních zvyklostí a tzv. vykládacích pravidel a rozvíjí se tedy smluvní úprava na úkor úpravy předpisové. To považujeme za správné.*

**Klíčová slova:** *občanské právo, občanský zákoník, obchodní podmínky, obchodní právo, obchodní zákoník, obchodní závazkové vztahy, obchodní zvyklosti, pramen práva, právní pravidlo, veřejná zakázka*

## Úvodem

Zákon o veřejných zakázkách č. 137/2006 Sb. upravuje zadávání:

- dodávek
- služeb
- stavebních prací.

Zásadně se však nebudou uzavírat smlouvy o dodávce, o službách a o stavebních pracech, ale budou se v konkrétních případech uzavírat smlouvy občanskoprávní a obchodněprávní.

Postup při jednotlivých zadávacích řízeních<sup>1)</sup> pak zásadně ústí uzavíráním obchodněprávních smluv, a to (tam, kde to dovolí zákon o zakázkách) smluv rámcových (tedy tzv. nepojmenovaných smluv podle ustanovení § 29 odst. 2 obch.z.), začasť však uzavřením smluv realizačních (ať již pojmenovaných podle § 269 odst. 1 či nepojmenovaných podle § 269 odst. 2 obch.z.).

Obchodněprávní smlouvy se u veřejných zakázek – na rozdíl od obecné úpravy – uzavírají v souladu se zadávací dokumentací včetně obchodních podmínek a musí se jednat o smlouvy úplatné a uzavřené v písemné formě (zatímco obecně nemusí být tyto podmínky dodrženy). Jde-li o veřejné zakázky, musí být i změna smlouvy (tam, kde zákon změnu připouští) provedena písemně.

Obchodněprávní smlouvy se ovšem neuzavírají v procesu zadávání veřejných zakázek, ale naopak obecně i mimo tento proces. Přitom je třeba dodržovat příslušná zákonná ustanovení.

## Cíl pro zkoumání

Cílem je uvést a posoudit danou obchodněprávní úpravu.

Při uzavírání obchodněprávních smluv se často chybuje. Jsou případy, kdy konkrétní uzavírané smlouvy vůbec nevzniknou a jsou pak situace, kdy smlouvy sice vzniknou, avšak trpí určitými nedostatky. Ke zlepšení můžeme přispět uvedením následujících základních otázek.

Při uzavírání smluv je třeba, aby účastníci smluvního vztahu ověřili, zda jde opravdu o smlouvu obchodněprávní. Bude tomu tak tehdy, pokud půjde o smluvní typ vyjmenovaný v ustanovení § 261 odst. 3 obchodního zákoníku nebo budou naplněny podmínky stanovené v ustanovení § 261 odst. 1 či § 261 odst. 2 obchodního zákoníku (včetně úpravy provedené v

§ 261 odst. 6 obchodního zákoníku) anebo se strany dohodnou podle ustanovení § 262 obchodního zákoníku.

Obchodněprávní smlouvy uzavírají jak podnikatelé, tak i nepodnikatelské subjekty. Pokud nejde o podnikatele, vztahuje se na ně i úprava § 262 odst. 4 obchodního zákoníku.

V dalších než výše uvedených případech půjde o smlouvy občanskoprávní (vč. smluv uzavíraných podle ustanovení § 261 odst. 7 obchodního zákoníku).

### **Diskuse a výsledky**

Právní úprava obchodnězávazkových vztahů se nachází ve III. části obchodního zákoníku, tj. v ustanoveních § 261 až 755 obchodního zákoníku. Tato právní úprava je zásadně dispozitivní, strany se tedy od ní mohou odchýlit nebo ji vyloučit s výjimkou tzv. kogentních ustanovení, která jsou zásadně určena v § 263 obchodního zákoníku, a to v 1. odst. vyjmenováním konkrétních ustanovení a ve 2. odst. jejich vymezením.

V obchodním zákoníku přitom nastávají situace, kdy jednotlivá ustanovení odkazují na použití ustanovení jiných (ať už na použití obdobné či přiměřené). Podle našeho názoru by bylo správné, pokud by dispozitivní ustanovení odkazovala na použití dispozitivních a kogentní odkazovala na použití kogentních ustanovení. Existují ovšem i případy, kdy dispozitivní (neuvezená v § 263) ustanovení odkazují na použití ustanovení kogentních. Pro tyto případy zastáváme stanovisko, že taková „dispozitivní“ ustanovení nelze vyloučit, ani změnit. Hovoříme pak o tzv. zprostředkovaných (či odvozených) kogentních ustanoveních.

Uzavírání smluv je v obchodním zákoníku upraveno v ustanovení § 269 až 275 pod nadpisem Některá ustanovení o uzavírání smluv. To znamená, že tyto otázky patří mezi takové, kde je v obchodním zákoníku jen část úpravy. Základ této právní úpravy je v ustanoveních § 43 až 51 obchodního zákoníku a pro obchodněprávní vztahy přitom platí to, co je v ustanoveních § 269 až 275 stanoveno jinak.

#### **Smluvní strany**

- mohou přitom v obchodněprávních vztazích použít smluvního typu uvedeného v obchodním zákoníku (např. uzavřít smlouvu kupní, jejímž předmětem plnění je zboží, smlouvu o prodeji podniku, smlouvu o dílo atd.)
- mohou použít smluvní typ z občanského zákoníku (viz § 261 odst. 6 obchodního zákoníku), a to tehdy, pokud takový smluvní typ obchodní zákoník neobsahuje (např. smlouvu příkazní, smlouvu kupní na nemovitosti, obecnou smlouvu nájemní atd.)
- mohou uzavřít (viz § 269 odst. 2 obchodního zákoníku) smlouvu nepojmenovanou, tj. takovou, která není zákonným smluvním typem (např. smlouvu o spolupráci, smlouvu o spolupůsobení, o společné činnosti apod.).

Smluvní strany však nemohou použít v obchodněprávních vztazích smluvní typ z občanského zákoníku (viz § 1 odst. 2 obchodního zákoníku) pokud obchodní zákoník tento smluvní typ upravuje např. smlouvu o dílo).

Základním pravidlem, které musí strany splnit, chtějí-li uzavřít smlouvu, je zásadní dohoda o celém obsahu smlouvy. Výjimku zde tvoří vznik smluv vyjádřením souhlasu s návrhem smlouvy provedením určitého úkonu (a to za podmínek stanovených v § 275 odst. 4 obchodního zákoníku).

Pokud jde přitom o smlouvy uzavírané podle smluvního typu z občanského zákoníku (viz § 261 odst. 6 obchodního zákoníku), musí tyto smlouvy obsahovat tzv. podstatné náležitosti předepsané zákonem pro tyto jednotlivé smlouvy. Současně je třeba přesně určit smluvní strany.

U tzv. smluv nepojmenovaných (podle § 269 odst. 2 obchodního zákoníku), je nutno, aby kromě přesného určení smluvních strany byl dohodnut obsah závazku, tj. byla přesně vymezena práva a povinnosti stran. Na smlouvy obchodněprávní nepojmenované se použijí

ustanovení hlavy I. třetí části (tj. obecná závazková úprava) nikoli však (vzhledem k textu § 269 odst. 1 obchodního zákoníku), bez případného smluvního ujednání, ustanovení z některého (obsahově blízkého) smluvního typu. Vzhledem k zásadě smluvní volnosti lze však použít některé takové úpravy výslovně ujednat.

Jde-li o použití smluvního typu podle obchodního zákoníku, potom musí konkrétní smlouvy obsahovat tzv. podstatné části smluv (viz § 269 odst. 1) vymezené v základních ustanoveních smluvních typů. Základní ustanovení vymezuje podstatné části smlouvy a nezáleží na tom, zda je jako základní nadepsáno (např. u Kupní smlouvy či Smlouvy o dílo) nebo nikoli (např. u Mandátní smlouvy či u Smlouvy o obchodním zastoupení). Základní ustanovení jsou prvními ustanoveními příslušných smluvních typů v hlavě II. třetí části obchodního zákoníku (např. pro kupní smlouvu jsou stanoveny tyto podstatné části: určení prodávajícího, jeho závazek dodat zboží, určení zboží, závazek prodávajícího převést vlastnictví ke zboží, určení kupujícího, jeho závazek zaplatit kupní cenu a dohoda o ceně – tj. buď uvedení ceny pevné, či způsobu stanovení ceny, ledaže z jednání o uzavření smlouvy vyplývá vůle strany, že chtějí uzavřít smlouvu i bez určení kupní ceny) nebo i v hlavě III. třetí části (viz Smlouvu o výhradním prodeji).

Připomeňme jen, že nepojmenovaná smlouva uzavíraná podle § 51 občanského zákoníku v obchodněprávních vztazích nemůže být realizována (obchodní zákoník totiž má svoji úpravu nepojmenované smlouvy a odporovalo by to tedy ustanovení § 1 odst. 2 obchodního zákoníku).

Některé smlouvy mají ke svému vzniku předepsanou písemnou formu, např. smlouvy o účtech či smlouvy o převodu nemovitostí (u smluv na převod nemovitosti musí být písemná forma tzv. na jedné listině a vlastnické právo k nemovitosti přechází vkladem do katastru nemovitostí), popř. úpravu stanovenou zvláštním předpisem (např. u licenční smlouvy k předmětům průmyslového vlastnictví, stanoví-li tak zvláštní předpis, vyžaduje se k výkonu práva poskytnutého na základě smlouvy zápis do příslušného rejstříku těchto práv).

Písemná forma může být zvolena i stranami – tam, kde to zákon nepředepisuje. Jestliže je smlouva uzavřena písemně a měla by být i písemně měněna, je třeba to výslovně dohodnout (viz § 272 obchodního zákoníku).

Nejde-li o bagatelní záležitost, pak můžeme uzavření smlouvy v písemné formě jen doporučit i pro případy, kdy zákon písemnou formu nepředepisuje.

Obecně platí, že v obchodněprávních smlouvách je vhodné uvést ustanovení o významu a účelu smlouvy. Může to totiž pomoci např. při určování vlastností zboží podle druhu, není-li vymezeno ve smlouvě; je možné i příp. využití ustanovení o zmaření účelu smlouvy; využití ustanovení o předvídatelnosti kontraktních škod (při porušení smlouvy) může napomoci při uplatňování moderačního práva u smluvní pokuty atd.

Doporučit lze i definování ve smlouvě použitých pojmů, event. odkaz na ustanovení § 264 odst. 2 obchodního zákoníku a smluvního ujednání, že obsah použitých pojmů určují obchodní zvyklosti.

Ve smlouvách lze použít právní zajišťovací prostředky (např. smluvní pokutu, ujednat ručení či bankovní záruku apod. nebo použít obchodního postupu, který zvýší jistotu plnění (např. placení pomocí akreditivu).

Doporučit lze i ujednání o případné fakturaci a ujednání o placení a sjednání vhodné výše úroku z prodlení, pro případ prodlení s plněním peněžitého závazku.

Lze sjednat i cenové (viz § 473 obchodního zákoníku) a měnové doložky (viz § 744 obchodního zákoníku).

Je též možno sjednat i tzv. rozhodčí doložku (viz zákon č. 216/1994 Sb.), umožňující, že v majetkových sporech rozhodne spor rozhodce či rozhodčí soud (viz [www.soud.cz](http://www.soud.cz)).



Pokud smlouva odkazuje na přílohy (které prohlašuje za nedílnou součást smlouvy), pak uvedme, že konkrétní odkaz by měl být proveden před podpisy, a že není pochyb o tom, že by přílohy měly v okamžiku smlouvy existovat.

Smlouva přitom může určit, že se její část řídí obchodními podmínkami (§ 273 obchodního zákoníku) a lze použít i doložek upravených v užívaných vykládacích pravidlech (§ 274 obchodního zákoníku).<sup>2)</sup>

De lege ferenda je však možné zvážit obvyklý obsah mezinárodních úmluv i národních úprav v rámci jiných zemí, které připouštějí „volnější“ kontraktaci. Např. odsouhlasí-li akceptant všechny podstatné části smlouvy a navrhne změnu některých částí nepodstatných, např. odkazem na některé obchodní podmínky, pak, pokud oferent nevyjádří včas svůj nesouhlas, se naplní domněnka, že smlouva byla uzavřena ve znění vyjádřeném akceptantem.

Využívání obchodních podmínek, obchodních zvyklostí a tzv. vykládacích pravidel (viz § 264, 273, 274) na úkor úpravy předpisové považujeme za správné.

### **Poznámky**

1) Blíže viz např. Krč, R.; Marek, K.; Petr, M.: *Zákon o zadávání veřejných zakázek a koncesní zákon s vysvětlivkami*, Linde Praha, 2006, 560 s.

2) Blíže viz např. Bejček, J.; Eliáš, K. a kol.: *Kurs obchodního práva*, Praha, C. H. Beck, 3. vydání. Bejček, J.; Hajn, P.: *Jak uzavírat obchodněprávní smlouvy*, Linde Praha, 2004. Ovečková, I. a kol.: *Obchodný zákoník, Komentář*, Iura Edition, Bratislava, 1995. Patakyová, M.; Moravčíková, A.: *Obchodný zákoník, Ekonomický a právní poradce podnikatele*, č. 5 – 6/2002. Štenglová, I.; Plíva, S.; Tomsa, M. a kol.: *Obchodní zákoník, Komentář*, Praha, C.H. Beck, 10. podstatně rozšířené vydání, 2005.

***Annotation:** Although we evaluate the part of the Commercial Code which regulates bussines obligations positively, there are duplications and problems which are solved with interpretation in compliance with the extending number of international treaties an the developing EC law.*

*The use of commercial terms, bussines customs and additional clauses is extending at the expense of regulations. We think this is correct.*

***Key words:** civil law, the Civil Code, commercial terms, bussines law, the Commercial Code, bussines obligations, source of law, rule of law, principles of the Commercial Code, public procurement*

### **Kontaktní adresa autora:**

**Karel Marek, doc., JUDr., CSc.**  
**katedra obchodního práva PrF MU**  
**Veveří 70, 611 80 Brno**  
**kmarek@law.muni.cz, www.law.muni.cz**

# NÁPRAVA VNĚJŠÍ EKONOMICKÉ NEROVNOVÁHY V DÍLE ALOISE RAŠÍNA

David Martinčík

**Abstrakt:** Článek obsahuje stručné představení Rašínova pohledu na problémy otevřené ekonomiky. Odmítání kvantitativní rovnice peněz, používání konceptu endogenních peněz a kladení důrazu na aktivní diskontní a devizovou politiku centrální banky činí v tomto ohledu z Rašína spíše merkantilistu a keynesiánce než liberála. Dále je představen diskrétní dynamický model, který formalizuje Rašínův popis chování ekonomiky s nekrytými penězi.

**Klíčová slova:** Rašín Alois, diskontní politika, endogenní peníze, kvantitativní rovnice peněz, měnový kurz, platební bilance, přizpůsobovací mechanismus

O Aloisi Rašínovi je známo, že byl spíše než brilantním teoretikem mužem národohospodářské praxe a především politikem. Za dobu svého krátkého působení ve vrcholných státních funkcích si však vydobyl velké uznání a nesmazatelně se zapsal do ekonomických dějin Československa. Na poli „akademické ekonomie“ je jeho největším přínosem napsání učebnice *Národní hospodářství*, která představovala jednu z mála ucelených českých publikací tohoto druhu. Poznatky obsažené v učebnici nejsou originálním Rašínovým přínosem, ale shrnutím poznatků ekonomické vědy, které ho ovlivnily – jedná zejména o německou historickou školu, rakouskou subjektivně-psychologickou školu a také o neoliberalní koncepty.

Tento článek se zabývá Rašínovými názory na vnější ekonomickou rovnováhu, především na její automatické tržní vyrovnávací mechanismy resp. na hospodářsko-politická opatření nutná k jejímu dosažení. Konkrétně jsou rozebrány vybrané pasáže kapitoly *Peníze v mezinárodním obchodu* publikované na stranách 178-213 zmíněné učebnice (jsou používány zkrácené citace pouze s označením strany) a dále jsou pro ilustraci použity některé klíčové věty z další Rašínovy knihy *Můj finanční plán*. Interpretace Rašínových názorů není zcela triviální, protože se jedná o kombinaci všeho v té době (a ve středoevropském prostoru) z ekonomické teorie dostupného s jeho ryze praktickými představami a osobitým názorem na peněžní teorii, kdy hájí zlaté krytí (které je jedinou možností jak zajistit důvěru v peníze), odmítá kvantitativní rovnici peněz a používá koncept peněžní endogenity. Problémům při interpretaci přispívá i způsob jakým byly v té době běžně učebnice psány – absence používání jakékoliv jednoznačné symboliky a matematizace nepřispívá k jednoznačnosti a ztěžuje (alespoň autorovi článku) orientaci v textu.

## Struktura platební bilance a měnový kurz

Rašín ve svých úvahách v postatě používá dnešní podobu platební bilance. Kromě vývozu a dovozu zboží (obchodní bilance) upozorňuje na bilanci služeb<sup>1</sup>, bilanci výnosů<sup>2</sup>, běžné převody<sup>3</sup> a finanční účet<sup>4</sup>. Tedy celá platební bilance a nikoliv jen bilance obchodní je svázána s měnovým kurzem. Měnový kurz se vytváří jako cena (kurz) směnek na cizí měnu.

<sup>1</sup> „Řada dalších platů vzniká ... dopravou, telefonickým, telegrafním stykem, pojišťováním, sprostředkováním obchodů, cestováním ...“ (s. 180)

<sup>2</sup> „... placením úroků, dividend, zisků z kapitálů v cizině uložených ... placením služného ...“ ibid.

<sup>3</sup> „... vystěhovalectvím, zasíláním peněz vystěhovalcům, státním příslušníkům v cizině žijícím a naopak ... placením ... pensí, odkazů apod.“ ibid.

<sup>4</sup> „... je zde velký styk kapitálový tím, že tuzemsko do ciziny neb cizina do tuzemska půjčuje cenné papíry, akcie, státní, veřejné neb soukromé dluhopisy kupuje, podniky průmyslové i jiné zřizuje (přímé zahraniční investice! – pozn. D.M.) a bude proudění peněz z jednoho státu do druhé následkem těchto obrátů.“ ibid.

Vystavování směnek místo hotového placení do ciziny šetří značnou část nákladů, neboť pouze „vzájemně nezapočtené“ směnky jsou předloženy k proplacení<sup>5</sup>.

V situaci, kdy je nutné více do určité měnové oblasti platit než je z ní placeno do domácí země (vzájemná platební bilance je pasivní), bude k proplacení přebytek směnek na domácí měnu, jejich cena začne klesat a naopak cena směnek na cizí měnu začne pro jejich relativní nedostatek stoupat – měnový kurz v přímém záznamu (počet jednotek domácí měny za 1 jednotku zahraniční měny) stoupá a domácí měna se tedy znehodnocuje (depreciuje). V opačné situaci, kdy je přebytek plateb z určité měnové oblasti do domácí země (vzájemná platební bilance je aktivní), bude k proplacení nedostatek směnek znějících na domácí měnu, jejich cena začne stoupat, cena směnek na cizí měnu začne pro jejich relativní nadbytek klesat a domácí měna se zhodnocuje (apreciuje). Arbitráž potom zajistí vyrovnání měnových kurzů (cen směnek) na všech místech, tj. na všech obchodních burzách.

### **Zlatý standard a endogenita peněz**

V souvislosti s utvářením měnového kurzu (ceny směnek na cizí měnu) však již Rašín explicitně nevyjadřuje zpětné působení měnového kurzu na jednotlivé položky platební bilance a nehovoří tedy o automatickém kurzovém vyrovnávacím mechanismu. O zpětném účinku znehodnocení domácí měny na podporu exportu a bránění dovozu pojednává až v souvislosti s papírovou (kovem nekrytou) měnou s nuceným oběhem. Zdá se tak, že Rašín účinnosti kurzového vyrovnávacího mechanismu platební (resp. obchodní) bilance uvnitř omezeného pásma mezi dolním a horním zlatým bodem příliš nevěří – ostatně i David Hume, jemuž je často připisováno autorství cenového vyrovnávacího mechanismu obchodní bilance, tuto možnost vyrovnání uvedl pouze v poznámce pod čarou (*Eseje morální, politické a literární, Část II. Politické rozpravy, Esej V. O obchodní bilanci, 1752*).

Jakmile se měnový kurz (cena směnek na zahraniční měnu) zvýší natolik, že se i přes dopravní náklady, pojištění, úšlý úrok, ražbu zahraničních mincí a v případě, že není měnový kov získán ze slitků tak také roztavení domácích mincí stane výhodnějším placení měnovým kovem, hovoříme o horním zlatém bodu. Tento bod nazývá Rašín nepříznivým kurzem směnečným<sup>6</sup>. Opačnou situaci, kdy je měnový kurz natolik nízký, že dochází k přílivu měnového kovu (dolní zlatý bod), nazývá příznivým kurzem směnečným. Toto Rašínovo označení „příznivý a nepříznivý směnečný kurz“ má mj. souvislost s jeho snahou o zavedení zlatého krytí koruny, kdy odliv části zlatého pokladu do ciziny toto zavedení oddálí či dokonce znemožní.

Měnový kurz se v systému zlatého standardu nemůže příliš vzdálit dolnímu a hornímu zlatému bodu. Mezinárodní toky měnového kovu, které nastanou již při nepatrné výchylce měnového kurzu z pásma mezi dolním a horním zlatým bodem, jsou spolu s kvantitativní rovnicí peněz podstatou přízpusobovacího mechanismu, který v 18. století vykrystalizoval jako teoretické zdůvodnění pro odmítnutí merkantilistické doktríny z pozic nastupujícího liberalismu. Podle této teorie ceny závisí na množství peněz a množství obchodů s nimi realizovaným, přičemž druhé uvedené je relativně stabilní. Proto příliv měnového kovu v důsledku přebytku exportu povede ke zvýšení cen, tím ke snížení exportu a následnému zastavení přílivu měnového kovu, čímž se obchodní bilance vyrovná (aby skutečně došlo k zastavení přílivu kovu musí se snížit hodnotový a nikoliv jen fyzický objem exportu – tedy musí být splněna Marshall-Lernerova podmínka vyvinutá Alfredem Marshalllem ve dvacátých

---

<sup>5</sup> „Kdyby vše platilo se penězi, musily by býti peníze vzájemně zaslány, placeno dovozně (poštovné), pojistné, zasílatelům ušel by úrok a pokud by zaslali tržní cenu v mincích své vlasti, ač měli platiti v minci cizí, musili by nahraditi výlohy, spojené s ražením cizích mincí na mince místa platebního. Část těchto výdajů může ušetřiti ten, kdo může obstarati si směnku na místo, kam má platiti.“ (s. 182)

<sup>6</sup> „Poněvadž vývoz zlata ze země jest pro oběh peněz a hospodářství škodlivým, nazýváme nepříznivým kurzem směnečným, blíži-li se hornímu bodu zlata ...“ (s. 184)

a Abbou Lernerem ve třicátých letech 20. století). Tento cenový vyrovnávací mechanismus tak rozděluje světové zlato mezi jednotlivé země v poměru k jejich reálnému produktu. Snaha o zvýšení množství měnového kovu v zemi hlásaná merkantilismem je tak zbytečným úsilím jdoucím proti přirozeným tržním silám a nutně musí být neúčinná. Tento názor klasické politické ekonomie Rašín nesdílel a spolu s kvantitativní rovnicí peněz odmítal<sup>7</sup> a místo cenového vyrovnávacího mechanismu uznávaného klasickou politickou ekonomikou používal komplikovanějšího přízpůsobení (viz. dále).

Při pohledu na peněžní oběh si Rašín velmi dobře uvědomoval, že část z celkového množství peněz vzniká přímo z realizovaných obchodů a má tedy endogenní povahu – hovoří o tzv. náhražkách peněz. Proto odmítal kvantitativní teorii používanou kauzalitu vedoucí od (exogenního) množství peněz přes relativně stabilní počet obchodů k cenám. Jestliže jsou peníze (jejich podstatná část) endogenního charakteru, pak kauzalita vede od realizovaných obchodů k množství peněz a ceny musí být determinovány zcela odlišnými faktory. Endogenita peněz znamená, že jsou vytvářeny přímo při průběhu transakcí, jsou vlastně jakýmsi potvrzením o realizovaných obchodech<sup>8</sup>. Rašín se dokonce přímo prakticky pokoušel množství endogenních peněz zvětšit<sup>9</sup>, čímž by dále omezil platnost kvantitativní rovnice peněz<sup>10</sup>.

Pro nekryté peníze s nuceným oběhem (papírové) však platnost kvantitativní teorie uznal a to dokonce „ve zvýšené míře“ (pozn. 59, s. 206), protože stát má možnost vydávat takové peníze dle své vlastní potřeby, čímž je může nekontrolovaně rozmnožit nad skutečné potřeby národního hospodářství a tak způsobit nárůst cen.

### **Vyrovnávací proces v systému zlatého standardu**

Vzhledem k nedůvěře v účinnost kurzového vyrovnávacího mechanismu, a vzhledem k endogennímu pojetí peněz přisuzuje Rašín nápravu ale i průběžnou kontrolu vnější ekonomické rovnováhy cedulové (centrální) bance<sup>11</sup>. Vyhlášenou diskontní sazbu tak chápe jako „kormidlo“ pro řízení ekonomiky a toto „vyhlášené číslo“ pak nemá žádné svoje vlastní determinanty, jen uvážení banky a má funkci zlevnit nebo zdražit úvěry a to bez přímého vlivu na množství peněz, které se utváří až následně poskytováním či splácením úvěrů – jedná se tak vlastně o postkeynesovské pojetí peněz (srov. např. model Nicholase Kaldora s horizontální nabídkou peněz).

Odliv měnového kovu způsobený depreciováním měnovým kurzem (překročení horního zlatého bodu) povede „k zmenšení kovového pokladu banky cedulové, k zmenšení hotovostí u bank a k zmenšení oběhu peněz, jež by banka nemohla rozmnožiti, nemajíc

<sup>7</sup> „... theorie kvantitativní ... jest v celém svém rozsahu neudržitelna ...“ (s. 203); „Bylo mi velmi vzdáleno mysliti, že zmenšení oběživa bude míti za následek snížení cen. Takové mechanické myšlení, takové vyznávání kvantitativní teorie peněžní, dle níž peníze se pokládají za zboží a učí se, že čím více peněz v oběhu, tím vyšší ceny a naopak, nebylo nikomu vzdáleno tak jako mě.“ (Můj finanční plán, s. 55)

<sup>8</sup> „Theorie tato (kvantitativní rovnice – pozn. D.M.) přehlídí úplně, že vedle peněz jsou zde ještě náhražky peněz (bankovky, směnky, šeky, poukázky, odúčtovací zařízení), jimiž daleko větší množství obrátů ve zboží se provádí, hotové placení jimi se nahrazuje a poněvadž vyplývají právě z obchodů, jsou jejich výsledkem velmi pružny: je jich více, je-li obchodů mnoho, méně, je-li obchodů málo ...“ (s. 203)

<sup>9</sup> „Chtěl jsem restringovati oběh na takovou míru, aby byla nouze o oběživo, aby obchodníci museli si jíti vypůjčiti k bankám, banky k cedulové bance, takže to, oč by potřeboval obchodní či průmyslový život více než obnášel by stálý oběh na státovkách, bylo by národohospodářsky kryto, vplynulo by z potřeb hospodářského života, výměny statků, přizpůsobovalo by se jeho potřebám, takže oběh by byl větší nebo menší dle toho, byla-li by cirkulace statků větší neb menší.“ (Můj finanční plán, s. 55)

<sup>10</sup> „... větší nebo menší množství obíhajících peněz nemůže míti vlivu na jejich hodnotu tvoříc jen malý poměrně zlomek prostředků, jichž pomoci ve obraty ve zboží uskutečňují.“ (s. 203)

<sup>11</sup> „Ačkoliv může míti arbitráž značný vliv na úroveň kursu směnečného a přesuny placení, přece sama o sobě by nestačila. Je zapotřebí jiného prostředku na upravení, na uvolnění neb zabrzdění. A tento úkol mají banky cedulové a jejich sazba úroková je tímto řídítkem.“ (s. 192-3)

dostatečného krytí ve zmenšeném kovovém pokladu. Tím se zmenšuje možnost poskytování úvěru, dostavuje se nutnost žádati za zboží hotové placení, obmezují se úvěry“ (s. 194). O změnách úrokové míry Rašín nehovoří, což je zcela v souladu s konceptem endogenních peněz (v „papírovém hospodářství“ je tomu ale jinak – viz. dále). Opačnou situaci, tj. apreciaci pod dolní zlatý bod a následný příliv měnového kovu Rašín takto přímo nezmiňuje a to pravděpodobně z důvodu, že ji považuje za „příznivou“.

Rašínovo uvažování o účinku diskontní sazby lze do dnešní terminologie převést zřejmě takto: Vyjdeme ze situace vysokého měnového kurzu, který může být způsobený např. devizovou spekulací nebo nízkou úrokovou sazbou a z toho vyplývajícím růstem výroby (dále již Rašín bohužel nedodává zda má na mysli tímto vyvolaný přebytek importu, zejm. surovin, nebo vývoz kapitálu). Kurz vyšší než horní zlatý bod znamená odliv měnového kovu a tedy nebezpečí zmenšení zlatého pokladu centrální banky, který potřebuje pro krytí oběhu peněz. Proto zareaguje zvýšením diskontní sazby, čímž přiláká do země peníze<sup>12</sup> – vlastně tak zvýší hodnotu horního zlatého bodu, protože platbou do ciziny penězi přicházíme o možnost vyššího úročení doma. Jako následek se objeví pokles měnového kurzu – kurz je v krátkém období určován mezinárodními kapitálovými toky podle úrokového diferenciálu (teorie nekryté parity úrokových sazeb). V dalším období se jako důsledek růstu úrokové sazby projeví růst nákladů a pokles exportu<sup>13</sup>. Pokles hodnotového objemu exportu (zde musí být splněna Marshall-Lernerova podmínka) naopak zpětně působí na nárůst měnového kurzu. Tomuto kurzovému vyrovnávacímu mechanismu však Rašín připisoval zřejmě malou váhu a také předpokládal značné zpoždění v jeho účinku – v případě zvyšování diskontní sazby ho dokonce vůbec neuvádí<sup>14</sup> a zmiňuje ho jen v případě jejího snižování<sup>15</sup>. Celkově se v případě zvýšení úrokové sazby centrální bankou měnový kurz sníží a v případě jejího snížení zvýší.

Schematicky lze celý proces zapsat zřejmě takto:

Vysoký kurz → odliv zlata → ↑ diskontní sazby → příliv zlata (peněz na uložení) → ↓ kurzu  
(se zpožděním) → ↑ nákladů → ↓ exportu → ↑ kurzu  
Nízký kurz → příliv zlata → ↓ diskontní sazby → odliv zlata (peněz na uložení) → ↑ kurzu  
(se zpožděním) → ↓ nákladů → ↑ exportu → ↓ kurzu

Na diskontní politiku centrální banky se Rašín dívá jako dynamický optimalizační problém, ve kterém hraje velkou roli načasování a intenzita zásahu, „*poněvadž pozdní opatření je neúčinné, předčasné je škodlivé; náhlé zvýšení neb snížení vyvolá dokonce těžké krise nejenom ve výrobě a obchodu s cennými papíry, nýbrž ve tvoření cen na trhu*“ (s. 197). Nebezpečí náhlého a přílišného zvýšení diskontní sazby spočívá v zamrznutí úvěrů a podvázání ekonomické aktivity, při náhlém a výrazném snížení diskontní sazby hrozí postupná ztráta zlatého pokladu a buď zmenšení množství peněz a také podvázání ekonomické aktivity anebo pro Rašína nepřijatelné opuštění zlatého krytí s ještě katastrofálněji následky. Jak přílišné zvýšení tak přílišné snížení diskontní sazby vyvolá hospodářský pokles a nezaměstnanost.

Aby řešení tohoto optimalizačního problému bylo snazší, má banka k dispozici ještě jeden nástroj a to poněkud jemnějšího charakteru. Jemné „doladování“ může provádět

<sup>12</sup> „Cizina bude v tuzemsku kupovati papíry klesající na ceně, vzniká mnoho platů do tuzemska a je tendence zde ukládati peníze na lepší úročení a platiti sem hotově pro vysoký kurs směnek na tuzemsko v cizině.“ (s. 196)

<sup>13</sup> „Zvýšení toto bude míti za následek zdražení úvěru a odpadnou tedy ti, kdož prodávají tak lacino, že pro ně zvýšení nákladů úrokových má za následek ztrátu zisku. To ovšem budou v prvé řadě exportéři, kteří pracují s malým ziskem.“ ibid.

<sup>14</sup> „Zvýšení diskontní sazby způsobuje ... zvýšení naděje na hotové platy z ciziny, zmenšení nebezpečí vývozu hotovostí do ciziny a v celku zvětšení pokladních hotovostí doma a zmenšení oběhu peněz.“ ibid.

<sup>15</sup> „Nízká sazba úroková podníti však podnikavost a tím snahu prodati v cizině, kde vyšší sazba úroková zvyšuje výrobní náklady a ztěžuje schopnost konkurenční, vývoz do ciziny poroste a tím také zásoba směnek na cizinu až dojde k vyrovnání kursového nebo k obraně cizozemska snížením diskontní sazby.“ (s. 195-6)

pomocí devizové politiky, spočívající v soustředění obchodu se směnkami u centrální banky (deviza je směnka na cizí měnu) a zvýšení možnosti tak přímo ovlivňovat jejich cenu (měnový kurz) záměrným nákupem nebo prodejem<sup>16</sup>.

### Vyrovňovací proces v systému „papírového“ standardu

Rašín se také zastavuje u vyrovnávacích procesů v zemi s nekrytou (papírovou) měnou. Vychází z obvyklejší situace, kdy je emise papírových peněz nadměrná, následkem čehož se „*kovové peníze stěhují ze země na platy do ciziny, papírové peníze zlevní... a směnky v cizí valutě stoupají ohromně*“ (s. 185-6). Protože hovoří a vzácnosti kovových mincí a přebytku papírových peněz lze se domnívat, že se zde má na mysli vlastně jejich poměrové ceny. Nárůst měnového kurzu (rostoucí cena směnek na cizí měnu) je tak vyjádřením relativní vzácnosti a vyšší subjektivní hodnoty připisované zahraniční kovové měně (ztráta důvěry v domácí papírovou měnu). Dále uvádí, že depreciace působí příznivě na vývoz<sup>17</sup> a nepříznivě na dovoz<sup>18</sup>. Protože tím zde míní pouze fyzické a nikoliv hodnotové objemy dovozu a vývozu, nemusí být na tomto místě Marshall-Lernerovu podmínka splněna. Zmenšený dovoz využijí domácí výrobci ke zvýšení domácích cen (na trzích se oslabila konkurence), navíc u statků, které se dovážet musí (především nerostné suroviny a materiály) se vliv na zvýšení domácích cen projeví přímo přes položky nákladů. Výsledkem expanze papírových peněz je pak přes depreciaci kurzu, omezení zahraniční konkurence a růst cen dovážených vstupů s určitým zpožděním inflace v domácí zemi. Naopak v zahraničí nastane pokles cen, neboť se vývozci z domácí země snaží „*vyvésti co nejvíce a raději pro cizinu sníží ceny zboží*“ (s. 189). Podrobnou argumentaci kanálů jimiž při depreciované domácí měně dojde ke zvýšení domácí cenové hladiny nalezneme i jinde<sup>19</sup>.

Dále se v domácí zemi začne objevovat „*nedostatek kapitálu, ježto stoupající ceny (vyjádřené v znehodnocených penězích) působí, že větší část důchodů každý spotřebuje než dříve, méně uloží, ale výroba potřebuje většího provozního kapitálu (mzdy, úroky rostou)*...“ (s. 189). Půjčky v cizině jsou kvůli nedostatku domácího kapitálu nutností, ale cizina bude požadovat díky zvýšenému kurzovému riziku také vyšší úrokové sazby. Růst úrokových sazeb povede k nižší konkurenceschopnosti domácích výrobců, a k poklesu exportu – o tom však na tomto místě Rašín nehovoří. V cizině nastane proces opačný: pokles cen způsobí nárůst úspor, pokles úrokové míry a zvýšení konkurenceschopnosti i přes to, že pro export z ciziny do domácí ekonomiky je kurz nepříznivý (cizí měna je zhodnocená). Tím postupně dojde i při zachovaném znehodnocení domácí měny k obnovení rovnováhy vývozu a dovozu.

Pro tuto Rašínovu úvahu je možné zkonstruovat jednoduchý nespojitý lineární dynamický model zahrnující jak domácí zemi tak zahraničí.

Exogenní proměnnou modelu je  $M$  – množství papírových peněz v domácí ekonomice, endogenní proměnné jsou  $E$  – měnový kurz v přímém vyjádření,  $X$  – reálný export domácí země (tj. reálný import z pohledu zahraničí),  $IM$  – reálný import domácí země (tj. reálný

<sup>16</sup> „Nemusí také přikročiti ihned ke snížení úrokové míry všeobecně, nýbrž může kupovati i domácí směnky laciněji na trhu, takže ke snížení diskontu všeobecně přikročiti nemusí hned, nýbrž teprve, když vyzkoušela vliv částečného nákupu pod sazbou.“ (pozn. 56, s. 198)

<sup>17</sup> „... vývozce může v cizině v cizí valutě nabízet zboží lacino, poněvadž za cizí valutu v domácích penězích dostane zvětšenou sumu, za kterou při nuceném oběhu nakoupí stejné množství statků.“ (s. 186)

<sup>18</sup> „... také působí jako ochranné clo, ztěžuje dovoz, poněvadž dovozce musí žádati v domácí papírové měně za zboží mnoho, aby dostal v penězích své vlasti přiměřený obnos.“ ibid.

<sup>19</sup> „Teoreticky lze říci, že tímto způsobem můžeme dojít k tomu, že měna, jejíž nákupní síla v určitou dobu byla rovna nákupní síle cizí měny ( $1 K = 1$  liře), byla-li podceněna na poměr 4 koruny = 1 liře, exportem může dospěti k poměru 4:1 národohospodářsky správnému čili k poměru, že u nás za 4 koruny koupím tolik, jako v Itálii za 1 liru. Prakticky ovšem k tomu nedojde, nýbrž setkají se obě tyto ceny na některém bodu, blízcím se podcenění. ... A tak těmito dvěma cestami – vývozem a dovozem – zvýší se drahota doma, je-li domácí měna v cizině podceňována.“ (Můj finanční plán, s. 31 a 32)

export z pohledu zahraničí),  $P_{d/f}$  – cenová hladina (index  $d$  znamená domácí a index  $f$  zahraniční),  $S_{d/f}$  – nominální úspory,  $i_{d/f}$  – úroková míra,  $w_{d/f}$  – mzdová sazba. Konstanty jsou  $Xa$  – autonomní reálný export (má pouze funkci úrovnové konstanty),  $IMa$  – autonomní reálný import (má pouze funkci úrovnové konstanty),  $Y_{d/f}$  – reálný produkt,  $C_{d/f}$  – reálná spotřeba,  $K_{d/f}$  – zásoba kapitálu,  $L_{d/f}$  – zásoba práce.

Parametry modelu jsou  $\omega$  – citlivost měnového kurzu na množství papírových peněz v domácí zemi,  $a, b$  – citlivost reálného exportu na domácí úrokovou míru a měnový kurz,  $c, d$  – citlivost reálného importu na zahraniční úrokovou míru a měnový kurz,  $\alpha, \beta$  – rychlost přizpůsobení změny domácí cenové hladiny změně reálného importu a změně domácí úrokové míry,  $\gamma, \delta$  – rychlost přizpůsobení změny zahraniční cenové hladiny změně reálného exportu a změně zahraniční úrokové míry,  $\rho, \sigma$  – rychlost přizpůsobení změny domácí a zahraniční úrokové míry převisu poptávky po úsporách nad jejich nabídkou.

Model má pak 11 rovnic (symbol  $\Delta$  značí diferenci příslušné proměnné):

$$E = \omega M \quad (1)$$

$$X = Xa - a i_d + b E \quad (2)$$

$$\Delta P_d = -\alpha \Delta IM + \beta \Delta i_d \quad (4)$$

$$S_{d,t+1} = Y P_{d,t} - C P_{d,t+1} \quad (6)$$

$$\Delta i_d = \rho (w_d L_d + i_d K_d - S_d) \quad (8)$$

$$\Delta w_d = \Delta P_d \quad (10)$$

$$IM = IMa - c i_f - d E \quad (3)$$

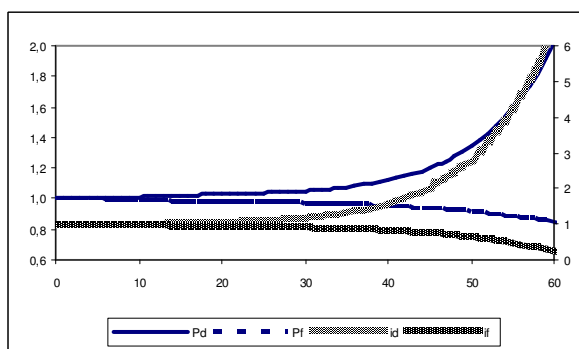
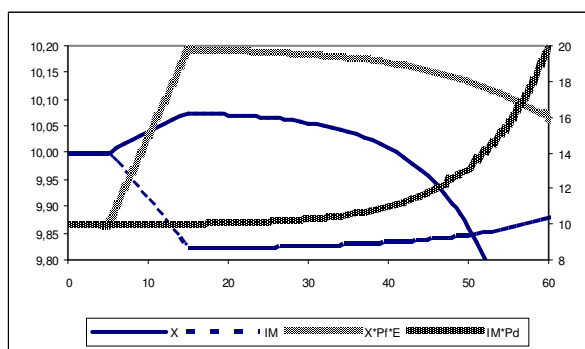
$$\Delta P_f = -\gamma \Delta X + \delta \Delta i_f \quad (5)$$

$$S_{f,t+1} = Y P_{f,t} - C P_{f,t+1} \quad (7)$$

$$\Delta i_f = \sigma (w_f L_f + i_f K_f - S_f) \quad (9)$$

$$\Delta w_f = \Delta P_f \quad (11)$$

Analytické řešení modelu přesahuje rámec tohoto článku a proto provedeme pouze grafickou demonstraci numerického řešení pro zvolené parametry<sup>20</sup> a konstanty<sup>21</sup>. Systém je v počáteční rovnováze (exogenní proměnná  $M=1$ , počáteční hodnoty endogenních proměnných  $P_d=P_f=i_d=i_f=1$ ) a poté dojde v období 6 až 15 k postupnému nárůstu  $M$  vždy o 0,1 na celkových 2 – tj. dodatečná emise papírových peněz a vychýlení systému z rovnováhy. Nejprve dochází přes depreciaci domácí měny k rychlému růstu reálného exportu a poklesu reálného importu (levý graf, levá osa), dále se díky růstu kurzu zvyšuje hodnota exportu (levý graf, pravá osa). Poté se začne zvyšovat domácí a klesat zahraniční cenová hladina (pravý graf, levá osa). Dále inflace v domácí zemi způsobí pokles úspor a růst úrokové sazby (pravý graf, pravá osa), v zahraničí se děje proces opačný. Inflace a růst úrokové míry v domácí zemi a deflace a pokles úrokové míry v zahraničí způsobí postupný pokles exportu a růst importu a to jak v reálném (fyzickém) tak nominálním (hodnotovém) vyjádření – přebytek obchodní bilance se postupně zmenšuje až úplně zmizí (model pak dále pokračuje do deficitu).



V tomto momentě se podle Rašína objevují závažné problémy. Růst úrokové míry způsobí vyšší státní i soukromé výdaje při splácení zahraničních výpůjček a tím novu

<sup>20</sup>  $\omega=1; a=0,12; b=0,08; c=0,08; d=0,18; \alpha=0,08; \beta=0,18; \gamma=0,12; \delta=0,3; \rho=0,02; \sigma=0,016$

<sup>21</sup>  $Xa=10,04; IMa=10,26; Y_d=Y_f=100; C_d=C_f=90; K_d=K_f=L_d=L_f=5$

depreciaci měnového kurzu<sup>22</sup>, je otázkou zda tím chtěl Rašín naznačit možnost opakování celého výše popsaného procesu a začátek destrukce celé ekonomiky pomocí hyperinflace a „hyper-růstu“ úrokové míry, domnívám se že ano.

### **Závěr – Rašín jako merkantilista a keynesiánek**

Alois Rašín je vždy prezentován jako hlavní osobnost prvorepublikového liberálního ekonomického směru. Z jeho pohledu na vnější ekonomickou rovnováhu je však patrné, že v této oblasti příliš liberálem nebyl. Jeho koncept endogenních peněz a používání diskontní sazby jako regulátoru úvěru a ekonomické aktivity z něho činí postkeynesiánce. Taktéž kladení velkého důrazu na diskontní a devizovou politiku centrální banky, na její odpovědnost za chod národního hospodářství a z toho vyvození nutnosti ji státem kontrolovat ve veřejném zájmu<sup>23</sup> patří spíše do keynesiánské než liberální ekonomie.

Rašínovy názory na prospěšnost přílivu měnového kovu, které vede k zavedení či rozšíření zlatého krytí, z něho činí merkantilistu. Dávni merkantilisté používali aktivní obchodní bilanci jako jediný možný prostředek působící přímo na zvýšení zahraničních investic (uvážujeme je včetně akumulace měnového kovu – peníze pro ně byly výrobním prostředkem stejně jako půda a práce!). Nacházeli se totiž v situaci, kdy nemohli přímo ovlivnit úrokovou míru – neměli k dispozici koncentrovaný peněžní trh a centrální banku. Příliv měnového kovu pro ně byl zároveň možností jak úrokovou míru ovlivnit nepřímou a jejím snížením podpořit domácí investiční aktivitu. Rašín byl tedy potud merkantilistou, když považoval příliv měnového kovu za prospěšný pro vnitřní peněžní oběh a potud keynesiánce, když zdůrazňoval aktivní používání diskontní a devizové politiky pro zajištění hladkého chodu ekonomiky a vyvarování se recese. Ostatně merkantilismus a keynesiánství toho mají mnoho společného.

Nedůvěra v autoregulační schopnost trhu obnovovat vnější ekonomickou rovnováhu a důraz na aktivní hospodářskou politiku v této oblasti činí z Aloise Rašína velmi rozporuplnou a tím také bezesporu zajímavou osobnost československých ekonomických dějin.

### **Literatura**

RAŠÍN, A. *Můj finanční plán*. Praha: Pražská akciová tiskárna, 1920.

RAŠÍN, A. *Národní hospodářství*. Praha: Český čtenář, 1922.

### ***External disequilibrium remedy at Alois Rasin's discretion***

**Annotation:** *The aim of article is a short introduction of Alois Rasin's view on open economy problems. He refused the quantitative theory, instead used the endogenous money and emphasized the active discount and exchange policy so he was in the open economy area mercantilist and keynesian and no liberal. Further is shown a discrete dynamic model based on Rasin's description of behavior of economy in case the fiduciary (i.e. paper) money.*

**Key words:** *Rasin Alois, discount rate policy, endogenous money, quantity theory of money, exchange rate, balance of payment, mechanism of adjustment*

<sup>22</sup> „Zúročení jak těchto státních dluhů do ciziny, tak soukromých přivodí velkou poptávku po cizí měně, po cizích směnkách a má za následek těžké otřesy kursové v době napjaté bilance platební.“ (s. 190)

<sup>23</sup> „Čím více vlivu má cedulová banka na peněžnictví a úvěrnictví, tím větší jest její národohospodářská zodpovědnost a tím více proniká její národohospodářský veřejný ráz a povinnost státu míti ve všeobecném zájmu vliv na její vedení.“ (s. 197)



**Kontaktní adresa autora:**  
**David Martinčík, JUDr., Ing.**  
**Katedra ekonomice a financí**  
**Fakulta ekonomická**  
**Západočeská univerzita v Plzni,**  
**Husova 11, 306 14 Plzeň**  
**[martinci@kef.zcu.cz](mailto:martinci@kef.zcu.cz)**

# ROZHODOVANIE V PROCESSE PRÍPRAVY VZDELÁVACÍCH AKTIVÍT VYSOKOŠKOLSKÉHO VZDELÁVANIA PRI ZOHĽADNENÍ POTRIEB PRAXE

Marta Matulčíková

**Abstrakt:** Rozhodovanie v procese prípravy vzdelávacích aktivít vysokoškolského vzdelávania možno považovať za rozhodovanie strategického charakteru. Vzniká časový posun medzi procesom zabezpečovania vzdelávania a uplatňovaním získaných vedomostí v praxi. Táto situácia si vyžaduje potrebu dôslednej analýzy nielen súčasných potrieb, ale hlavne predvídanie budúcich trendov vývoja a ich zohľadnenie vo vzdelávacích aktivitách. Rozhodovanie v procese prípravy vzdelávacích aktivít je spojené s predpokladanou pravdepodobnosťou potreby určitých vedomostí, zručností, schopností vykonávateľa určitej práce v rámci danej profesie. Príprava obsahovej stránky vzdelávania by mala byť zabezpečovaná po zohľadnení názorov priamych odberateľov absolventov škôl, t.j. zamestnávateľských subjektov.

**Kľúčové slová:** vzdelávanie, vecná analýza, didaktická transformácia, cieľovo orientované vyučovanie, rozsah vedomostí, obsah vzdelávania.

## Úvod

V procese rozhodovania vo všeobecnosti a v rozhodovaní o vzdelávaní zvlášť je možné uplatniť množstvo rôznych prístupov. Kvalita vzdelávania je ovplyvňovaná množstvom prvkov jeho realizácie. Základom je správne stanovenie cieľov vzdelávania, potom zabezpečiť dôslednú analýzu zameranú na obsahovú stránku, ktorú je potrebné vhodným spôsobom didakticky transformovať. Rovnako je dôležité vhodné uplatnenie metód vzdelávania a foriem vzdelávania a tiež zabezpečenie celej vzdelávacej infraštruktúry. V rámci príspevku sa bude pozornosť sústreďovať na rozhodovanie v obsahovej stránke vzdelávacieho procesu.

Pri riešení problematiky prípravy vzdelávacích aktivít, je potrebné si uvedomiť, že práve vzdelávacia služba sa vyznačuje určitými špecifikami v porovnaní s inými oblasťami služieb. Žiadna iná oblasť produkcie služieb a tvorby výrobku zvlášť, nevyžaduje potreby tak vysokej miery participácie klienta na procese prípravy, realizácie a predaji produktu, ako práve vzdelávacia činnosť. Participácia študenta ako klienta na vzdelávacom procese, t.j. realizácií vzdelávacieho programu ako produktu a predovšetkým spôsob, akým študent participuje (spolu s učiteľom, s lektorom, prípadne s producentom) do značnej miery ovplyvňuje výsledok vyučovacieho procesu. Významne teda spolurozhoduje o kvalite realizovaného vzdelávacieho produktu, o princípoch jeho uskutočnenia a aj spokojnosti. V súvislosti s poskytovaním vzdelávacích služieb si treba uvedomiť, že existuje skupina primárnych klientov, t.j. tých, ktorí majú zo služby bezprostredný úžitok – teda študenti, frekventanti vzdelávania a skupina sekundárnych klientov, kam patria osoby a subjekty, ktorí majú zo služby nepriamy úžitok, hlavne prostredníctvom priamych užívateľov služieb. Do tejto skupiny patria práve zamestnávateľské subjekty, s ktorými by mala vzdelávacia inštitúcia úzko spolupracovať, aby pripravovala absolventov, ktorých kvalifikačné predpoklady zodpovedajú nárokom pracovných činností, pre ktoré sú absolventi pripravovaní.

## Stratégia pri príprave vzdelávacej služby

Prípravu vzdelávacieho programu je potrebné zabezpečovať využitím uplatnenia stratégie štandardizácie a stratégie diferenciacie. Základná strategická orientácia

vzdelávacieho subjektu na trhu vzdelávania sa pohybuje medzi ekonomicky motivovanou snahou po štandardizácii spojenej s tlakom na lokálne prispôsobovanie sa trhu. Dôvodom uplatňovania štandardizácie je predovšetkým napĺňanie spoločensky uznávaných a stanovených vzdelávacích cieľov, ako aj potreby nezvyšovania nákladov inštitúcie súvisiace s výskumom a prípravou vzdelávacích aktivít a tvorbou podporných marketingových programov. Špecifické požiadavky cieľových skupín je potrebné zohľadniť v diferenciacnej produktovej stratégii, pri využití marketingových nástrojov tak, aby bolo možné v produkte zohľadniť osobitosti v kvalifikačnej príprave, vzhľadom na výstupné požiadavky v odborných vedomostiach, zručnostiach, sociálnych kompetenciách a špecifických nárokoch, ktoré zabezpečujú uplatniteľnosť a ich praktickú využiteľnosť. Prispôbenie sa klientom, či už absolventom vzdelávania, alebo zamestnávateľským subjektom, ktoré využívajú výsledky odlišnej prípravy, by aj vo sfére vzdelávania malo prinášať ziskovú progresiu, na rozdiel od snahy znižovania nákladov, ktoré sú hlavnou prednosťou štandardizácie. Pri vzdelávaní treba si uvedomovať ten fakt, že obdobie prípravy študentov sa nezhoduje s obdobím využívania ich odbornosti, je tam časový posun, ktorý môže byť v rozpätí niekoľkých mesiacov a až rokov, v závislosti od úrovne a druhu vzdelávania. Vytvorenie priestoru pre inovácie pri príprave vzdelávacích aktivít a predvídanie budúcich potrieb si vyžaduje dôslednú realizáciu marketingových nástrojov a uplatnenie analýz zohľadňujúcich národné a medzinárodné vývojové trendy. Marketing vo vzdelávaní je potrebné chápať ako analýzu, plánovanie, realizovanie, koordináciu a kontrolu vzdelávacích aktivít vyplývajúcich zo súčasných a tiež aj budúcich potrieb, zohľadňujúcich potreby štátnej vzdelávacej politiky, potreby klientov a ciele vzdelávacích inštitúcií. Marketing môžeme chápať ako filozofiu poskytovania služieb, kedy dosiahnutie cieľov vzdelávacej inštitúcie závisí od spoločenských potrieb, potrieb trhu a schopnosti ponúknuť uspokojenie týchto potrieb efektívnejším spôsobom ako konkurencia.

Marketingová stratégia je jeden z najkritickejších a najzložitejších prvkov celého marketingového procesu. Podľa Kotlera marketingová stratégia je marketingová logika, ktorou subjekt dosahuje svoje ciele (M. Jedlička, Trnava, 1998, s. 90). Uvedený prístup je potrebné uplatniť aj vo vzdelávacích inštitúciách, ktoré síce obmedzene, ale tak isto pôsobia na trhu, na ktorom sú uplatňované zásady hospodárskej súťaže a to nielen národnej ale aj medzinárodnej. V súčasnosti si treba uvedomiť, že aj nadnárodný trh vzdelávania, ktorý je reprezentovaný trhom vzdelávania v jednotlivých krajinách Európskej Únie, prípadne aj iných krajín mimo nej, si vyžaduje uskutočnenie množstva adaptácií marketingových stratégií. Tu by sme mohli hovoriť aj o uplatňovaní medzinárodného marketingu, ktorý využíva vo všeobecnosti tie isté zásady, ako sa uplatňujú na domácom trhu. Jedlička chápe marketingovú stratégiu ako konkrétny marketingový plán v určitom subjekte, ktorý rešpektuje dané podmienky a predstavy jej tvorcov a úzko súvisí s cieľmi subjektu. Marketingová stratégia je rozhodovanie o príprave vzdelávacieho programu pri zohľadnení vývoja záujmu o poskytovanie vzdelávacích služieb a možnosti rozširovania záujemcov a poskytované služby.

Produktom vzdelávacej inštitúcie je všetko to, čo možno ponúknuť zákazníkovi na trhu. Ide o všetky druhy nehmotných produktov t.j. služieb, ktoré môžu uspokojiť potrebu zákazníkov. Zákazník posudzuje ponuku produktov z viacerých hľadísk:

- charakteristika produktu (služby) a jeho kvalita,
- zabezpečenie študijnej literatúry a uplatnenie vzdelávacích technológií,
- uplatňované princípy vzdelávania,
- formy a metódy poskytovania vzdelávacej služby,
- servis poskytovaný frekventantom,
- prijateľnosť nákladov pre klienta spojenej s užívaním služby (priame náklady a aj nepriame náklady).

- prednosti vzdelávacej inštitúcie pred inou (akreditácia, kvalitatívne certifikáty a pod.), kde je rozhodujúci imidž inštitúcie, historické tradície, prezentácia inštitúcie navonok, propagácia vzdelávacieho programu inštitúcie, uplatniteľnosť absolventov.

V takto chápanom produkte sa skrýva množstvo úrovní uspokojovania potrieb. Na základnú potrebu zákazníka, ktorá tvorí základnú (podstatnú) časť služby je potrebné poskytnúť „ďalšie vrstvy“, aby sa vytvoril komplexný systém obsluhy zákazníka. Produktom najvyššieho rádu je tzv. potenciálny produkt, čiže produkt zahrňujúci všetky možné rozšírenia a zmeny ku ktorým dôjde v budúcnosti. Každá vzdelávacia inštitúcia by mala byť charakteristická určitým mixom vzdelávacích služieb (produktový mix), ktorý zahŕňa všetky produktové rady (študijné programy) a jednotky študijných programov, predstavujúce súbor všetkých vzdelávacích aktivít, ktoré môžu byť ponúknuté v konkrétnom čase konkrétnym zákazníkom. Produktový rad by sme mohli presnejšie definovať ako skupinu služieb, ktoré spolu úzko súvisia, pretože plnia podobnú funkciu, sú poskytované rovnakej skupine zákazníkov, rovnakými distribučnými cestami.

Príprava vzdelávacieho programu hlavne v školskom systéme by nemala len podliehať momentálnym módnym vplyvom, ale mala by v sebe obsahovať štandardné vzdelávacie aktivity, aby mohla v sebe premietnuť spoločenské vzdelávacie ciele. Vzdelávací program musí obsahovať aj nadstavbové vzdelávacie aktivity, vyplývajúce zo súčasných trendov vývoja, zohľadňujúce potreby klientov, záujmy vzdelávacích inštitúcií. Funkciu vzdelávania je potrebné vidieť v plnej šírke. Aktívne sa uplatňuje nielen vo vzťahu k svetu práce a k ekonomike, ale tiež v politickom a kultúrnom rozvoji, v starostlivosti o zdravie, životné prostredie a ovplyvňuje celkový spôsob života.

Štandardné ponuky vzdelávacích aktivít, ktoré by boli v nezmenenej podobe ponúkané všetkým záujemcom o vzdelávanie, by boli dopĺňané diferencovanou ponukou, zohľadňujúcou osobitné potreby vedomostí, znalostí, zručností, zohľadňujúce perspektívy budúceho výkonu práce. Obidve súčasť t.j. štandardná a diferencovaná ponuka by mala podliehať permanentnému inovačnému procesu, ktorý je aj v súlade so životným cyklom rozvoja materiálov, techniky, technológie. Tak ako každý výrobok aj vzdelávacia služba má svoje vývojové etapy:

- etapu uvedenia na trhu, kde sa môže uplatniť stratégia intenzívneho prenikania alebo pomalého prenikania a stratégia výberového prenikania alebo širokého prenikania,
- fázu rastu, ktorá je spojená so stratégiami zvyšovania kvality vzdelávacieho produktu, rozširovania sortimentu, rozširovania trhového priestoru, využívania iných foriem poskytovania vzdelávacej služby, prípadne stratégia znižovania cien služieb.
- fázu zrelosti, ktorá začína obdobím pomalého poklesu záujmu o daný produkt. Je potrebné rozširovať marketingovú komunikáciu ako je reklama, public relations, podpora predaja a iné, spolu s rozširovaním ponuky, zvyšovaním kvality a prípadným poklesom cien.
- fáza poklesu musí byť spojená s rozsiahlym inovačným procesom, vzhľadom na cieľovú skupinu vzdelávania, zohľadňujúcim národné a medzinárodné vývojové tendencie. Vzdelávacia inštitúcia sa musí vysporiadať aj so šírkou poskytovania vzdelávacích aktivít vzhľadom na kapacitné obmedzenia.

Prípravu obsahovej stránky vzdelávania je potrebné zabezpečovať pri rešpektovaní názorového spektra odborníkov pôsobiacich v praxi, aby príprava absolventov korešpondovala potrebám.

### **Potreby praxe a ich zohľadnenie pri napĺňaní obsahu vzdelávania**

Každý rozhodovací proces je potrebné začať identifikáciou a špecifikáciou problému, ktorá by mala poskytnúť dostatočné množstvo informácií pre stanovovanie variantných riešení. V oblasti vzdelávania malo by ísť o analýzu množstva významných prvkov, z ktorých len niektoré sú uvedené:

- náklady vzdelávacej inštitúcie vynaložené na prieskum a potreby trhu,
- náklady na prípravu vzdelávacích aktivít, plánovanie aktivít, výber rôznych cieľových skupín vzdelávania,
- náklady na komunikačnú politiku, náklady na propagáciu študijných zameraní,
- realizácia vzdelávania a kontrola plnenia plánovaných úloh, vzhľadom na obsah a cieľové skupiny,
- spolupráca s absolventami, zisťovanie ich uplatniteľnosti na trhu práce,
- otázky zjednocovania požiadaviek klientov, rozdielne preferencie malých skupín klientov,
- sledovanie konkurencie a prispôsobovanie sa lídrovi v poskytovaní vzdelávacích služieb,
- vytypovanie hlavných konkurentov,
- technologická adaptácia vzdelávania vzhľadom na nové trendy, uplatňované techniky vo vzdelávaní,
- poskytovanie vzdelávania pre zahraničných účastníkov v iných jazykoch,
- zisťovanie trendov poskytovaných služieb v zahraničí.
- sociálno-kultúrne zvláštnosti cieľových skupín vzdelávania a uplatňovanie diferenciácie vo vzdelávaní,
- adaptácia v metódach, formách a princípoch vzdelávania vzhľadom na zahraničné trendy, poznatky a skúsenosti.
- servisná politika pri zabezpečovaní vzdelávania,
- inovačný potenciál, ktorým disponuje vzdelávacia inštitúcia, atď.

Zohľadňovanie týchto prvkov významne ovplyvňuje kvalitu poskytovania vzdelávacej služby. Rovnako významné je aj premietnutie názorov zamestnávateľskej sféry pre prípravu absolventov a ich budúcich zamestnancov. Za týmto účelom sme zrealizovali prieskum, ktorý bol realizovaný cielene vo vybraných zamestnávateľských subjektoch na Slovensku za účelom inovácie tvorby študijných programov v študijných odboroch Manažment a Ekonomika a manažment podniku. Pri výbere podnikov sme sa snažili zachytiť rôznorodosť názorov zamestnávateľov rôznych odvetví, v závislosti od veľkosti podniku. Vzhľadom na rozsiahlosť tohto prieskumu budeme prezentovať len niektoré čiastkové výstupy (tab. č. 1 a 2) kde sa zameriame na dôležitosť kritérií kladených na absolventov pri prijímaní do pracovného pomeru a na zhrnutie názorov týkajúcich sa nedostatkov, ktoré pociťujú zamestnávatelia u absolventov.

Tab. č. 1 Dôležitosť kritérií kladených na absolventov v % pri prijímaní do pracovného pomeru

| Vybrané kritéria                            | Malé podniky<br>do 24 zamestnancov |          |           | Stredne veľké<br>podniky do 25 – 499<br>zamestnancov |          |           | Veľké podniky<br>nad 500<br>zamestnancov |          |           |
|---------------------------------------------|------------------------------------|----------|-----------|------------------------------------------------------|----------|-----------|------------------------------------------|----------|-----------|
|                                             | Veľmi<br>dôležité                  | dôležité | neutrálne | veľmi<br>dôležité                                    | dôležité | Neutrálne | veľmi<br>dôležité                        | dôležité | neutrálne |
| Jazykové znalosti                           | 48                                 | 32       | 20        | 40                                                   | 36       | 24        | 40                                       | 36       | 24        |
| PC zručnosti                                | 60                                 | 24       | 16        | 44                                                   | 40       | 16        | 36                                       | 36       | 28        |
| Teoretické vedomosti                        | 20                                 | 68       | 12        | 12                                                   | 68       | 20        | 36                                       | 40       | 24        |
| Osobnostné a<br>charakterové<br>predpoklady | 72                                 | 20       | 8         | 44                                                   | 40       | 16        | 92                                       | 8        | -         |
| Praktické skúsenosti                        | 16                                 | 72       | 12        | 56                                                   | 24       | 20        | 12                                       | 40       | 48        |

Za účelom získania širších informácií o našich absolventoch sme sa snažili formulovať otázky tak, aby sme zistili nedostatky v štúdiu, ktoré pociťujú budúci zamestnávateľia v pripravenosti našich absolventov, a teda mali možnosť navrhnúť aj okruhy oblastí, resp. predmetov, v ktorých by bolo potrebné vzdelávať, prípadne prehĺbiť prípravu, ak je daná oblasť už súčasťou vyučovania.

Tab. č. 4 Nedostatky (v %), ktoré pociťujú zamestnávateľia po prijatí absolventov

|                                                                                          | Malé podniky<br>do 24 zamestnancov | Stredne veľké podniky<br>do 25 – 499<br>zamestnancov | Veľké podniky<br>Nad 500 zamestnancov |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| Jazyková nespôsobilosť                                                                   | 84                                 | 72                                                   | 76                                    |
| Obsluha počítača                                                                         | 8                                  | 12                                                   | 4                                     |
| Odborné teoretické<br>vedomosti                                                          | 0                                  | 0                                                    | 0                                     |
| Osobnostné<br>predpoklady<br>(osobnostné črty,<br>vyspelosť, charakterové<br>vlastnosti) | 12                                 | 16                                                   | 16                                    |
| Nedostatok praktických<br>skúseností                                                     | 68                                 | 76                                                   | 64                                    |
| Práca pod stresom                                                                        | 92                                 | 96                                                   | 84                                    |
| Nedostatok tvorivosti,<br>iniciatívnosti, nových<br>nápadov,                             | 76                                 | 60                                                   | 56                                    |
| Nesamostatnosť v práci                                                                   | 52                                 | 68                                                   | 48                                    |
| Slabé komunikačné<br>zručnosti                                                           | 68                                 | 76                                                   | 52                                    |
| Neschopnosť tímovej<br>práce                                                             | 48                                 | 40                                                   | 60                                    |
| Slabé logické myslenie,<br>(chápanie v logických a<br>nadväzujúcich<br>súvislostiach)    | 48                                 | 60                                                   | 52                                    |
| Nízke organizačné<br>schopnosti                                                          | 44                                 | 32                                                   | 36                                    |

Percento je vypočítavané z počtu odpovedí z oslovene j vzorky 25 zamestnávateľských subjektov v každej skupine. U absolventov nie je pociťovaný nedostatok teoretických vedomostí, prevláda názor, že disponujú množstvom poznatkov, ktoré sú neosvojené a nevedia ich ani využívať v logických súvislostiach a tvorivo myslieť. Znalosť vo výpočtovej technike je vyhovujúca, je potrebné venovať jej stálu pozornosť, vzhľadom na rozvoj v informačných technológiach. Nevyhovujúce sú jazykové zručnosti a tu by mala i škola venovať viac pozornosti. Modusom v odpovediach respondentov je čiastkové štúdium na zahraničných univerzitách, prípadne navrhujú výučbu niektorých predmetov v cudzích jazykoch, na ktorých by mali pôsobiť výlučne zahraniční lektori. Nedostatky v príprave absolventov navrhujú odstrániť kurzami komunikácie, kurzami na rozvoj soft skills, jzykové kurzy zamerané na konverzačné schopnosti a zručnosti, zabezpečením assesment centier počas univerzitného/vysokoškolského vzdelávania, uplatňovaním princípov vzdelávania podporujúcich rozvoj tvorivosti, rozvoj schopnosti pre tímovú prácu a schopnosť pre vedenie tímu zamestnancov, pomocou vhodných metód vzdelávania. Zvýšenie praktických skúseností doporujú zavedením povinných stáží, snád' aj stáží v zahraničí.

### **Záver**

Zásadou univerzitného štúdia resp. vysokoškolského štúdia by malo byť poskytnutie teoretickej východiskovej základne, ktorá vytvorí predpoklady výkonu práce a ďalšieho vzdelávania. Je potrebné nájsť priestor aj pre výchovu, pre rozvoj osobnostných predpokladov, získanie odolnosti a schopnosti pracovať pod stresom. Asi by bolo vhodné opustiť didaktický princíp pri vzdelávaní a viac sa orientovať na uplatnenie sokratovského a facilitatívneho princípu vo vzdelávaní, ktorý by študentov nútil k tvorivosti a prevzali iniciatívu vo vzdelávaní. Využívaním simulačných metód, hraním rolí, outdoor trainigom a ďalšími metódami by bolo možné prenášať teoretické poznatky do praktických súvislostí, čo by umožnilo aj ich osvojenie a zároveň vytvorenie predpokladov pre tímové riešenie problémov. Príspevok je prezentáciou čiastkových výstupov projektu VEGA č. 148 „Rozvoj podnikového manažmentu a rozhodovacích procesov v podmienkach integrácie“.

Manažment univerzity by sa mal pri internom riadení zamerať na problematiku uplatnenia marketingu ako nástroja manažmentu výchovno-vzdelávacieho procesu. Prioritným záujmom manažérskeho vedenia vzdelávacej inštitúcie by mala byť jednota neustálych obsahových inovácií vo vzdelávaní, spájaná s rozmanitosťou foriem a metód vzdelávania.

### **Literatúra**

GRENAR, J.: Marketing ve vzdělávání dospělých. In: Vzdelávanie dospelých 1/2006, s. 47.

JEDLIČKA, M.: Marketingová stratégia podniku. Trnava: Magna 1998, s. 90.

KITA, J. a kol.: Marketing. Bratislava: IURA EDITION, 2005, s. 318- 320.

ŠVEC Š.: Cieľový program: Starodávna prvoradosť a súčasná zaostalosť (nielen v didaktike). In: Pedagogická revue 5/2006, s. 451

***Decision making in the process of preparation of educational activities of university education by taking into account the needs of practical life.***

***Annotation:*** *Decision in educational has a character of strategic meaning. Education is process of systematic mediation, active ownership and creating of knowledge system, ways of thinking and practical skills. It is also a process of systematic, active shaping of humans individual as the personality and individuality. Marketing is applied in the same way in the field of enterprise as in non-profit organizations as well in educational institutions. The essential key for the professional marketing is the focus on customers and satisfaction of their needs.*

***Key words:*** *education, objective analyse, didactic transformation, goal oriented teaching, measure learning, contents of education.*

**Kontaktná adresa autora:**

**Marta Matulčíková, Doc., Ing., PhD.**

**Fakulta podnikového manažmentu - Katedra manažmentu**

**Ekonomická univerzita Bratislava**

**durdovic@euba.sk**



# VYUŽITÍ NÁSTROJŮ PRO MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI PODNIKŮ V ČESKÉ PODNIKATELSKÉ PRAXI

**Martin Matýska, Ladislav Šiška**

***Abstrakt:** Literatura pro manažery je už delší dobu zahlcována stále novými a novými přístupy, jak efektivně měřit a řídit výkonnost podniků. Jak jsou však tyto přístupy využívány v české podnikatelské praxi však zůstává otázkou. Tento příspěvek shrnuje výsledky výzkumu, který se snažil nalézt odpověď právě na tuto otázku.*

***Klíčová slova:** Řízení výkonnosti; Měření výkonnosti; Informace pro řízení.*

Přelom 80. a 90. let minulého století charakterizuje kritika úzce finančního pohledu, jenž se do té doby rozšířil jako téměř výlučné měřítko pro vyjádření podnikové výkonnosti. V důsledku nástupu strategického řízení a dalších trendů v oblasti podnikového řízení se totiž finanční pojetí výkonnosti ukázalo jako příliš zúžené a jako příliš akcentující krátkodobé efekty. Reakcí na tuto kritiku byl vznik nových konceptů komplexnějšího pojetí, které se snaží nazírat podnikovou výkonnost souběžně z řady dalších perspektiv, než jen z čistě finanční perspektivy. Pro tyto nové koncepty se postupně v odborné literatuře ujal termín řízení výkonnosti (Performance Management), resp. měření výkonnosti (Performance Measurement), které představuje nutný předpoklad pro řízení výkonnosti.

S vědomím naznačených trendů se specifický výzkum na Katedře podnikového hospodářství ESF MU zaměřil na zkoumání otázky, jaké systémy používají pro měření své výkonnosti podniky se sídlem v ČR. Tento výzkum, který budeme dále označovat jako „výzkum měření výkonnosti“, kombinoval první etapu širokoplošného dotazníkového šetření s následnou druhou etapou diskusních seminářů. Tento text se zaměří pouze na představení výsledků první etapy výzkumu měření výkonnosti.

## **Terminologie výzkumu**

V návaznosti na narůstající oblibu problematiky měření a řízení výkonnosti podniku se stále více rozevírá paleta různých pojetí měření podnikové výkonnosti, jako nezbytného předpokladu pro účinné řízení výkonnosti podniku. Pro názornost si přiblížme některé z nich:

- Neely, Gregory, Platt (1995, s. 81) specifikují pojem systém měření výkonnosti následovně: „Systém měření výkonnosti může být definován jako množina měřítek používaných ke kvantifikaci účinnosti a efektivnosti podnikové činnosti.“
- Němečtí autoři Horváth, Reichmann (2003, s. 530) přebírají vymezení svého kolegy Gleicha (2002, s. 51): „Pod měřením výkonnosti se rozumí vytvoření a používání více ukazatelů z různých dimenzí (např. náklady, čas, kvalita, schopnost inovací, spokojenost zákazníků) s cílem vyjádřit efektivitu a účinnost výkonů a potenciálů výkonů různých objektů v podniku, tzv. výkonových úrovní (např. organizačních jednotek různé velikosti, zaměstnanců, procesů).“
- CIMA (2003, s. 38-39) k heslu Performance measurement uvádí: „Proces ohodnocování zdatnosti, s jakou je vykazující jednotka úspěšná při dosahování svých cílů, a to z pohledu hospodárného získávání zdrojů a jejich účinného a efektivního použití. Měřítko výkonnosti mohou být založena jak na naturálních, tak na hodnotových informacích.“
- Kuwaiti (2004, s. 59) si pro účely svého výzkumu organizačního zabezpečení tvorby systému řízení výkonnosti vymezil proces měření výkonnosti jako: „soubor souvisejících činností spočívajících v identifikaci a sběru dat a v jejich transformaci do relevantních, srozumitelných a proveditelných informací o výkonnosti, které umožňují věrné

zhodnocení rozsahu, v jakém byly dosaženy strategické, taktické a operativní cíle, a vytváří základ pro systém odměňování a hodnocení.“

- Marr (2004, s. 5), výzkumný pracovník anglického Centre for Business Performance at Cranfield School of Management, rozvíjí vymezení svých kolegů Neelyho, Gregoryho a Plattse - následovně: „Business Performance Management je organizační přístup k hodnocení a sledování výkonnosti ve vztahu k množině cílů a úkolů. Zahrnuje metodologii, systémový rámec a ukazatele, jejichž účelem je pomáhat organizacím při formulování a posouzení strategie, motivovat pracovníky a komunikovat výkonnost podniku jeho externím stakeholderům .“

Citované definice sloužily jako zdroj inspirace pro vymezení systému měření výkonnosti. Z nich jsme pro účely výzkumu měření výkonnosti vymezili: „Systém měření výkonnosti podniku představuje soubor provázaných procesů, jejichž účelem je:

- zjišťovat a sbírat data o výkonnosti všech významným podnikových činnostech,
- přetvářet tato data do relevantních a srozumitelných informací,
- s pomocí takových informací přesně vyhodnotit (zkontrolovat) úroveň, jak bylo dosaženo cílů podniku stanovených v oblasti strategické, taktické, operativní a
- vytvořit tím základnu jednak pro rozhodování manažerů a jednak pro odměňování a motivaci pracovníků podniku ve třech výše zmíněných oblastech (strategické, taktické a operativní).“

K dosažení vyjmenovaných účelů systému měření výkonnosti se v odborné literatuře nabízí celá řada nástrojů (přístupů, metod). Ty se zaměřují jak na celopodnikovou úroveň, tak na řízení výkonnosti pouze vybraných částí podniku, resp. podnikové činnosti. Bez nároku na úplnost a pouze pro účely výzkumu výkonnosti jsme je uspořádali do skupin „nástrojů řízení a měření výkonnosti“:

1. Manažerské účetnictví založené na kalkulaci plných nákladů.
2. Manažerské účetnictví založené na kalkulaci neúplných (variabilních) nákladů (Variable Costing, Direct Costing).
3. Procesní manažerské účetnictví (Activity Based Costing, ABC).
4. Controlling (rozpočtování, důsledná rozpočtová kontrola, reporting).
5. Balanced Scorecard a metody z něj vycházející.
6. Ekonomická přidaná hodnota (EVA) a s ní spojené koncepty (MVA, Value Based Management).
7. Řízení kvality (TQM, Baldrige, vč. konceptů Six Sigma, Benchmarking, Kaizen).
8. Teorie omezení = TOC (autorem Goldratt).
9. Reengineering procesů = BPR (autory Hammer, Champy).
10. Lean management (vč. konceptu JIT).

### **Použité metody a charakteristika základního souboru**

Hlavní metodou první etapy výzkumu řízení výkonnosti se stalo dotazování prostřednictvím dotazníku. Respondenti z oslovených podniků jej vyplňovali na www-stránce, odkud se data přenášela do databáze odpovědí. Dotazování proběhlo ve dnech 16. dubna až 24. května 2007. Ze souboru 8 070 oslovených podniků zodpovědělo internetový dotazník 291 respondentů, což odpovídá návratnosti 3,6%.

Cílovou skupinu oslovených podniků tvořily podniky se sídlem v ČR, s předmětem činnosti v odvětvích C-K podle OKEČ (Odvětvové klasifikace ekonomických činností) a s počtem zaměstnanců přesahujícím 20 osob, protože menší organizace podle našeho předpokladu nevyžadují příliš sofistikované systémy řízení. Z vyčerpávajícího šetření ČSÚ

(2006) vyplývá, že k poslednímu dni kalendářního roku 2005 působilo v České republice 22.777 takových subjektů.

### **Charakteristiky souboru podniků, které se zúčastnily šetření**

Odvětvová struktura vzorku 291 podniků respondentů se do důsledku neshodovala se strukturou celého hospodářství, uváděnou ČSÚ pro základní soubor. Mezi podniky respondentů chyběly zejména odpovědi z odvětví ubytování a stravování (oddíl H OKEČ), obchodu (G), služeb v oblasti pronájmu a ostatních služeb převážně pro podniky (K), stavebnictví (F) a dřevozpracujícího průmyslu (DD). Naopak nadprůměrný zájem byl o dotazníky v sektoru dopravy a spojů (I) a v odvětvích zpracovatelského průmyslu, která vyrábí základní kovy (DJ), koks a chemikálie (DF, DG), elektrická zařízení (DL) a dopravní zařízení (DM).

Ve vzorku respondentů mají velké podniky větší zastoupení (27% z celkového počtu subjektů) než v základním souboru (7% počtu subjektů). Z pohledu právní formy mezi podniky respondentů tvořilo 38% akciových společností, převažovaly společnosti s ručením omezeným (k nim byly přiřazeny i ostatní formy obchodních společností) s podílem 56%. Zbytek připadal na družstva a státní podniky.

Dotazník byl vyplňován převážně pracovníky finančních útvarů (49,1% případů). Jednoznačnou převahu přitom měli vedoucí těchto útvarů, jejichž odpovědi byly nejčetnější (41,2% všech respondentů). Druhou nejpočetnější skupinu respondentů tvořili generální ředitelé a členové statutárních orgánů společností (29,6% všech respondentů).

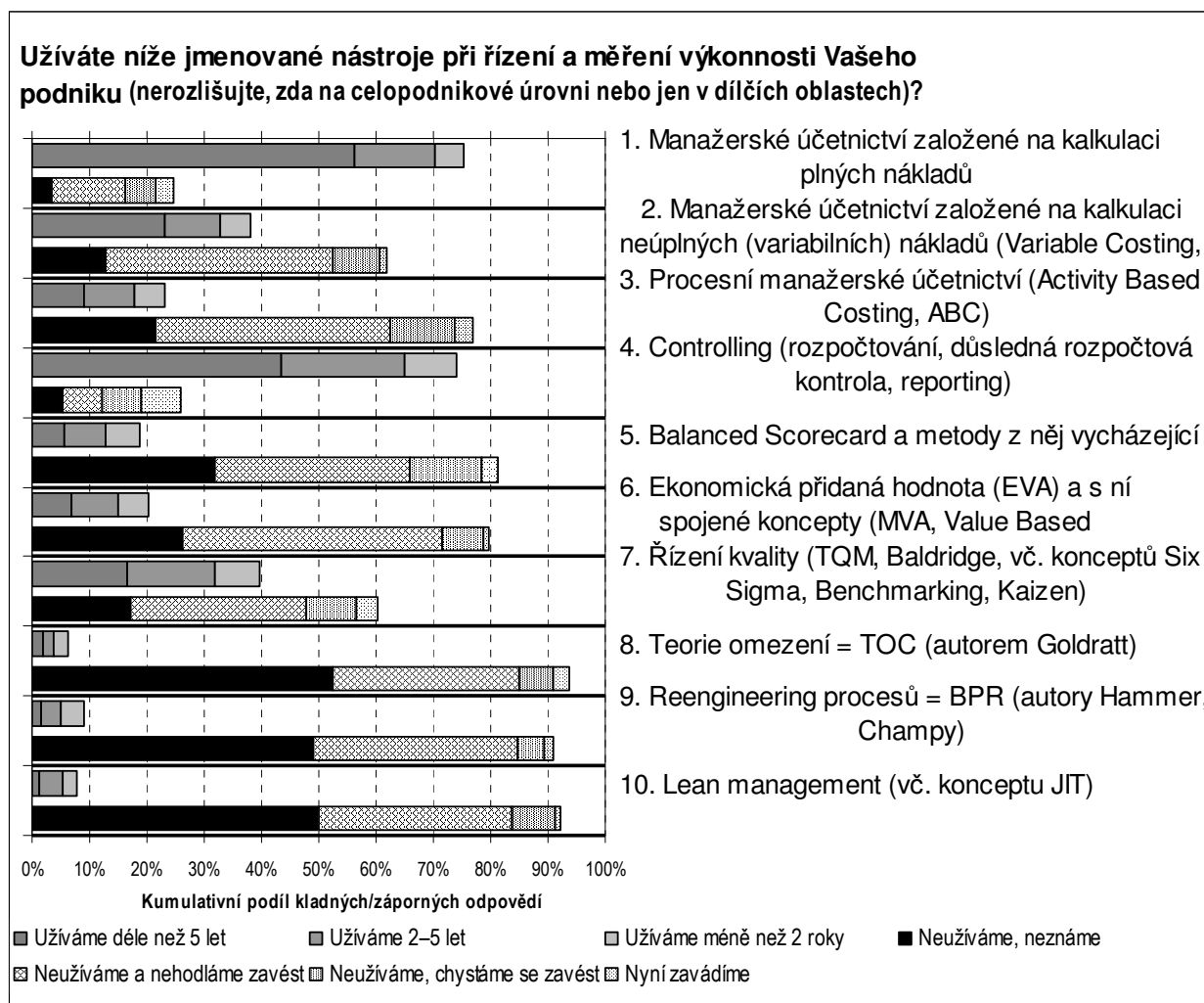
### **Výsledky**

Četnost odpovědí na jednu z dvanácti otázek dotazníku, a sice jaké nástroje měření výkonnosti používá daný podnik, jsme zobrazili do grafu na obrázku 1. V něm jsme ke každé podotázce, která se ptala zda a jak dlouho podnik respondenta užívá konkrétní nástroj řízení výkonnosti, jsme přitom v grafu použili dva vodorovné pruhy. První pruh postupně kumuluje četnosti kladných odpovědí a intenzitou jeho probarvení jsou odstupňovány odpovědi podle počtu let, po které podnik respondenta konkrétní nástroj používá. Ve druhém vodorovném pruhu jsou soustředěny četnosti odpovědí těch respondentů, kteří uvedli, že daný nástroj neuvžívají. Rozdílnými barvami je přitom rozlišován i důvod, proč daný podnik nástroj neuvžívá (podnik nástroj nezná, nepovažuje za aplikovatelný, teprve zavádí apod., jak vysvětluje legenda grafu). Oba dva pruhy představují vzájemné doplňky do stoprocentního celku. Díky tomu je z porovnání délek sloupců u každého nástroje měření výkonnosti názorně vidět, zda v podnicích převažuje využití daného nástroje (první pruh je delší, než druhý u daného nástroje), či zda naopak se daný nástroj v převážné většině podniků respondentů nepoužívá.

Z obrázku je zřejmé, že tři čtvrtiny podniků (75,2%) používají vývojově nejstarší formu manažerského účetnictví, které je založeno na kalkulaci plných nákladů (56,4% po dobu delší pěti let, 13,8% po dobu mezi dvěma a pěti lety, 5,0% méně než dva roky). Rozšíření manažerského účetnictví plných nákladů odpovídá i minimální procento podniků, které by je neznaly (3,5%, což je nejnižší hodnota z celé desítky nástrojů nabízené v podotázkách). Téměř stejnou četnost rozšíření jako manažerské účetnictví plných nákladů vykazoval i controlling, který v době výzkumu aplikovalo 73,9% podniků. Z doby, po kterou je nástroj užíván, však můžeme usuzovat, že controlling našel své uplatnění v tuzemských podnicích později než manažerské účetnictví plných nákladů, protože pět let používá controlling pouze necelých 43,6%, zatímco četnost používání manažerského účetnictví déle než pět let přesahovala výrazně polovinu všech odpovědí respondentů. Tečkovaná pole ve druhém pruhu současně prozrazují, že controlling patří k jedněm z nejméně populárních

nástrojů, jestliže jej v době výzkumu více než 7,1% podniků implementovalo a dalších 6,8 % hodlalo implementovat.

**Obr. 1: Relativní četnosti odpovědí**



Zdroj: Data z dotazníkového šetření. Vlastní výpočty a zobrazení.

Naopak nejméně známý pojem pro podniky představuje Goldrattova teorie omezení (52,6% podniků tento nástroj nezná), následována Lean Managementem neznámým pro polovinu podniků a reengineeringem, který nezná 49% podnikových respondentů.

V důsledku terminologické neustálenosti pojmů z oblasti nástrojů řízení výkonnosti nebylo možné nabídnout kompletní paletu všech nástrojů používaných v podnicích. Proto jsme do dotazníku zařadili možnost volného doplnění takového nástroje, který podnik sice užívá, ovšem respondent jej nenalezl mezi desítkou nástrojů, které mu nabízely jednotlivé podotázky. Této možnosti využilo 15 respondentů (tj. asi 6% odpovídajících), mezi jejichž odpověďmi se objevily:

- Nástroje převážně z oblasti řízení výroby a kvality: „Kanban, Poka Yoke, metody průmyslového inženýrství“, „GQM, 5S, 7S, aj.“, „SMED, WES, OEE, COT, atd.“, „čistá výroba“, „ISO 9001:2000“ apod.
- Nástroje strategického managementu: „SWOT“, „strategický management“ apod.
- Finanční oblasti se týkaly výroky: „Jednoduché sledování nákladů a výnosů z účetnictví po střediscích“, „selský rozum a jednoduché kalkulace“, „selský rozum a kupecké počty“,

což jsou humornou formou přesně vystižené základní principy všech metod řízení výkonnosti, a do značné míry i podnikání obecně.

### **Zobecnitelnost výsledků**

Jedinou charakteristikou dostupnou z údajů ČSÚ, která by se týkala přesně základního souboru 22 777 podniků, byla informace o počtu podniků s 20-250 zaměstnanci (dále jen „střední podniky“) a počtu podniků s 250 a více zaměstnanci („velké podniky“) v jednotlivých odvětvích. Tento znak jsme se proto rozhodli otestovat tzv.  $\chi^2$ -testem dobré shody. Ten ověřoval, na jaké hladině statistické významnosti četnost podniků respondentů v odvětvích ve výběrovém vzorku odpovídá četnosti podniků v odvětvích základního souboru. Testovaná (nulová) hypotéza přitom říkala, že četnosti ve vzorku respondentů odpovídají četnostem v základním souboru, zatímco alternativní říkala, že tomu tak není.

Pro celý soubor respondentů se s 99,9% pravděpodobností podařilo vyvrátit nulovou hypotézu o shodě četností se základním souborem. Co se týče části vzorku respondentů, jimiž byly velké podniky, byla pravděpodobnost alternativní hypotézy o neshodě nižší, a sice 69,8%. Pouze s 30% pravděpodobností tedy může pro velké podniky v souboru respondentů platit tvrzení, že jejich odvětvové zastoupení odpovídá zastoupení v základním souboru.

### **Závěr**

Celkové prezentované nepřinesly zásadní překvapení, co se týče rozšíření aplikace dotazníkem nabízených nástrojů měření výkonnosti. V souladu s naším očekáváním převládalo rozšíření tradičního manažerského účetnictví plných nákladů, controllingu a řízení kvality.

V případě řízení kvality jsme však s ohledem na značnou pozornost věnovanou zavádění norem řady ISO 9000, vč. státní podpory politiky jakosti (např. programem CERTIFIKACE nabízeným Ministerstvem průmyslu a obchodu), očekávali z řad respondentů nadpoloviční procento odpovědí, že jejich podnik management jakosti používá. Obdobně překvapující pro nás byla poměrně nízká zastoupení dalších nabízených nástrojů, jejichž těžiště spočívá zejména v podpoře řízení věcné stránky podnikových procesů, jakými byly TOC, či Reengineering procesů a Lean Management. V případě posledních dvou jmenovaných nástrojů snad může poskytnout vysvětlení skutečnost, že se jedná o koncepčně nepřilíživě ucelené nástroje konce minulého století, jimiž se americká podniková sféra snažila reagovat na vyzývavý, nečekaný úspěch japonských podniků. Řada principů těchto metod, včetně silného důrazu na procesní pojetí organizace a řízení podniků, mezitím našla svůj odraz v nástrojích řízení kvality, či procesně orientovaného účetnictví. Překvapivé výsledky také mohla zavinit nevhodná formulace podotázek v dotazníku, kdy např. v podotázce na řízení kvality jsme výslovně v závorce neuvedli normy řady ISO 9000, které dva respondenti vzpomínali ve volných komentářích. Konečně posledním možným vysvětlením malé oblíbenosti nástrojů věcného řízení mohla být struktura respondentů, ve které výrazně převažovali specialisté na finanční oblast řízení podniků.

Závěrem je nutno připomenout, že jakékoliv zobecnění výsledků dotazníkového šetření naráží na nedostatečnou shodu struktury vzorku respondentů se základním souborem. Veškeré prezentované výsledky je proto nutné vnímat jako platné pouze pro skupinu respondentů, případně jako indicie z anketního šetření, nikoliv však jako charakteristiky reprezentující celou populaci tržních subjektů s více než 20 zaměstnanci a sídlem v České republice.

## **Literatura**

- ČSÚ. *Statistická ročenka České republiky 2006*. [online] Praha : listopad 2006, [cit. 2007-05-31]. <<http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/p/10n1-06>>.
- GLEICH, R. *Performance Measurement als Controllingaufgabe*. [online] München, Verlag Vahlen, 2002, [cit. 2004-06-08]. <<http://www.point-consulting.cz/>>.
- HORVÁTH, P. - REICHMANN, T. *Vahlens Großes Controllinglexikon*. 2., neubearb. und erw. Aufl. München : Vahlen, 2003. ISBN 3-8006-2758-2.
- THE CHARTERED INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS (CIMA). *Manažerské účetnictví : Oficiální terminologie*. Praha : ASPI, 2003. ISBN 80-86395-43-X.
- KUWAITI, M. E. Performance measurement process: definition and ownership. *International Journal of Operations & Production Management*, 2004, vol 24, No 1/2, s. 55.
- MARR, B. *Business performance management - the state of the art*. [online]. Hyperion Solutions; Cranfield School of Management. [cit. 2007-02-12]. <<http://hdl.handle.net/1826/1222>>.
- NEELY, A. - GREGORY, M. - PLATTS, K.. Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 1995, Vol. 15, Iss. 4, s. 80-116.

### ***The Application of Instruments for Performance Measurement and Management in the Practice of Czech Companies***

*Annotation: For a long time the managerial literature has been flooded by various approaches how to measure and manage the enterprise performance efficiently. There is a question how the Czech companies apply these approaches. The article summarises the result of a survey, which tried to answer this question.*

*Key words: Performance Management, Performance Measurement, Information for Management.*

#### **Kontaktní adresa autorů:**

**Martin, Matýska, Ing., Ladislav Šiška, Ph.D.**  
**Katedra podnikového hospodářství**  
**Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity**  
**Lipová 41a, 602 00 Brno**  
**22384@mail.muni.cz, ladislav.siska@econ.muni.cz**

# ENGLIŠ A DŮCHODOVÁ TEORIE PENĚZ

**Josef Menšík**

**Abstrakt:** Příspěvek ozřejmuje podstatu a původ důchodového přístupu k penězům v monetární teorii Karla Engliše a upozorňuje na nutnost stálého vnímání tohoto aspektu při studiu Englišových názorů na veškeré otázky týkající změn cenové hladiny, včetně jeho teorie hospodářských krizí.

**Klíčová slova:** Karel Engliš, důchodová teorie peněz, monetární teorie

## **Důchodová teorie peněz**

Podstatou důchodové teorie peněz je úvaha, že ceny se utvářejí na trzích, kde se vzájemně míjí proudy statků a proudy peněžních plateb za tyto statky. Průměrná cena na trhu potom musí být vždy tvořena poměrem velikosti peněžního proudu ku proudu reálnému - proudu statků. K nákupu na trzích je používáno nominálního (peněžního) důchodu, při stálém objemu obchodovaných reálných statků se jejich průměrná cena mění pouze se změnou nominálního důchodu použitého na jejich nákup a to navíc přímo úměrně k této změně.

Zjednodušeně se tento přístup někdy poněkud nepřesně shrnuje do formule „důchod určuje ceny“, v úplné podobě však ve skutečnosti vyjadřuje pochopení vzájemného vztahu nominálních cen a důchodů. V rovnovážné situaci jsou fixní důchody používány na stálé nákupy za dané ceny a tak se opět proměňují v důchody o stejném objemu. Je jasné, že stejně jak vysoké důchody umožňují platit vysoké ceny, tak vysoké ceny umožní vyplácet vysoké důchody. Nominální úroveň cen i důchodů může být podle volby peněžní jednotky libovolná, nezávisle na reálném objemu vyráběných statků. V rovnovážné situaci je však stejně možné říci, že důchod je určen cenami jako že ceny určují důchody.

Pokud se věnujeme pouze rovnovážné situaci, ačkoliv důchodová teorie peněz pěkně popisuje koloběh nominálních platů, zdánlivě jakoby nic dalšího nevysvětluje, zejména ne celkovou cenovou úroveň. Všeobecné ceny je však přesně to, čím se tato teorie zabývá, její síla se však plně uplatní nikoliv v rozboru rovnováhy nýbrž při zkoumání změn. Pochopení vzájemného provázání cen, peněžních plateb, nominálních důchodů a reálných toků umožňuje hledat dopady změn důchodů, cen nebo reálných toků a naopak ptát se za jakých podmínek k takovýmto změnám může docházet. Jednotliví zastánci důchodového přístupu k penězům se zde mohou v detailech vysvětlovaných mechanismů a jejich vzájemných vztahů lišit, tyto mechanismy však pro ně budou vždy zasazeny do výše vyjasněného rámce peněžních a reálných toků a právě v těchto mechanismech bude spočívat jádro jejich monetární teorie.

Ačkoliv lze určité fragmenty přístupu k penězům vlastní důchodové teorii peněz nalézt již v peněžním nominalismu Johna Lawa (srov. především Law, 1705), skutečného explicitního vyjádření se důchodová teorie peněz dočkává až na půdě anglické bankovní školy (Banking School) v první polovině 19. století. „Klasické“ vyjádření důchodové teorie peněz je tak třeba hledat ve stěžejním díle hlavního představitele bankovní školy Thomase Tookea *An Inquiry into the Currency Principle* (Tooke, 1844, zejména Chpt. XII. a Summary of Conclusions). V oslabené podobě pak lze nalézt důchodovou teorii peněz i u slavného J. S. Milla (např. Mill, 1848, viz. též můj komentář k Millově peněžní teorii Menšík, 2007).

Přes svůj britský původ se důchodová teorie v anglo-americké ekonomické tradici výrazně neetablovala. V monetární teorii zde bylo navazováno spíše na měnovou školu (Currency School) Henryho Thorntona a Davida Ricarda a standarním přístupem se tak stala kvantitativní teorie peněz, vnímaná v druhé polovině 19. a v počátku 20. století obvykle jako neslučitelný protiklad k důchodové teorii peněz. Důchodová teorie peněz tak měla své

zastávce především na starém kontinentě. Významným z nich byl Tookeův následník, vlivný německý ekonom Adolf Wagner (viz. Schumpeter, 1954, IV.8.6.b).

Z Englišových součastníků používali důchodového přístupu k teorii peněz například (často německy píšící) Švéd Knut Wicksell (Wicksell, 1898, 1901--6, 1925), Rakušan Friedrich Wieser (Wieser, 1909a, 1909b, 1914), Brit Ralph Hawtrey (Hawtrey, 1919), Francouz Albert Aftalion (viz. Schumpeter, 1954, IV.8.6.b. Aftalion je známý rovněž pro své příspěvky k teorii hospodářských cyklů - viz. např. Aftalion, 1927.), Rakušan Joseph Schumpeter (Schumpeter, 1917), Němec Hans Niesser a rovněž Englišem často citovaný Robert Liefmann (viz. Schumpeter, 1954, IV.8.6.b). Ve "výboru z literatury" u své knihy *Peníze* Engliš uvádí (vedle Liefmanna a Wagnera) díla autorů jako Bendixen, Hildebrand, Knapp, Knies a Simmel, kteří se odlišovali od běžné anglo-americké monetární tradice a poskytovali náznaky k alternativním přístupům k monetární teorii (Engliš, 1918, Výbor z literatury, str. 194-5).

### **Důchodový přístup k penězům u Engliše**

Důchodové základy Englišovy peněžní teorie nejsou vždy na první pohled patrné, o to je však důležitější ji mít vždy na paměti, aby bylo jeho výkladu správně porozuměno. Englišova peněžní teorie prošla v průběhu času určitým vývojem, Engliš navíc vždy uvažoval především ve schématu k peněžní komoditě vázaných kovových peněz a důchodový přístup pak spojoval s dalšími vlivy nad rámec této vazby. Na pozadí svého monetárního uvažování však stále viděl důchodový přístup a v rozboru změn v monetární a cenové oblasti tento přístup vždy vystupoval jasně na povrch.

Pokud mluví Engliš o kovových penězích, vždy chápe vazbu peněz ke kovu jako jistou kotvu cenové hladiny. Ať již je to z důvodu, že peněžní statek považuje v podstatě za jeden ze statků Walrasiánského systému, který ovšem musí mít sám k sobě cenovou relaci 1:1 a prostřednictvím determinace relativních cen se tím omezuje i hodnota peněžních cen všech ostatních statků (tomuto pojetí odpovídají pasáže v Engliš, 1918, např. kap. VII., str. 69) nebo pro argumenty v duchu kvantitativní teorie peněz, kdy daný objem obíhající peněžní komodity může obsloužit pouze určitý objem nominálních plateb (zdá se, že tento způsob argumentace mohl mít na mysli v Engliš, 1938, svazek 1, kniha druhá, M.III., str. 659).

Cílem tohoto příspěvku je však rozbor důchodového přístupu k penězům u Engliše, který je nejjasněji vidět v případě že mluví o nekovových („nominálních“) penězích, o narušování krycích vazeb u kovových peněz nebo o nějakých monetárně dynamických procesech v rámci kovových peněz. Obrátme proto svou pozornost k takovýmto pasážím Englišova monetárního díla. Naprosto zjevný je důchodový přístup v jeho první monetární práci *Peníze* z roku 1918:

*Obsah peněžní jednotky jest za daných poměrů výrobních a spotřebních určován výší peněžních důchodů; v tom má pravdu Liefmann. Avšak peněžní statek (zlato) není bez významu pro obsah peněžní jednotky. ... Odpadne-li tento moment, odpoutá-li se peněžní jednotka od peněžního statku, a není-li tudíž pouta pro určení výše důchodů, pak teprve je pravdou, že určuje obsah peněžní jednotky pouze výše peněžních důchodů. (Engliš, 1918, Předmluva, str. 6)*

*Není-li peněžní jednotka vyjádřena žádným určitým statkem a plyne-li pouze z důchodových čísel, není kovovou nýbrž nominální. Stálost její závisí na stálosti poměru peněžních důchodů k výrobě. ... Absolutní výše cen závisí na úhrnném obnosu, za který se koupí celá produkce, tedy na výši peněžních důchodů ve směnečném společenství. Z těchto peněžních důchodů vzniká hladina cen a určitý obsah, směnečná hodnota, peněžní jednotky. Obsah peněžní jednotky plyne přímo vždy z peněžních důchodů. ... Odpoutá-li se peněžní jednotka od statkového*



*substrátu, určují důchody, nejen přímo, nýbrž výlučně obsah peněžní jednotky. Výše důchodů se pak může libovolně měniti a tím i hladina cen a obsah peněžní jednotky.* (Engliš, 1918, oddíl první, VII., str. 72—3)

V pozdějších pracích, včetně svého vrcholného díla *Soustava národního hospodářství* z roku 1938, již podobně explicitní formulace důchodového přístupu většinou nenalezneme, přesto je právě jeho chápání nutné k porozumění Englišových výkladů inflace, respektive v jeho terminologii inflačních metod. Změny v nominálním důchodu jsou totiž základním typem inflačních metod. Engliš vysvětluje, jaké dopady má vytvoření umělé kupní síly (úvěrem či vydáním státovek), která nevznikla důchodem za přispění do národního produktu, a její použití pro nákup na trzích. Ať již je nová, umělá kupní síla poskytnuta výrobnímu podniku (Engliš, 1938, svazek 1, kniha druhá, M.IV., str. 680) nebo třeba státním zaměstnancům (Engliš, 1938, svazek 2, kniha druhá, C., str. 670), efekt je vždy stejný -- narušení vztahu nominálních důchodů k reálné produkci a v důsledku změna cenových hladin (Engliš, 1938, svazek 1, kniha druhá, X., str. 789).

V podstatě veškeré Englišovy úvahy o „soustavách hospodářských čísel“, neboli o cenových veličinách - nominálních objemech důchodů, tržeb a cen prodaných statků, je vhodné vnímat v kontextu důchodového přístupu k peněžní teorii. Pouze potom je totiž možné rozumět veškerým následným úvahám, pracujícím s různými posuny mezi hodnotou těchto hospodářských čísel a mimo jiné tedy i celé Englišově teorii hospodářských krizí (Engliš, 1931, Engliš, 1938, svazek 2, kniha druhá).

### **Závěr**

Englišova monetární teorie stojí na základech důchodového přístupu k penězům a ačkoliv to (zejména v pozdějších pracích) nemusí být vždy patrné. Přesto, že to není nejběžnější přístup k peněžním otázkám, nejedná se o Englišův objev, nýbrž spíše o citlivou reflexi vývoje monetární teorie, především v německy mluvících zemích. Chápat toto důchodové pozadí Englišových monetárních názorů je nutné zejména proto, že ačkoliv je v pozdějších dílech příliš nezdůrazňuje, tvoří nedílnou součást jeho úvah a tím i klíč k pochopení jeho názorů na veškeré jevy spojené se změnami cenových hladin, včetně jeho teorie hospodářských krizí.

### **Literatura**

- AFTALION, Albert. "The Theory of Economic Cycles Based on the Capitalistic Technique of Production", *The Review of Economic Statistics*, Vol. 9, No. 4., Oct., 1927, pp. 165-170.
- ENGLIŠ, Karel. *Peníze*, Brno: Úřednický peněžní ústav, 1918
- ENGLIŠ, Karel. *Krise a ceny*, Praha: Fr. Borový, 1931
- ENGLIŠ, Karel. *Soustava národního hospodářství*, dva svazky, Praha: Melantrich, 1938
- HAWTREY, Ralph G. *Currency and Credit*, Arno Press, 1978, first published 1919
- LAW, John. *Money and Trade Considered; With a Proposal for Supplying the Nation with Money*, Edinburgh: Andrew Anderson, 1705
- MENŠÍK, Josef. "Mill on Credit, Prices and Cycle". In Jurečka, Václav (ed.), *Ekonomie Johna Stuarta Milla, Sborník příspěvků ze semináře konaného u příležitosti 200. výročí narození J. S. Milla*,. Ostrava : VŠB-TU, 2007. ISBN 978-80-248-1340-0, s. 63-67
- MILL, John Stuart. 1848. *Principles of Political Economy with some of their Applications to Social Philosophy*, University of Toronto Press, 1965
- SCHUMPETER, Joseph A. "Das Sozialprodukt und die Rechenpfennige: Glossen und Beiträge zur Geldtheorie von heute", *Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik*, 44, 1917, pp. 627-715
- SCHUMPETER, Joseph A. *History of Economic Analysis*, Routledge, 1997, ISBN 0-415-10888-8, first published 1954

TOOKE, Thomas. *An Inquiry into the Currency Principle*, Longman, Brown, Green, and Longmans, 1844

WICKSELL, Knut. *Geldzins und Güterpreise, eine Studie über die den Tauschwert des Geldes bestimmenden Ursachen*, English translation: *Interest and Prices, A Study of the Causes Regulating the Value of Money*, first published 1936, reprinted 1965, New York: Augustus M. Kelley, first published, 1898

WICKSELL, Knut. *Föreläsningar i nationalekonomi*, first published in Swedish, part one in 1901, part two in 1906, English edition: *Lectures on Political Economy*, Vol. 1 and 2, , London: Routledge, 1935, first published 1901-6

WICKSELL, Knut. "Valutaspørsmålet i de skandinaviska länderna", *Ekonomisk Tidskrift*, 1925, pp. 205-222, English translation: "The Monetary Problem of Scandinavian Countries", published as appendix in: Wicksell, Knut. *Interest and Prices, A Study of the Causes Regulating the Value of Money*, first published 1936, reprinted 1965, New York : Augustus M. Kelley, first published 1925

WIESER, Friedrich von. "Der Geldwert und seine Veränderungen", *Schriften des Vereins für Sozialpolitik*, 132. Band, pp. 497-540, , Leipzig: Duncker & Humbolt, 1910, presented in 1909 (1909a).

WIESER, Friedrich von. "Über die Messung der Veränderungen des Geldwertes", *Schriften des Vereins für Sozialpolitik*, 132. Band, pp. 541-549, , Leipzig: Duncker & Humbolt, 1910, presented in 1909 (1909b).

WIESER, Friedrich von. *Theorie der gesellschaftlichen Wirtschaft*, English translation: *Social Economics*, first published 1927, reprinted 1967, New York: , Augustus M. Kelley Publishers, first published 1914

### ***Engliš and the Income Theory of Money***

***Annotation:*** *The paper analysis presence of income approach to money in the monetary theory of Karel Engliš*

***Key words:*** *Karel Engliš, income theory of money, monetary theory*

**Kontaktní adresa autora:**  
**Josef Menšík, Mgr., Ph.D.**  
**Katedra Ekonomie**  
**Ekonomicko-správní fakulta**  
**Masarykova Univerzita**  
**Lipová 41a, 602 00, Brno**  
**mensik@mail.muni.cz**

# MOŽNOSTI LOKALIZÁCIE OBCHODNÝCH PODNIKOV

**Anton Meteňko**

**Abstrakt:** *Management obchodných podniků, prodávajících své zboží přímo konečnému spotřebiteli, od maličkých prodejen počínajíc, až po nadnárodní řetězce vlastníci velkoprodejny, či v mnohých případech celou jejich síť, by měl již ve fázi tvorby svých strategií věnovat přiměřenou pozornost výběru místa prvotního kontaktu se zákazníkem - prodejnímu místu. Místo jeho umístění je často klíčem k úspěchu celého podnikání právě pro tyto typy podniků. Na mysli máme klasický, „kamenný“, (malo-)obchod, resp. maloobchodní provozovny - prodejny.*

**Klíčová slova:** *obchod, obchodní podnik, maloobchod, retailing – maloobchodní prodej ve velkoplošných prodejnách, management lokalizace prodejní jednotky, lokalizační analýza, obchodní urbanismus, místo umístění provozovny (malo-)obchodní firmy, formát prodejny, životní cyklus maloobchodního formátu, spotřebitel, spotřebitelská logistika.*

Motto:

„Pre úspech obchodu sú dôležité tri veci – **po prvé miesto umiestnenia, po druhé miesto umiestnenia, po tretie miesto umiestnenia**, ...“ – Philip Kotler.

## Úvod

V trhovej ekonomiky majú významne miesto subjekty, nakupujúce tovar za účelom predat' ho bez jeho podstatnej úpravy konečnému spotrebiteľovi, označované ako obchodné inštitúcie – **obchodné podniky**. Najmä pre tú podskupinu z nich, ktoré sa zaoberajú priamym predajom konečnému spotrebiteľovi (maloobchod), je dôležité nepodceniť žiadnu fázu ani v prípravnom procese. Konfrontácia s realitou, ktorá býva často krutá. Práve obchodné firmy patria do skupiny najviac ohrozených, resp. rizikových, keď nezriedka ich činnosť končí predčasne.

Zdrojom teoretických informácií pri ich rozhodovaní o možnostiach lokalizácie, tj. výberu umiestnenia miesta prvotného kontaktu so zákazníkom (predajného miesta), môžu byť aj poznatky z takých ekonomických disciplín ako napr. „**priestorová ekonomika**“, „**obchodný urbanizmus**“, „**marketingová geografia**“, ale aj „**mikroekonómia**“, „**ekonometria**“, „**teória obchodu**“, „**aplikovaný marketing**“, príp. aj iných.

## Teoretické východiská lokalizácie a vyhľadávania

**Ekonómia** je definovaná ako veda študujúca alokáciu /rozdeľovanie, pridelovanie, rozmiestňovanie/ vzácných zdrojov. Ekonómovia predpokladajú, že zdroje sú limitované a musia byť alokované tak, aby uspokojovali doteraz nenaplnené potreby. Vzácnym zdrojom môžu byť aj **výrobné, obchodné, či administratívne priestory**, ale aj náš čas, či už pracovný ako zamestnanca, resp. osobný čas súkromnej osoby. Rozdeľovanie týchto zdrojov znamená určenie toho, ako ich umiestniť, použiť, stráviť, alebo prideliť niekomu inému. V každom z týchto prípadov musíme vybrať alternatívu a urobiť rozhodnutie o najlepšom použití limitovaných zdrojov a to mnohokrát na strategickej úrovni, pričom takéto rozhodnutia často bývajú nezvratné a mávajú ďalekosiahle následky.

Súčasťou ekonómie ako vedy je aj „**priestorová ekonomika**“, ktorá okrem iného orientuje svoju pozornosť na otázky spojené s optimálnou lokalizáciou produkčnej jednotky (výrobnej, predajnej, ...) firmy. V klasickej podobe si dávala za cieľ odhaliť a kvantifikovať faktory determinujúce v konečnom dôsledku najmä náklady firmy. Na základe ich vhodnej kombinácie sa usilovala **umiestniť firmu v priestore** tak, aby náklady spojené s obstaraním

(surovín, materiálov, tovarov, pracovnej sily), náklady spojené s využívaním infraštruktúry a náklady spojené s odbytom a predajom produkcie (tovarov a služieb), boli čo najmenšie.

### **Lokalizačná analýza**

Lokalizačná analýza má dôležité miesto v priestorovej ekonomike, je jej trvalou a neoddeliteľnou súčasťou v procese racionálneho priestorového usporiadania aktivít. Obsah, metódy a techniky lokalizačnej analýzy sa postupne historicky formovali a predstavujú relatívne ucelený systém analýzy a kvantifikácie rozmiestňovacích procesov.

Lokalizačná analýza má v podstate dvojaký charakter a to:

- 1) Analýzy rozmiestnenia (lokalizácie) – t.j. analyzuje stav, výsledok rozmiestnenia existujúcich ekonomických jednotiek podľa viacerých charakteristík (napr. podľa odvetvového hľadiska) – východiská tejto analýzy sú osobitne v teórii W. Isarda<sup>1</sup>.
- 2) Analýzy rozmiestňovania (lokalizovania) – t.j. analyzuje predpoklady, podmienky, resp. faktory pre umiestnenie economickej jednotky do priestoru.

### **Teórie priestorového rozloženia (malo-)obchodu**

Všeobecné teórie lokalizácie firiem vo väčšine prípadov vychádzali z problémov pri rozmiestňovaní najmä výrobných podnikov (v prípade podnikov pôsobiacich v primárnej a sekundárnej sfére národného hospodárstva boli v popredí najmä také priority ako dostupnosť surovínovej základe, kvalifikovaná a lacná pracovná sila, dostupná dopravná infraštruktúra, atď...). Pozornosť obchodníkov, resp. manažmentu obchodných firiem a maloobchodných zvlášť je skôr sústredená na výskyt fenoménu zvaného „zákazník“, z ktorého by sa mal v čo najkratšom čase stať pravidelný, solventný spotrebiteľ. Z ďalších charakteristík spomeňme najmä jeho kúpyschopnosť, mieru jeho koncentrácie na relevantnom trhu, jeho demografické zmeny minimálne v časovom horizonte pôsobenia firmy na vybranom trhu, atď.

Významnými autormi východiskovej teórie pre neskoršie teórie lokalizačných stratégií maloobchodu sú „klasici priestorovej ekonómie“: nemecký geograf Walter Christaller a nemecký regionálny ekonóm August Lösch. Základom úvah teórie o umiestnení bodu predaja (maloobchodnej jednotky - MOJ) je teória centrálnych miest, ktorej autorom bol W. Christaller<sup>2</sup>. Ten vo svojom modeli predpokladal, že dôsledkom výhodného umiestnenia bodov predaja budú pre obchodníkov nesmierne vysoké zisky. Naproti tomu Lösch, ktorý publikoval teóriu ideálneho rozmiestnenia centrálnych miest sa zameril na minimalizáciu vzdialeností, ktoré musí spotrebiteľ na ceste za uspokojením svojich potrieb prekonať.

V československých odborných kruhoch sa začal v 70. rokoch 20. storočia na označenie lokalizácie MOJ v mestách používať termín **obchodný urbanizmus**. Jeho autor Stanislav Kroc ho definoval takto: „obchodný urbanizmus je samostatný vedecký odbor, ktorý predstavuje špecifickú časť urbanistickej teórie zaoberajúcu sa priestorovou a prevádzkovou koncentráciou obchodnej vybavenosti, ... lokalizáciou architektonicko-urbanisticky kvalitných jednotlivých obchodných zariadení, ... vzťahom obchodnej vybavenosti, občianskej vybavenosti a obytnej zástavby, ...“.

Medzi základné významné teórie, ktoré boli východiskom tvorby mnohých teoretických prác priestorového rozloženia obchodu patria:

- Teória centrálnych miest,
- Hospodársko-geometrické koncepcie,
- Reillyho zákon gravitácie maloobchodu.

<sup>1</sup> Isard W. (1960): *Methods of Regional Analysis*, Cambridge, MA: MIT Press

<sup>2</sup> Christaller, W.(1933): *Die zentralen Orte in Süddeutschland*

Minimálne so základmi spomínaných teórií a problematiky obchodného urbanizmu by sa mal oboznámiť aj manažment, ktorý bude pôsobiť v tejto oblasti.

### Moderné ekonomické teórie vyhľadávania

Do popredia mnohých ekonómov sa v súčasnosti dostáva aj správanie sa spotrebiteľa a to až na mikroúroveň. V mnohých teoretických prácach sa môžeme stretnúť s uplatnením teórie vyhľadávania na strane spotrebiteľa, fungovaním neformálnych sietí v tejto komunite. Minimalizácia nákladov spotrebiteľov vzhľadom na lokalizáciu predajného miesta a analýza možnosti cenotvorby zo strany predajcov aj pomocou optimalizačných metód (použitím teórie grafov, a pod.) patrí tiež do tejto kategórie. K teoretickým problémom na tejto úrovni teda môžeme zaradiť:

- Problém sekvenčného vyhľadávania najnižšej ceny<sup>3</sup>.
- Problém nesekvenčného vyhľadávania a spotrebiteľských sietí<sup>4</sup>.
- Problém cenovej dohody obchodných jednotiek v závislosti na ich lokalizácii.

Umiestnenie predajných miest - POS (Point/-s/ Of Sales), predajní, nákupných stredísk, atď. a na druhej strane bodov, kde býva tovar konzumovaný, či používaný – POC (Point/-s/ Of Consumption), teda domácností, pracovísk, atď., spája, resp. stojí medzi nimi dôležitý fenomén – vzdialenosť. Na prekonanie tohto priestorového fenoménu musí zákazník – spotrebiteľ vynaložiť určité úsilie, či náklady. V teoretických východiskách boli označované ako náklady spotrebiteľa - zákazníka pri vyhľadávaní ponuky, resp. náklady spotrebiteľa spojené s vyhľadávaním (*c* – consumer cost, search cost, cost per offer or draw...). V niektorých teóriách sa k nim priradzovali aj náklady spojené so získavaním informácií o tovare a predajnom mieste. Namiesto je teda všeobecnejšia definícia pojmu, ktorý by pokrýval túto realitu.

Pod **spotrebiteľskou logistikou, resp. logistikou spotrebiteľa (Consumer Logistics)** rozumieme účinné plánovanie, organizovanie, riadenie, kontrolu a najmä výkon spojený s presunom tovarového a informačného toku medzi POS a POC.



Schéma 1: Výkon spojený s presunom tovarového a informačného toku medzi POS a POC  
Zdroj: Teller, Kotzab. (2004): Marketing Aspects of Retail Agglomerations: Consumer Logistics, Vienna University of Economics & Business Administration

### Praktické požiadavky lokalizácie

Manažment lokalizácie maloobchodných prevádzkových jednotiek by mal z praktického hľadiska dôkladne poznať najmä:

- prostredie, v ktorom mieni pôsobiť a to minimálne na národnej, regionálnej, ale najmä na miestnej úrovni,
- trh, resp. zákazníka, potenciálneho spotrebiteľa,
- svoje možnosti, ktorými disponuje, prostriedky ktoré chce investovať, aby mohol na vybranom trhu efektívne pôsobiť (v prípade klasického, „kamenného“

<sup>3</sup> Stigler, G., (1961): *The Economics of Information*. The Journal of Political Economy. (69) s. 213-225.

<sup>4</sup> Galeotti, A., (2005): *Consumers Networks and Search Equilibria*, Social and Information Science Laboratory, Caltech, Department of Economics, University of Essex.

maloobchodu je to napr. výber predajného miesta, formátu predajne a jeho samotná realizácia – výstavba, ... atď.).

### **Prostredie, trh, zákazník**

Charakter trhu, na ktorom sa spoločnosť mieni etablovať je pre firmu dôležité poznať najmä z dlhodobého hľadiska. Najmä pre veľké korporácie, ktoré chcú pôsobiť na vybranom trhu dlhšiu dobu je nevyhnutné poznať aj makroekonomické perspektívy vybranej krajiny. Minimálne z oficiálnych štatistík je možné odvodiť ukazovatele, dôležité napr. aj z národohospodárskeho pohľadu. Popri súčasnej sile danej ekonomiky, ale najmä jej potenciálu, jednou z veličín s pomerne veľkou vypovedacou schopnosťou je aj koncentrácia v príslušnom odvetví národného hospodárstva, v tomto prípade v maloobchode.

Nemenej dôležité sú aj informácie o konkrétnom regióne, meste, či sídle (lokalite a jeho okolí), v ktorom chce spoločnosť zriadiť konkrétnu prevádzku. Z jednotlivých metód, ktoré kvantifikujú a charakterizujú formy organizácie priestorovej štruktúry a sú pomerne jednoducho vypočítateľné aj najčastejšie používané spomeňme: index lokalizácie, koeficient lokalizácie, index špecializácie, koeficient špecializácie.

Zo všetkého najdôležitejšie je však postavenie zákazníka, teda potenciálneho spotrebiteľa firemných produktov (tovarov a služieb). Jeho charakteristiky (podstatné najmä v stredo európskom priestore) si teraz pripomeňme:

#### ➤ **Demografický vývoj.**

- zvyšujúci sa vek zákazníkov (tzv. šedé, či skôr šedivé „tigre“),
- rastúci počet jedno a menejčlenných domácností,
- dynamicky sa meniaci zákazníci mladých vekových skupín.

#### ➤ **Posuny v spotrebiteľskom správaní:**

- Môžeme rozlišovať tieto povojnové spotrebné etapy:
  - uspokojovanie potrieb (fyzická úroveň),
  - uspokojovanie potrieb (psychická a sociálna úroveň),
  - nestály spotrebiteľ,
  - spotrebiteľ s mnohými možnosťami,
  - paradoxný spotrebiteľ.

Uvedené etapy sa vyznačujú rastom individuality, ale aj chytrosti správania sa zákazníkov. Prejavuje sa hybridné spotrebiteľské správanie.

- Sociálne pozadie:
  - segment luxusnosti, oproti nemu nízkocenový segment,
  - určujúca je ekonomická situácia spotrebiteľa,
  - stredná trieda sa pokúša udržať svoj životný štandard.

Výsledkom týchto procesov je rozštiepenie – segmentácia trhov, ktoré by mali obslúžiť každého spotrebiteľa.

- Orientácia udalosťami:
  - Zákazník hľadá najvyššiu úroveň pridanej hodnoty.
  - (Event-Shopping):  
Prechod od sústredenia sa na produkt a jeho funkcionality k pohodlnému životu a udalostiam.
  - (Shopping-Event):  
Prechod od účinného no často vypätého nakupovania k príjemným zážitkom, či už v priebehu nakupovania, alebo postnákupného hodnotenia.

### ➤ Charakteristika spotrebiteľa:

Spotrebiteľ vo vyspelej ekonomike ... je čím ďalej, tým starší, je ním najčastejšie žena, je viac stresovaný, je kritickejší, je bohatší, je mobilnejší, je vzdelanejší, atď.

### Maloobchodný formát a jeho životný cyklus

Pre obchodníka je samozrejme potrebné si uvedomiť, že aj formát maloobchodnej (retailingovej) predajne, prechádza svojím životným cyklom. Aktualizovaný stav, nie však životného cyklu konkrétneho maloobchodného formátu ako ho uvádza McNair, ale časového vývoja typov maloobchodných formátov (vo vyspelých ekonomikách sveta, v strednej Európe, ale už aj na Slovensku, pričom pomyselná časová os predstavuje niekoľko desaťročí spätne, bez konkrétneho ohraničenia koncového horizontu) si v stručnosti pripomeňme. Jednotlivé fázy životného cyklu maloobchodného formátu sú v tomto prípade v obrátenom poradí, ako ich uvádza McNair. Vedľa fázy je uvedený typický maloobchodný formát nachádzajúci sa v tomto bode svojho životného cyklu, nakoniec je pridaná nová, počiatková fáza vývoja maloobchodného formátu<sup>5</sup>:

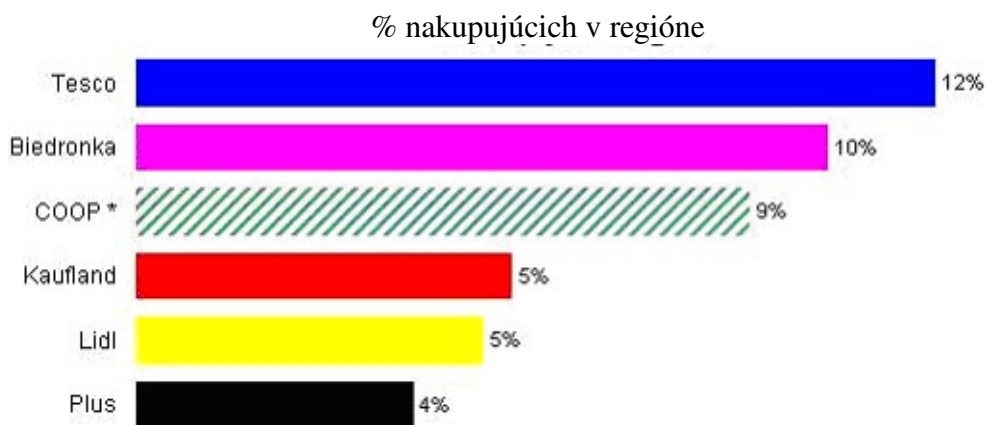
- ❖ *Decline - fáza ústupu* obchodné domy (Department Stores).
- ❖ *Maturity - fáza zrenia* supermarkety (Supermarkets), hypermarkety (Hypermarkets).
- ❖ *Growth - fáza vzostupu, rastu* diskonty (Discounter), Category Killers.
- ❖ *Introduction - fáza vzniku* E-Tailling.
- ❖ *Development - fáza vývoja (nápadu a podnety pre vznik) maloobchodného formátu.*

### Príklad úspešnej činnosti manažmentu lokalizácie

Vo „visegrádskom priestore“, teda v Českej republike, Poľsku, na Slovensku a v Maďarsku sa stalo na sklonku roku 2006 **Tesco najpreferovanejším ret'azcom**. Ako svoje hlavné nákupné miesto rýchloobrátkového tovaru ho uvádza celkom **12% nakupujúcich v tomto regióne**, pri prepočte na počet obyvateľov to odpovedá **7,4 miliónom zákazníkov** (priamych nakupujúcich a ďalších členov ich domácností). Vyplýva to zo zistení aktuálneho vydania najväčšieho výskumu nákupných preferencií v strednej a východnej Európe<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Teller, Ch., (2007): Marketing Aspects of Retail Agglomerations: Retailer - Lifecycle of Retail Formats, Vienna University of Economics & Business Administration

<sup>6</sup> SHOPPING MONITOR CEE 2007 (INCOMA Research + GfK), Praha 13.6.2007



Obr. 1: Preferencia nákupného miesta rýchloobrátkového tovaru za rok 2006 v priestore štátov V4 (CZ, PL, SK, H)

Zdroj: SHOPPING MONITOR CEE 2007 (INCOMA Research + GfK)

**Tesco** (prítomné na všetkých 4 trhoch visegrádskeho regiónu) sa dostalo na prvé miesto v poradí zákazníckych preferencií **prvýkrát v histórii**. V minulých rokoch viedol poradie diskontný reťazec **Biedronka** (skupina Jeronimo Martins), a to vďaka silnému postaveniu na veľkom poľskom trhu. V roku 2006 sa zúročila medzinárodná expanzia skupiny Tesco. Biedronka sa tak odsunula na 2. miesto s preferenciami 10% zákazníkov. Silné postavenie v regióne majú i reťazce skupiny **Schwarz (Kaufland 5,4% zákazníkov, Lidl 5,0% zákazníkov)** a diskonty **Plus** zo skupiny **Tengelmann (4,0%)**. Pozoruhodné je stále silné postavenie spotrebných družstiev. Tieto spoločnosti síce netvorí jednotný obchodný systém ako menované reťazce, ale sú fenoménom obchodu vo všetkých sledovaných štátoch – družstvá v regióne predstavujú hlavné nákupné miesto rýchloobrátkového tovaru celkom pre 8,8% zo všetkých nakupujúcich.

Pôsobenie reťazca **Tesco** v tomto regióne má ešte len niečo vyše 10-ročnú históriu. Prehľad niektorých ďalších charakteristík tohto reťazca za rok 2006 v stredoeurópskom priestore uvádzame v nasledujúcej tabuľke. Všimnime si, že lokalizačné ambície reťazca v tomto priestore ešte nie sú naplnené. Ich realizácia sa očakáva v časovom horizonte najbližších rokov.

| Štát V4             | Rok vstupu Tesco | Počet prevádzok | Predajná plocha (milión štvorc. stôp) | Plánovaný počet nových formátov | Rok 2006 poradie/obrat |
|---------------------|------------------|-----------------|---------------------------------------|---------------------------------|------------------------|
| Česká republika     | 1996             | 84              | 4,1                                   | 24                              | 3.<br>/ 36 mld. Kč     |
| Maďarská republika  | 1994             | 101             | 4,8                                   | 24                              |                        |
| Poľská republika    | 1995             | 280             | 6,5                                   | 54                              |                        |
| Slovenská republika | 1996             | 48              | 2,5                                   | 17                              | 1.<br>/ 27 mld. Sk     |

Tabuľka 1: Prehľad vybraných charakteristík reťazca Tesco (rok 2006) v priestore štátov V4

Zdroj: autor z podkladov<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Rebríček TOP 50 obchodných firiem Českej republiky v roce 2006



| Formát Kraj SR             | Hypermarkety | Malé hypermarkety | Supermarkety | Obchodné domy | NS Pozn. | Celkom    |
|----------------------------|--------------|-------------------|--------------|---------------|----------|-----------|
| Bratislavský               | 3            | 1                 |              | 1             |          | 5         |
| Trnavský                   | 2            | 2                 |              |               |          | 4         |
| Nitriansky                 | 3            | 2                 | 3            | 1             |          | 9         |
| Trenčiansky                | 2            | 4                 |              |               |          | 6         |
| Banskobystrický            | 2            | 2                 | 1            |               |          | 5         |
| Žilinský                   | 3            | 2                 | 1            | 1             | 1        | 8         |
| Prešovský                  | 2            | 4                 | 2            | 1             |          | 9         |
| Košický                    | 2            | 1                 |              | 1             | 4        | 8         |
| <b>Slovenská republika</b> | <b>19</b>    | <b>18</b>         | <b>7</b>     | <b>5</b>      | <b>5</b> | <b>54</b> |

Tabuľka 2: Prehľad formátov obchodného reťazca Tesco v Slovenskej republike /k 15.7.2007/

Zdroj: autor, z podkladov <http://www.itesco.sk/obchody>

NS Pozn.

Jubilejný 50. obchod otvorila spoločnosť Tesco Stores SR 4.7.2007 na severe Slovenska v Turzovke. V tento deň spoločnosť Tesco otvorila aj svoj ďalší obchod - 51. a to na východnom Slovensku v mestečku Veľké Kapušany. V súčasnosti sú v príprave ďalšie formáty: Moldava n/Bodvou, Krompachy a Košice nad Jazerom.

**Tesco Stores SR a.s.**, dcérska spoločnosť britského Tesca, po odkúpení obchodných domov od americkej spoločnosti K-mart v roku 1996, sa stalo lídrom na slovenskom trhu (rok 2006 túto jeho dominanciu len potvrdil), vzhľadom aj na silne dezintegrované slovenské obchodné spoločnosti. Tento obchodný systém aj vďaka sile svojich investícií prinášal na vnútorný trh SR vždy niečo nové. V súčasnosti je s počtom 19 formátov aj najsilnejším hypermarketovým reťazcom na Slovensku. Stav jednotlivých formátov obchodného reťazca Tesco v Slovenskej republike (k 15.7.2007) je v Tabuľke 2. Ak porovnáme výsledný údaj s predchádzajúcou tabuľkou, môžeme konštatovať, že pri napĺňaní lokalizačných ambícií reťazca úspešne napreduje jeho ďalšia expanzia aj na slovenskom trhu.

### Záver

Súčasný podnik sa nachádza uprostred zložitého a premenlivého podnikateľského prostredia. Orientácia v nestabilných podmienkach, nájdenie správneho smeru a výber vhodnej cesty k budúcim cieľom patria medzi kľúčové úlohy podnikového manažmentu. Najmä manažment obchodných podnikov, predávajúcich svoj tovar priamo konečnému spotrebiteľovi (od maličkých predajní počnúc, až po maloobchodné podniky vlastniace veľkopredajne, či v mnohých prípadoch ich celú sieť), by mal už vo fáze tvorby svojich stratégií venovať primeranú pozornosť výberu miesta prvotného kontaktu so zákazníkom /predajnému miestu/. Miesto jeho umiestnenia býva často kľúčom k úspechu celého podnikania práve pre tieto typy podnikov. Na ne nadväzujúce odbytové a marketingové stratégie môžu túto pozíciu len upevniť.

Podniky musia sústavne riešiť otázky svojho ďalšieho rozvoja. Hrozba konkurencie, príchod nových výrobkov na trh, zmeny požiadaviek zákazníkov ich nútia prehodnocovať existujúce portfólio aktivít. Zabezpečenie prežitia a udržanie konkurenčnej schopnosti vyžaduje stratégiu a následne prijať efektívne strategické rozhodnutia. V rámci procesu tvorby stratégie musí podnik uskutočniť dôkladnú analýzu príležitosti a rizík okolia, ako aj interných možností a existujúcich zdrojov.

Predstava úspešného manažéra lokalizácie (malo-)obchodných prevádzkových jednotiek (MOPJ) ako prúťikára, ktorého záračný prúťik – virgula sa pri jeho činnosti, t.j. lokalizácii miesta umiestnenia MOPJ - predajne, „rozochvie“ nad tým najvhodnejším miestom je síce do značnej miery veľmi zjednodušená, ale ako príklad, či jednoduchý návod môže pomôcť. Tým miestom umiestnenia by mala byť zdrojica presiaknutá najmä dostatočným počtom stabilných, pravidelných a solventných zákazníkov, ktorí majú záujem o produkt (tovar/službu), ktorý vie táto MOPJ ponúknuť v primeraných reláciách (cena, kvalita, atď.) Títo zákazníci sa pri splnení týchto podmienok menia na spokojných spotrebiteľov. Je len samozrejme, že v celom tomto zámere takýto úspešný manažér zohľadňuje nielen náklady na zriadenie a prevádzku takej jednotky, ale kalkuluje pritom aj s primeraným ziskom.

Keďže konkurencia pre obchodné podniky vychádza priamo z odvetvia, v tomto prípade z odvetvia obchodu, resp. maloobchodu (od mikro-predajní až po nadnárodné obchodné reťazce), je potrebné v tomto smere najmä z národohospodárskeho pohľadu sledovať aj lokalizáciu a koncentráciu v tomto dôležitom, ale najmä citlivom odvetví národného hospodárstva.

Poznanie makro a mikroekonomického prostredia môže účinne pomôcť manažmentu obchodných podnikov a spoločnostiam, ktoré zastupuje, efektívne rozmiestňovať podnikové objekty a štruktúry. Určitú podporu môže nájsť v legislatívnom prostredí štátu, či regiónu, najmä v prípade ekonomicky znevýhodneného, či prechádzajúceho transformáciou, ktorý sa snaží zlepšiť svoju atraktivnosť a konkurencieschopnosť. Podstatná časť jeho úsilia však bude zameraná na konkrétnu vybranú lokalitu, kde bude umiestnená ako miesto prvého kontaktu – maloobchodná predajňa.

#### **Literatúra, iné zdroje a URL odkazy:**

- CASE STUDY: *HOW FAR SHOULD RETAIL DEPARTMENTIZATION BE CARRIED?*, Harvard Business Review; Jan29, Vol. 7 Issue 2, p229, 11p, ISSN:0017-8012
- CIMLER, P. (2005): *Územní analýza nákupního chování*, E + M. Ekonomie a management : vědecký ekonomický časopis. - Roč. 8, č. 4, s. 125-140
- CIMLER, P. (2004): *K analýze regionálních podmínek maloobchodu*, E + M. Ekonomie a management : vědecký ekonomický časopis. - Roč. 7, č. 4, s. 96-108
- DAŇO, F., (2003): *Distribučný manažment*, Hronský Beňadik, NETRI, ISBN 80-968904-1-7
- DENNIS, C., MARSLAND, D., COCKETT, T., (2002): *Central place practice: shopping centre attractiveness measures, hinterland boundaries and the UK retail hierarchy*, Journal of Retailing and Consumer Services 9/2002, p.185-199.
- FERTAĽOVÁ, J. (2006): *Vplyv internacionalizácie maloobchodu na Slovensku na nákupné správanie sa zákazníkov vybraných veľkoplošných predajní*, Forum statisticum Slovaca. - Roč. 2, č. 5, s. 43-48
- GALEOTTI, A., (2005): *Consumers Networks and Search Equilibria*, Social and Information Science Laboratory, Caltech, Department of Economics, University of Essex.
- GIBARTI, J., (2003): *Lokalizační teorie*, Národohospodársky obzor. - č. 4, s. 3-15
- HAMALOVÁ, M., A KOL. (1996): *PRIESTOROVÁ EKONOMIKA*, Bratislava, EKONÓM, ISBN 80-225-0750-4
- ISARD W.: *Methods of Regional Analysis*, Cambridge, MA: MIT Press, 1960
- NEUMANNOVÁ, A. (2005): *Výber lokality podniku - zodpovedné strategické rozhodnutie*, in. Dialógy o ekonomike a riadení : odborný-informačný časopis pre členov Klubu ekonómov Ekonomickej univerzity a jej absolventov. - Roč. 7, č. 23 (november/ 2005), s. 23-29
- PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J., & KOL. (2002): *Obchodní podnikání*, Praha: Management Press, 874 s., 2. přeprac. vyd., ISBN 80-7261-059-7

RIGBY, D.K., VISHWANATH, V. (2006): *Localization the revolution in consumer markets – abstract*, Harvard Business Review, Volume 84, Issue 4, April 2006, Pages 82-92, ISSN: 00178012

ŠTOFILOVÁ, J. (2003): *Veľkoplošné predajne na Slovensku*, Marketingová panoráma : odborný časopis Slovenskej marketingovej spoločnosti. - Roč. 1, č. 4, s. 24-25

TOMČÍK, P. (2003): *Predajná plocha rastie*, Obchod : maloobchod, veľkoobchod, distribúcia. - Roč. 7, č. 12 (December / 2002), s. 32-33

TYTYKALOVÁ, H. (2003): *Hypermarkety jeden za druhým*, Profit : týždenník o ekonomike a spoločnosti. - č. 1 (4.1.2002), s. 20-21

VIESTOVÁ, K., (2004): *Teória obchodu*, Bratislava, EKONÓM, ISBN 80-225-1913-8

VIESTOVÁ, K., (1998): *Lokalizačná stratégia obchodného podniku*, Obchod: stratégie v obchode a distribúcii. - č. 11 (1998), s. 50

VIESTOVÁ, K., (1995): *Sortimentná a lokalizačná stratégia obchodnej firmy*, Bratislava: Ekonomická univerzita, 1995. 207 s., ISBN 80-225-0630-3

STIGLER, G.(1961): *The Economics of Information*. The Journal of Political Economy. (69) s. 213-225.

TELLER, CH., (2007): *Marketing Aspects of Retail Agglomerations*, Vienna University of Economics & Business Administration

MODERNÍ OBCHOD, ročník XIV, /2006/, ISSN: 1210-4094

OBCHOD, ročník 2006, 1-6/2007

TERNO – agentúra pre prieskum trhu, Bratislava, 2005, 2006, 2007

<http://www.mobchod.cz>

<http://www.itesco.sk>

<http://www.tescocorporate.com>

### ***The Possibilities of Business Stores Localisation***

***Annotation:*** *The aim of this paper is to provide basic theoretical and applied knowledge of firm localisation, to specify determinants of entrepreneurial decision-makings while localise the economic entity together with taking into accounts parameters of space and space balance. Especially is this important for management of business stores – retailing management. The first contact locality in the middle of the (stable, familiar, solvent, etc., ) consumers is a key of win for this firm types – classic retail firms.*

***Key words:*** *trade, business firm, retailing, management of business stores localisation, locality, format of shop (store), lifecycle of retail formats, consumer logistics.*

#### **Kontaktní adresa autora:**

**Anton Metaňko, Ing., Mgr.**

**externý doktorand**

**Podnikovohospodárska fakulta EU v Bratislave so sídlom v Košiciach**

**Tajovského 13, 041 30 Košice**

**metenko@euke.sk**

# MĚNOVÁ REFORMA ROKU 1919 A ÚLOHA ALOISE RAŠÍNA PŘI JEJÍ PROSAZOVÁNÍ

Marek Mičúch

**Abstrakt:** příspěvek pojednává o průběhu měnové reformy uskutečněné v letech 1919 a 1920. V první kapitole přináší souhrn jednotlivých měnových problémů, které byly příčinou uskutečnění měnové reformy. Druhá kapitola obsahuje přehledný a chronologický výčet kroků reformy. Třetí kapitola přináší nový pohled na mylně prezentovaný „spor“ o provedení reformy a přináší jeho alternativní podání.

**Klíčová slova:** poválečná inflace, měnová reforma, měnová odluka, deflace

## Problémy měnových vztahů po 1. světové válce jako hlavní důvod měnové reformy

Emise peněz, jakož i výkon měnové politiky v Českých i Slovenských zemích podléhaly až do roku 1918 řízení vídeňských institucí. Od 1. června 1816 institucionálně zastřešených v Privilegované rakouské národní cedulové bance, která plnila úlohu emitenta peněz. Na tuto instituci navázala modernější Rakousko-uherská banka, která byla založena 27. června 1878 a plnila úlohu společné cedulové banky pro celou konfederaci.<sup>1</sup> I když se zřízením podobala centrálním bankám tehdejších západních státních seskupení, měla pořád jenom omezenou nezávislost od císařského dvora. Rakousko-uherská monarchie, jako účastník 1. světové války, brzy, tak jako všechny vlády účastné válečných konfliktů, narazila na hranice financování všech válečných výdajů. Propojení vládní moci s bankou a možnost ovlivňovat emisi peněz rezultovalo (v měnové historii běžným jevem) v nadměrnou emisi peněz a vzrůst cenové hladiny.<sup>2</sup> Konkrétní inflační vývoj v Rakousku-Uhersku je zachycen v Tabulce 1. Údaje pochází z výkazů Rakousko-uherské banky. Období války přineslo nárůst oběživa (peněžní zásoba M1 byla reprezentováno především fyzickými mincemi a bankovkami, vklady na účtech tvořili jenom nepatrnou část celkové zásoby), kdy mezi roky 1914 a 1919 vzrostl objem bankovek v oběhu více jak 17 násobně. Protože šlo o společnou měnu všech zemí monarchie, v každé probíhal růst cenové hladiny a znehodnocování kupní síly peněz, která byla do té doby stabilní.

**Tabulka 1. Inflační vývoj během první světové války v Rakousko-Uhersku**

|                                                        | 23. 07. 1914 | 26. 10. 1918 | 28. 02. 1919 |
|--------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Zásoba zlata (1 kg/3 278 K)                            | 1 237        | 267          | 262          |
| Lombardované úvěry (státní dluhopisy)                  | 187          | 4 095        | 9 319        |
| Přímé úvěry rakouské a uherské vlády                   | -            | 26 432       | 32 408       |
| Úvěry na pokladniční poukázky rakouské a uherské vlády | -            | 2 929        | 7 115        |
| Oběh bankovek                                          | 2 130        | 30 680       | 37 570       |

Zdroj: VENCOVSKÝ, F.: *Vzestupy a propady československé koruny*

<sup>1</sup> Po Rakousko-uherském vyrovnání zůstali společné oblasti v konfederaci: panovník, vojsko, zahraniční politika a obchod, rovněž také ale i měna pro celou monarchii.

<sup>2</sup> Do dob 1. světové války přetrvával v měnových vztazích zlatý standard. Dluhové financování války dalo vznik papírovým nekrytým penězům, které se staly záhy zjevnou příčinou nárůstu cenových hladin ve všech zemích, které se účastnili válečného konfliktu. Po skončení 1. světové války se tak úsilí ekonomů soustředilo na otázku obnovení předválečné peněžní jistoty garantované právě zlatým standardem (vid' práce Wicksella a dalších).

Bezprostředně po skončení války a zániku monarchie nově vzniklé nástupnické státy, mezi nimi i Československo, dále používali na svých územích měnu monarchie (částečně proto, že jejich vznik nebyl až do konce války jistým a částečně proto, že otázky měny jsou logicky řešeny až po vypořádání bezpečnostních a právních). Její znehodnocená podoba však záhy začala být problémem, který destabilizoval beztak nejisté poválečné vztahy a nepůsobila motivující na subjekty k poválečné obnově hospodářství. Na tento vývoj musela reagovat i nově vzniknutá československá vláda, ve které ministrem financí byl Alois Rašín. Válkou poškozené měnové vztahy se rozhodl řešit měnovou reformou.<sup>3</sup> Dovolím si uvést, že důvody, které vedly Rašína k uskutečnění reformy byly čtverého charakteru

- a) existence vysoké inflace a státního dluhu, který první Československá republika zdědila po Rakousko-uherské monarchii jako důsledek dluhového financování válečných výdajů a z toho rezultující problematické vnitřní i vnější měnové vztahy
- b) potřeba upevnění určujících atribut nového státu, mezi které významným dílem patří vlastní měna
- c) stabilizování měnových poměrů uvnitř státu
- d) možnost napomoci urovnání hospodářských rozdílů mezi českou a slovenskou částí Československa, které byly hospodářsky rozdílně rozvinuty, co souviselo s různou povahou zprávy rakouské vlády v Čechách a maďarské na Slovensku

Nepochybně nejsilnějším motivem k uskutečnění reformy byla vysoká inflace, která měla tendenci přerůst do hyperinflace (příkladem bylo maďarské hospodářství). Hrozil rozvrat finančních vztahů, útek od oficiálních peněz k alternativním s čím dále souvisí pokles hospodářské aktivity, omezování výroby a nárůst nezaměstnanosti. Profesor Vencovský naléhavost uskutečnění reformy opisuje slovy „Jedním z prioritních úkolů vlády bylo rychle a radikálně se izolovat od rozvráceného peněžního vývoje poražené monarchie.“<sup>4</sup> V Rašínově případě je možné za důležitý pokládat také druhý motiv, protože již od svých studentských let byl činným při aktivitách v boji o vymanění se českých zemích z monarchie, „jako mladý advokátní koncipient patřil k hlavním představitelům radikálního pokrokového hnutí studentstva a mládeže. Za své aktivní veřejné vystoupení proti vládě a císaři byl zatčen a v soudním procesu se 78 obžalovanými známému jako „proces s Omladinou“, konaném v lednu a únoru 1894 v Praze odsouzen“<sup>5</sup>. Je zřejmé, že šlo o přirozeně přesvědčeného zastánce české samostatnosti, který se nebál dál za své ideály i v život.

### **Provedení měnové reformy**

Za měnovou reformu roku 1919 nelze považovat některý dílčí zákon nebo jednotlivé opatření. Protože šlo o proces budování nového, doposud neexistujícího právního rámce a institucí, za měnovou reformu je možné pokládat soubor zákonů, vládních nařízení a konkrétních akcí, které napomáhali přechodu od císařského zřízení k samostatné vládní správě nástupnické republiky. Za opatření měnové reformy, v nejužším slova smyslu uskutečňované v letech 1919 až 1920, lze považovat následující legislativní akty a jejich vykonání

1. *přijetí zákona č. 84/1919 Sb. o měnové odluce a jeho vykonání vládním nařízením č. 86 Sb.*

---

<sup>3</sup> Výraz *reforma* má zde jenom omezený význam. Reformovat, ve smyslu proměnit prvky systému lze pouze v případě že již takový systém existuje. V čase nástupu Rašína do ministerského úřadu však existoval pouze měnový systém monarchie a neexistoval žádný měnový systém Československa. Rašín měl ale od začátku v úmyslu budovat novou, suverénní měnu a z tohoto pohledu by bylo správnější užít výrazu *vytvoření měny*.

<sup>4</sup> VENCOVSKÝ, F.: *Vzestupy a propady československé koruny*

<sup>5</sup> EHLOVÁ, M.: *Právník, advokát a člověk Alois Rašín*

„Dne 25. února 1919 usneslo Národní shromáždění v tajném sezení zákon, kterým byl ministr financí zmocněn, aby provedl okolkování bankovek kolikem rovnajícím se 1% jejich nominální hodnoty, aby zadržel 50% předložených bankovek, do oběhu je nevydal, nýbrž prohlásil je za státní záručitelnou zápůjčku nevypověditelnou se strany věřitele...“<sup>6</sup>. Zákon v sobě zahrnoval dvě složky. Primární byla měnová odluka od Rakousko-uherské měny a vytvoření vlastního peněžního oběhu. Druhou bylo snižování množství peněz v oběhu, které souviselo se snahou o nápravu válečnou expanzí znehodnocenou měnou. Zákon byl vykonán ve dnech 3. až 9. března 1919. K okolkování bylo předloženo množství bankovek v celkové nominální hodnotě 7,157 mld. K, z kterých bylo zadrženo množství bankovek rovnající se nominální hodnotě 2,5 mld K, co představovalo částku přesahující 34 %.<sup>7</sup> Tímto aktem se konstituoval vlastní Československý peněžní oběh, který byl však stále uskutečňován starými rakousko-uherskými bankovkami.

## 2. přijetí zákona č. 309/1920 Sb. o povinnosti dávky z majetku a z přírůstku majetku

Zákon byl přijat 8. dubna 1920 a patřil ke klíčovým opatřením reformy. Význam dávky spočíval v částečné nápravě poválečných majetkových poměrů, kde některé sociální skupiny významně zbohatli na válečné výrobě a některé se ocitly bez jakéhokoliv hmotného zabezpečení. Dalším důležitým účelem zákona bylo, že umožnil shromáždit prostředky k úhradě válečných škod a rovněž působil restriktivně na množství existujícího oběživa.

## 3. dočasné odmítnutí založit cedulovou banku

Ministr Rašín měl od začátku zájem na vytvoření standardní cedulové banky, která by se starala o emisi bankovek. V krátkém období po válce, ale takovýto krok nebylo možné uskutečnit z důvodu neexistence vlastní měny nad kterou by banka měla kontrolu, proto jeho rozhodnutím bylo ponechat běžné pravomoci cedulové banky v rukou ministerstva financí. Takovýto stav ale bylo možné udržovat jenom po velmi omezenou dobu, z důvodu hrozby zneužití propojení vládní moci s možností emise bankovek, což by vedlo k naprosto opačnému vývoji cenové hladiny, než jaký byl původně zamýšlen a teda k jejímu **zvyšování**.

## 4. založení Bankovního úřadu ministerstva financí

Úlohy cedulové banky měl dočasně vykonávat Bankovní úřad ministerstva financí, který byl založen jako zvláštní úřad ministerstva a svou činnost začal vykonávat 11. března 1920. Úřad „prováděl všechny funkce, které zpravidla patří emisní bance: prováděl měnovou politiku včetně emise peněz eskontem obchodním směnek a operacemi s cennými papíry, přijímal vklady bank na zálohové účty, kupoval a prodával zlato, spravoval zlatou a devizovou rezervu, řídil devizové hospodářství včetně měnového kurzu. V této době tudíž obíhaly státopky a nikoliv bankovky.“<sup>8</sup> Úřad řídil ministr a měl plnit funkce, které přislouchají cedulové bance, přičemž nejdůležitější byla emise peněz. Úřad byl také vytvořen k provedení vydání nové československé měny. Bankovní výbor ukončil svou činnost až 31. března 1926, kdy od 1. dubna začala vykonávat úkoly se správou měny Státní banka Československá.

## 5. přijetí zákona č. 187/1919 Sb. o vlastní měně

Měsíc od založení Bankovního úřadu, dne 10. dubna 1919, byl přijat zákon, který ustanovoval novou, vlastní československou měnu. Její název byla koruna československá. Bylo ustanoveno, že koruna československá má stejnou hodnotu jako koruna rakousko-

<sup>6</sup> RAŠÍN, A.: *Finanční a hospodářská politika Československa do konce roku 1921*

<sup>7</sup> Suma je nižší než 50 % z důvodu okolkování veškeré hotovosti uložené v státní pokladně, které již nebylo nutné stahovat. Staženy byly pouze bankovky ve volném oběhu.

<sup>8</sup> VENCOSKÝ, F.: *Vzestupy a propady československé koruny*

uherská a směřuje se v poměru 1:1. Tímhle krokem byly naplněny i vlastenecké ideály Rašina v ekonomické oblasti.

#### 6. přesazování deflační politiky

Významným atributem reformy byla od jejího počátku snaha o snižování vysoké poválečné cenové hladiny na úroveň, která by se přiblížila k předválečnému stavu. Šlo o mimořádný postup, který byl výjimečným a proběhl pouze v Československu jako jednom z nástupnických států monarchie. Ostatní nástupnické státy sužovala právě opačně, silná pokračující inflace válečných dob. Základním motivem prosazování deflačního typu monetární politiky bylo zvyšování kupní síly peněžní jednotky prostřednictvím snižování množství peněz v oběhu. „Redukoval se převedším rozsah hotovostního oběživa, které bylo tehdy rozhodující složkou peněžního oběhu, ale také bezhotovostních peněz, které byly na žirových účtech a v pokladních poukázkách Rakousko-Uherské banky“<sup>9</sup> Podle výkazu Bankovního úřadu ministerstva financí, bylo po Rakousko-Uherské bance převzato následující oběživo

**Tabulka 2 Převzaté oběživo po Rakousko-uherské bance (v mil.)**

|                               |        |
|-------------------------------|--------|
| bankovky                      | 8 015  |
| žirové pohledávky věřitelů    | 1 617  |
| pokladní poukázky             | 468    |
| další zbytky z kolkovací akce | 90     |
| celkem oběživo                | 10 190 |

Zdroj: VENCOVSKÝ, F.: *Vzestupy a propady československé koruny*

**Tabulka 3 Z tohoto zadržného oběživa při měnové reformě v březnu 1919 (v mil.)**

|                        |       |
|------------------------|-------|
| bankovky při kolkování | 2 453 |
| na žirových účtech     | 413   |
| z pokladních poukázek  | 234   |
| celkem zadrženo        | 3 100 |

Zdroj: VENCOVSKÝ, F.: *Vzestupy a propady československé koruny*

#### 7. snaha o obnovení zlaté parity měny

Součástí reformních kroků byly i další významné opatření, které nebyly přímo spjaty s měnovými vztahy, byly však důležitou součástí reformování poválečného hospodářství a vedly k nastolení nových hospodářských vztahů. Dvě důležité změny se uskutečnily na úrovni podniků a bankovního sektoru a v zemědělství. První byla nostrifikace zahraničních, nečeských bank a podniků, které měly své zastoupení na území Československa, ale jejich základna byla na území bývalé monarchie. Druhou změnou byla pozemková reforma týkající se zemědělství. Byly zabráněny velké statky a rozděleny malým zemědělcům. Oba kroky je možné označit za reformní v širším slova smyslu.

#### Spor o provedení reformy

V literatuře se často, dovolím si tvrdit mylně, označují jako spořící se stany o provedení reformy názorové strany reprezentované A. Rašínem na straně jedné a K. Englišem na straně druhé. Takové tvrzení je pravdivé pouze zčásti. Je pravdou, že K. Engliš byl konzistentním odpůrcem deflační měnové politiky prosazované A. Rašínem, byl to však útok pouze na jedno z opatření celkové reformy, jak byla popsána výše. Šlo o významný prvek reformy, ona však byla mnohem složitějším souborem opatření a tak tenhle spor je možné

<sup>9</sup> tamtéž

nahlížet jako odborné a teoretické špičkování dvou významných představitelů tehdejší ekonomické teorie. Šlo o zjemňování, zlepšování opatření uskutečňovaných už v rámci probíhající reformy.

Významnější boj o pravou podstatu reformy musel A. Rašín svést se tehdejším vrchním ředitelem Živnostenské banky Jaroslavem Preissem, co byla bezpochyby mimořádně respektovaná osobnost bankovní sféry poválečné doby. Živnostenská banka patřila mezi největší a nejrenomovanější banky a hrála mimořádně důležitou roli při financování poválečné obnovy hospodářství. Ten, na rozdíl od Rašína, prosazoval zcela jiný model reformování celého měnového systému. Preiss navrhoval, aby se odluka a kreování nové měny uskutečnilo prostřednictvím tzv. repudiace, odmítnutím veškerých stávajících rakouskou-uherských bankovek. Ty by byly hned od začátku vyměněny v poměru 1:1 k nové měně, která by byla zřízena spolu s rychle vytvořenou cedulovou bankou. Navrhovaný model by byl zřejmě jednodušší a srozumitelnější pro občany, zároveň je zřejmé, že v sobě skrývá nebezpečí přenesení válečné inflace do nové měny. Proti Preissovmu návrhu tak stál Rašínův, který obsahoval výše zmíněné reformní kroky.

I přes vícere kritické hlasy, které podlely hodnocení krátkodobých trendů, je možné Rašínovy přičíst výjimečnou zásluhu (z dlouhého období) na poválečné obnově země. Jeho politika slavila úspěch a dosáhla svého cíle. Nedopustila uvolnění inflace, pomohla k stabilizaci hospodářství a jeho konjunktury v druhé polovině dvacátých let. Z dlouhodobého hlediska byl naplněn i další z cílů reformy, dosažení zlaté parity měny „Národní banka Československá se stala vrcholným orgánem, který spravoval naší měnu. Jejím cílem bylo dosáhnout zlaté parity, což se jí v roce 1929 ve velké míře podařilo. Na podzim roku 1929 byla totiž v Československé republice zavedena měna zlaté devizy.“<sup>10</sup> Tenhle úspěch je ve velké míře možné rovněž přičíst právě Rašínovmu modelu provedení reformy.

**Tabulka 4 Průběh deflační politiky**

| rok  | Kurz švýcarského franku vůči Kč | spotřebitelské ceny (1914 = 100) | vývoz mld. Kč | nezaměstnaní v tis. |
|------|---------------------------------|----------------------------------|---------------|---------------------|
| 1921 | 6,57                            | 1 674                            | 29,2          | 72                  |
| 1922 | 6,89                            | 976                              | 19,5          | 127                 |
| 1923 | 6,00                            | 958                              | 13,8          | 207                 |
| 1924 | 6,58                            | 1 014                            | 17,0          | 97                  |

Zdroj: VENCOVSKÝ, F.; Jindra, Z.; Novotný, J. a kol.: *Dějiny bankovníctví v českých zemích*

## Literatura

ČNB, elektronický archiv dostupný na:

[http://www.cnb.cz/www.cnb.cz/cz/archiv\\_cnb/fondy/nbcs.html](http://www.cnb.cz/www.cnb.cz/cz/archiv_cnb/fondy/nbcs.html)

EHLOVÁ, M.: *Právník, advokát a člověk Alois Rašín*. In SBORNÍK TEXTŮ: *Alois Rašín český politik, právník a národohospodář*. Praha: CEP, Politických vězňů 10, 24/2003

RAŠÍN, A.: *Finanční a hospodářská politika Československa do konce roku 1921*. Praha: Pražské akciové tiskárny, 1922

VENCOVSKÝ, F.: *Vzestupy a propady československé koruny*. Praha: Nakladatelství Oeconomia, 2003

VENCOVSKÝ, F.; Jindra, Z.; Novotný, J. a kol.: *Dějiny bankovníctví v českých zemích*. Praha: Bankovní institut, 1999

<sup>10</sup> [http://www.cnb.cz/www.cnb.cz/cz/archiv\\_cnb/fondy/nbcs.html](http://www.cnb.cz/www.cnb.cz/cz/archiv_cnb/fondy/nbcs.html)



### ***Role of A. Rasin in realization of the monetary reform of the year 1919***

**Annotation:** *paper inquires into process of the monetary reform of the years 1919 and 1920. First part gathers partial monetary problems which represented key sources for realization of the monetary reform. Second part contains certain steps of the reform in logical and chronological order. In third part, it is being proposed alternative view on the sometimes fallaciously presented argumentation about realization of monetary reform.*

**Key words:** *after war inflation, monetary reform, monetary separation, deflation policy*

**Kontaktní adresa autora:**

**Marek, Mičůch, Ing.**

**Katedra ekonomie**

**Národohospodářská fakulta**

**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**Nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3**

**micuchm@vse.cz**

# ROLE VŠ V OBLASTI JAZYKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

**Tereza Miklíčková**

**Abstrakt:** *Jazykové vzdělání je jedna z nezbytných znalostí potřebných pro absolventy VŠ a jejich uplatnění na trhu práce. Dnes se nabízí nepřehledné množství možností jazykového vzdělávání. Ale jakou roli hrají vysoké školy? Jsou vysoké školy schopny dostatečně studenty připravit i po jazykové stránce? Jaká je situace v praxi? Jsou podniky spokojeny? A co samotní studenti, jejich postoje, motivace a zájem o možnosti studia cizího jazyka na vysoké škole? Tento příspěvek nastiňuje situaci týkající se role VŠ v oblasti jazykového vzdělávání a znalosti cizího jazyka jakožto nezbytné znalosti pro tržní praxi.*

**Klíčová slova:** *jazykové vzdělávání, trendy jazykové výuky, výuka jazyků na VŠ, jazyková vybavenost, připravenost absolventů, znalost cizích jazyků*

## Úvod

Jazykové vzdělání je dnes nedílnou součástí pomyslného portfolia znalostí a dovedností absolventů VŠ. Kromě odborných znalostí a připravenosti pro tržní praxi se mezi hlavními požadavky na pracovní pozice objevuje právě požadavek znalosti cizího jazyka, nejčastěji angličtiny. Tato oblast by tedy neměla být opomíjena a měla by být efektivně řešena. Záměrně uvádím slovo „efektivně“, jelikož výuka cizích jazyků je součástí osnov VŠ. Ale efektivita nastavených systémů, způsobů výuku, zejména v souvislosti s praxí trochu pokulhává. Mohli bychom se ptát, kdo je na vině, zda jen škola, jen student, nebo obě strany. Odpověď je vcelku nasnadě. Je to záležitost obou stran, resp. i dalších (role vlády, MŠTV apod.). Jedno je však jisté. Nespokojenost s úrovní jazykového vzdělání pro tržní praxi je, jak na straně studentů, absolventů, tak i na straně firem. VŠ hraje v tomto směru podstatnou roli, ne ovšem klíčovou. Zkusme se dále podívat na situaci všeobecně, na konkrétní příklady z vysokých škol a také na pohled z praxe.

## Jazyková vybavenost v Evropě a v České republice

Podle posledních výsledků z března letošního roku zveřejněných Českým statistickým úřadem [3] se 56 % občanů EU domluví kromě mateřštiny ještě v jednom jazyce, 28 % alespoň dvěma dalšími jazyky, alespoň třemi 11 % a žádným jiným 44 %.

Nejrozšířenějším cizím jazykem zůstává v celé Evropě angličtina, kdy více než polovina respondentů (51 %) hovoří anglicky buď jako svou mateřštinou nebo cizím jazykem.

Zajímavé výsledky, které stojí za zvážení, se týkají motivace, proč se učit cizí jazyk, kdy 32 % dotázaných uvádí příležitost využít jej v práci, 27 % uvádí cíl pracovat v zahraničí. Rozšířené je i použití znalosti cizího jazyka během zahraniční dovolené (35 %) nebo pro osobní uspokojení (27 %).

Valná většina Evropanů považuje znalost cizího jazyka za výhodnou. 83 % občanů EU se domnívá, že znalost cizích jazyků jim je nebo může být osobně užitečná, více než polovina (53 %) považuje znalosti jazyků za velmi užitečné.

Ještě bych ráda uvedla dva další poznatky vyplývající z průzkumu. A to, že Evropané se učí jazyky zejména na základní a střední škole, kdy 65 % respondentů uvádí právě hodiny ve škole jako způsob, jak se učili cizí jazyky.

Posledním poznatkem, který chci zmínit je nerovnoměrné rozdělení jazykových znalostí. Poměrně dobré jazykové znalosti lze pozorovat v relativně malých členských státech, které mají několik státních jazyků, méně používané rodné jazyky nebo „jazykovou výměnu“ s okolními zeměmi. Naopak lidé, kteří žijí v jihoevropských zemích nebo v zemích, kde je jeden z hlavních evropských jazyků státním jazykem, mají malé jazykové znalosti.

Poslední výsledky Centra pro výzkum veřejného mínění z roku 2003 jsou o něco horší než celkové výsledky v rámci EU. [2] Žádným další jazykem kromě mateřštiny se nedomluví více než čtvrtina populace starší 15 let, o něco málo více než třetina zbývajících (35,5 %) se domluví jedním další jazykem, 24 % zvládá dva další jazyky a zbývajících 13 % dokáže mluvit třemi či dokonce více dalšími jazyky.

Podrobnější analýza ukázala, že jazykové znalosti se zvyšují spolu se stupněm dosaženého vzdělání. Vliv vzdělání se přitom projevoval velmi výrazně zejména u znalosti světových jazyků (NJ, AJ, RJ, FJ).

Angličtinou se domluví především mladí lidé ve věku 15 až 19 let, popř. i lidé ve věku 20 – 29 let, zatímco ruštinu znají především lidé ve věkovém rozmezí 30 až 59 let, lidé od 20 do 29 let ji ovládají relativně méně a mladší od 15 do 19 let ji prakticky neznají.

Zde bych chtěla podotknout, že jazykové vzdělání ovlivňuje i např. vláda, resp. politické uspořádání. Krásným příkladem je zde ruština a její znalost u mladších a starších generací. Také svým způsobem „předsudky“ hrají roli. Lze v podstatě pozorovat odstup generace, kdy se ruština neučila v podstatě vůbec a upřednostňovali se jiné jazyky, které nebyl nikdo nucen se učit povinně bez možnosti jiné volby. Co se týče dalšího příkladu předsudků a jazyků, tak s tím jsem se setkala asi před 8 lety, kdy jsme byli na výměnném pobytu v Dánsku. Domlouvali jsme se samozřejmě anglicky, ale studenti většinou uměli i německy, stejně jako starší generace. Přesto německy nekomunikovali a zdůvodňovali nám to tím, že stále vládne jakási povědomá zášť proti Německu z dob druhé světové války a německé nadvlády. Na kolik to byly objektivní, či subjektivní důvody lze těžko posoudit. Ale domnívám se, že u nás to po jistou dobu bylo obdobné s ruštinou. Naštěstí dnes je už situace jiná.

### **Trendy jazykové výuky**

V dnešní době je naprosto nesporné, že jazykové vzdělávání a aktivní znalost cizích jazyků hraje významnou roli v každé menší, či větší firmě a je její nedílnou součástí. Firmy investují do svých zaměstnanců a zlepšování jejich jazykových znalostí nemalé peníze. Současný trend v rámci lidských zdrojů nabízí především jazykové vzdělávání zejména takovým zaměstnancům, kteří mají o toto vzdělávání zájem, dále těm, kteří musí každodenně používat cizí jazyk, nebo jej potřebují pro zvýšení jejich kvalifikace [6]. Můžeme tedy vidět, že se pomalu ustupuje od toho, že firma platila jazykové kurzy všem zaměstnancům, ne jen těm vybraným (ať už z různých důvodů). Proto i zde by se mohl objevit tlak na vzdělávací instituce jako je například vysoká škola, aby absolventy připravovala náležitě nejen po profesní stránce, ale aby součástí byla i odpovídající jazyková příprava pro daný obor. Trendem posledních let je skutečnost, že firmy už nežadají pouhou základní znalost cizího jazyka, ale chtějí co nejodbornější vědomosti. Takoví lidé jsou pak mnohem lépe placeni než v pozicích, kde takový podmínka není. Člověk s vysokou jazykovou výbavou má nejen šanci na lepší postavení ve své současné profesi, ale otevírají se mu i možnosti nového zaměstnání s vyšší kvalifikací a lepším finančním ohodnocením [9]. Z tohoto úhlu pohledu role VŠ v oblasti jazykového vzdělání o to více nabývá na významu.

### **Národní plán výuky cizích jazyků**

Úvodem bych použila větu z článku zveřejněného v únoru loňského roku na serveru Učitelství listy, ve kterém se říká, že národní plán výuky cizích jazyků je velmi důležitý dokument, který svým dnešním pojetím ovlivní zítřejší konkurenceschopnost budoucích absolventů našich škol na trhu práce.

[4] Cílem tohoto plánu je vytvořit odpovídající podmínky pro výšení jazykových znalostí a jazykových kompetencí obyvatelstva České republiky v cizích jazycích, aby občané dovedli porozumět a komunikovat i v cizích jazycích. Existuje totiž požadavek, aby každý

občan Evropy byl schopen komunikovat kromě mateřského jazyka alespoň ve dvou jazycích, což je v oblasti vzdělávání naplňováno postupným vytvářením rámcových programů pro jednotlivé obory vzdělávání.

V prosinci roku 2005 byl vládou schválen tento plán, a to včetně Akčního plánu výuky cizích jazyků pro období 2005 – 2008. Akční plán se soustřeďuje na několik oblastí, počínaje předškolním vzděláváním a konče výzkumem a inovacemi v cizojazyčném vzdělávání.

Vzhledem k tomu, že se zde bavíme o roli VŠ škol, tak zde zmíním některé aktivity v rámci terciárního vzdělávání. Jedná se např. o posílení rozpočtu VŠ o účelové prostředky určené katedrám cizích jazyků na posílení odborného jazyka včetně jazyků méně užívaných, o vytvoření jazykových studijních programů fakult vzdělávající učitele, výuka některých předmětů v cizím jazyce, zajištění zařazení oborových didaktik cizích jazyků mezi vědní disciplíny při jednání akreditační komise, poskytnutí prostředků na studijní jazykové pobyty v zahraničí studentů vysokých škol, kteří se připravují na učitelské povolání v oboru cizí jazyk prostřednictvím dotačního programu aj.

### **Výuka jazyků na VŠ**

Teď bych ráda věnovala pár řádek aktuální situaci na vybraných univerzitách a jejich roli v oblasti jazykového vzdělávání.

Začneme na naší univerzitě VŠB-TU Ostrava. Na většině fakult (kromě ekonomické) probíhá výuka jednoho cizího jazyka, který je čtyřsemestrální, od prvního ročníku. Studenti si mohou vybírat ze čtyř jazyků: A, N, F, Š.

Na Ekonomické fakultě se vyučuje cizí jazyk 1, který je dvousemestrální v prvním ročníku a cizí jazyk 2, který je také dvousemestrální, ale v druhém ročníku.

V některých semestrech otevírá katedra jazyků jednosemestrální konverzační kurz jazyka anglického s rodilým mluvčím. Z kapacitních důvodů nemůže katedra jazyků pořádat dobrovolné kurzy. Studenti mají k dispozici počítačovou učebnu, kde si mohou samostudiem zdokonalit znalost cizího jazyka na různých úrovních.

Podíváme-li se však na realitu a způsob výuku, pak narážíme na velkou nespokojenost studentů. I podle posledního průzkumu uveřejněného v bulletinu Studentské komory Akademického senátu [10] vyjádřila většina studentů nespokojenost s výukou cizích jazyků. Mezi hlavní výtky patřilo to, že výuka probíhá zpravidla v početně velkých skupinách, studenti nejsou rozděleni podle svých jazykových znalostí, ale na základě počtu absolvovaných let výuky cizího jazyka na střední škole, velký důraz je kladen na gramatiku na úkor konverzace. Neexistuje možnost zapsat si cizí jazyk jako volitelný předmět v dalších letech studia atd.

Jelikož jsem sama absolvovala tyto hodiny, tak vím dobře, co tím měli studenti na mysli. Ze čtyř absolvovaných semestrů jsem si odnesla jediné a to pár nových slovíček. Jinak mi výuka vůbec nic nedala. Zejména díky velkým skupinám a nerozdělení dle jazykových znalostí. Tudíž ti, co uměli jazyk lepší, se v hodinách spíše nudili a nic si z hodin neodnášeli. Pro mě to byla víceméně ztráta času, než to, co by mě mělo připravit na praxi.

Je zřejmé, že studenti přichází na univerzitu s různým stupněm jazykových znalostí. Důležitou roli zde hraje předchozí výuka na základní a střední škole, kde se také nejvíce lidí učí a naučí nějakým způsobem cizí jazyk. Vysoká škola by na to mě navazovat a rozšiřovat jazykové znalosti zejména ve vztahu ke studovanému oboru a ne v podstatě od začátku učit gramatiku, nebrat ohled na úroveň znalostí, bez konkrétního oborového zaměření. Absence možnosti studovat jazyk v rámci univerzity v dalších letech pokládám také za mínus. Samozřejmě, že mnozí by mohli oponovat, že vše záleží na studentech, že ten, kdo chce, tak navštěvuje nejrozličnější jazykové kurzy, věnuje se jazyku ve volném čase, využije možnosti vycestovat do zahraničí, studovat tam apod. Ale to by bylo na dlouhou debatu a nepokládám

tyto aspekty za zcela klíčové, byť jsou také velmi důležité, neboť bez jakési osobní motivaci a touze učit se cizí jazyky to jaksi není možné.

Pozitivní na celé situaci je fakt, že celá řada výtek ze strany studentů byla uznána katedrou jazyků a že se spolu se Studentskou komorou dohodli a dále jednají na zlepšení podmínek a způsobu výuky cizích jazyků nejen v rámci naší fakulty, ale i v rámci celé univerzity.

Abych neopomněla další možnosti, které VŠ nabízí, tak musím zmínit možnost studovat např. předmět Statistika v angličtině, což se sice chvályhodné, ale pro praxi by bylo mnohem přínosnější studovat v angličtině jiné předměty. Dále např. v rámci našeho oboru Systémové inženýrství a informatika existuje možnost navštěvovat předmět Konverzace pro SII. Kdysi nám bylo řečeno, že je to předmět, který je speciálně jen pro náš obor, kde se budeme zaměřovat i na odbornou terminologii apod. Situace vypadala a vypadá jinak. Je to zase jen možnost pro studenty zopakovat si gramatiku a udělat pár všeobecných témat. O odborné terminologii a souvislosti s oborem nemůže být řeč. Ale je to alespoň nějaké možnost studia cizího jazyka v dalších letech po ukončení prvních dvou ročníků.

Jistě nezastupitelné místo má oddělení zahraničních styků, s jehož pomocí mohou studenti využít možnosti studovat semestr, či semestry na zahraničních univerzitách v rámci různých programů jako např. ERASMUS, CEEPUS, finanční mechanismy EHP/Norska, granty MŠMT aj. O tom, jaký je zájem ze strany studentů, kteří využívají nebo naopak nevyužívají tuto jedinečnou možnost, bychom také mohli dlouze debatovat.

Jako další příklad bych ráda uvedla možnost studia cizích jazyků na Ostravské univerzitě, kde jsem také studovala obor Ruština ve sféře podnikání. Pro všechny studenty (i ty, kteří tam studují dva cizí jazyky) platí povinnost absolvovat tzv. jazykový blok, ze kterého musí získat 9 kreditů v rámci celého studia. Jazyky jsou nabízeny, řekněme, ve třech úrovních, např. angličtina 1, angl. 2, angl. 3. Jazyky označené jako 1 jsou v prvním semestru hodnoceny 4 kredity a navazující 2, resp. pak 3 kredity 5. Paradox ale je ten, že studenti, kteří znají cizí jazyk např. ze střední školy apod. na pokročilé úrovni, si nemohou zvolit rovnou např. angličtinu 3, ale musí absolvovat i 1 a 2, teprve pak by si mohli zapsat 3. Tudíž musí ztratit, naprosto zbytečně, dva semestry začátečnickou úroveň jazyka, než by se dostali k úrovni, která by alespoň trochu odpovídala jejich znalostem. Tudíž studenti nejsou vůbec rozdělení podle znalostí a konečný přínos absolvování tohoto jazykového bloku je pro studenty, kteří s jazykem nezačínali jako naprostí začátečníci, nulový. Není to tedy tak trochu zbytečné?

Posledním příkladem, který chci uvést je zlínská univerzita. Zde studenti letos v dubnu vznesli protest vyjadřující jejich nespokojenost s výukou celkově, kdy absolventi této univerzity nachází, nebo spíše nenachází odpovídající uplatnění na trhu práce. A jednou ze zmíněných věcí, které se studentům nelíbily, byla i jazyková vybavenost, která je, jak řekl zástupce studentské komory akademického senátu, slabší a mělo by se to zlepšit.

Příklad nespokojenosti studentů uvádím zejména proto, aby si každý uvědomil, že jedna z věcí, kterou studenti od studia na vysoké škole očekávají, byť to není to hlavní, je to, že VŠ sehraje určitou roli právě v oblasti jazykového vzdělání v souvislosti s uplatněním absolventů v praxi.

### **Znalosti pro tržní praxi**

O tom, že i jazykové znalosti zaměstnanců firem, jsou jejich vizitkou, zde byla už částečně řeč. Stejně tak jako o nemalých prostředcích vynakládaných na další jazykové vzdělávání zaměstnanců. O přínosu a konečném efektu těchto investovaných prostředků bychom se také mohli dlouze bavit. Ze své praxe ve výuce jazyků, kdy se setkávám téměř denně právě se zaměstnanci firem, kteří se více či méně dobrovolně učí cizí jazyk, do nichž firma více či méně investuje, jsem si vcelku zakrátko utvořila názor na to, jaká je situace

v praxi. Často se stává, že firmy investují do svých zaměstnanců neefektivně a jazykové kurzy adekvátně nepodporují jejich konkurenceschopnost na trhu.

Velmi zajímavé jsou letos zveřejněné výsledky průzkumu požadavků na absolventy technických VŠ se zaměřením na velké společnosti, který byl proveden pro Centrum vzdělávání a poradenství Vysokého učení technického v Brně (CVP VUT) [7].

Ráda bych zmínila některé výsledky z oblasti připravenosti absolventů v oblasti jazykových požadavků.

[7] Pouze 21 % společností je spokojených s úrovní jazykových znalostí absolventů technických VŠ. Na základě jazykového testování 30 % společností deklaruje rozsah jazykových znalostí na úrovni začátečníka a 83 % na úrovni mírně pokročilého uživatele. Bohužel, 73 % společností vyžaduje minimálně úroveň středně pokročilý a 51 % dokonce úroveň pokročilý. Dochází tedy k jasné nerovnováze nabídky poptávky na trhu práce. Požadovaným jazykům v 98 % případů vévodí angličtina, následovaná ve 28 % společností němčinou.

Pro přehlednost uvádím tabulku, ve které jsou zachyceny výše zmíněná čísla.

Tabulka č. 1 Připravenost absolventů v oblasti jazykových požadavků

| JAZYKOVÁ VYBAVENOST | Současná úroveň kandidátů na technice pozice | Požadovaná úroveň firem |
|---------------------|----------------------------------------------|-------------------------|
| Začátečník          | 30 %                                         | 0 %                     |
| Mírně pokročilý     | 83 %                                         | 2 %                     |
| Středně pokročilý   | 3 %                                          | 73 %                    |
| Pokročilý           | 0 %                                          | 51 %                    |

Zdroj: Průzkum absolventů technických vysokých škol [7].

Z průzkumu také vyplynulo, že mezi metodami výběru jednoznačně a s velkým odstupem vedou pohovory. Absolventi technických VŠ by se měli připravit jak na pohovory v českém, tak i v cizím jazyce.

I na základě těchto výsledků můžeme vidět, že nespokojenost není jen na straně studentů vůči vysokým školám, ale i na straně firem, ve kterých absolventi těchto vysokých škol pak nachází své uplatnění.

### Závěr

Z předchozího je zcela jasné, že role vysokých škol v oblasti jazykového vzdělávání není klíčová, ale je podstatná. Samozřejmě, předchodí stupně vzdělání, ať už základní škola, střední škola, nebo dnes už i mateřská škola, sehrávají právě tu klíčovou roli v jazykovém vzdělávání. Pokud jsou dobré základy, dá se na tom dále stavět. Jestliže systém a způsob výuky není efektivní od počátku, pak je práce mnohem obtížnější.

Velmi pozitivní je postoj a uvědomění si důležitosti znalosti cizích jazyků v dnešním světě, ať už z hlediska osobní potřeby, nebo z hlediska připravenosti a uplatnění absolventů vysokých škol v praxi. Jazykové znalosti jsou nezbytnou součástí portfolia znalostí potřebných pro tržní praxi.

V první řadě samozřejmě záleží na každém člověku a jeho postoji, možnostech, vlohách, schopnostech atd. Ale velmi důležitá je i spolupráce se vzdělávacími institucemi. Jde o to nastavit, upravit, zefektivnit, či přinést nový systém jazykového vzdělávání. A v neposlední řadě je to samozřejmě spolupráce z firmami z praxe, které pak prakticky využívají nabytých znalostí.

Již Aristoteles řekl, že vzdělání má hořké kořínky, ale sladké ovoce. Pomyslné hořké kořínky zde byly zmíněny. A naopak realizace takových programů a plánů jako je např. Národní plán výuky cizích jazyků jistě přinesou své ovoce, jelikož se prolínají všemi

úrovněmi vzdělání. Což se pak následně projeví i v praxi a spokojenosti firem s absolventy VŠ a jejich jazykovou vybaveností. Vše je jen otázka času, kdy se toto kýžené ovoce objeví.

## Literatura

- [1] BÍLKOVÁ, J. *Studenti žádají lepší výuku*. Zlínský deník, 24. 4. 2007. [online], [cit. 1. 5. 2007]. Dostupné na: <http://zlin.cz/article.php?ID=108149>.
- [2] *Ekonomická aktivita a jazyková vybavenost obyvatel ČR*. Praha: Centrum pro výzkum veřejného mínění, Sociologický ústav AV ČR, 2003. [online], [cit. 1. 5. 2007]. Dostupné na: [http://www.cvvm.cas.cz/upl/zpravy/100253s\\_eu30806.pdf](http://www.cvvm.cas.cz/upl/zpravy/100253s_eu30806.pdf)
- [3] *Evropané a jejich jazykové znalosti*. Speciální EUROBAROMETR 243. Český statistický úřad, 23. 3. 2007. [online], [cit. 1. 5. 2007]. Dostupné na: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/evropane\\_a\\_jejich\\_jazykove\\_znalosti](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/evropane_a_jejich_jazykove_znalosti).
- [4] *Národní plán výuky cizích jazyků*. MŠMT, 2006. [online], [cit. 1. 5. 2007]. Dostupné na: <http://www.ceskaskola.cz/Files/Soubory/narodni-plan-vyuky-cizich-jazyku.pdf>.
- [5] *Oddělení zahraničních styků*. EKF, VŠB-TU Ostrava, 2007. [online], [cit. 1. 5. 2007]. Dostupné na: <http://www.ekf.vsb.cz/oblasti/katedry/dekanat/zahranicni-styky>.
- [6] PLOCEK, P. *Motivace zaměstnanců prostřednictvím jazykového vzdělávání*. HR FORUM 12/05. [online], [cit. 1. 5. 2007]. Dostupné na: [www.chc.cz/upload/pr/clanek\\_19.doc](http://www.chc.cz/upload/pr/clanek_19.doc).
- [7] *Průzkum požadavků na absolventy technických VŠ (2006) – velké společnosti*. Centrum vzdělávání a poradenství Vysokého učení technického v Brně (CVP VUT), 2007. [online], [cit. 1. 5. 2007]. Dostupné na: <http://www.li.vutbr.cz/pruzkum-pozadavku-na-absolventy-technickyh-vs>.
- [8] *Systém výuky cizích jazyků na VŠB-TU Ostrava*. Zápis ze setkání rektora VŠB – TU Ostrava prof. Ing. Tomáše Čermáka, CSc. se členy studentské komory Akademického senátu ze dne 30. května 2006. [online], [cit. 1. 5. 2007]. Dostupné na: <http://skas.vsb.cz/index.php?p=12&d=10>.
- [9] ŠALANDA, R. a KAIN, P. *Trendem je odborná angličtina*. HN, 10. 1. 2007. [online], [cit. 1. 5. 2007]. Dostupné na: [http://vzdelavani.ihned.cz/c3-20139370-d00000\\_d-trendem-je-odborna-anglictina](http://vzdelavani.ihned.cz/c3-20139370-d00000_d-trendem-je-odborna-anglictina).
- [10] *Výuka jazyků na ekonomické fakultě*. Bulletin Studentské komory Akademického senátu Ekonomické fakulty VŠB-TU Ostrava, 1. číslo, letní semestr 2007.
- [11] *Výuka jazyků na jednotlivých fakultách*. VŠB-TU Ostrava, Katedra jazyků, 2007. [online], [cit. 1. 5. 2007]. Dostupné na: <http://www1.vsb.cz/cz/fakulty/celosk/index.php>.

### *The role of university in the sphere of language education*

**Annotation:** *The language education is one of the essential knowledge needed for graduates and their practice in the labour market. Nowadays, there is a wide range of opportunities for language education. But what is the role of the universities? Are the universities able to prepare the students sufficiently also in terms of language skills? What is the situation in practice? Are the companies satisfied? And what about the students, their attitudes, motivation and interest in the possibility to study foreign language at university? This paper outlines the situation concerning the role of the university in the sphere of language education and the knowledge of a foreign language as an essential knowledge for market practice.*

**Key words:** *language education, trends of language education, language education at university, language availability, awareness of graduates, foreign language knowledge*

**Kontaktní adresa autora:**  
**Tereza Miklíčková, Ing.**  
**katedra Systémového inženýrství,**  
**Ekonomická fakulta VŠB-TU Ostrava**  
**Sokolská 33, 701 21 Ostrava 1**  
**tereza.miklickova.ekf@vsb.cz**



# APLIKÁCIA MODELU 5M PŘI REALIZÁCI KOMUNIKAČNEJ KAMPANE NA INTERNETE

**Andrej Miklošík**

**Abstrakt:** Realizácia komunikačnej kampane vyžaduje prípravu a postup podľa premyslenej koncepcie. Existuje niekoľko druhov metodík, pomocou ktorých je možné napláňovať reklamnú kampaň. V internetovom prostredí existujú niektoré špecifiká, ktoré je pri využití modelu 5M potrebné zohľadniť. Medzi reklamnými formátmi na internete sú rozdiely, ktoré sa týkajú ich určenia a efektivity. V súčasnej modernej elektronickej dobe by mal byť internet súčasťou väčšiny komunikačných kampaní, prípadne vystupovať ako jediné médium v prípade online kampane.

**Kľúčové slová:** komunikačná kampaň, internet, model 5M

Komunikačnú kampaň na internete je vhodné zrealizovať kedykoľvek, primárne však po spustení prevádzky inovovaného internetového portálu. Mala by informovať zákazníkov o možnostiach a službách, ktoré nová internetová stránka poskytuje. Model 5M, používaný pri plánovaní komunikačnej, resp. reklamnej kampane, je veľmi dobre využiteľný aj v prostredí e-businessu. Proces realizácie komunikačnej kampane pomocou modelu 5M pozostáva z piatich krokov:

**Mission** – určenie cieľov reklamnej kampane

Okrem klasických marketingových cieľov, ktorými sú objem predaja, podiel na trhu, distribučná penetrácia, uvedenie nových produktov na trh, atď., je potrebné určiť aj špecifické komunikačné ciele – čo chce firma realizáciou reklamnej kampane dosiahnuť. Typické komunikačné ciele sú: získanie povedomia, záujmu, zlepšenie poznatkov o produktoch, tvorba imidžu, a pod.

**Money** – stanovenie rozpočtu

Stanoviť reklamný rozpočet možno pomocou nasledovných metód:

- percentuálnej – určitým percentom z obratu resp. zisku,
- konkurenčnej parity – podľa toho, koľko na reklamu vynakladá konkurencia,
- subjektívneho rozpočtu – čo si firma môže dovoliť,
- úloh a cieľov – v takej výške, aby sa naplnili vopred stanovené ciele.

**Message** – výroba správy

Existuje niekoľko odporúčaní, ktoré by mala firma zohľadniť pri výrobe reklamného banneru:

- banner by mal byť animovaný (jeho účinnosť oproti statickému banneru je až niekoľko násobne vyššia),
- produktový inzerát musí mieriť priamo k produktu a nie na hlavnú stránku firmy,
- neumiestňovať bannery na stránky, ktorých návštevnosť nie je auditovaná – meraná treťou nezávislou firmou analýzou „access log“ súborov (u nás Taylor Nelson Sofres: [www.i-audit.sk](http://www.i-audit.sk)),
- čas umiestnenia by mal byť minimálne jeden týždeň.

**Media** – výber médií

Stanovenie kritérií na výber konkrétnych serverov, hodnotenie, výber, kontaktovanie serverov.

**Measurement** – kontrola, meranie účinnosti

Počas realizácie reklamnej kampane, ako aj po jej skončení, je potrebné monitorovať efektivitu reklamy a zhodnotiť jej úspešnosť. Na to nám slúžia niektoré ukazovatele, ktoré bližšie popisujem v nasledujúcej kapitole. V oblasti realizácie internetovej reklamnej kampane sa týchto 5 krokov dá konkretizovať nasledovne:

- zadanie na vypracovanie internetovej reklamnej kampane – časový harmonogram kampane, aké ciele chce firma dosiahnuť, aké cieľové skupiny chce firma osloviť, čo od reklamnej agentúry požaduje, aký rozpočet bol na kampaň vyhradený,
- stratégia kampane,
- tvorba mediaplánu – časový harmonogram, výber serverov a foriem reklamy, cenová kalkulácia, profily jednotlivých serverov,
- kritéria výberu serverov – na akú oblasť sa server (www stránka) orientuje, kto je cieľovým zákazníkom www stránky, aké služby server ponúka používateľom, aká je návštevnosť stránky, aké sú možnosti umiestnenia konkrétnej reklamnej formy na stránke, aká je cena umiestnenia,
- výroba reklamných foriem,
- realizácia kampane,
- priebežné monitorovanie kampane a prípadná optimalizácia,
- konečné spracovanie a vyhodnotenie internetovej reklamnej kampane.

Na začiatku plánovania reklamnej kampane stojí zadefinovanie cieľov. Tie musia byť konkrétne a merateľné, aby bolo možné spätne vyhodnotiť úspešnosť kampane, prípadne v jej priebehu modifikovať niektoré jej aspekty. Základným cieľom v prostredí e-businessu by malo byť zvýšenie návštevnosti na stránke. Získanie nových návštevníkov je predpokladom úspešnosti stránky a naplnenia jej komercializácie. Cieľ počtu návštevníkov môže byť stanovený absolútne alebo relatívne. Zároveň sa môže týkať rôznych časových období, napríklad denná, týždenná či mesačná návštevnosť meraná počtom unikátnych návštevníkov (UV – Unique Visitors). V absolútnom vyjadrení možno napríklad stanoviť mesačnú návštevnosť na úrovni 30000 UV/mesiac. V relatívnom vyjadrení môže byť cieľ stanovený ako rast počtu UV o 50 % za mesiac. Ďalším presne merateľným cieľom môže byť rast tržieb. Rovnako ako predchádzajúci cieľ je možné ho stanoviť absolútne a relatívne. Pri takto stanovenom ciele bude kampaň koncipovaná viac na ovplyvňovanie nákupného rozhodnutia ako na informáciu o novom portáli. Ďalšie ciele sa môžu týkať brandingu – rast spontánnej známosti značky, podporenej známosti značky, imidžu značky u spotrebiteľov, nesporebiteľov, konkurencie, a pod.

Stanovenie rozpočtu by malo vychádzať z definovaných cieľov. Agresívne ciele vyžadujú primeraný finančný obnos, ktorý zabezpečí ich naplnenie. V praxi sa často stretávame s princípom stanovovania rozpočtu „čo si môžeme dovoliť“, pri ktorom vedenie vyčlení určitú čiastku a marketingové oddelenie musí tejto sume prispôbiť ciele aj priebeh komunikačnej kampane. V prípade dlhodobejšej kampane je tiež dôležité, či sú prostriedky k dispozícii okamžite, alebo je suma uvoľňovaná postupne a tomu je potrebné prispôbiť aj časovanie kampane. Hneď v tomto kroku je vhodné posúdiť adekvátnosť výšky rozpočtu k stanoveným cieľom. Ak je napríklad cieľ stanovený ako získanie nových 30000 UV za mesiac a predpokladá sa trvanie kampane 3 mesiace, spolu je to 90000 nových unikátnych návštevníkov. Pri využití najefektívnejšej metódy na získanie nových návštev PPC a kalkulácii s minimálnou cenou na oslovenie jedného návštevníka 1 Sk by v tomto prípade nemal byť rozpočet nižší ako 90000 Sk, inak možno ihneď konštatovať jeho nereálnosť.

Rozsiahlejšia reklamná kampaň môže byť značne finančne náročná. Cena za tisíc videní reklamy (CPT) sa na rôznych serveroch pohybuje medzi 400 a 800 Sk. Ak by server, ktorý disponuje počtom 100 000 impresií (zobrazení stránok) denne, zobrazoval len jednu reklamu, náklady by pri cene 400 Sk (CPT) dosiahli 40 000 Sk za deň. Ide však len

o ilustratívny výpočet, servery totiž mávajú viacero klientov, ktorých bannery rotujú. Do konečnej ceny zároveň vstupujú aj ďalšie faktory, ako rôzne príplatky a zľavy.

Napriek často pertraktovaným nedostatkom internetovej reklamy, z ktorých hlavným je znižujúca sa klikateľnosť bannerov vyplývajúca z presýtenia používateľmi reklamou, viac ako polovica internetovej populácie (52 %) zastáva názor, že množstvo reklamy na internete je primerané. Vyplýva to z výsledkov štúdie Správa o slovenskom internete 2/2005<sup>1</sup>, ktorú spoločnosť TNS SK realizovala v októbri 2005 prostredníctvom iPanelu respondentov. Za najzaujímavejšiu formu reklamy na internete považujú používatelia internetu banner s animovanými obrázkami, ktorý uviedlo až 55 % respondentov. Ďalšie formy reklamy, ktoré považujú používatelia internetu za zaujímavé, sú: malé obrázkové ikony s odkazmi na iné stránky (35 %), banner s textom (29 %), inzertné linky na iné stránky (28 %) a banner so statickými obrázkami (26 %).

Bannerová reklama je vhodná skôr na budovanie známosti značky, ako na dosiahnutie okamžitého predajného výsledku. Pokiaľ je pri plánovaní kampane potrebné zohľadniť značne obmedzený rozpočet, možno platenú bannerovú reklamu odporúčať ako doplnok kampane na vyhľadávacích serveroch. Zaujímavou alternatívou k platenej bannerovej reklame sú výmenné bannerové systémy. Vstúpiť do systému možno s takmer akoukoľvek internetovou stránkou, a to väčšinou bezplatne. Prevádzkovateľ stránky na nej vyčlení priestor pre zobrazovanie reklamy ďalších firiem zapojených do systému. Na základe dohodnutého výmenného pomeru získava ako odplatu reklamný priestor na iných stránkach. Rôzne výmenné systémy sa líšia možnosťami výberu preferovaných serverov, zamedzenia zobrazovania reklamy priamej konkurencie, výmenným pomerom, podporou reklamných formátov, úrovňou dostupných štatistík, či možnosťou výmeny získaných kreditov za hotovosť. Systémy umožňujú aj cieleňie reklamy. Účastník má možnosť rozhodovať, na ktorých stránkach sa má jeho banner vyskytovať a na ktorých nie. Taktiež môže ovplyvňovať, aké bannery sa na jeho stránkach môžu zobrazovať. Tým účastník získava možnosť 100 % cieleňia reklamy, ktoré mu zaručí vysokú úspešnosť jeho bannera napríklad na iných, tematicky podobných stránkach, a taktiež možnosť zabrániť výskytu nechceného iného bannera na svojej stránke (napr. bannera konkurencie).

Výroba komunikačného posolstva – správy, je podmienená stanovenými cieľmi. Z nich vyplýva, ktoré druhy komunikácie budú pre kampaň najvhodnejšie a ktoré, naopak, vhodné nie sú. Najčastejšie sa pri komunikačnej kampani na internete využívajú tieto formy:

- bannery rôznych druhov,
- odkazy vo výsledkoch vyhľadávania,
- PR články,
- spozoring a partnerstvo.

Cena za výrobu grafického návrhu reklamného bannera sa pohybuje od cca 800 Sk za statický banner a 1800 Sk za animovaný, resp. flashový banner. Horná hranica ceny sa pohybuje v závislosti od kvality návrhu, použitej technológie, prestíže výrobcu, a pod. Ich výrobu je väčšinou schopný zabezpečiť aj prenajímateľ reklamného priestoru. Pomocou vhodného programu je možné vytvoriť si ho vo vlastnej réžii.

Okrem týchto foriem možno samozrejme využiť aj ďalšie nástroje marketingovej komunikácie. Dôležité je rozhodnúť sa o realizácii online, resp. kombinácii s offline komunikáciou. Pri výrobe bannerov a ďalších foriem je dôležité vychádzať zo stanovených cieľov. Komunikované posolstvo musí motivovať potenciálnych návštevníkov (zákazníkov) k vykonaniu určitej akcie. Ak chceme zvýšiť návštevnosť na stránke, budeme komunikovať niektoré nové funkčné aspekty alebo akcie. V zásade je potrebné vytvoriť dva druhy

---

<sup>1</sup> TNS-GLOBAL: *Správa o slovenskom internete 2/2005*. November 2005 [citované 2007-04-16]. Dostupné na WWW: [www.tns-global.sk/docs/TS26\\_iPanel.pdf](http://www.tns-global.sk/docs/TS26_iPanel.pdf)

bannerov, a to jednu sadu pre self promo, čiže zobrazovanie reklamy na vlastnom portáli a druhú sadu pre zobrazovanie na iných portáloch. V sade vytvorených bannerov by mali byť obsiahnuté viaceré formáty. Moderné riešenie portálu integruje na svojej titulnej stránke viaceré bannerové plochy, z ktorých každá je využiteľná pre externú aj internú reklamu. Niektoré stránky sú koncipované takým spôsobom, že je na nich vytvorených aj viac ako 10 bannerových plôch. Dôležité pre zachovanie vysokej estetickej hodnoty je vyváženie počtu animovaných bannerov v pomere k statickým tak, aby neboli naraz v pohybe všetky bannerové plochy. Výrobu bannerov je vhodné prenechať technikom, kreatívnemu oddeleniu, prípadne reklamnej agentúre, ktorí na základe požadovaného komunikačného posolstva a definovaných parametrov vykonajú technickú realizáciu. Základné formáty, ktoré by nemali chýbať vo vyrobenej sade sú banner klasik, square a skyscraper.

Ďalšou komunikačnou formou sú sponzorované, resp. PPC (Pay Per Click – pláť za klik) odkazy. Ich výrobu je možné realizovať vo vlastnej réžii. Každý PPC odkaz sa skladá z troch základných prvkov:

- nadpis odkazu,
- text (telo odkazu),
- cieľová URL.

Predpokladom pre tvorbu efektívnych PPC odkazov je definovanie kľúčových slov, ktoré chceme odkazmi obsadiť. Pri tvorbe PPC odkazu je potrebné dodržať niektoré zásady, ktoré zvyšujú jeho efektivitu. Pre každé kľúčové slovo je vhodné vytvoriť jeden odkaz. Je možné použiť aj univerzálny odkaz pre všetky kľúčové slová, nebol by však dostatočne efektívny. Nadpis odkazu je zvyčajne jedno alebo niekoľko slov, ktoré by mali vystihnúť obsah odkazu a upútať pozornosť používateľa. Je vhodné ak nadpis priamo obsahuje vyhľadávané kľúčové slovo. To zvyšuje jeho dôveryhodnosť a vzbudzuje u používateľa dojem vyššej relevantnosti v porovnaní s inými odkazmi. Ak by sa použil jeden odkaz na viaceré kľúčové slová, túto podmienku by nebolo možné splniť. Text odkazu je ďalším prvkom, ktorý môže upútať používateľa. Skladá sa typicky z dvoch až troch riadkov, spravidla v rozsahu cca 150 znakov. Posledným prvkom, ktorý sa v odkaze nachádza, je URL, čiže adresa cieľovej stránky, na ktorú sa používateľ preklikom dostane. Na prvý pohľad možno nie je jasné, prečo by adresa stránka mala mať vplyv na efektivitu odkazu. Každý internetový portál má množstvo podstránok s rôznym obsahom. Ako cieľovú URL preto nemožno uviesť titulnú stránku. Ak by používateľ hľadal informáciu o akcii „20 % zľava na vybrané dovolenkové zájazdy do 30.5.2007“, je potrebné ako cieľovú URL zadať presnú adresu podstránky, ktorá o tejto akcii informuje. Iba tak je možné dosiahnuť, aby používateľ na stránke ostal dlhšiu dobu. Ak by sa prostredníctvom odkazu dostal len na titulnú stránku, musel by sa orientovať v systéme menu a konkrétnu informáciu vyhľadať. Každá takáto akcia zvyšuje šancu, že používateľ zo stránky odíde. Z URL je v odkaze viditeľná len primárna doména, zvyšok adresy je pre používateľa skrytý, presmerovaný však bude na konkrétne zadanú URL.

Ďalším často využívaným nástrojom marketingovej komunikácie sú PR články. Tieto je možné umiestniť na spravodajské a publicistické servery alebo do elektronickej verzie tlačených periodík. Kvalitný PR článok by mal vytvárať pozitívny dojem o firme, a to priamo alebo nepriamo. Okrem toho môže firma využiť napríklad sponzorstvo. Existujú jeho rôzne podoby na internete. Pri partnerstve s inými portálmi je možnosť bezplatnej výmeny reklamných plôch a uverejňovanie bannerov partnera. Táto forma sa používa najmä v prípade, že bannerové plochy nie sú vyťažované prebiehajúcou reklamnou kampaňou zákazníkov.

Štvrtým krokom pri tvorbe a plánovaní komunikačnej kampane je media plán. Ide o podrobný plán komunikačnej kampane, ktorý obsahuje súhrn všetkých médií, v ktorých bude kampaň prebiehať, komunikačné prvky, ktoré sa v nich použijú, počet uverejnení, časový harmonogram kampane a náklady podľa jednotlivých druhov komunikácie. Na

základe vypracovaného media plánu je možné pristúpiť k objednaníu priestoru vo vybraných médiách. Media plán pre komunikačnú kampaň na internete v zjednodušenej podobe ukazuje nasledujúca tabuľka.

Tabuľka Media plán komunikačnej kampane na internete

| Médium       | Formát             | M | Zobrazení | Jedn.cena | Cena/mesiac | Cena spolu        |
|--------------|--------------------|---|-----------|-----------|-------------|-------------------|
| server č. 1  | klasik 468*60      | 4 | 50000     | 500 Sk    | 25 000 Sk   | 100 000 Sk        |
|              | square 300*300     | 4 | 60000     | 600 Sk    | 36 000 Sk   | 144 000 Sk        |
| server č. 2  | klasik 468*60      | 4 | 20000     | 450 Sk    | 9 000 Sk    | 36 000 Sk         |
|              | skyscraper 120*600 | 4 | 5000      | 1 300 Sk  | 6 500 Sk    | 26 000 Sk         |
| PPC systém 1 | odkaz 1            | 3 | 1500      | 3 Sk      | 4 500 Sk    | 13 500 Sk         |
|              | odkaz 2            | 3 | 1200      | 4 Sk      | 4 800 Sk    | 14 400 Sk         |
|              | odkaz 3            | 3 | 500       | 2 Sk      | 1 000 Sk    | 3 000 Sk          |
| PPC systém 2 | odkaz 1            | 3 | 1000      | 3 Sk      | 3 000 Sk    | 9 000 Sk          |
| <b>SPOLU</b> |                    |   |           |           |             | <b>345 900 Sk</b> |

Legenda: M - počet mesiacov zobrazovania

Piatou fázou pri realizovaní komunikačnej kampane je monitoring kampane a meranie jej úspešnosti. Sledovanie úspešnosti firmy pri dosahovaní cieľov sa realizuje pomocou kľúčových výkonnostných indikátorov (KPI – Key Performance Indicators). Je to súbor finančných a nefinančných nástrojov určených na meranie strategickej a taktickej výkonnosti organizácie. V prostredí e-businessu bývajú sa často ako dominantný indikátor uvádza dobrá pozícia vo výsledkoch vyhľadávania na kľúčové slovo. Ďalšie často používané KPI sú napríklad zvýšenie cielenej premávky na stránke, zvýšenie miery konverzií, zvýšenie obchodnej marže, a pod. Základné predpoklady pre stanovenie kľúčových výkonnostných indikátorov, ako ich uvádza Nimetz<sup>2</sup>:

reflektovanie ciele organizácie,  
merateľnosť,  
kľúčový faktor úspechu.

Jedným z marketingových nástrojov, ktoré sú špecifické pre prostredie internetu, sú štatistiky návštevnosti. Dôležité sú čísla uvádzajúce počet návštevníkov stránky za určité časové obdobie. Tieto je možné sledovať po hodinách, dňoch, týždňoch, mesiacoch, atď. Zaujímavé sú socio–demografické štatistiky, ktoré umožňujú analyzovať a triediť návštevníkov podľa veku, príjmu, zamestnania, a pod. Iný nástroj zase dokáže zistiť, z akých oblastí návštevníci pochádzajú, a tak ich triediť podľa regiónov či miest. Dôležitá je tiež analýza úspešnosti jednotlivých podstránok či miera konverzie – koľko percent návštevníkov si ponúkaný produkt zakúpi. Na získavanie a analýzu týchto dát možno použiť buď interné informácie alebo napojiť internetový portál na niektorú štatisticko-informačnú službu. Medzi ne patria napríklad Google Analytics, Omniture SiteCatalyst, Naj.sk, Webmonitor.sk, a podobne. Najvyužívanejšou službou je Google Analytics. Integruje ukazovatele a štatistiky takmer každého druhu. V kombinácii so službou Google AdWords umožňuje zistiť detailné informácie o prebiehajúcej PPC kampani na serveri Google.

Komunikačná kampaň na internete môže byť veľmi efektívna. Efektivita internetu prevyšuje efektivitu tradičných médií a je preto použiteľná pri komunikovaní e-commerce

<sup>2</sup> NIMETZ, J.: *Key Performance Indicators*. Apríl 2006 [citované 2007-04-15]. Dostupné na WWW: <http://www.enquiro.com/marketing-monitor/KeyPerformanceIndicators.asp>.

riešenia ako aj offline produktov. Dobre zrealizovaná kampaň umožní firme naplniť stanovené ciele a zasiahnúť nové zákaznícke segmenty.

Príspevok je výstupom výskumného projektu VEGA č. 1/4561/07 „Teoretické a metodologické východiská marketingového spravodajstva zameraného na konkurenciu“

### **Literatúra**

LABSKÁ, H.: Marketingová komunikácia. Bratislava: KO&KA, 1998. ISBN: 80-7152-007-1.

NIMETZ, J.: Key Performance Indicators. Apríl 2006 [citované 2007-04-15]. Dostupné na WWW: <http://www.enquiro.com/marketing-monitor/KeyPerformanceIndicators.asp>.

TNS-GLOBAL: Správa o slovenskom internete 2/2005. November 2005 [citované 2007-04-16]. Dostupné na WWW: [www.tns-global.sk/docs/TS26\\_iPanel.pdf](http://www.tns-global.sk/docs/TS26_iPanel.pdf).

5M Model as a Base for the Internet Advertising Campaign Realization

### ***5M Model Application during the Realization of Communications Campaign on the Internet***

**Annotation:** *Performing a communication campaign requires solid preparation and a sophisticated conception. Several methods are commonly used for planning an advertising campaign. The Internet environment possesses some specifics, which have to be considered by the 5M model application. There exist some differences between various advertising formats which relate to their designation and effectivity. At present the Internet should be a firm part of any communication campaign or it should be the only medium used by communicating with customers.*

**Key words:** *communication campaign, Internet, 5M model*

### **Kontaktná adresa autora:**

**Andrej Miklošík, Ing.**

**Katedra marketingu**

**Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave**

**Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava**

**miklosik@euba.sk**

# MARKETING SLUŽEB VE ZDRAVOTNICTVÍ

Miroslav Miller

**Abstrakt:** Zdravotnická zařízení se v současné době nacházejí ve stavu zvyšující se konkurence. Nároky na kvalitu managementu zdravotnických zařízení v oblasti strategického řízení neustále rostou. Součástí koncepční práce s trhem v oblasti poskytování zdravotní péče je i marketing. Dobře zvládnutá marketingová péče o klienty (pacienty) je významnou konkurenční výhodou na trhu poskytovatelů zdravotní péče v daném segmentu a zákonitě vede ke zvýšení rozhodovacího komfortu manažerského řízení zdravotnického zařízení. Úspěšná marketingová koncepce přináší zdravotnickým zařízením pocit a východisko pro ziskový rozvoj svých aktivit. Hlavním úkolem marketingu zdravotnického zařízení, které poskytuje zákazníkovi služby je jeho uspokojení. Je nutné zajistit, aby nabídka měla pro zákazníka hodnotu, kterou ocení a musí být zajímavější než konkurenční.

**Klíčová slova:** Marketingová koncepce, marketingový mix, služba, výrobek, cena, místo, propagace služby, lidé, prezentace, proces, audit, výzkum trhu, konkurenční analýza, modelování a prognostika, management, kvality služeb, projektování a vývoj, analýza výkonnosti.

## ÚVOD

Úspěšné uplatnění a prosperita zdravotnické organizace (nemocnice) v rostoucím konkurenčním prostředí je podmíněna znalostí tržního prostředí a uspokojením potřeb a požadavků zákazníka (pacienta) kvalitním produktem – službou. Práce s trhem a podnikatelský přístup zaměřený na zákazníka jsou základní principy filozofie marketingu v řízení zdravotnické organizace. Při rozhodování o dalším vývoji a strategii organizace je subjektem pacient a jeho uspokojování potřeb, při dosažení požadované míry zisku. Sektor služeb mezi které zdravotnictví patří se stává významným segmentem ekonomiky a patří mezi významné činitele hospodářského rozvoje státu. Celkový objem finančních prostředků ve zdravotnictví se v poledních letech pohybuje v úrovni přes 200 miliard Kč, což reprezentuje přes 7% HDP. Při uplatňování marketingu služeb ve zdravotnictví je nutné mít stále na paměti specifickou službu, neboť jde o proces nebo výsledek činnosti, které jsou nehmotné. V souvislosti s uplatňování marketingu služeb ve zdravotnictví je nutné provést úpravy v oblasti strategického managementu plánování a marketingové strategie v organizaci poskytující tyto služby.

Marketing služeb zahrnuje čtyři základní složky :

**koncepce marketingového managementu**  
**marketingový mix**  
**marketingový plánovací proces**  
**marketingové nástroje**

## MARKETINGOVÁ KONCEPCE VE ZDRAVOTNICTVÍ

Zdravotnické zařízení musí prostřednictvím tržně orientovaného managementu hledat odpověď na otázky :

kdo jsou její zákazníci?  
co potřebují?  
jak je může zdravotnické zařízení uspokojit?

Koncepce říká, že v první řadě musí zdravotnické zařízení porozumět trhu a svým zákazníkům (pacientům). Bez toho nelze efektivně zdravotnické zařízení řídit. Marketingová

koncepte přináší zdravotnickému zařízení pocit jistoty a východisko pro ziskový rozvoj svých aktivit.

Závěrem můžeme úvahu o koncepci shrnout do definice :

**žádní pacienti = žádné služby = žádné podnikání**

### **MARKETINGOVÝ MIX**

Představuje vzájemnou provázanost jednotlivých nástrojů marketingu a správnou kombinací všech složek (prvků „P“).

Marketingový mix je tvořen hlavně **7P** :

1. **Product** (služba, výrobek, servis, záruky, jakost)
2. **Price** (cena – stanovení ceny služby, slevy, platební a úvěrové podmínky)
3. **Place** (místo, distribuční síť, pokrytí teritoria službou)
4. **Promotion** (propagace služby, její reklama, podpora prodeje)
5. **People** (lidé a jejich chování, zdvořilost, reprezentace, znalosti, komunikace, dovednost)
6. **Presentation** (prezentace zdravotnického zařízení poskytující službu, sídlo organizace, velikost, vybavení, čistota, komfort, atmosféra uvnitř organizace)
7. **Process** (proces zahrnuje důležité složky, které ovlivňují dobu a způsob obsluhy pacienta)

Úkolem marketingového mixu je správné, vzájemné nastavení síly prvků „P“ tak, aby bylo dosaženo strategických cílů organizace (zdravotnického zařízení).

### **MARKETINGOVÝ PLÁNOVACÍ PROCES**

Proces marketingového plánování zahrnuje sedm hlavních kroků :

1. **Zmapování současného stavu organizace**
2. **Interní audit** : čeho organizace dosáhla
3. **Externí audit** : velikost trhu organizace poskytující služby a její konkurenti na trhu
4. **Určení marketingového mixu**
5. **Určení cílů** : čeho chceme dosáhnout
6. **Vypracování marketingového plánu** : jak postupovat, aby bylo dosaženo cílů
7. **Sledování a vyhodnocování marketingového plánu**

Pokud je marketingový plán správně zpracován, tak přinese organizaci nemalý užitek a vrací prostředky do něho vložené.

Jeho výhodou je :

- minimalizace podnikatelského rizika
- zvýšení obrátu a zisku zdravotnického zařízení
- budete vědět, jak jste úspěšní
- docílíte spokojenost zaměstnanců díky vhodné motivaci
- zvýšíte prestiž a důvěryhodnost zdravotnického zařízení

Marketingový plán by měl být kolektivním dílem vedoucích pracovníků organizace. Je vhodné ho dát posoudit marketingovému konzultantovi (marketerovi), abychom získali pohled z venku.

### **MARKETINGOVÉ NÁSTROJE**

Je to soubor technik a metod používaných pro strategické plánování a marketingové rozhodování.



Mezi ně můžeme zařadit :

**1) Marketingový výzkum trhu**

Slouží k získání informací na podporu rozhodování. Toto platí zejména pro velké organizace, jakými jsou zejména velké nemocnice (krajské, fakultní). Malé organizace (polikliniky, samostatné odborné ambulance) vystačí se znalostí místních poměrů.

**2) Konkurenční analýza**

Je nutné znát své konkurenty. Jak jsou silní, jaký rozsah služeb poskytují. Co připravují nového. Bez znalosti konkurenčního prostředí nemůže nemocnice se úspěšně pohybovat v segmentu trhu. Je nutné zpracovat SWOT analýzu vlastní organizace, aby bylo možné lépe čelit případné konkurenci zdravotnických zařízení působící ve stejném segmentu trhu.

**3) Určování velikosti trhu a podílu na trhu**

Je nezbytné znát velikost trhu na kterém zdravotnické zařízení působí, jak se rozvíjí trh, či stagnuje nebo upadá. Při konečném rozhodování je třeba vzít v úvahu menší spolehlivost údajů.

**4) Ekonomické modelování a prognostika**

Jedná se o rozvoj faktorů a identifikaci hlavních sil v makro prostředí :

- demografické prostředí
- ekonomické prostředí
- přírodní prostředí
- technologické prostředí
- politické a legislativní prostředí
- sociální a kulturní prostředí

**5) Předpověď prodeje služeb a jejich plánování**

Jedná se o nástroj, který má velký význam pro zdravotnickou ekonomiku, neboť umožňuje plánování zdrojů, jako jsou materiál, léky, zaměstnanci, stroje a zařízení, práce a služby apod.

**6) Management kvality služeb (TQM)**

Nejvýznamnějším přístupem pro řízení a měření kvality služeb je přístup založený na spotřebiteli, který posuzuje kvalitu služby na základě maximální úrovně spokojenosti spotřebitele. Kvalita služeb je tedy dána rozdílem mezi očekávanou a skutečně dodanou službou

Vyjádřeno : **kvalita služeb = skutečná služba - očekávaná služba**

Hodnocení kvality služeb je subjektivní a je řešen různými kritérii, která se nazývají jakostní charakteristiky a sledují úroveň kvality v čase. Pomůckou při zavádění systému řízení jakosti služeb bylo vytvoření ČSN ISO 9004 – 2.

**7) Projektování a vývoj prací a služeb ve zdravotnictví**

Je to nepřetržitý způsob zdokonalování medicínských a technologických postupů, modernizace strojů a zařízení, nákup kvalitnějších materiálů, školení zaměstnanců apod.

**8) Plánování marketingové komunikace se zákazníky**

Je nutné si stanovit, jakými marketingovými prostředky budeme působit na zákazníka. Může to být formou reklamy, inzerce, předvedení výrobku a služeb, sponzorství, presentace na výstavách, uplatnění nových vyšetřovacích metod, zejména v oblasti diagnostiky a neinvazivní medicíny, možnost využití preventivních programů na podporu zdraví apod. Je nutné odlišit marketingovou komunikaci od konkurenční, jinak nezaujme zákazníka. Marketingové aktivity je třeba provádět systematicky, aby se dostaly do podvědomí zákazníků. Vhodné je oslovit zákazníka z několika stran najednou. Pokud Vás znají, je nutné se v jejich podvědomí dále udržovat.

## 9) Sledování a analýza výkonnosti

Důležitým úkolem marketingu je rovněž sledování a vyhodnocování ekonomické výkonnosti, ve které se odráží účinnost marketingových opatření. Jedná se zejména o nákladový a výnosový controlling z hlediska rentability organizace.

### ZÁVĚR

Hlavním úkolem marketingu zdravotnického zařízení, které poskytuje zákazníkovi služby je jeho uspokojení. Je nutné zajistit, aby nabídka měla pro zákazníka hodnotu, kterou ocení a musí být zajímavější než konkurenční.

Je nutné mít na paměti, že zákazník (pacient) ocení následující výhody :

- profesionální přístup ze strany zdravotníků
- příjemné prostředí
- možnost využití nadstandardních služeb
- úsporu peněz nebo času, popř. obojí
- možnost se věnovati jiným činnostem
- uspokojení svého pohodlí
- uspokojení svého ega a prestiže organizace
- případně další výhody

### Literatura

- John Cooper, Petr Lane. Marketingové plánování. Praha: Grada Publishing, 1999.  
Ivan Gladkij. Management ve zdravotnictví. Brno: Computer Press, 2003.  
Lubomír Exner, Tomáš Raiter, Dita Stejskalová. Strategický marketing zdravotnických zařízení. Praha: Professional Publishing, 2005.  
Regine Kalka, Andrea Masen. Marketing. Praha: Grada, 2003.  
Philips Kotler. Marketing management. Praha: Grada, 2007.  
Philips Kotler, Gary Armstrong. Marketing. Praha: Grada, 2007.

### *Marketing of the services in the health care*

***Annotation:** Health facilities are nowadays appearing in the state of rising competition. There are great demands for high-quality management in the area of strategic regulation. Marketing becomes the main part of conceptual work within the health care. Well managed marketing care of the clients (patients) brings important competitive advantage in the market of health care providers of a given segment and leads to comfortable decision making of the management of the health facilities. Successful marketing conception is a starting point for profitable development of its operation. The main task of the marketing is to satisfy the client. It is essential to make the offer more interesting and valuable than the one offered by the competition.*

***Key words:** Marketing conception, marketing mix, product, price, place, promotion, people, presentation, process, audit, market research, competitive analysis, simulation and prognosis, management, service quality, designing and development, the analysis of performance*

**Kontaktní adresa autora :**  
**Miroslav Miller, Ing.**  
**Městská nemocnice Ostrava**  
**Nemocniční 20, 728 80 Ostrava,**  
**m.miller@mnof.cz**

# MANAGEMENT ZNALOSTNÍCH PRACOVNÍKŮ

Ludmila Mládková

***Abstrakt:** Znalostní pracovníci jsou rychle rostoucí skupinou pracovníků. Je to skupina odpovědná za růst organizací i celých ekonomik. Hlavní část jejich práce probíhá pozorovateli skrytě v jejich hlavách, což vyžaduje použití speciálních manažerských postupů a technik. Článek bude věnován některým z nich.*

***Klíčová slova:** znalost, znalostní pracovníci, řízení znalostních pracovníků*

## **Znalostní pracovníci**

Znalostní pracovníci tvoří rychle rostoucí skupinu pracovníků, která výrazně ovlivňuje jak organizace, tak i celou společnost. Obvykle je nelze řídit direktivně, protože jejich znalosti jim dávají schopnost samostatně se rozhodovat což znalostní pracovníci neváhají dělat. Problémy se znalostními pracovníky jsou vidět především tam, kde manažer není úplně odborníkem v činnosti, za kterou je zodpovědný. To, že ten kdo řídí nemusí znát úplně všechno co ti kdo vykonávají konkrétní činnost, je způsobilo mnoha faktory. Jedním z nich je úzká specializace, dalším obecný nárůst vzdělanosti a rozhledu populace, ale také to, že management se stává samostatnou profesí nezávislou na tom, co dělají podřízení. Manažer sice může vzejít z určité skupiny pracovníků zabývajících se specializovanou činností a velmi dobře jí rozumět, ale vzhledem k požadavkům a náročnosti manažerské práce začne časem ztrácet odbornost. Do budoucna stále více a více manažerů bude muset řídit podřízené, aniž by chápali či dokázali monitorovat postup jejich práce.

Znalostní pracovníci jsou z pohledu řízení velmi citlivou skupinou. Jejich inteligence, znalosti, schopnosti, profesní hrdost mohou vést a v našich podmínkách často vedou ke konfliktu mezi tím, co chce manažer a tím co znalostní pracovník ve skutečnosti dělá. V literatuře se často uvádí jako řešení tohoto problému tzv. sdílená vize. Myslí se tím de facto to, že se manažerům organizace podaří sladit to co chtějí oni s tím, co chtějí jejich podřízení. K praktické realizaci lze přistoupit dvěma způsoby. První z nich předpokládá, že manažer či manažeři vytvoří vizi a pak „zblbnou“ své podřízené pomocí dobře známých vysoce manipulativních nástrojů k tomu, aby ji přijali za svou. Druhý postup je pomalejší, ale jistější a je založen na společné tvorbě vize se všemi zainteresovanými podřízenými. Vize je pak pro pracovníky i jejich vizí a k jejímu naplňování přistupují ochotněji. Stále zde však zůstává skupina lidí, na které tyto postupy nefungují, protože mají svou vlastní vizi a zůstanou jí věrní. Takových lidí je mezi znalostními pracovníky hodně, protože znalostní pracovníci bývají silně loajální profesi, nikoliv zaměstnavateli.

Obecně se má za to, že znalostní pracovníci pracují lépe tam, kde je přátelské prostředí, dobrá kultura a vztahy. Není to nic divného, protože tyto faktory jsou předpokladem sdílení znalostí a znalostní pracovníci, chtějí-li se rozvíjet a efektivně pracovat musí sdílet své znalosti a inspirovat se jeden od druhého. Co ale tvoří přátelské prostředí, dobrou kulturu a vztahy?

## **Management znalostních pracovníků**

Zajímavý názor přinesl výzkum Gallup Organization zaměřený na otázky managementu. Výzkum trval déle než dvacet pět let, byl zaměřen na zaměstnance a zajímal se o to, co vlastně chtějí po svém zaměstnavateli, co je drží v organizaci, proč pro ni pracují. Nešlo sice přímo o znalostní pracovníky, ale o tzv. talentované zaměstnance, zaměstnance, kteří jsou skutečným přínosem pro svou organizaci z hlediska své produktivity. Analýza ohromného množství dat identifikovala klíčové faktory, které některá pracoviště dělají více

atraktivními než druhá a současně potvrdila předpoklad, že atraktivita pracoviště má velký vliv na produktivitu pracovníka. Mezi klíčovými faktory se neobjevily finanční podněty (to ani nikdo neočekával), ani jiné speciální benefity poskytované organizacemi zaměstnancům. Výsledky výzkumu jsou plně aplikovatelné i na znalostní pracovníky a mohou být jistým návodem jak se znalostními pracovníky pracovat, na co si dát pozor a jak zvyšovat jejich produktivitu.

### **Co je pro nás v práci nejdůležitější**

Analýza identifikovala dvanáct faktorů, které organizace musí pracovníkovi zajistit, aby v ní setrval a odevzdal jí vše, co může. Faktory jsou v následujícím seznamu seřazeny pyramidálně. Jednička tvoří nezbytnou základnu, dvanáctka je vrchol. Pracovníkovi nemá cenu nabízet splnění výše postaveného faktoru, nejsou-li splněny faktory níže postavené. Faktory jsou zde uvedeny ve formě otázek, které si každý z nás při hodnocení svého pracoviště podvědomě klade.

1. Víím co mám dělat, co se ode mě chce?
2. Mám materiál a vybavení, které potřebuji k tomu, abych mohl dělat svou práci pořádně?
3. Mohu v práci každý den dělat to, v čem jsem nejlepší?
4. Pochválil mě někdo v posledních sedmi dnech?
5. Zajímám šéfa nebo někoho v práci jako člověk?
6. Je v práci někdo, kdo mi dodává odvahu k dalšímu rozvoji?
7. Berou moje nápady v práci vážně?
8. Naplňuje mě poslání mé organizace pocitem, že moje práce je důležitá?
9. Dělalí moji kolegové svou práci kvalitně?
10. Mám v práci nejlepšího přítele?
11. V posledním půl roce, mluvil se mnou někdo o mém pokroku?
12. Mám v práci možnost učit se a růst? [1]

Výzkumníci vzali těchto dvanáct otázek (faktorů) a jali se je testovat v praxi. Pro výzkum bylo vybráno 24 různých organizací z 12 odvětví. Organizace byly rozděleny do 2500 „podnikatelských jednotek“ (průmysl x továrna, banka x pobočka, pohostinství x restaurace, atd.) Proběhlo interview se zaměstnanci, ti hodnotili každou z otázek na stupnici 1 (zcela nesouhlasím) - 5 (zcela souhlasím). Zúčastnilo se 105 tisíc pracovníků. Současně se pro každou podnikatelskou jednotku sledovala produktivita, ziskovost, fluktuace pracovníků a spokojenost zákazníka. Získané údaje byly podrobeny meta analýze, která ukázala silný vztah mezi odpovědí pracovníka a úspěšností jednotky. Čím blíže bylo hodnocení na 12 otázek k číslu pět, tím vyšší byla produktivita, ziskovost, a spokojenost zákazníků a nižší fluktuace.

Velkým překvapením bylo to, že hodnocení nezávisela na organizaci, ale na „podnikatelské jednotce“. Znamenalo by to že možnost organizace ovlivnit pracovníka pomocí celopodnikové politiky ať již v oblasti benefitů, kultury, motivace, atd. je malá a organizace zde zbytečně plýtvají prostředky. Vznikal hypotéza, že tím, kdo má možnost ovlivnit pracovníka není organizace, ale ten, kdo stanovuje zásady práce na pracovišti, tedy jeho přímý nadřízený. Hypotéza byla ověřena u velkého obchodního řetězce známého standardizací provozoven, postupů a procesů. Ověření se účastnilo 28 000 zaměstnanců. Rozdíly mezi nejlepšími provozovny a provozovny nejhoršími byly ohromné. Tento dodatečný výzkum hypotézu potvrdil.

### **Co s tím**

Výzkum, který vychází z tak velkého množství dat je velmi těžké zpochybňovat. Lze tedy předpokládat, že výsledky analýz jsou správné a měli bychom je brát vážně. Uvedených 12 faktorů tedy představuje moderní návod jak motivovat (ale i nemotivovat) pracovníky.

Faktory jsou plně kompatibilní například s Maslowovou pyramidou potřeb. Faktory 1-3 se týkají jistoty a bezpečí, faktory 4-5 jsou faktory sociální, faktory 7-10 představují uznání a faktory 11-12 seberealizaci. Vzhledem k tomu, že výzkum pracoval s lidmi, kteří neřešili základní existenční otázky, je logické, že první úroveň Maslowovy pyramidy chybí. Co doporučují jednotlivé faktory manažerům znalostních pracovníků?

### **1. Vím co mám dělat, co se ode mě chce?**

Manažer by měl znalostnímu pracovníkovi vysvětlit, co po něm chce, popřípadě jak by měl vypadat finální produkt, který má vytvořit. I když přesně nechápe proces, pomocí kterého pracovník produkt či službu tvoří, měl by se s ním domluvit alespoň na rámci, ve kterém bude práce probíhat. Oboustranná diskuse umožní nalézt společné body, kterých se pak manažer i pracovník mohou držet.

### **2. Mám materiál a vybavení, které potřebuji k tomu, abych mohl dělat svou práci pořádně?**

Je jasné, že pracovníkovi, který jde kopat výkop musíme dát lopatu a rýč. Bohužel u znalostních pracovníků dochází k mnoha chybám a pomýlením, protože nedostanou k dispozici svůj nejdůležitější nástroj, informace a znalosti. Manažeři by si měli uvědomit, že taková situace je pro znalostní pracovníky nejenom frustrující, ale především strašně ponižující.

### **3. Mohu v práci každý den dělat to, v čem jsem nejlepší?**

Znalostní pracovníci jsou obvykle velmi hrdí na to, co dělají a co umí. Dělat to, co člověk umí a co mu jde je velmi motivující a naopak. Znalostní pracovník, kterému není dovoleno využít plně schopnosti a talent, které má, je z hlediska organizace nevyužitý zdroj. Nechala by organizace jen tak ladem ležet finanční aktiva?

### **4. Pochválil mě někdo v posledních sedmi dnech?**

Význam pochvaly pro naplnění sociálních potřeb jedince je dostatečně znám. Jedná se o klasický Pygmalion efekt, potvrzený mnoha výzkumy a experimenty. Tam, kde chválíme (téměř vždy se najde něco, za co lze druhého pochválit), tam roste sebevědomí chváleného, následkem čehož se zlepšuje kvalita a produktivita jeho práce (a naopak). Na tento faktor by neměli zapomenout manažeři, kteří se snaží motivovat podřízené kritikou. Pygmalion je neúprosný a není mu úniku.

### **5. Zajímám šéfa nebo někoho v práci jako člověk?**

Tedy, bere mě skupina lidí, se kterou pracuji jako svou součást? V rámci tohoto faktoru se mohou dostat do problémů mladí pracovníci, pracovníci na pracovišti noví a také znalostní pracovníci přicházející do již zavedených komunit. Dokud skupina nebere v potaz lidské potřeby pracovníka (i když ty pracovní třeba ano), není její součástí. Je z ní určitým způsobem vyčleněn.

### **6. Je v práci někdo, kdo mi dodává odvahu k dalšímu rozvoji?**

Stará-li se skupina o rozvoj svého člena, znamená to, že ho bere za svou součást a počítá s ním do budoucna. Manažer nebude dodávat odvahu podřízenému aby se naučil novou dovednost a když to zvládne, vyhodí ho. Dodávat odvahu k rozvoji znamená stejně jako předchozí bod dávat druhému dvě velmi cenné věci, čas a pozornost.

### **7. Berou moje nápady v práci vážně?**

Člověk je plnoprávným členem skupiny pouze tehdy, když skupina bere vážně jeho nápady a myšlenky. Znamená to, že se takový pracovník může spolupodílet na rozhodování. Je-li o znalostního pracovníka, znamená naplnění tohoto bodu akceptaci jeho znalostí a schopností.

## **8. Naplňuje mě poslání mé organizace pocitem, že moje práce je důležitá?**

Může se zdát, že poslání organizace má se spokojeností a výkonem pracovníků jen velmi málo společného, ale není tomu tak. Poslání je obvykle explicitním vyjádřením důležité dimenze kultury organizace, a sice základních životních představ. Nevyvolává-li poslání organizace ve znalostním pracovníkovi pocit důležitosti, výjimečnosti a potřeby, je velmi pravděpodobné, že je v nesouladu s jeho základními životními představami. Pracovníci v takovém případě z organizace dříve nebo později odejdou.

## **9. Dělalí moji kolegové svou práci kvalitně?**

Je-li znalostní pracovník naplněn hrdostí ze své práce a zjistí, že jeho kolegové se k plnění svých úkolů staví líně, zřejmě ho to rozzlobí. Zjistí-li ale, že jen on sám se snaží a druzí svou nezodpovědností ničí jeho práci, práci organizace i její image, bude velmi demotivován, což může vést k pocitu: „stejně na tom nezáleží“, který pak vede ke zhoršení výkonů.

## **10. Mám v práci nejlepšího přítele?**

Tento faktor je značně maximalistický. Nejlepší přátele mnoho lidí získá v dětství nebo v období dospívání. Přátelství s takovým označením musí mít čas se vyvíjet. Na druhé straně se mění i lidé a tam, kde jsou dobré vztahy, například v komunitách, může skvělého přítele najít i dospělý člověk. V každém případě, odpoví-li pracovník na tuto otázku ano, manažer si může být jistý, že do práce bude chodit rád a rád bude také plnit své úkoly.

## **11. V posledním půl roce, mluvil se mnou někdo o mém pokroku?**

Mnozí znalostní (nejenom) pracovníci potřebují být spíše koučováni než řízeni. Manažer by měl s pracovníky mluvit o jejich pokroku, poskytovat jim zpětnou vazbu, pomáhat s problémy. Zájem o pokroky znalostního pracovníka mu také umožní nenápadně hlídat, zda se pracovník vyvíjí správným směrem a je spokojen v oblasti seberealizace.

## **12. Mám v práci možnost učit se a růst?**

Znalostní pracovníci vědí, že se musí neustále učit a zdokonalovat. Znalosti ve většině oborů se dnes vyvíjí tak rychle, že znalostní pracovník, který nezachytí poslední trendy, přestává být znalostním pracovníkem. Znalostní pracovníci opouštějí organizace, které jim učení a růst neumožňují, což pro organizaci znamená nejenom ztrátu znalostí, ale také zbytečné náklady na fluktuaci.

## **Co s tím**

Autoři výzkumu a analýzy považují z hlediska udržení pracovníka a zvýšení jeho produktivity za absolutně nejdůležitější faktory 1-6 a radí manažerům, aby se na tyto faktory prioritně zaměřili. Doporučují také manažerům, aby se více než klasickými manažery, kteří rozdělují práci a kontrolují její výsledky, snažili fungovat jako kouči a být na pracovišti jakýmsi katalyzátorem, který vytváří podmínky a prostředí pro práci ostatních. Prvních šest faktorů nejvíce ovlivňují následující činnosti manažera:

- výběr vhodných pracovníků,
- jasné vyjádření očekávání ohledně jejich práce,
- motivace založená na znalosti osobnosti pracovníka,
- rozvoj pracovníka.

Při výběru pracovníků by měli manažeři upřednostňovat talent před vzděláním a praxí. Měli by se snažit zařadit pracovníka na takové místo, které mu bude sedět a na kterém bude moci co nejvíce uplatnit své přednosti a to co umí. Tato myšlenka vychází z logického názoru, že lidi, obzvláště dospělé, lze změnit velmi těžko.

Očekávání týkající se práce pracovníka by neměla být zaměřena na postup práce (jak víme, to u znalostních pracovníků ani dost dobře nejde), ale na její výsledek. Ten by měl být konkretizován pokud možno co nejvíce a tam, kde to jde by měl být jednoznačně měřitelný.

Motivace pracovníka by měla být zaměřena především na jeho silné stránky a jejich vylepšování, nikoliv na překonávání jeho stránek slabých.

Poslední činnost, rozvoj pracovníka by měla být prováděna opět s ohledem na talent a schopnosti pracovníka a manažeri by se měli vyvarovat obvyklé chyby, že povýší vynikajícího experta do manažerské funkce, pro kterou nemá žádné předpoklady.

### **Závěr**

Výše uvedené myšlenky v žádném případě neznamenají zjednodušení práce manažera či snížení významu manažerské práce. Spíše jde o to, že s příchodem znalostní společnosti a znalostních pracovníků se změnil vztah manažer – pracovník a novým rolím, které z toho vyplývají je třeba přizpůsobit chování obou stran. Rozhodne-li se manažer postupovat podle uvedených doporučení, jeho práce nebude v žádném případě rutinní. Bude-li chtít zajistit splnění alespoň prvních šesti faktorů z uvedených dvanácti, bude muset nejenom dobře znát organizaci, ve které pracuje, ale především své podřízené. Jejich silné a slabé stránky, skryté ambice, schopnost dále se rozvíjet a vyvíjet. Bude muset řešit dilemata spojená s rozvojem pracovníků, jejich povyšování a přesunem na další pozice. Bude mít práce více než dost.

### **Literatura**

[1] BUCKINGHAM, M, COFFMAN, C.: *First, Break All the Rules*, London: Simon&Schuster UK, 2005. ISBN 1-4165-0266-1

### ***Management of Knowledge Workers***

*Annotation: These days knowledge workers are big group of employees responsible for growth of organizations and economies. They cannot be managed in traditional way. Their work cannot be observed, the process of creation is hidden in their heads. This article discusses new ideas how to manage them.*

*Key words: knowledge, knowledge worker, management of knowledge workers*

### **Kontaktní adresa autora:**

**Ludmila Mládková, doc., Ing., Ph.D.**

**Katedra managementu**

**FPH VŠE v Praze**

**W. Churchilla 4, Praha 3, 130 00**

**mladkova@vse.cz**



# VÝUKA STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU V MBA JAKO NÁSTROJ ZVYŠOVÁNÍ STRATEGICKÉHO POVĚDOMÍ MANAŽERŮ

Eva Moravcová

**Abstrakt:** *Strategický management je základem úspěšného fungování podniku v současných turbulentních podmínkách. Studium modulu MBA Strategický management si klade za cíl nejen vybavit manažery teoretickými znalostmi, ale schopností je prakticky aplikovat. Příspěvek se zabývá koncepcí výuky ve vazbě na potřeby praxe a úrovní schopností získaných studenty jednak z pohledu jejich ověření formou aplikací v závěrečném projektu, ale také z hlediska využití v manažerské praxi.*

**Klíčová slova:** *Studium MBA, strategický management, strategický kontext, systémový pohled, hodnocení studentů, zpětná vazba studia*

## Úvod

V současné době nikdo nepochybuje, že kvalitní strategická rozhodnutí jsou základem úspěchu jakékoliv organizace. Systém strategického managementu je implementován ve většině velkých a řadě středních i menších podniků. Zdálo by se tedy, že zásady strategického řízení budou po 15 a více letech manažerům, zvláště pak těm s delší manažerskou praxí, plně vlastní.

Jak však ukazují zkušenosti z výuky a hodnocení projektů modulu MBA Strategický management, ne vždy mají manažeři dostatečný teoretický základ a patřičné schopnosti v aplikaci zásad a nástrojů strategického managementu. Záměrem příspěvku je seznámení s koncepcí výuky strategického managementu realizovanou v rámci studia MBA na Ekonomické fakultě VŠB – TU Ostrava, zkušenostmi s ověřováním schopností studentů během studia a částečně i zpětnou vazbou z jejich praxe.

## Postavení modulu Strategic Management ve studiu MBA

Na Ekonomické fakultě VŠB – TUO probíhá studium MBA od roku 2000 za garance John Moores University Liverpool - UK. Původním záměrem bylo umožnit pracovníkům z praxe studovat v češtině tuto žádanou, avšak u nás legislativně nevyomezenou formu studia. Dnes je toto tříleté studium nedílnou součástí studia na fakultě. Zájem o ně dokazuje i to, že v posledních třech letech otevírá fakulta dva paralelní kurzy v jednom školním roce. Kvalita studia je zajišťována jednak pravidelnou validací studia ze strany John Moores University (JMU), která uděluje absolventům MBA diplom, jednak od roku 2001 členstvím fakulty v České asociaci MBA škol (CAMBAS).

Modul Strategic Management vyučovaný v rozsahu 40 hodin je završujícím modulem studia MBA a předstupněm zpracování závěrečného projektu (práce) studia. V počátcích výuky MBA byl jediným modulem vyučováním ve třetím ročníku studia. V návaznosti na restrukturalizaci studia v Liverpoolu, kdy 3. ročník je věnován pouze závěrečné práci, byl přesunut do druhého ročníku.

Podstatu modulu, tak jak je stanovena na JMU je možno charakterizovat z hlediska výstupů a rámcových osnov takto:<sup>1</sup>

Výstupem jsou schopnosti a dovednosti studentů v oblasti :

- Pochopení a využití různých modelů tvorby strategických rozhodnutí,
- využití různých systémů strategického výběru pro generování a hodnocení strategických možností organizace,

<sup>1</sup> EXECUTIVE MBA. Příručka programu 2006 – 2007. Ekonomická fakulta VŠB TUO Ostrava 2005

- tvorby plánů pro implementaci strategií za pochopení problémů organizační kultury, struktury a chování, které jsou klíčové pro úspěch změny.

Rámcové osnovy zahrnují témata:

- Podstata a rámec strategického managementu v různém organizačním kontextu a jeho historický vývoj,
- zhodnocení různých stylů strategického rozhodování,
- úloha tržní pozice a schopnost využít zdroje při získání konkurenční výhody,
- techniky pro analýzu trhů a konkurence,
- analýzy strategických schopností,
- zdroje a udržení konkurenční výhody,
- implementace strategie a strategické změny.

Studium na EkF a JMU se ovšem určitým způsobem liší. Na JMU je studium realizováno v denní prezenční formě. Na EkF jde o studenty – manažery, kteří studují při plném pracovním vytížení. Frekventanty jsou v nadpoloviční většině manažeři na vrcholové úrovni, zbytek tvoří převážně střední manažerská úroveň a jen malé procento tvoří operativa, nebo nemanážerští pracovníci. Výuka probíhá na konci týdne mimo pracovní dobu (pátek odpoledne, sobota) ve zhruba čtyřtýdenních odstupech. Prezenční forma na JMU umožňuje přenést větší část studia teorie do oblasti řízeného samostudia studentů a také je realizován klasický způsob hodnocení formou zkoušky.

### **Koncepce modulu Strategic management na Ekonomické fakultě**

Při prvotním koncipování výuky jsme se stejně jako na JMU opírali o klasický proces strategického managementu, tedy postup od impulzu ke změně strategie, přes analýzy po výběr strategie společnosti, který vymezuje řešení pro dílčí oblasti (podnikatelské jednotky, funkční oblasti) až po implementaci a kontrolu s možným impulzem ke změně. Během prvních běhů MBA se ukázalo, že tento přístup svádí studenty k chápání tvorby strategických záměrů jako lineárního procesu. Studenty je třeba naopak vést k tomu, že celý proces je třeba chápat jako simultánní působení jak dílčích analytických kroků, tak kroků procesu strategického managementu a řídicích úrovní. Proto je základem modulu přístup Meyera a De Witt<sup>2</sup>, kteří chápou strategii jako jednotu tří strategických dimenzí, jimiž jsou:

- Strategický proces vzniku strategie jako souhrn odpovědí na otázky jak strategie je a má být vytvořena, analyzována, vymyšlena, formována, implementována, měřena a kontrolována, kdo je zapojen a kdy proběhnou potřebné činnosti. Zde se projevuje jednota stránek procesních, personálních a časových a v jednotě myšlení, formulace a změny.
- Obsah strategie je specifickou, unikátní záležitostí. Je systémově ovlivněn mnoha vnějšími i vnitřními faktory a musí odpovídat jak zvolené filosofii managementu, tak hierarchické úrovni, pro kterou je formulován. To se projevuje ve změně přístupů opírajících se více o okolí, produkt a trh<sup>3</sup> k vnímání kauzality vnitřních strategických schopností a jejího využití k tvorbě a udržení konkurenční výhody – koncept „Core competencies“<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> DE WITT, B. and MEYER, R. *Strategy Process, Content, Context*. 2<sup>nd</sup>. ed. International Thomson Business Press, 1998

<sup>3</sup> PORTER, M. *Konkurenční výhoda : jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Victoria Publishing , Praha, 1993 ISBN 80-85605-12-0

<sup>4</sup> HAMEL.G.- PRAHALAD, C.K. *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, Boston 1994

- třetí složka – strategický kontext zahrnuje determinanty, které omezují manažery ve strategických záměrech. Tři klíčové jsou:
  - o Vzájemný vliv organizace a odvětví ve kterém působí. Jde o pravidla, která je nutno respektovat, nebo o stupeň volnosti k stanovení vlastní strategie, nebo změně odvětví;
  - o organizační kontext - tzn. jednak vliv účelu existence organizace na strategii, jednak to, jak organizační podmínky ovlivňují dlouhodobou strategii a jak mohou strategové kontrolovat jednotlivé akce;
  - o mezinárodní kontext, který posouvá organizační strategii o krok dále a vyvolává diskusi v otázkách vlivu globální konvergence a národní diversity na internacionalizaci strategie.

Pokud životní cyklus strategie dáme do kontextu těchto tří dimenzí, měla by se omezit linearita jeho chápání a je snazší vést studenty k systémovému chápání procesu. Tato systémovost by se měla odrazit jak ve výuce, tak ve zpracování projektů modulu.

Výuka přitom probíhá ve třech rovinách:

- Objasnění teoretických základů formou stručné přednášky,
- aplikace formou zadaných cvičení na konkrétní praktické problémy frekventantů ,
- skupinovým, nebo individuálním řešením případových studií s navazující diskusí.

Lze konstatovat, že studenti jsou schopni teorii dobře vstřebat, zvláště je - li ilustrována na praktických příkladech a aplikovat ji ve cvičeních na vlastní manažerské problémy. Následnou diskusi s lektorem i mezi studenty navzájem hodnotí studenti velmi kladně a pohled „vnějšího pozorovatele“ často vede ke změně jejich pohledu na problém a jeho řešení. Poněkud problematičtější je aplikace poznatků a hledání vazeb v zahraničí běžně používaných případových studiích. I když mají studenti dostatečný časový prostor k přípravě mezi dvěma běhy výuky, při pohledu zvenčí obtížněji aplikují teorii na často obsáhlý popis praxe, nedokážou se oprostít od balastních informací a obtížněji odhalují jádro řešení.

### **Ověřování znalostí studentů**

V počátečních letech se hodnocení studentů opíralo pouze o tzv. Personal Effectiveness Project (PEP). Dle požadavku anglické strany bylo hodnocení doplněno o zkoušku na bázi případové studie s poměrem vah 80% ku 20%. Hranice celkového hodnocení pro absolvování je stanovena na 40%.

Projekt má rozsah 5000-6000 slov, tedy 15-17 stran. Projekt je řešením strategického problému z manažerské praxe frekventanta. Téma je schváleno garantem modulu v závěrečných fázích výuky. Zadání projektu akcentuje systémovost řešení z hlediska výše zmíněných dimenzí. Studenti mají v úvodu vymežit systémový kontext vzniku problému, kontext organizace a jejího okolí, proč je problém chápán jako strategický. Zaměřují se na nalezení podstaty problému diagnostikou podstaty problému vymezení oblasti řešení, formulují hlavní a dílčí cíle práce. Systémově musí být rovněž provázáno stručné shrnutí diskuse použité teorie v návaznosti na vlastní aplikaci. Při zpracování konkrétního případu z praxe je nutné zařazení problému do kontextu procesu a hierarchie strategického řízení. Student musí vymežit fázi procesu strategického managementu ve které leží těžiště řešení, zhodnotit jaká je nadřazená strategie a strategický rámec tvořící omezující podmínky a systémové vazby. Na základě toho má provést analýzy v potřebném rozsahu, všechny analytické závěry musí být podloženy citovanými fakty, důraz je kladen na jasně formulované východisko řešení.

Hodnocení projektu ve 100 % škále, převzaté z JMU Liverpool, klade největší důraz právě na situační analýzu a formulaci cílů (30%), integrace teorie a praxe je hodnocena stejně

jako vlastní návrh po 20%, způsob komunikace 20% a reflexe studia 10%. Hodnocení nad 70% dle metodiky JMU mohou obdržet pouze projekty vynikající úrovně, které přinesou nové poznatky. V dlouhodobém hodnocení je nad 60 % hodnoceno 10% projektů. Mezi 50 až 59 % je 27% projektů a mezi 40 až 49 % většina, tedy 63% projektů.

Přestože některé projekty byly vysoce kvalitní a ukazovaly výbornou schopnost strategického myšlení a strategických dovedností, je vidět, že celková úroveň hodnocení je spíše nižší. Je možno stručně shrnout to, co snižovalo úroveň hodnocení z hlediska hodnotících kritérií projektu.

V oblasti analýzy problémů a formulace cílů studenti většinou prokázali praktické znalosti z řešené oblasti a schopnost nalézt problém strategické povahy; nedostatky spočívaly ve schopnosti jasně vymezení dekompozicí kontextu strategické úrovně, které se problém týká, při formulaci problému se stávalo, že studenti věnovali malou pozornost situační analýze a hlubší diagnostice problémů, která by vedla k explicitní formulaci cílů řešení.

Teoretické zázemí - frekventanti zpravidla prokázali schopnost zvolit konkrétní přístup a ten pak aplikovat v řešení, avšak menší schopnost prokazovali v kritickém hodnocení, srovnání a analýze vhodnosti využití různých přístupů a metod v kontextu řešeného problému. Jen v několika případech byla teorie příliš obsáhlá a ne zcela kompatibilní s řešením.

V aplikaci byla vzhledem k exaktnímu zaměření a dobré praktické znalosti často nejrozsáhlejší částí projektu oblast strategických analýz. Na druhé straně sváděla znalost problematiky k tomu, že studenti se často snažili přizpůsobit aplikaci metod a závěry tomu, co intuitivně pociťovali, bez snahy o nezávislý pohled. Nedostatky byly také ve snaze získat odpovídající zdroje informací, vágní tvrzení byla často zdůvodňována tím, že v našich podmínkách jsou relevantní informace např. o konkurenci nedosažitelné, místo snahy nalézt alternativní zdroje. Při výběru analytických metod se vyskytly v několika případech dva extrémní přístupy:

- Snaha o využití velkého množství analytik, jejichž závěry studenti nedokázali systémově integrovat do celku a vyvodit jasné a podložené závěry (paralysis through analysis),
- využití pouze jedné analytické metody (SWOT), bez ohledu na hodnocení jiných systémových faktorů strategického řízení a možného vývoje v problémovém poli.

Problémem tvorby strategického záměru bylo, že studenti nedokázali vymezení strategický rámec – tedy kontext vize, poslání, nadřazených strategií organizace a funkčních politik jejích částí. Projevovalo se to hlavně u manažerů střední úrovně, zejména funkčních oblastí. Často nebyly strategické záměry formulovány variantně, nebyla vytvořena soustava cílů a z nich odvozených kritérií hodnocení záměru, větší pozornost mohla být také věnována otázce citlivosti a hlavně, jak je běžné při řešení manažerských rozhodovacích problémů, rizik. Nejslabším článkem některých projektů byla implementační fáze cyklu strategického managementu. I když studenti byli na konzultacích nuceni věnovat implementační fázi dostatečnou pozornost, docházelo k nedostatkům v promítnutí záměru do konkrétních úkolů a cílů a jejich přiřazení konkrétním organizačním jednotkám. Malá pozornost byla věnována organizační podpoře strategie a kontextu organizačních faktorů. V oblasti vytvoření kontrolních mechanismů neměli studenti problém nastavit kvantitativní kontrolní parametry v oblasti finanční, nebo hmotné, méně úspěšní byli však ve vytvoření kontrolních parametrů v měkkých organizačních systémech (procesy, personalistika). Otázka reflexe studia bude zmíněna v dalším textu.

Zkouška na bázi případové studie byla pro některé studenty nezvyklá. Případovou studii obdrží studenti 4-6 týdnů před zkouškou bez otázek. Měli by se tedy zamýšlet nad

různým kontextem teorie a analyzovat studii. Připravené písemné poznámky mohou u zkoušky využívat.

U zkoušky pak řeší konkrétně zadané otázky.

Odpovědi jsou hodnoceny z hlediska schopnosti studenta:

- **začlenit problém do rámce relevantní teorie,**
- **vyhodnotit praktické aspekty s ohledem na tento teoretický rámec,**
- vyvodit závěry.

I když, jak bylo výše uvedeno, je prováděn se studenty „návčik“ řešení případových studií, není tato forma ověření příliš oblíbená. Rozložení výsledků hodnocení je obdobné jako u PEP.

### **Zpětná vazba studentů modulu a z praxe**

Ve výuce MBA je kladen důraz na zpětnou vazbu. Ta je u modulu strategický management povinně prováděna dvěma způsoby - reflexí studia a anonymním dotazníkovým šetřením. Reflexe studia má hodnotit průběh a kvalitu výuky, ale také vlastní přístup studia studenta, získané poznatky a jejich uplatnění v praxi. Tato forma není běžná v prostředí českých univerzit, proto studenti občas měli problémy – nebo necht' ji dostatečně rozpracovat. Kladně je třeba hodnotit, že se nebáli sdělit i své negativní připomínky – což vedlo k zkvalitnění některých oblastí v modulu, ale také upozorňovali na problémy, se kterými se potýká jejich snaha o realizaci strategických záměrů v praxi. Dotazníky, vyplněné na závěrečné výuce hodnotí hlavně faktory úrovně výuky lektorem z pohledu studenta a slouží jako zpětná vazba nejen vyučujícím, ale v podstatné míře garantovi výuky MBA na EkF.

Vzhledem k tomu, že vyučující modulu nemají zpětnou vazbu od studentů s časovým odstupem po ukončení modulu, byl v tomto roce učiněn pokus provést dotazníkové šetření absolventů čtyř uzavřených modulů. Ukázaly se komplikace v tom, že řada z absolventů studia změnila zaměstnání a nebylo možno je kontaktovat, někteří respondenti nereagovali. Návratnost dotazníku byla zhruba 16 dotazníků, tedy kolem 30%. Není tedy možné formulovat obecnější závěry. Existují ale otázky, na jejichž hodnocení se studenti výjimečně shodovali. Přes 90% respondentů hodnotilo, že modul zvýšil jejich strategické povědomí a dovednosti a že získané poznatky využili pro zlepšení strategického managementu v praxi. Z hlediska výuky stejně tak hodnotili jako přínosnou diskusi praktických problémů a výuku externistů z praxe. Přes 80% využilo v praxi závěry PEP a preferovalo PEP před zkouškou na bázi případové studie. Lze tedy říci, že i nejen bezprostředně, ale i po časovém odstupu respondenti hodnotili výuku jako přínosnou

### **Závěry**

Strategické řízení je předpokladem udržení vysoké výkonnosti každého podniku v současných turbulentních podmínkách. Je však úspěšné pouze za předpokladu, že strategické záměry jsou řešeny v kontextu vnějších i vnitřních aspektů organizace a přeneseny strategickou architekturou až do implementace. Jde tedy o složitý, komplexní problém, vyžadující aplikaci vhodných nástrojů a přístupů ve vzájemné interakci. Zkušenost s výukou manažerů v rámci studia MBA a hodnocením projektů v modulu strategický management ukazují, že ne vždy mají manažeři na různých úrovních řízení dostatečné znalosti a schopnost pro komplexní řešení problémů. Proto je třeba klást důraz na rozvoj strategického myšlení a strategických dovedností. To vyžaduje specifický přístup jak v koncipování výuky MBA, tak v ověřování znalostí studentů. Důležitým aspektem zkvalitnění výuky je také zpětná vazba z výuky i praxe.

**Literatura:**

DE WITT, B. and MEYER, R. *Strategy Process, Content, Context*. 2<sup>nd</sup>. ed. International Thomson Business Press, 1998

EXECUTIVE MBA. Příručka programu 2006 – 2007. Ekonomická fakulta VŠB TUO Ostrava 2005

HAMEL.G.- PRAHALAD, C.K. *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, Boston 1994

JOHNSON, G., SCHOLLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. Computer Press, Praha 2000  
ISBN 80-7226-220-3

***The Strategic Management MBA Study as a Tool of Managerial Strategic Awareness Improvement***

***Annotation:*** *The successful existence of the organization depends in the contemporary turbulent conditions on the strategic management quality. The strategic management MBA module has not only to deliver to the managers the actual theoretical knowledge, but to develop skills of their practical implementation. The paper describes learning concept of the MBA Strategic management module in the relation to the practical needs and the level of the by the students gained managerial skills evaluation on the basis of the final project application as well as the use in the managerial practice.*

***Key words:*** *MBA study, Strategic management, strategic process, strategic context, systems view, managerial skills, assessment, study feedback.*

**Kontaktní adresa autora:**

**Eva Moravcová, Ing., CSc.**

**Katedra systémového inženýrství**

**Ekonomická fakulta**

**Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava**

**Sokolská třída 33, 701 21 Ostrava**

**eva.moravcova@vsb.cz**

# TEÓRIE MENOVEJ INTEGRÁCIE - (RELEVANTNÁ?) PLATFORMA PRE ÚSPEŠNÉ PÔSOBENIE KRAJÍN V EUROZÓNE<sup>1</sup>

Eva Muchová, Ján Lisý

**Abstrakt:** Európska menová únia sa pokladá v procese európskej integrácie za zlomový bod, ktorý prináša nové výzvy, úlohy a problémy. Príspevok sa zaoberá teoretickými aspektami menovej integrácie a uvádza názory významných ekonómov na otázky vytvorenia a fungovania EMU. Teória optimálnej menovej oblasti definuje najdôležitejšie kritéria, ktoré by krajina mala zohľadniť pri vstupe do menovej zóny. Je mnoho protirečivých názorov na proces európskej menovej integrácie – od spochybňovania samotného projektu EMU, porovnávania nákladov a úžitkov zo spoločnej európskej meny až k postojom odmietajúcim euro (Friedman). K najväčším prívržencom EMU patrí Róbert Mundell, ktorý je priekopníkom teórie optimálnej menovej oblasti.

**Kľúčové slová:** Teória optimálnej menovej oblasti, kritéria vstupu do menovej únie, teória Mundell I, teória Mundell II, maastrichtské kritéria, Friedman, Stiglitz, Krugman, Feldstein, euro, ECB, eurozóna, mobilita pracovnej sily, symetria hospodárskeho cyklu

Vytvorenie menovej únie predstavuje veľmi konfliktnú záležitosť, čo sa odráža aj v teoretických diskusiách na túto tému. Treba si uvedomiť, že zavedenie menovej únie predstavuje z historického hľadiska úplne nové riešenie, ktoré nemá veľmi silné zázemie v ekonomickej teórii. Pretrvávajúcou otázkou je, či si vytvorenie spoločného trhu vyžaduje ako nevyhnutnú podmienku menovú úniu so spoločnou menou. V nasledujúcej časti uvedieme niekoľko teoretických názorov na teóriu optimálnej menovej oblasti, vytvorenie EMÚ, na jej limity a dilemy.

Vstup nových členských krajín EÚ do Ekonomickej a menovej únie vyvoláva otázky a polemiky medzi odbornou verejnosťou. Prijatie jednotnej meny nie je pre nové členské krajiny EÚ voľbou, ale záväzkom a povinnosťou vyplývajúcou z prístupových zmlúv. Možno súhlasiť s názorom, že rozhodnutiu o tak relevantnom kroku by mala predchádzať intenzívna odborná diskusia a fakty o nespochybniteľnej pripravenosti ekonomiky na vstup do eurozóny.

Pripravenosť ekonomiky na integráciu do menovej únie možno hodnotiť na základe dosahovanej úrovne konvergenzie, t.j. eliminácie rozdielov medzi jednotlivými národnými ekonomikami, resp. ekonomikou a regionálnym hospodárskym komplexom (menovou zónou). V integračnom zoskupení je konvergencia a s ňou súvisiaca redukcia jeho heterogenity žiadúca, a to tak v záujme bezproblémového fungovania zoskupenia ako celku, ako i jeho jednotlivých členov.

Vstup do menovej únie a hladké fungovanie v nej vyžaduje však okrem splnenia nominálnych maastrichtských kritérií, t.j. okrem dosiahnutia požadovanej úrovne nominálnej konvergenzie, aj určitú úroveň reálnej konvergenzie. Možno spomenúť aj názor guvernéra ECB Jeana Clauda Tricheta, ktorý zdôrazňuje, že plnenie nominálnych konvergenčných kritérií musí byť udržateľné. Udržateľnosť plnenia nominálnych kritérií podľa neho predpokladá dostatočný predchádzajúci pokrok tak pri reálnej, ako i štrukturálnej konvergencii.

Kritériá, na základe ktorých sa hodnotí stupeň reálnej a štrukturálnej konvergenzie, nepredstavujú oficiálne podmienky pre prijatie jednotnej meny. Pri posudzovaní pripravenosti krajiny na vstup do menovej únie, ako aj pri hodnotení nákladov a prínosov členstva v nej

---

<sup>1</sup> Príspevok vznikol s podporou grantovej agentúry VEGA v rámci projektu č.1/4653/07 „Makroekonomické aspekty konvergenzie ekonomiky Slovenskej republiky ku eurozóne“.

však zohrávajú podstatnú úlohu. Je nespochybniteľným faktom, že vznik eurozóny a nastavenie maastrichtských kritérií boli viac politickým rozhodnutím než rozhodnutím ekonomickým.

Podľa pôvodnej Mundelovej **teórie optimálnej menovej oblasti** sú najdôležitejšie kritériá, ktoré by krajina mala zohľadniť pri svojom rozhodnutí či vstúpiť do menovej únie nasledovné<sup>2</sup>:

- symetria hospodárskeho vývoja (symetria šokov resp. absencia asymetrických šokov)
- flexibilita na trhu práce
- integrácia (obchodu)

Pokiaľ je medzi kandidátmi pre vytvorenie menovej únie vysoká pravdepodobnosť asymetrických šokov (t.j. korelácia medzi makroekonomickými šokmi je nízka), je nutné, aby bola táto absencia *symetrie* kompenzovaná zvýšenou mierou *flexibility* pracovných trhov a/alebo *integrácie* obchodu, ktoré krajinám umožnia zredukovať negatívne následky asymetrických šokov.

Táto teória vychádza z Keynesovho prístupu k ekonomickej realite (existencia nepružných cien a miezd, menová politika môže byť účinne využívaná na stabilizáciu makroekonomickej situácie). Výmenný kurz sa pokladal za účinný nástroj pre stabilizáciu ekonomiky, v prípade ak by bola zasiahnutá asymetrickým šokom. Pre krajinu, ktorá vykazuje nízku koreláciu ekonomických cyklov s ostatnými členmi menovej únie a zároveň nedostatočnú flexibilitu pracovnej sily a nízku mieru integrácie obchodu, by strata nezávislej menovej politiky znamenala „náklady“ používania spoločnej meny.

Na konci osemdesiatych rokov prevládal v ekonomických kruhoch názor, že za danej miery *integrácie* v rámci EÚ vládne medzi kandidátmi EMÚ príliš veľká *asymetria* a nedostatočná miera *flexibility*, aby prínosy z ich členstva v eurozóne prevyšovali s ním spojené náklady.

V roku 1973 R.A. Mundell aktualizoval svoju pôvodnú teóriu o jeden dôležitý aspekt: voľný pohyb kapitálu, čo znamenalo dôležité implikácie pre túto teóriu. Výmenný kurz prestal byť účinným nástrojom menovej politiky pre stabilizáciu ekonomiky, ale naopak, stal sa zdrojom asymetrických šokov.<sup>3</sup> Mundell vo svojej „aktualizovanej“ verzii teórie OMO poukazuje na to, že iba v menovej únii môžu byť kapitálové trhy integrované do takej miery, aby mohli byť využívané ako „poistný mechanizmus“ proti asymetrickým šokom.

Teória Mundell II vychádza z monetarizmu, podľa ktorého sú aktívne menové politiky zdrojom nestability a úlohou centrálnych bánk je iba udržiavanie cenovej stability. Pripojením sa k menovej únii preto centrálné banky nestrácajú schopnosť stabilizovať ekonomiku – a náklady spojené s členstvom v menovej únii sú preto nízke. Krajiny, ktoré ostanú mimo menovej únie riskujú, že sa stanú terčom destabilizačných kapitálových tokov a budú čeliť asymetrickým šokom. Výmenný kurz neeliminuje následky týchto šokov, naopak členstvo v menovej únii umožní krajine poistiť sa proti takémuto typu asymetrických šokov.

### **Teoretické názory na proces menovej integrácie v EÚ**

V roku 1992 uverejnil The Economist príspevok amerického profesora Martina Feldsteina, ktorý vyvolal búrku diskusií. Stratu možnosti vlád používať menový kurz a úrokovú mieru považuje za kľúčový problém EMÚ. Vyjadruje svoje pochybnosti nad argumentmi tvorcov EMÚ, že likvidácia pohybov kurzov medzi členmi EMÚ povedie k rozšíreniu obchodu, pretože podnikatelia sa nemusia obávať rizika devalvácie, resp. zmeny kurzu meny, v ktorej bol obchod uzatvorený. Feldstein tvrdí, že naopak rigidita menového

<sup>2</sup> De Grauwe, P.: „What have we learnt about monetary integration since the Maastricht Treaty?“ (2006)

<sup>3</sup> De Grauwe, P. (2006, str. 714)



kurzu môže obmedziť obchod. Feldstein spomína aj ďalšie negatívne dôsledky – EMÚ môže stimulovať krajiny k prehĺbeniu výrobkovej špecializácie, tým sa ale stanú omnoho zraniteľnejšími pri zmene svetového dopytu po príslušnom tovare, ak im bude chýbať nástroj v podobe vlastnej menovej politiky. Podľa Feldsteina pri úvahách o prechode na EMÚ prevládli politické úvahy nad ekonomickými (urýchlený postup k politickej únii) a menová únia nie je pre EÚ výhodná z čisto ekonomických dôvodov.

Problémom EMÚ sa venoval aj **Paul Krugman**<sup>4</sup>. Za najvýznamnejšie prínosy zo spoločnej meny považuje úspory transakčných nákladov a elimináciu neistoty, ktorú prináša existencia mnohých mien, úžitky pre členské krajiny prameniace z menovej disciplíny a zodpovednosti. Podľa Krugmana mikroekonomické úžitky závisia od rozsahu obchodu a investícií medzi krajinami. Spoločná mena je tým výhodnejšia, čím je väčšia oblasť, v ktorej spoločná mena má funkciu výmenného prostriedku, na druhej strane rozhodnutie obchodných partnerov sformovať menovú úniu môže viesť ku zvýšeniu obchodu medzi členskými štátmi únie na úkor vonkajšieho obchodu. Znamenalo by to stratu obchodu pre krajiny, ktoré sa nezačlenili do menovej únie. Krugman poukazuje aj na možné negatívne dopady menovej únie. Predpokladá, že problémy menovej únie budú väčšie v Európe, než je to v USA, a to pre väčšie asymetrické šoky, väčšiu ekonomickú rozmanitosť a menšiu mobilitu pracovnej sily. Podľa Krugmana menová únia bez plnej politickej únie bude mať vážne fiškálne následky. Upozorňuje tiež na fakt, že kým náklady EMÚ môžu byť približne odhadnuté, neexistuje efektívny spôsob na meranie úžitkov.

V roku 2000 Martin **Feldstein**<sup>5</sup> ironicky poznamenáva, že ECB je nútená robiť monetárnu politiku pre „Európu ako celok“, čo v praxi znamená, robiť takú politiku, ktorá je vhodná pre Nemecko, Francúzsko a Taliansko, tri najväčšie krajiny eurozóny. Rozdiely v dopyte medzi krajinami budú nepochybne zotrvať aj v budúcnosti pretože európske krajiny sa výrazne odlišujú v štruktúre priemyselných odvetví a v hospodárskej politike.

Európania hľadajú na úspechy americkej ekonomiky a chybné predpokladajú, že menové usporiadanie v Európe bude rovnako dobre fungovať ako v Amerike. Avšak podľa Feldsteina si neuvedomujú, že Európa bude reagovať na cyklické zníženie dopytu v regiónoch odlišne ako Amerika. V USA zníženie dopytu v regióne vedie k zníženiu miezd, ktoré umožňuje udržať nezamestnanosť, vedie k mobilite práce do regiónov kde dopyt je silnejší a tiež okamžite začínajú plynúť čisté fiškálne transféry z Washingtonu. Žiadny z uvedených faktorov však neplatí v Európe, kde sú mzdy nepružné, mobilita je značne limitovaná jazykom a zvykmi a tiež neexistujú podstatné fiškálne transféry.

Maastrichtská zmluva ako právny dokument EMU neposkytuje žiadnu možnosť členskej krajine vystúpiť z tohto menového usporiadania a vrátiť sa k svojej pôvodnej mene. Ak by sa napriek tomu niektorá členská krajina pokúsila opustiť EMU, vystavila by sa riziku odopretia obchodných úžitkov jednotného trhu. Feldstein vtipne prirovnal EMU k manželstvu uzavretému v nebi bez možnosti rozvodu.

Podľa nositeľa Nobelovej ceny z roku 1974 **Milтона Friedmana** ekonomické a kultúrne rozdiely medzi jednotlivými členskými krajinami EMU nakoniec vyústia do jej úplného rozpadu. Podľa Friedmana dôjde k dezintegrácii eurozóny do 15 rokov. Za hlavnú príčinu považuje nielen kultúrne rozdiely, ale najmä rozdielne reakcie členských krajín na vonkajšie ekonomické vplyvy. Friedman pokladal euro za veľkú chybu, ktorá môže spôsobiť turbulencie v európskych krajinách v najbližších rokoch. Euro bolo podľa neho prijaté pre politické dôvody a nie pre ekonomické. Je presvedčený, že ide o veľmi zlé politické dôvody. Eurom sa rozdiely medzi krajinami EU len zvýrazia, neočakáva že dôjde k ceste zjednotenia

<sup>4</sup> Krugman, P.: Second Thoughts on EMU. Japan and the World Economy 4 (1992), str. 187-200.

<sup>5</sup> Feldstein, M.: Europe Can't Handle the Euro. The Wall Street Journal, February 8, 2000.

politického systému. V interview, ktoré poskytol talianskemu denníku Corriere della Sera, uviedol príklad Írska, ktoré by malo použiť skôr reštriktívnu monetárnu politiku a Taliansko, ktoré potrebuje flexibilnejšiu politiku. Ak by sa Nemecko tiež rozhodlo pre politiku „lacných peňazí“ kvôli podpore svojej ekonomiky, vyvolá to napätie nielen v Nemecku ale aj Francúzsku a Španielsku.

V súvislosti so snahou krajín východnej Európy o pripojenie sa k únii, podotýkal, že pre ne by to mohlo mať určitý význam, nakoľko len málo z týchto krajín má dlhodobú tradíciu silných centrálnych bánk a skúsenosti z pevnej kontroly inflácie.

V roku 2002 poskytol Milton Friedman rozhovor<sup>6</sup>, v ktorom uvádza, že vďaka EMU sme svedkami jedného z najfascinujúcejších experimentov v oblasti peňazí, ktorý umožňuje porovnanie medzi pevnými a plávajúcimi menovými kurzami, pričom euro predstavuje prísne pevný menový režim. Niet pochýb, že existujú určité výhody pre zavedenie spoločnej meny na európskom spoločnom trhu. Ale existujú aj problémy súvisiace so šokmi, ktoré sa v menovej zóne môžu vyskytnúť. Vonkajšie faktory oplyvňujú rôzne krajiny rôznym spôsobom. Írsko je inak ovplyvnené než Grécko a v prípade, že obe krajiny by mali ešte nezávislú centrálnu banku, použili by zrejme úplne odlišný typ menovej politiky. To pravdepodobne prispeje k politickým napätiam a ekonomickým ťažkostiam. A to je hlavná nevýhoda.

Medzi pozitívne vplyvy eura Friedman označoval možnosť zvýšenia vzájomného obchodu medzi európskymi krajinami. Avšak až čas ukáže, ktorý z týchto efektov prevládne. Na to aby prevládli pozitívne efekty by sa musela zvýšiť pružnosť cien a miezd v krajinách, avšak ako dodal samotný Friedman, takéto náznaky nie sú viditeľné. Otvorene povedal, že by bol prekvapený, ak v najbližších piatich rokoch nenastanú vážne ekonomické problémy medzi 12 krajinami nachádzajúcimi sa v eurozóne.

**Joseph Stiglitz**, profesor financií a ekonómie na Columbia University v New Yorku a bývalý hlavný ekonóm Svetovej banky je presvedčený, že krajiny strednej a východnej Európy, ktoré stoja v rade na zavedenie eura, sú až nadmerne entuziastické a nie sú si plne vedomé možných problémov.<sup>7</sup> Entuziazmus podľa neho pramení najmä z ich vlastných slabých mien a viery, že pripojenie sa k euro by mohlo prispieť k zvýšenému prístupu k fondom. Spomenul, že neexistuje paralela medzi týmito krajinami a Švédskom a Veľkou Britániou, pretože posledne dve menované krajiny majú silné meny, ktoré neodrádzajú zahraničných investorov.

V príspevku publikovanom v Dagens Nyheter Stiglitz uvádza, že posúdenie či euro spolu s nezávislou ECB je dobrá alebo zlá myšlienka môže byť objektívne iba na základe výkonnosti ekonomiky – to znamená, či euro prispieva k rýchlejšiemu rastu v eurozóne. Ekonomický rast v eurozóne bol po zavedení Eura minimálny a ani prognóza nevyzerá pre eurozónu lepšie. Predpokladalo sa, že euro podnieti ekonomický rast znížením úrokových mier a stimulovaním investícií. Tento jav však nastal len v niektorých krajinách, nie v Európe ako celku. Takže sú oprávnené otázky Veľkej Británie a Švédska, či vstup do eurozóny im zabezpečí vyšší rast. Skôr panuje presvedčenie o opaku, teda že euro prispieva k pomaljšiemu rastu a vyššej nezamestnanosti. Samozrejme, že samotné Euro nie je jedinou príčinou pomalého rastu v eurozóne. Slabšia výkonnosť svetovej ekonomiky vrátane USA je súčasťou problému. Je bežné, že ekonomika je postihnutá šokmi, ale práve vhodný menový systém by ju mal ochrániť pred takýmito šokmi.

Stiglitz uvádza aj časté odvolávanie sa prívrženci eura na úspešný ekonomický vývoj USA s ich jednotnou menou. A hneď podotýka, že americká inštitucionálna štruktúra sa výrazne odlišuje od európskej. Mobilitu pracovnej sily pokladá za súčasť prispôbovacieho

---

<sup>6</sup> Why the euro is a big mistake. Interview: Milton Friedman. Scotland on Sunday, 18. August 2002.

<sup>7</sup> Stiglitz, J.: UK must avoid „abused“ euro. By Ian Fraser – Sunday Herald, October 2003.

mechanizmu v USA. Na začiatku a v polovici 90-tich rokov (po rýchlom znížení výdavkou na obranu, ktoré zvýšilo nezamestnanosť na 10%) mnoho obyvateľov Kalifornie migrovalo do iných častí krajiny kvôli ľahšiemu získaniu práce. Opätovne poukazuje na oveľa nižšiu mobilitu pracovnej sily v Európe v porovnaní s USA a oveľa nižšiu fiškálne transféry na európskej úrovni (ak nezaráta spoločnú poľnohospodársku politiku). Podľa Stiglitzu to čo ohrozuje krajiny mimo eurozóny nie sú výkyvy na medzinárodných devízových trhoch ale hlavne zlý monetárny manažment.

Jedným z najvýznamnejších zástancov EMU je nositeľ Nobelovej ceny **Robert Mundell**, ktorý tvrdí, že euro predstavuje jeden z najvydarenejších experimentov v dejinách peňažnej politiky. Euro si v budúcnosti bude postupne upevňovať svoju pozíciu druhej rezervnej meny sveta. S dvoma rezervnými menami dostane svetový finančný systém bezpečnostný ventil, ak jedna mena stratí svoju stabilitu, môžu sa investori preorientovať na druhú. Eurokrajiny vytvorili jednotný kapitálový trh, ktorý je presne taký veľký ako dolárový. V prípade rozšírenia tejto meny do krajín strednej a východnej Európy, táto zóna môže mať celkom 450 mil. obyvateľov, a kumulovaný hrubý domáci produkt bude vyšší ako americký. Ďalej podotýka, že napriek tomu dolár má naďalej rad výhod pred eurom. Jednou z nich je to, že politiku v zóne dolára v USA určuje jedna vláda a v zóne euro s mnohými národnými vládami. Podľa Mundella euro bude viesť postupne k politickej integrácii v Európe. Euro bude vyžadovať bližšiu koordináciu bankových systémov a opatrenia na unifikáciu systémov daňového zaťaženia, kde sa stále vyskytujú významné rozdiely.

Mundell za najväčšiu prednosť zavedenia eura pokladá to, že vlády svoje problémy už viac nemôžu presúvať na centrálné banky. Postavil sa aj na obranu Paktu stability a rastu, ktorý považuje za prekážku pre vlády aby nekumulovali obrovské dlhy a súčasne nevyužívali výhody lacných peňazí a nízkej inflácie. Mundell však presadzuje väčšiu pružnosť Paktu stability.

Mundell nepokladá maastrichtský projekt za jedinú cestu k menovej únii. Podľa neho aj krajiny, ktoré zostali mimo EMÚ môžu dosiahnuť „úžitky“ z menovej únie aj bez definitívnej straty menovej suverenity, a to za predpokladu, že budú disciplinované v svojom rozpočtovom hospodárení a ich mena bude fixovaná k euro vo veľmi úzkom pásme.

### **Záverom**

Odborná diskusia na tému menovej integrácie je stále otvorená. Pribúdajú nové a nové pohľady na celý proces menovej unifikácie EÚ. Predpokladá sa, že intenzita tejto diskusie bude ešte narastať, a to najmä s predpokladaným vstupom nových členských štátov EÚ do tejto záverečnej fázy zjednotenia európskej ekonomiky, ktoré bude veľmi náročnou skúškou stability EMÚ.

### **Literatúra**

- DORNBUSCH, R.: Euro Fantasies, Foreign Affairs 75, September – October 1996, str.113  
FELDSTEIN, M.: The Case Against EMÚ. The Economist 13.7.1992, str. 19 – 22.  
FELDSTEIN, M.: Europe Can't Handle the Euro. The Wall Street Journal, February 8,2000  
INTERVIEW – RUDIGER W.DORNBUSCH. Soylesi, 11. December 1998, Istanbul str.19 – 23.  
IŠA, J.: Riziká európskej menovej únie. Ekonomický časopis 53, č.6/2005.  
KRUGMAN, P.: Second Thoughts on EMU. Japan and the World Economy 4 (1992), str. 187 – 200.  
LISÝ, J.: Výkonnosť ekonomiky a ekonomický rast. 2.vyd. Bratislava, IURA EDITION 2005  
LISÝ, J.- MUCHOVÁ, E.: Formovanie a fungovanie európskej menovej únie ako otvorený teoretický problém. In: Ekonomický časopis, 52, 2004, č. 4, s. 429-448.

MIRDALA, R.: Ekonomické aspekty liberalizácie kapitálových tokov, In: Ekonomický časopis, roč. 55, 2007, č. 4, s. 394 – 410. ISSN 0013-3035  
MUCHOVÁ, E.: Makroekonómia otvorenej ekonomiky. Bratislava, IURA EDITION 2006  
MUNDELL, R.: The Case for the Euro – II, Wall Street Journal , March 25th 1998, str. A22. Cited by C.R.Henning, U.S. – E.U. Relations after the Inception of the Monetary Union: Cooperation or Rivalry?, in: C.R.Henning and P.C.Padoan, Transatlantic Perspectives on the Euro, Brooking Institution Press, Washington 2000, p.10  
STIGLITZ, J.: UK must avoid „abused“ euro. By Ian Fraser – Sunday Herald, October 2003.  
STIGLITZ, J.: Time to wait on Euro. Dagens Nyheter, published 10. september 2003.  
Why the euro is a big mistake. Interview: Milton Friedman. Scotland on Sunday, 18. August 2002.

***Theories of Monetary Integration – (relevant?) platform for succesful membership of countries in eurozone***

***Annotation:*** European Monetary Union is consider as a great turning point which brings new challanges, tasks and problems. The theory of optimum currency area states the most important criteria for assessment whether the country should or should not join a monetary union. There are many contradictory opinions relating to formation of EMU, which on the one side refuse or dispute a meaning of creation EMU (Feldstein) and on the other side there are views aimed at comparism of costs and benefits of a single european currency (Krugman, Dornbusch) up to thoughts who unanimously refuse euro (Rothbard, Friedman). Robert Mundell belongs to the most important supporter of EMU, he is convinced that the greatest advantage of launching euro is a fact that the government can not transfer their tasks to the central banks anymore.

***Key words:*** Theory of optimum currency area, criteria of joining monetary union, theory Mundell I and Mundell II, Maastricht criteria, European Central Bank, Friedman, Stiglitz, Krugman, Feldstein, euro, eurozone, labour mobility, business cycle symmetry

**Kontaktné adresy autorov:**

**Eva Muchová, Doc., Ing., PhD.**

**Katedra ekonomickej teórie**

**Národohospodárska fakulta**

**Ekonomická univerzita v Bratislave**

**Dolnozemska cesta č.1, 852 19 Bratislava**

**muchova@dec.euba.sk**

**Ján Lisý, prof., Ing., PhD.**

**Katedra ekonomickej teórie**

**Národohospodárska fakulta**

**Ekonomická univerzita v Bratislave**

**Dolnozemska cesta č.1, 852 19 Bratislava**

**lisy@dec.euba.sk**

# ZMĚNY V KONKURENCESCHOPNOSTI FIREM ZPRACOVATELSKÉHO PRŮMYSLU PO VSTUPU DO EU – VÝSLEDKY PRIMÁRNÍHO VÝZKUMU

Marta Nečadová, Lubomíra Breňová, Štěpán Průcha<sup>1</sup>

*Abstrakt: Příspěvek shrnuje a analyzuje výsledky primárního výzkumu podnikové sféry. Autoři porovnávají a hodnotí názory manažerů firem zpracovatelského průmyslu na jejich konkurenční pozici a analyzují vliv jednotlivých faktorů na konkurenceschopnost firem.*

*Klíčová slova: primární výzkum, konkurenceschopnost, zpracovatelský průmysl*

## ÚVOD

Katedra mikroekonomie se dlouhodobě zabývá výzkumem podniků zpracovatelského průmyslu a v souvislosti s členstvím ČR v EU se soustředujeme na analýzu dopadů členství na konkurenceschopnost podniků zpracovatelského průmyslu. Výzkum je založen na odpovědích manažerů firem na otázky týkající se současné pozice firmy na trhu a na odpovědích, v nichž manažeři predikují budoucí pozici svých firem.

Analýzou konkurenceschopnosti firem v tomto sektoru se zabýváme v rámci výzkumných záměrů GAČR 402/05/2509, GAČR 402/06/0249 a MSM 6138439905. Vytvořili jsme dotazník, který byl rozeslán firmám zpracovatelského průmyslu. První etapa primárního výzkumu probíhala v letech 2003-2004. V druhé etapě výzkumu nás zajímal názor manažerů firem zpracovatelského průmyslu na následující otázku cílenou na zjištění změn v konkurenční pozici firmy:

- Jak hodnotíte dopady vstupu do EU na vaši firmu?

Pokud vezmeme v úvahu i výsledky první etapy, máme možnost sledovat reálný vývoj i vývoj v odhadech manažerů v letech 2003 až 2008, přičemž v roce 2005 je možné porovnat odhad manažerů z první etapy výzkumu s realitou popsanou výsledky druhé etapy. Tento přístup nám tedy umožňuje vyhodnotit správnost odhadu manažerů a tím i jejich manažerské kvality.

Cílem otázky bylo zjistit, jak manažeři firem hodnotí dopady vstupu do EU. Zajímalo nás, jak vstup do EU ovlivnil konkurenceschopnost firmy na domácím trhu, na zahraničních trzích, jak se změnila dostupnost vyspělých technologií pro firmy, dostupnost pracovníků potřebné klasifikace a dostupnost finančních zdrojů, jaký vliv měl vstup do EU na legislativní rámec podnikání, na značku a goodwill firmy, na předpisy v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, na ekologické předpisy. Respondenti odpovídali s použitím hodnotící škály, kde vybrali jednu z následujících možností: 1 = výrazné zlepšení, 2 = zlepšení, 3 = situace se nemění, 4 = zhoršení, 5 = výrazné zhoršení.

Závěry analýzy jsou prezentovány v tabulkové i grafické podobě a komentovány ze tří úhlů pohledu na zkoumané firmy: podle velikosti, podle vlastníka a podle směřování produkce (domácí a slovenský trh/ také vývoz do EU).

---

<sup>1</sup> Ing. Marta Nečadová, Ph.D. a doc. Ing. Lubomíra Breňová, CSc., katedra mikroekonomie Fakulty podnikohospodářské VŠE, Bc. Štěpán Průcha, student Fakulty financí a účetnictví VŠE (student Štěpán Průcha vytvořil aplikaci umožňující přehledně shrnout data primárního výzkumu)

## Základní údaje o 2. etapě primárního výzkumu podniků zpracovatelského průmyslu

Tabulka 1: Základní charakteristika respondentů 2. etapy primárního výzkumu

| Charakteristika skupiny    | Počet subjektů | Prům. počet zaměst. | Vývoz na Slovensko | Vývoz do zemí EU | Majoritní zahr. vlastník |
|----------------------------|----------------|---------------------|--------------------|------------------|--------------------------|
| celkem                     | 108            | 385                 | 70%                | 86%              | 14%                      |
| <b>- počet zaměstnanců</b> |                |                     |                    |                  |                          |
| 1 až 49                    | 29             | 25                  | 55%                | 62%              | 3%                       |
| 50 až 249                  | 40             | 130                 | 73%                | 93%              | 5%                       |
| 250 a více                 | 39             | 913                 | 79%                | 97%              | 31%                      |
| <b>- vlastník</b>          |                |                     |                    |                  |                          |
| domácí                     | 93             | 316                 | 71%                | 85%              | 0%                       |
| zahraniční                 | 15             | 812                 | 67%                | 93%              | 100%                     |
| <b>- směr produkce</b>     |                |                     |                    |                  |                          |
| ČR + SK                    | 76             | 459                 | 100%               | 93%              | 13%                      |
| do EU                      | 93             | 426                 | 76%                | 100%             | 15%                      |

Zdroj: Výsledky primárního výzkumu – vlastní zpracování

Výzkumu se zúčastnilo 108 podniků zpracovatelského průmyslu, z toho 93 domácích a 15 zahraničních firem (z pohledu vlastníka). Průměrný počet pracovníků u domácích subjektů činil 316, průměrný počet pracovníků u zahraničních firem byl 812 zaměstnanců. 76 firem uvedlo, že produkci prodává na českém a slovenském trhu, 93 respondentů jsou vývozci do EU. Z firem se zahraničním vlastníkem 67 % vyváží na Slovensko, 93 % firem se zahraničním vlastníkem jsou vývozci do zemí EU.

Z celkového počtu 108 respondentů bylo 47 podniků do 100 zaměstnanců a 38 podniků od 100 do 500 zaměstnanců. 23 podniků zaměstnávalo více než 500 osob.

### VÝSLEDKY PRIMÁRNÍHO VÝZKUMU V OBLASTI KONKURENCESCHOPNOSTI FIREM

Při zhodnocení odpovědí na otázku: Jaké dopady měl vstup do EU pro Vaši firmu? firmy konstatovaly, že se výrazně nezmění dostupnost vyspělé technologie, dostupnost pracovníků potřebné kvalifikace ani pozice značky firmy, nepředpokládaly významnou změnu ani v konkurenceschopnosti na domácím trhu a zahraničních trzích. Zlepšení v dostupnosti finančních zdrojů očekávalo 26 % respondentů v první etapě primárního výzkumu, v druhé etapě toto zlepšení konstatovalo 21 % subjektů (25 % malých firem, 18 % středně velkých firem a 23 % firem s více než 250 zaměstnanci). 78 % dotazovaných subjektů nezaznamenalo změnu v dostupnosti pracovníků potřebné kvalifikace, 76 % nepozoruje v souvislosti se vstupem do EU žádnou změnu v případě značky a goodwillu firmy.

## Shrnutí odpovědí na otázku: Jak hodnotíte dopady vstupu do EU na Vaši firmu?

Tabulky 2 -4: Dopady vstupu do EU na firmy - shrnutí odpovědí

| Charakteristika skupiny    | Počet subjektů | Konkurenceschopnost na domácím trhu |         | Konkurenceschopnost na zahraničních trzích |         | Dostupnost vyspělé technologie |         | Značka a goodwill firmy |         | Dostupnost pracovníků |         | Charakteristika skupiny    | Počet subjektů | Dostupnost finančních zdrojů |         | Legislativní rámec podnikání |         | Zdanění |         | Předpisy v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví pracovníků |         | Ekologické předpisy |         | Index názoru na dopad vstupu do EU |
|----------------------------|----------------|-------------------------------------|---------|--------------------------------------------|---------|--------------------------------|---------|-------------------------|---------|-----------------------|---------|----------------------------|----------------|------------------------------|---------|------------------------------|---------|---------|---------|------------------------------------------------------------|---------|---------------------|---------|------------------------------------|
|                            |                | průměr                              | top box | průměr                                     | top box | průměr                         | top box | průměr                  | top box | průměr                | top box |                            |                | průměr                       | top box | průměr                       | top box | průměr  | top box | průměr                                                     | top box | průměr              | top box |                                    |
| celkem                     | 108            | 3,10                                | 9       | 2,76                                       | 30      | 2,71                           | 27      | 2,81                    | 17      | 3,13                  | 5       | celkem                     | 108            | 2,86                         | 22      | 3,27                         | 16      | 3,04    | 14      | 3,44                                                       | 9       | 3,53                | 11      | 48,4                               |
| <b>- počet zaměstnanců</b> |                |                                     |         |                                            |         |                                |         |                         |         |                       |         | <b>- počet zaměstnanců</b> |                |                              |         |                              |         |         |         |                                                            |         |                     |         |                                    |
| 1 až 49                    | 29             | 3,21                                | 4       | 2,88                                       | 27      | 2,62                           | 34      | 2,93                    | 7       | 3,14                  | 3       | 1 až 49                    | 29             | 2,93                         | 25      | 3,64                         | 4       | 3,32    | 4       | 3,59                                                       | 7       | 3,63                | 7       | 45,3                               |
| 50 až 249                  | 40             | 3,05                                | 13      | 2,63                                       | 34      | 2,83                           | 15      | 2,80                    | 17      | 3,18                  | 5       | 50 až 249                  | 40             | 2,87                         | 18      | 3,23                         | 15      | 2,94    | 19      | 3,54                                                       | 0       | 3,64                | 3       | 48,2                               |
| 250 a více                 | 39             | 3,05                                | 8       | 2,82                                       | 28      | 2,66                           | 34      | 2,74                    | 24      | 3,08                  | 5       | 250 a více                 | 39             | 2,79                         | 23      | 3,03                         | 26      | 2,92    | 16      | 3,23                                                       | 18      | 3,34                | 21      | 50,9                               |
| <b>- vlastník</b>          |                |                                     |         |                                            |         |                                |         |                         |         |                       |         | <b>- vlastník</b>          |                |                              |         |                              |         |         |         |                                                            |         |                     |         |                                    |
| domácí                     | 93             | 3,12                                | 8       | 2,77                                       | 30      | 2,73                           | 25      | 2,81                    | 16      | 3,17                  | 3       | domácí                     | 93             | 2,87                         | 22      | 3,39                         | 10      | 3,08    | 11      | 3,56                                                       | 6       | 3,66                | 7       | 47,1                               |
| zahraniční                 | 15             | 2,93                                | 14      | 2,73                                       | 33      | 2,60                           | 40      | 2,80                    | 20      | 2,87                  | 13      | zahraniční                 | 15             | 2,80                         | 20      | 2,53                         | 53      | 2,80    | 27      | 2,73                                                       | 27      | 2,73                | 33      | 56,2                               |
| <b>- směr produkce</b>     |                |                                     |         |                                            |         |                                |         |                         |         |                       |         | <b>- směr produkce</b>     |                |                              |         |                              |         |         |         |                                                            |         |                     |         |                                    |
| ČR + SK                    | 76             | 3,12                                | 7       | 2,74                                       | 32      | 2,74                           | 23      | 2,82                    | 17      | 3,11                  | 7       | ČR + SK                    | 76             | 2,91                         | 19      | 3,19                         | 21      | 3,01    | 16      | 3,38                                                       | 12      | 3,45                | 15      | 48,8                               |
| do EU                      | 93             | 3,09                                | 10      | 2,73                                       | 34      | 2,73                           | 24      | 2,79                    | 18      | 3,14                  | 4       | do EU                      | 93             | 2,86                         | 22      | 3,22                         | 18      | 3,01    | 15      | 3,42                                                       | 9       | 3,52                | 11      | 48,7                               |

Zdroj: výsledky primárního výzkumu – vlastní zpracování

| Jak hodnotíte dopady vstupu do EU na vaši firmu? |                    | Konkurenceschopnost na domácím trhu     | Konkurenceschopnost na zahraničních trzích | Dostupnost vyspělé technologie | Značka a goodwill firmy | Dostupnost pracovníků potřebné kvalifikace | Dostupnost finančních zdrojů | Legislativní rámec podnikání | Zdanění | Předpisy v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví pracovníků |
|--------------------------------------------------|--------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------|------------------------------|------------------------------|---------|------------------------------------------------------------|
| <b>Průměr</b>                                    |                    | 3,10                                    | 2,76                                       | 2,71                           | 2,81                    | 3,13                                       | 2,86                         | 3,27                         | 3,04    | 3,44                                                       |
|                                                  |                    | index názoru na dopad na český průmysl: |                                            |                                |                         |                                            |                              |                              |         |                                                            |
| <b>Četnost (v %)</b>                             | výrazné zlepšení   | 1                                       | 6                                          | 4                              | 3                       | 0                                          | 0                            | 0                            | 0       | 0                                                          |
|                                                  | zlepšení           | 7                                       | 23                                         | 22                             | 13                      | 5                                          | 21                           | 16                           | 13      | 8                                                          |
|                                                  | situace se nezmění | 70                                      | 55                                         | 69                             | 76                      | 78                                         | 69                           | 45                           | 68      | 45                                                         |
|                                                  | zhoršení           | 17                                      | 10                                         | 2                              | 1                       | 16                                         | 7                            | 31                           | 11      | 36                                                         |
|                                                  | výrazné zhoršení   | 1                                       | 1                                          | 0                              | 0                       | 1                                          | 0                            | 6                            | 3       | 7                                                          |
|                                                  | X (bez odpovědi)   | 4                                       | 6                                          | 4                              | 7                       | 1                                          | 2                            | 3                            | 6       | 3                                                          |
| <b>Modus</b>                                     |                    | 3                                       | 3                                          | 3                              | 3                       | 3                                          | 3                            | 3                            | 3       | 3                                                          |

Zdroj: Výsledky primárního výzkumu – vlastní zpracování

Je zřejmé, že ve všech zkoumaných oblastech u manažerů převažuje názor, že vstup do EU neznamenal změnu – 78 % respondentů nepředpokládá změnu v dostupnosti pracovníků potřebné kvalifikace, 76 % dotázaných se domnívá, že vstup do EU nemá vliv na goodwill firmy. Pro 70 % respondentů se nezměnila konkurenceschopnost na domácím trhu, pro 55 % firem z našeho výzkumu nedošlo ke změně konkurenceschopnosti na zahraničních trzích, pro 69 % firem nedošlo ke změně v dostupnosti technologie a finančních zdrojů.

Nejvýraznější zlepšení zaznamenala v důsledku vstupu do EU konkurenceschopnost na zahraničních trzích – 29 % subjektů konstatovalo výrazné zlepšení a zlepšení. Pro 26 % respondentů se díky vstupu do EU výrazně zlepšila a zlepšila dostupnost vyspělé technologie, 21 % zaznamenalo zlepšení dostupnosti finančních zdrojů, pro 16 % respondentů přinesl vstup pozitivní změnu v oblasti legislativy týkající se podnikání a 16 % subjektů konstatovalo pozitivní změnu v hodnocení značky a jména jejich firmy.

Zhoršení a výrazné zhoršení znamenal vstup do EU pro 51 % subjektů v oblasti ekologických předpisů, pro 43 % respondentů v oblasti bezpečnostních předpisů a pro 37 % dotázaných v oblasti legislativního rámce podnikání.

Rovněž v první etapě výzkumu jsme dospěli k závěru, že dotazované podniky nepokládají samotný vstup do EU za faktor významně ovlivňující jejich konkurenční pozici na domácím trhu i na zahraničních trzích (62 % neočekávalo změnu postavení na domácím trhu, 50 % neočekávalo změnu své pozice na zahraničních trzích). Statisticky významná odlišnost se vyskytovala v případě subjektů očekávajících zhoršení konkurenční pozice. Zatímco 26 % podniků očekávalo zhoršení své pozice na domácím trhu (zřejmě v důsledku odstranění celních bariér), v případě zahraničních trhů bylo zhoršení konkurenční pozice očekáváno pouze u 6 % dotazovaných. Tato očekávání se ukázala jako správná – v druhé etapě konstatovalo zhoršení konkurenční pozice na domácím trhu 18 % subjektů, na zahraničním trhu jen 11 % respondentů.

#### *Dostupnost vyspělé technologie*

Z našeho šetření vyplývá, že 26 % subjektů zaznamenalo výrazné zlepšení a zlepšení v dosažitelnosti vyspělých technologií, 69 % respondentů konstatovalo nezměněné možnosti v této oblasti. Pokud bychom podniky zpracovatelského průmyslu hodnotili podle podílu výdajů na výzkum a vývoj na přidané hodnotě, pak je pozice tohoto sektoru relativně příznivá, ale důvodem jsou vysoké výdaje v automobilovém průmyslu, zatímco ostatní odvětví jsou hluboko pod úrovní vyspělých zemí. Možný příznivý efekt vyšší technologické úrovně podniků se zahraniční kontrolou na objem výdajů na výzkum a vývoj v ČR je redukován hlavně tím, že v řadě oborů došlo pouze k transferu technologií, které byly vyvinuty v zahraničí se snahou pokrýt náklady na výzkum a vývoj v mateřské zemi. Podcenění tohoto aspektu v systému investičních pobídek tedy znamenalo, že příliv zahraničního kapitálu do zpracovatelského průmyslu ČR přinesl podstatně menší přínos pro zvýšení jeho technologické úrovně.

Dalším důvodem pro nedostačující rozvoj inovačních aktivit je nedostatečný rozsah a nevhodný mechanismus financování inovací. Mezinárodní srovnání ukazuje, že se v ČR prakticky nerozvinulo rizikové financování inovačních firem. Důvodem je chybějící vstřícná legislativa upravující podporu investic finančních institucí do rizikového kapitálu a současně i nedostatečné zdroje pro financování větších výzkumných projektů. Podíl výdajů na rizikový kapitál v počáteční fázi rozvoje firmy je zhruba třetinový ve srovnání s vyspělými státy. Přitom největší část rizikového kapitálu směřuje do komunikačních technologií. Dalším brzdícím faktorem je nedostatečná kvalita sítí pro rychlý přenos dat a vysoké náklady pro jejich využívání.

#### *Dostupnost pracovníků*

Pokud bychom hodnotili dostupnost pracovníků potřebné kvalifikace z hlediska směru produkce, pak 4 % vyvážejících konstatovalo výrazné zlepšení a zlepšení (předpoklad z první etapy byl 12 %), u respondentů uplatňujících produkci na domácím a slovenském trhu 7% (předpoklad z první etapy byl 6 %). Je zřejmé, že očekávání zahraničních subjektů byla příliš optimistická – odhad domácích firem znalých nepružnosti domácího trhu práce byl přesnější.

#### *Dostupnost finančních zdrojů*

Vstup do EU pozitivně ovlivnil dostupnost finančních zdrojů u 21 % z celkového počtu respondentů (odhad v první etapě byl 26 %). Pokud bychom hodnotili dostupnost finančních zdrojů z hlediska směru produkce, potom 22 % vyvážejících konstatovalo výrazné zlepšení a zlepšení (v první etapě tento předpoklad byl zaznamenán u 22 % subjektů), u respondentů uplatňujících produkci na domácím a slovenském trhu 19 % (oproti předpokládanému zlepšení u 47 % subjektů). Významný rozdíl mezi očekáváním a realitou lze podle našeho názoru vysvětlit zdlouhavým procesem formulování a schválení kvalitního bankrotového zákona. Výrazné zlepšení dostupnosti finančních zdrojů pro domácí subjekty je podmíněno kvalitní legislativou řešící problémy insolvence. Nekvalitní legislativa negativně dopadá zejména na malé a střední podniky, s touto skutečností korespondují i závěry našeho



výzkumu – z hlediska velikostní struktury (počtu zaměstnanců) konstatovalo zlepšení 25 % subjektů s méně než 50 zaměstnanci, 18 % subjektů s 50 až 249 zaměstnanci a 23 % velkých firem.

#### *Legislativní rámec podnikání*

Vstup do EU pozitivně ovlivnil legislativní rámec podnikání podle názoru 16 % dotázaných (pozitivní dopad očekávalo v této oblasti 34 % respondentů), 45 % konstatovalo setrvalý stav (oproti 31 %), zhoršení konstatovalo 37 % (oproti 22 %) respondentů. Poslední uvedené číslo si vysvětlujeme tak, že harmonizace legislativy s evropskými standardy negativně ovlivnila zejména podniky stavějící svou konkurenceschopnost na nižších nákladech v důsledku benevolentnějších předpisů před vstupem do EU.

#### *Daňové podmínky*

Zlepšení daňových podmínek konstatovalo po vstupu do EU 13 % z celkového počtu respondentů, přičemž bylo očekáváno u 25 % subjektů. Z hlediska velikostní struktury konstatovaly zmírnění daňové zátěže zejména střední podniky (19 % respondentů s 50-249 zaměstnanci). Z hlediska směru produkce 24 % vyvážejících předpokládalo výrazné zlepšení a zlepšení, u respondentů uplatňujících produkci na domácím a slovenském trhu 29 % - zlepšení a výrazné zlepšení ale konstatovalo 15 % vyvážejících a 16 % respondentů prodávajících produkci doma a na Slovensku. Pokud bychom sledovali odpověď respondentů na otázku podle vlastníka firmy (domácí /zahraniční), pak 11 % z celkového počtu firem s domácím vlastníkem konstatovalo výrazné zlepšení a zlepšení (zlepšení očekáváno v první etapě u 24 % respondentů), v případě zahraničního vlastníka 27 % (v první etapě očekáváno u 30 % firem se zahraničním vlastníkem).

#### *Ekologické předpisy a předpisy v oblasti bezpečnosti práce*

V otázkách dopadů ekologických předpisů a předpisů v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci konstatovalo velké procento respondentů, s ohledem na implementaci předpisů EU, zhoršení své pozice – 43 % v případě předpisů o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (zhoršení a výrazné zhoršení očekáváno u 39 %) a 51 % v případě ekologických předpisů (zhoršení a výrazné zhoršení očekáváno u 36 %). Uvedená čísla dokládají, že uplatňování evropských předpisů v uvedených oblastech bude má v řadě případů výrazný dopad na podnikovou sféru především v souvislosti s nemalými náklady spojenými s jejich zavedením. Z hlediska velikostní struktury očekávají negativní dopady (zřejmě spojené s vysokými náklady na implementaci) zejména malé a střední podniky - pouze 7 % respondentů z podniků s méně než 50 zaměstnanci hodnotí implementaci předpisů pozitivně, u podniků s 50 až 249 zaměstnanci jsou to pouze 3 % firem. Celých 93 % podniků do 250 zaměstnanců konstatovalo stagnaci a zhoršení pozice firmy v důsledku implementace ekologických předpisů – v tomto ohledu se realita roku 2005 shoduje s očekáváním z roku 2003 - 95 % subjektů očekávalo stagnaci a zhoršení. Ke zhoršení pozice firmy došlo u 57 % podniků do 250 zaměstnanců. Z hlediska směru produkce pouze 11 % vyvážejících hodnotí změny v této oblasti pozitivně (odhad činil 8 %), u respondentů uplatňujících produkci na domácím a slovenském trhu pouze 15 % (odhad činil 12 %).

## **ZÁVĚR**

V základních sledovaných parametrech úrovně konkurenceschopnosti byl v posledních letech vývoj v českém průmyslu příznivý a to jak u konkurenceschopnosti poptávkové (především zvýšením uplatněním průmyslu v exportu), tak v konkurenceschopnosti cenové (zlepšování směnných relací), a to i přesto, že posilování koruny a relativně pomalé snižování jednotkových nákladů práce působily proti uplatnění poptávkových faktorů. Vzhledem k očekávanému relativně nízkému růstu ekonomiky EU v nejbližších dvou letech (na úrovni kolem 2 %) bude další akcelerace vlivu poptávkových faktorů v českém průmyslu již

obtížnější a hlavní roli v udržení pozic na zahraničních trzích budou hrát parametry kvality a technické úrovně produkce.

Z výsledků primárního výzkumu vyplývá, že podniky nezaznamenaly po přistoupení k EU podstatné změny – průměrná odpověď na všechny dílčí otázky byla v rozmezí 2,71 až 3,44. Stejně hodnocení přináší také Index názorů na dopad vstupu do EU, který se v souhrnu přibližuje neutrálnímu číslu 50 – přesně pak 48,4 (v první etapě výzkumu tento index dosáhl hodnoty 49,7). U jednotlivých skupin respondentů se od této hodnoty příliš neodchyluje – nejvyšší hodnoty dosahuje u podniků se zahraničním vlastníkem – 56,2. S pomocí tohoto indexu můžeme konstatovat, že mírně pozitivněji ovlivnilo přistoupení k EU větší podniky, podniky pod zahraniční kontrolou a podniky, které se na trhu EU-15 již pohybovaly.

S přistoupením k EU jsou spojovány mírně pozitivní dopady zejména z těchto důvodů: podniky pozitivně hodnotí dostupnost vyspělé technologie (2,71), svou konkurenceschopnost v zahraničí (2,76), značku a goodwill firmy (2,81) a dostupnost finančních zdrojů (konstatováno mírné zlepšení – 2,86). Naopak mírné obavy jsou spojeny s implementací ekologických předpisů (3,53), předpisů BOZP (3,44) a legislativní rámec podnikání (3,27). Shodně s očekáváním z první etapy podniky konstatují snadnější pronikání na zahraniční trhy a ostřejší konkurenci v ČR.

## Literatura

[1] NEČADOVÁ, M., PRŮCHA, Š., BREŇOVÁ, L., SOUKUPOVÁ, J. *Primární výzkum ve zpracovatelském průmyslu*. In: Sborník GAČR 402/03/1315 Vliv ekonomického prostředí na podniky v procesu připojování ekonomiky do EU. Melandrium 2005, str. 1 – 21. ISBN 80-86175-43-X.

[2] *Operační program podnikání a inovace na léta 2007-2013*. Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Praha, říjen 2006, <<http://www.mpo.cz/dokument12175.html>>

[3] *Národní program reform*. Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Praha, říjen 2006 <<http://www.mpo.cz/dokument15127.html>>

[4] *Dotazníky firem zpracovatelského průmyslu*.

[5] *Analýzy vývoje ekonomiky ČR a odvětví v působnosti MPO*.

<http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/>

## *The changes in the competitiveness of the manufacturing industry firms after the EU accession – the results of the primary research*

*Annotation:* This article deals with the results of primary research of Czech business sphere. The authors compare and evaluate the opinions of the managers of business sphere on their competitive position and analyze the influence of chosen factors on their competitiveness.

*Key words:* primary research, competitiveness, processing industry

## Kontaktní adresa autorů:

Marta Nečadová, Ing., Ph.D., Lubomíra Breňová, doc., Ing., CSc.  
katedra mikroekonomie FPH, VŠE  
nám. W. Churchilla 4, Praha 3, 130 67  
[necadova@vse.cz](mailto:necadova@vse.cz), [brenova@vse.cz](mailto:brenova@vse.cz)

# ZNALOST ETICKÉ DIMENZE PODNIKÁNÍ – INTEGRÁLNÍ SOUČÁST PROFESNÍ PŘÍPRAVY

Ivana Nekvapilová

**Abstrakt:** Příspěvek vychází z předpokladu, že výkon každého povolání vyžaduje nejen odborné znalosti, ale také znalost pravidel lidského soužití v rámci profese. Předkládá argumenty ve prospěch zařazení výuky etiky podnikání či hospodářské etiky do skupiny předmětů odborného základu v profesní přípravě budoucích ekonomů. Zamýšlí se nad vhodnými formami výuky daného předmětu.

**Klíčová slova:** etika, etický pohled na skutečnost, vzdělávání, zkušenost, morální norma, interaktivní vyučování

Je potěšitelné, že podnikání v České republice hledající konkurenčního výhody a zdroje seberozvoje v globalizující se ekonomice dospělo na počátku nového století k uznání nezbytnosti pravidel fair play nejen v životě občanském, ale i ve světě podnikání. Jak ukazují výsledky výzkumu Fakulty podnikatelské VUT v Brně, zaměřeného na velké průmyslové firmy s více než 300 zaměstnanci vzniklé transformací státních podniků na akciové společnosti, z 89 oslovených vrcholových manažerů 78% deklarovalo, že podnikatelskou etiku chápou jako součást strategie firmy. Více než polovina z nich (62%) přiznává, že nedodržení pravidel fair play jejich firmu citelně poškozuje a dokonce 86% dotázaných manažerů cítí v důsledku nedodržování těchto pravidel ohrožení firmy.<sup>1</sup>

Zjištěné hodnoty však nejsou a ani nemohou být důvodem, či pádným argumentem pro spokojenost nebo vyčlenění etické problematiky z okruhu pozornosti. Přiznání důležitosti etiky v podnikatelské činnosti ještě nutně nevede k morálnímu jednání, což také dotázaní manažeři potvrdili. Jako špatnou hodnotilo situaci v dodržování etických pravidel 34% dotázaných a jako velmi špatnou dokonce 29%.<sup>2</sup> Ani v očích evropské veřejnosti si Česká republika v uplatňování etiky v byznysu, či politice nestojí nejlépe. Podle zprávy Transparency International z 20. 10. 2004 míra korupce mezi českými politiky a ve veřejné správě patří mezi nejvyšší v Evropské unii. Více korupce v Evropské unii je pouze na Slovensku, v Polsku a Lotyšsku.<sup>3</sup> Do současné doby se ukazatele bohužel významněji nezměnily.

Každodenní život také potvrzuje, že ani formální přihlášení se k etice samo o sobě nevede k etickému jednání firem. Dnes již není výjimkou, že ač velké i středně velké firmy mají svůj etický kodex, přesto často nejednají se svými zákazníky a obchodními partnery příliš eticky a o jejich etickém chování k zaměstnancům lze mít často pochybnosti.

Diskuse o etice jsou nejen zajímavé a povznášející, ale také žádoucí, pokud vyústí v konkrétní činy. Sbírání a studium zahraničních zkušeností, jako jsou například zavádění etických auditů nebo modelů compliance a integrity<sup>4</sup>, je obohacující, pokud je činěno se záměrem změnit vlastní stávající status quo.

<sup>1</sup> PUTNOVÁ, A. a kol. Etika podnikání očima českých manažerů. *Moderní řízení* 5/2000, s. 4-5

<sup>2</sup> tamtéž

<sup>3</sup> BURIAN, Z. Ostudná česká korupce. Mediální informační databanka-interaktivní vyhledávací služba Anopress. <http://www.zpravodaj.cz>. 3.1. 2005 v 9.45 hod.

<sup>4</sup> „Compliance je v německých mluvících zemích už zhruba deset let koncepcí „správného chování“, která vyšla z finančnictví a od té doby se ujala v různých oblastech ekonomiky.“ Pro daný výraz se neuzívá českého ekvivalentu. V podstatě jde o soulad se zákony, snahu o dodržování dobrých mravů. Současně koncepce compliance vnáší do právního diskurzu aspekt integrity. Integrita znamená, že otázka etiky se v podnikatelském prostředí chápe jako legitimita podnikatelského jednání. Tato legitimita vyplývá z odpovědného, mravného,

Ve vztahu k uvedeným výsledkům výzkumů a také každodenně prožívané skutečnosti se zdá, že nazrála doba přechodu od diskusí o etickém vedení a zavádění etických kodexů do života firem k budování skutečného etického vedení firem, etického prostředí ve společnosti. Na cestě k těmto vysokým cílům je dosavadní systém vzdělávání dosud ne zcela „vytěženým“ polem.

### **Vzdělávání – významný faktor formování etického pohledu na ekonomickou realitu**

Změnit lidské jednání je jeden z nejobtížnějších úkolů, které si člověk kdy stanovil. Není mnoho cest, které lze využít, přesto je důležité se o to alespoň pokusit. Výsledek je v případě člověka – bytosti svobodné, vědomé si sebe sama, schopné se rozhodovat, totiž vždy nejistý.

Silnou pohnutkou ke změně jednání člověka jsou přímé důsledky jeho jednání, situace, které vzniknou, dávají jedinci „zakusit“, co ve skutečnosti opravdu udělal, či způsobil. Pozitivní zakoušení utvrzuje jedince ve správnosti jeho počínání, negativní důsledky jednání ho vedou k hledání cest, jak je nezpůsobovat, či jak jim předcházet. Touto cestou se doposud ubíralo české podnikání a dospělo k závěru, často draze vykoupenému, že etika má své opodstatnění i v takové činnosti, která se řídí neviditelnou rukou trhu, či výhradně ekonomickými zákony.

Druhou cestou, která je možná delší, klikatější, ale na níž bychom se nemuseli setkat s draze vykoupenou znalostí, je cesta přípravy, vzdělávání pro budoucí povolání, profesi, zaměstnání. Na této cestě by se adeptům, kteří přicházejí jako noví do příslušného oboru, měl předkládat model toho, jak má činnost, proces fungovat a co se očekává od lidského činitele, aby činnost byla nejen zachována, obnovována, ale také rozvíjena a plnila ty společenské cíle, kvůli nimž byla zřízena. V případě přípravy odborníků pro působení ve sféře podnikání doposud byla pozornost soustředěna převážně na první část profesní přípravy – znalost procesů. Pro naplnění smyslu vzdělávání je nezbytné, aby etická dimenze podnikání, tak jako dnes ekonomická či právní, byla integrální součástí odborného vzdělávání, nikoli nadstavbou nebo jeho kosmetickým doplňkem. Lidský činitel, jeho znalosti a dovednosti jsou dnes považovány za významnou konkurenční výhodu. Naučit se vnímat deklarovanou výhodu a umět ji ve svém prostředí náležitě zhodnotit je také důležitou znalostí. Ve vzdělávací praxi to znamená, že etika by měla být zařazena mezi předměty curricula nebo alespoň mezi tzv. povinně volitelné. Skutečnost je taková, že ve vzdělávacích programech nacházíme etiku v kategorii povinně volitelných, častěji však pouze volitelných předmětů. Tak se stává, že o tom, co jsou nosné znalosti pro obor, rozhoduje vlastně ten, kdo do něho teprve vstupuje, kdo je nový, učí se, ale není ještě schopen ze svého pozice pochopit hlubší smysl věcí, nezná obor jako celek. Ve skutečnosti odpovědnost za to, jaký obraz příslušné odborné činnosti se studentům dostává, nesou ti, kteří je pro takovou činnost připravují a to společně s těmi, kteří činnost provozují, vědí, co by mělo být a zakouší to, co je nutné.

### **Jak přispět k formování etického pohledu na skutečnost na poli vzdělávání**

Hovoříme-li o odpovědnosti za obraz odborné činnosti podávaný vzdělávacími institucemi, máme na mysli nejen obsahovou stránku učiva – co učit, ale také odhalení vnitřních souvislostí mezi jednotlivými jevy, ději, procesy – jak učit. V případě etiky podnikání se ukazuje účinnější zaměřit se na formování etického přístupu k řešení problému, v rozhodování, tedy etického pohledu na ekonomickou sféru života společnosti než na sumu znalostí o etice jako odborné disciplíně. Tomuto cíli je nezbytné přizpůsobit i formy výuky. Za účinné a osvědčené lze považovat řešení případových studií, nejprve za pomoci pedagoga,

---

pečlivého a prozíravého způsobu chování. Podrobněji k tomuto tématu viz. články: Řízení compliance rizik. *Moderní řízení* č.7/ 2005, s. 16 – 17; Compliance a integrita. *Moderní řízení* č.2/ 2006, s. 14 - 16

později samostatně či v pracovní skupině a následné diskuse o způsobech řešení a jejich východiscích. Prostřednictvím konkrétních případů se teprve propracovávají k teoretickým základům etiky. Zvolit tento přístup znamená změnit zaužívané vzdělávací postupy a přístupy ke vzdělávání vůbec.

Řešení případových studií vyžaduje interakci mezi učitelem a studentem, studenty navzájem, skupinou a učitelem. Frontální vyučování velkého počtu studentů ve velkých auditoriích takovou interakci významně ztěžuje, či dokonce znemožňuje.

Jestliže vycházíme z podnikání jako specifického typu lidské činnosti, pak je třeba mít na paměti, že je sledována snaha vyčlenit, definovat specifické znaky této činnosti oproti jiným. Současně však nelze opomíjet skutečnost, že se ve sféře podnikání setkávají různé subjekty, které mají specifické poslání a tudíž i jejich činnost bude mít jisté zvláštnosti, které je třeba v případě rozkrývání etického rozměru této činnosti také postihnout. Z těchto skutečností vyplývá požadavek vyučovat etické aspekty pro každý segment podnikání samostatně – etika bankovníctví, etika obchodu, atd. při zachování obecného rámce etiky podnikání. Plošné přednášky z hospodářské etiky pro různá studijní zaměření v rámci jednoho ročníku nejsou příliš efektivní, neboť každý účastník vzdělávání má snahu profilovat se jako příslušný odborník, specialista a tedy otvírání etické dimenze podnikání prostřednictvím etických problémů jím zvoleného oboru je jím lépe přijímáno než požadavek, aby se on sám z obecné roviny dokázal propracovat ke konkrétním situacím.

Neméně vážnou otázkou je, v jaké fázi vzdělávání výuku etiky realizovat? Na počátku studia, neboť patří k východiskům...či na konci?

### **Proč je dobré přispívat k porozumění etickému rozměru**

Zaměřovat vzdělávací úsilí na porozumění morálnímu založení té či oné činnosti, v našem případě ekonomické, či podnikatelské se jeví do budoucna jako účinné i s ohledem na skutečnost, že realizace morálních norem je i v běžném životě závislá na míře pochopení, porozumění morálnímu založení konkrétní činnosti.

Porozumění etickému rozměru podnikání přispívá také ke snadnějšímu překonávání řady překážek, které tržní praxe vytváří, či které v ní nějakým způsobem dlouhodobě přetrvávají. Za všechny snad lze jmenovat prohloubení krize pracovní morálky, mýty o etice, bariéry organizační struktury, bariéry organizační kultury, úroveň morálky manažerů a morálky ostatních zúčastněných osob.

Krize pracovní morálky, provázející celé 20. století, přetrvává dodnes. Pregnantně její znaky vyjádřil již ve 30. letech 20. století český sociolog a etik Inocenc Arnošt Bláha: „V tom je nejvážnější krize pracovní morálky, nejen, že duch výdělečný převládá nad duchem povolání a nad jeho mravní náplní, ale že se mu uvnitř povolání uctivě ustupuje s cesty, a že i směrem navenek působí přitažlivě na mládež taková povolání, v nichž se dá „nadělat“ mnoho peněz, ovšem metodami, jež jsou právě tajemstvím oněch mistrů výdělečného ducha, a že tak dochází k přehodnocení sociálního prestiže těch kterých povolání. Povolání se nehodnotí podle vztažnosti k sociální službě, nýbrž podle hmotných nadějí a možností jež poskytují. Jistě zajímavý doklad, jak pronikavě působí hospodářské motivy na celý náš život. Nazýváme to dnes služba fetiši peněz.“<sup>5</sup> Zdá se, že to, co se na prahu 20. století ohlašovalo ve svých zárodcích, našlo na počátku 21. století své prohloubení. Není však jisté, zda-li bylo již dosaženo nějakého pevného dna, či bude pokračovat sestup do větších hloubek.

S nedostatečným pochopením morální dimenze podnikání se setkáváme často také díky mýtům o etice, které opanovaly myšlení nejen mnoha řadových zaměstnanců, ale bohužel i manažerů a podnikatelů. Povahu mýtu má například názor, že profesionální etika se liší od etiky osobní. Představa, že člověk jedná jinak ve svém osobním a jinak v pracovním

---

<sup>5</sup> BLÁHA, I. A. *Příčiny nespokojenosti. Morálka povolání*. Praha, 1933, s. 29-30

životě, je však mylná. Charakter člověka je vždy týž. Proto se například ten, kdo má sklony ke lži v osobním životě, nestane najednou člověkem pravdomluvným v pracovních vztazích. Dalším z mýtů může být třeba přesvědčení o tom, že etická dilemata jsou jen vedlejší příběhy v hlavním proudu událostí. Podle tohoto mýtu se etické problémy objevují v průběhu lidského života jen zřídka. Jeho nebezpečnost spočívá v tom, že nejsme-li schopni rozeznávat etický obsah jednání v každodenní interakci, je velká pravděpodobnost toho, že nebudeme schopni rozpoznat ani vážné etické záležitosti, když se s nimi střetneme.<sup>6</sup>

Za bariéry etického jednání a etické reflexe v oblasti formální organizační struktury jsou považovány především: dělba práce vyúsťující ve specializaci jednotlivých pracovníků ve výrobním procesu, kteří tak ztrácejí obraz o celku a je narušováno jejich vědomí odpovědnosti za výsledný produkt (tzv. provozní slepota); rozptýlení rozhodovacích kompetencí v hierarchicky uspořádaných organizacích, kde je obtížné zajistit osobní odpovědnost za výsledek práce. Etickému jednání neprospívá ani řízení prostřednictvím příkazů a vyžadování bezmezné poslušnosti vůči nim.<sup>7</sup>

Vedle strukturálních překážek stojí proti etickému jednání v podnicích také bariéry související s podnikovou kulturou. Jedná se především o přesné očekávání vztahů, které budou vnášeny do úkolů v rámci organizace, vysokou skupinovou soudržnost, která je cílem budování silné podnikové kultury, nejasné priority a izolaci proti intervencím zvnějšku díky zdrženlivé práci s veřejností.<sup>8</sup>

Věnovat pozornost kultivaci etického rozměru podnikání, ekonomických činností však neznamená jen vybavit vykonavatele jednotlivých odborných činností schopnostmi, jak se vypořádat s již vzniklými, reflektovanými bariérami, ale především připravit zdatné odborníky, kteří jsou schopni realizovat započaté pozitivní trendy ve vývoji podnikání nejen na domácí půdě, ale také za hranicemi. Jestliže stále pokračuje tendence ke specializaci v rámci profese, neboť je přirozeným důsledkem rozvoje lidského poznání a změny v některých oborech se uskutečňují v řádech dnů, je tedy možné předpokládat, že se i nadále bude prohlubovat odkázanost jednotlivých hospodářských subjektů na sebe navzájem a v důsledku toho poroste důležitost jejich vzájemného odpovědného jednání.

## Literatura:

- BLÁHA, I. A. *Příčiny nespokojenosti. Morálka povolání*. Praha, 1933, s. 29-30
- BURIAN, Z. Ostudná česká korupce. Mediální informační databanka-interaktivní vyhledávací služba Anopress. <http://www.zpravodaj.cz>. 3.1. 2005 v 9.45 hod.
- Compliance a integrita. *Moderní řízení č.2/ 2006*, s. 14 – 16.
- HOLÁTOVÁ, D. Vzdělávání a rozvoj manažerů – cesta ke zvýšení kvality řízení. In *Manažerská etika ...inspirace pro 21. století*. Praha: ECONOMIA, a.s., 2002, s. 63 – 75.
- KETZ, J.E. Learn the seven myths of ethics. Podle informačního portálu [www.insite.cz](http://www.insite.cz). Výtah opublikován v: Sedm mýtů o etice. *Moderní řízení* 10/2003, s. 79-80.
- LUKNIČ, A.S. *Štvrtý rozmer podnikania-etika*. Bratislava: Slovak Academic Press, 1994.
- PUTNOVÁ, A. a kol. Etika podnikání očima českých manažerů. *Moderní řízení* 5/ 2000., Řízení compliance rizik. *Moderní řízení č.7/ 2005*, s. 16 – 17
- STEINMANN, H., LÖHR, A. *Základy podnikové etiky*. Praha: Victoria Publishing, 1995.

<sup>6</sup> KETZ, J.E. Learn the seven myths of ethics. Podle informačního portálu [www.insite.cz](http://www.insite.cz). Výtah opublikován v: Sedm mýtů o etice. *Moderní řízení* 10/2003, s. 79-80

<sup>7</sup> STEINMANN, A. LÖHR, A. *Základy podnikové etiky*. Praha: Victoria Publishing, 1995, s. 25 - 28

<sup>8</sup> podrobněji viz. tamtéž s. 29 - 32

***Knowledge of ethical aspects of enterprise – inseparable component of professional education***

***Annotation:*** *The way out for this text is premise: for performance every occupation is necessary special knowledge and knowledge of norm of human coexistence, too. The text introduce arguments for include education of ethics in enterprise in group of professional education subjects in professional education a new economist. It contain a think of useful form of education ethical subjects, too.*

***Key words:*** *ethics, ethical view of reality, edication, experience, moral norm, activation form of education*

**Kontaktní adresa autora:  
Ivana Nekvapilová, PhDr., Ph.D.  
Fakulta ekonomiky a managementu  
Univerzita obrany  
Kounicova 65, Brno  
ivana.nekvapilova@unob.cz**

# KRIZOVÉ ŘÍZENÍ

Jaromír Novák

**Abstrakt:** Řízení je stále složitější činností. Je tomu tak proto, že systémy a systémové okolí je složitější, stále rychleji se měnící, jejich chování je také stále obtížněji předvídatelné. Předjímat a předvídat důsledky svých rozhodnutí je někdy dost obtížné a často i nemožné, což vzbuzuje rizikovost a krizovost. Podíl rizikovosti a krizovosti v rozhodování manažera roste a každé řízení je zároveň i řízením krizovým. Některé manažerské profese se zabývají jen krizovým řízením. Pojmy jako krize, krizová situace a krizové řízení mají svůj obsah a rozsah v obecné i konkrétní rovině. Každý manažer svoji řídicí činnost uskutečňuje v určitém prostředí, majícím své obecné i konkrétní rysy, které musí být respektovány v teorii i praxi řízení a zejména krizového řízení

**Klíčová slova:** řízení, krizové řízení, rizika, krize, projektování, rozhodování

## Úvod

Všechny věci, jevy a procesy kolem nás mají své příčiny a důsledky. Přinášejí klady a zápory, jsou řízené i chaotické, ovlivnitelné i neovlivnitelné. Je přirozenou vlastností člověka věci, jevy a procesy pochopit a ovládnout, řídit. Každé řízení, má-li být komplexní, v sobě nutně obsahuje i jistou míru krizového řízení.

Podstatou krizového řízení je zabezpečit kladné výstupy a zejména eliminovat výstupy záporné. Krizové řízení chápeme jako proces i systém, který má své okolí, prostředí. Poznávání prostředí je nutné k realizaci funkcí krizového řízení.

Krizové řízení není záležitostí jen krizových manažerů či manažerů, je záležitostí každého odpovědného člověka.

## Krizové řízení ( krizový management)

V každodenním životě je třeba rozhodovat v podmínkách různého stupně neurčitosti, řešit větší či menší krizové problémy. Řešení krizových situací je nedílnou součástí manažerské práce a s přibývajícimi rychlými a chaotickými vývojovými změnami podíl krizového rozhodování roste. Krizové situace (jakožto chtěné i nechtěné důsledky našich aktivit) mají velký vliv na společnost a jednotlivce. Ovlivňují lidské životy, často je ukončují a také způsobují obrovské hmotné a finanční škody.

Sledujeme-li vývoj posledních let, jeho tragika nabývá na důležitosti a stále více zasahuje do každodenního života všech lidí a speciálně manažerů na různých úrovních řízení. Lze předvídat, s jistou nadsázkou konstatovat, že řízení bude převážně řízením krizovým. Každého manažera je potřebné na krizové řízení připravovat a někteří manažeři jsou speciálně krizovými manažery, neboť obsahem jejich práce jsou krize a krizové situace a jejich řešení.

Co je krize a krizová situace? **Krize** je rozhodující okamžik vývoje nebo stav nebezpečí a nejistoty. Krize jsou situace, které představují trvale nebo po jistou dobu působící odchylku od žádoucího (normálního) stavu, které méně nebo více ohrožují cíl systému, jeho strukturu, organizace nebo dokonce její samotnou existenci. Také bezpečnost a pořádek lokality, regionu, správný provoz technického systému, části přírody apod.

Příčinami mohou procesy přírodní povahy (zejména přírodní pohromy), lidská selhání, technické a technologické havárie, negativní aplikace poznatků vědy a výzkumu apod. Krize pro nás nemusí být ničím jiným, než náhlými událostmi.

**Krizová situace** je předvídatelný, obtížně předvídatelný, nebo nepředvídatelný jev či proces, který je důsledkem narušení rovnovážných stavů společenských, technických a přírodních systémů. Důsledkem krizových situací pak je ohrožení či ničení životů lidí,



materiálních statků, životního prostředí, ekonomiky, duchovních a materiálních hodnot obyvatelstva a státu.

**Krizové řízení** je souhrn teoretických poznatků, praktických zkušeností, obecných a specifických metod, metodických postupů, aplikačních nástrojů preventivních i následných, rozhodovacích opatření, které umožňují řídicím pracovníkům řešení krizových jevů a procesů.

**Úkolem krizového řízení** je omezovat možnosti vzniku krizových situací a v případě jejich vzniku pak minimalizovat jejich škodlivé následky a tyto následky odstranit.

**Cílem krizového řízení** je umožnit minimalizovat a odstranit ztráty a následky vznikající působením škodlivých a ničivých faktorů.

**Předmětem zkoumání krizového řízení** mohou být zejména následující oblasti:

- zkoumání a popis věcí, jevů a procesů objektivní reality, které nabývají nebo mohou nabývat krizové povahy a to v jejich obsahu, čase a prostoru,
- způsoby a metody monitorování potenciálních zdrojů krizových událostí,
- škodlivé a ničivé faktory působící při vzniku krizových událostí,
- tvorba informačních systémů pro vyrozumění, varování a zabezpečení řízení při vzniku krizových událostí,
- odolnost prvků a systémů včetně psychické odolnosti jedinců a skupin,
- druhy a aktivace režimových činností pro mimořádné situace a vytváření hmotných rezerv,
- budování a příprava záchranných systémů a jejich všestranné zabezpečení,
- metody a způsoby zpracování krizových plánů, realizace záchranných prací, strategie a taktika provedení.

### **Principy a přístupy ke krizovému řízení**

Problematika krizového řízení jakožto nedílná součásti řízení nese jisté charakteristiky, které lze do jisté míry předvídat a také projektovat. Projektování krizového řízení můžeme pojmut jako proces realizace cílů a úkolů s využitím zdrojů v časovém rámci k naplnění funkcí krizového řízení.

### **Principy projektování krizového řízení**

Projektování krizového řízení je podmíněno složitou strukturou objektivních podmínek a subjektivních faktorů. Změny obecného charakteru vyvolávají změny charakteru zvláštního a naopak.

Za základní, určující faktory lze považovat:

- potřeby a možnosti celospolečenského řádu
- potřeby a možnosti konkrétní problémové reality
- perspektivnost vývoje problému a předvídání jeho charakteru, normativní akty – zákony, vyhlášky, normy, příkazy, rozkazy apod.

Principy vyjadřují nejobecnější požadavky na činnost při projektování, stanoví zásadní orientaci tím, že odráží objektivní zákonitosti a tak působí na kvalitu projektování.

**Princip cílovosti** vychází z nutnosti, potřeb a možností řešení problému, stanovit určitý budoucí stav, kterého je třeba dosáhnout. Podle tohoto principu systém hlavního cíle a dílčích cílů projektování krizového řízení představuje kriteriální funkci. Stanovení cílů musí vycházet z budoucích potřeb a hodnot. Jde o stanovení a uspořádání cílů podle úrovně, obsahu a časových parametrů. Stálé, průběžné sledování plnění cílů a sladování procesu při jejich naplňování a provádění potřebných korekcí.

**Princip komplexnosti** ve všestranném postižení všech faktorů v jejich všeobecných i konkrétních souvislostech, proporcích, vlivech a konkrétním předvídatelném či nepředvídatelném vývoji.

**Princip systémovosti** vyjadřuje přístup k projektování jakožto systému, tedy jednotě parametrů, času, funkce a informace. Vyžaduje chápání projektování krizového řízení jako uspořádaného souboru prvků vzájemně spojených k funkčnímu účelu a přihlížení k objektivním podmínkám(okolí) za kterých se krizové řízení realizuje k dosažení stanoveného cíle v určitém čase.

**Princip hierarchičnosti** vyjadřuje uspořádání, posloupnost funkcí krizového řízení ve vertikální rovině, rozlišení jejich významnosti. Umožňuje stanovit rozhodující stránky krizového řízení a jejich vliv na ostatní, stanovit rozhodující faktory, rozlišit podstatné . Jde také o správné rozložení úkolů na různých stupních hierarchie řízení, o vymezení kompetencí řídicích a výkonných orgánů, jejich vzájemného vztahu, odpovědnosti a výměny informací.S tím také souvisí stanovení míry centralizace a decentralizace funkcí jednotlivých složek systému, podílejících se na krizovém řízení.

**Princip adaptivnosti** spočívá v možnosti přizpůsobování krizového řízení v důsledku vnitřních i vnějších vlivů. Jde o pružnou reakci systému i procesu krizového řízení.

**Princip komplementarity** vyžaduje sledování jak vlivy, zásahy a opatření vyvolávají změny, jak napomáhají či naopak narušují plnění stanovených cílů,jak ovlivňují proporcionalitu. Při projektování krizového řízení existuje celá řada omezení obsahových, časových,finančních, materiálních a dalších. Omezení jsou dána jak vlivy subjektivní povahy, která jsou dána úrovní tvůrců, tak vlivy objektivní povahy, která lze jen s obtížemi měnit, či je nelze měnit vůbec.

**Princip efektivnosti** je založen na komplexním pojetí efektivnosti. Efektivnost zde lze chápat jako respektovaný a vzájemně úzce spjatý vztah mezi užitečností a vynaloženým úsilím. Efektivnost v širším pojetí se vztahuje k nové úrovni krizového řízení, ve vyšší kvalitě. V užším pojetí pak jde o použití takových metod, forem a postupů při práci na projektování, které minimalizují vynaložené úsilí, náklady.

### **Přístupy k projektování krizového řízení**

Je možné využívat některé přístupy při řešení projektování krizového řízení, např.: systémový přístup, cílově optimalizační přístup, heuristický přístup, funkční přístup a empiricko intuitivní přístup.

**Systémový přístup.** Tento přístup vychází z teorie systémů a umožňuje řešit problémy spojené s projektováním krizového řízení. Uvedené podsystémy jsou vzájemně propojeny, pronikají se, ovlivňují, jsou rozdílné a mohou být obsaženy v sobě navzájem.

**Cílově optimalizační přístup.** Je úzce spjat s cílovostí a optimalizací. Jeho podstata spočívá v tom, že možné stavy a vztahy v systému krizového řízení jsou chápány jako důsledek určité cílové funkce systému. Tento přístup využívá do značné míry i exaktních metod, např. statistiky, síťové analýzy, hodnotové analýzy, dynamického programování apod. Systém krizového řízení je složen z podsystémů a prvků, které mají své vlastní, dílčí cíle, své chování, své kritériální funkce. Cíl je vždy spojen s budoucím stavem krizového řízení. Stanovení cílů má svá kritéria, protože zpravidla půjde o výběr z množiny cílů, jejich variant a optimalizace.

**Heuristický přístup.** Tento přístup využívá logiky a obecného rozumu. Je nástrojem k modelování tvořivých činností a využití těchto modelů v tvořivých procesech. Využití heuristického přístupu při projektování krizového řízení umožňuje na základě psychologických a logických podmínek zvýšit efektivnost myšlenkových postupů.

Heuristické přístupy se uplatňují všude tam, kde je obtížná formalizace exaktními metodami. Jde o použití metod, které optimalizují řešení úloh projektování krizového řízení. Psychologické poznatky potvrzují, že člověk většinu problémových situací řeší bez použití algoritmů řešení.

Využití heuristického přístupu spočívá ve třech složkách: Za prvé v analýze podmínek, spočívající v rozboru jednotlivých prvků, jejich charakteristických znaků a vztahů mezi nimi na různých úrovních. Za druhé je to analýza cílů jednotlivých prvků a za třetí porovnání cílů s dosahovanými výsledky řešení.

Je to postup, cyklus, který postupně (opakováním) umožňuje výběr varianty řešení, optimalizaci mezi podmínkami a cíli k dosažení optimálního řešení.

**Funkční přístup.** Je přístupem umožňujícím zaměřit se na funkce krizového řízení jako celku i jeho jednotlivých složek. Významem funkčního přístupu pro projektování krizového řízení je poznávat jak co nejlépe zajistit funkce krizového řízení. Krizové řízení má svoji hlavní funkci a také funkce vedlejší, které doplňují a pomáhají naplňovat funkci hlavní. Tyto funkce se mohou projevovat pozitivně, negativně či neúčinně. Při projektování krizového řízení je třeba zvažovat jak který faktor působí, jak se podílí na plnění funkcí. Cílem je dosáhnout potlačení či odstranění negativních a neúčinných funkcí.

**Empiricko intuitivní přístup.** Je založen na zkušenostech, intuici a pragmatičnosti a má své místo v krizovém řízení zejména tam, kde problematika je velice složitá ve své obtížné předvídatelnosti. Uvedené přístupy nejsou jediné. Přístupy se navzájem prolínají, doplňují a ovlivňují.

### **Závěr**

Problematické krizového managementu je třeba věnovat pozornosti stále více. S rostoucí a prohlubující se složitostí a propojeností jevů a procesů bude množství krizí narůstat (svědčí o tom i zprávy v masmédiích každý den). Možná, že budoucí doba bude mít přívlastek krizová. Je tedy nutné věnovat této problematice v přípravě manažerů odpovídající pozornost. Jednak ve školách, kdy studenti jakéhokoliv typu studia by měli být seznamováni se škodlivými následky řídicí činnosti a také možnými důsledky svých rozhodnutí v životě člověka – občana. Každý občan

Smyslem příspěvku je poukázat na některé teoretické nástroje, které jsou v teorii i praxi krizového řízení a jeho projektování využitelné a které by mohly napomoci ke zlepšení kvality krizového řízení.

### **Literatura**

- KUTA, F. – SOUKUP, M. *Řízení v období vědeckotechnické revoluce*. Praha: Svoboda, 1973  
MASSIE, J.L. *Essentials of management*. New Delhi: Prentice-hall of India, 1973  
NOSEK, V. a kol. *Malá encyklopedie vědeckého řízení*. Praha: Naše vojsko, 1976  
TICHÝ, M. *Ovládání rizika*. Praha: C.H.Beck, 2006  
VLČEK, J. a kol. *Systémové řízení*. Praha: Institut řízení, 1976

### ***Crisis Management***

**Annotation:** *The management is more and more complicated activity. The system and its environment is fast variable. The anticipation of decisions is very difficult and often impossible. The risks and crisis are background for managerial activities. Crisis management has some main attributes, which can be projected on a basic level.*

**Key words:** *Management, Crisis management, Risks, Crisis, Projection, Decision making*

**Kontaktní adresa autora:**  
**Jaromír Novák, Doc., Ing., CSc.**  
**Katedra aplikované ekonomie**  
**Filozofická fakulta**  
**Univerzita Palackého v Olomouci**  
**Křížkovského 12, 771 80 Olomouc**  
**jarminov@seznam.cz**

# KOMPARÁCIA VYBRANÝCH TRANZITÍVNYCH EKONOMÍK

Marcel Novák

**Abstrakt:** Cieľom príspevku je zhodnotiť vývoj hlavných makroekonomických ukazovateľov Slovenskej republiky v období od jej vzniku až po súčasnosť a následne vybrané indikátory makroekonomického vývoja Slovenska, porovnať s vývojom rovnakých indikátorov v tranzitívnych ekonomikách, konkrétne v Poľsku, Maďarsku a v Českej republike. Článok sa osobitne orientuje na analýzu vývoja ekonomického cyklu v SR a faktorom ktoré ovplyvňovali vnútornú a vonkajšiu rovnováhu ekonomického prostredia. V záverečnej časti autor identifikuje podobnosti a odlišnosti v cyklickom vývoji vybraných tranzitívnych ekonomik a presadzuje myšlienku, že vstupom krajín do európskej menovej únie sa zvýši ich vzájomná synchronizácia ekonomických cyklov.

**Kľúčová slova:** Ekonomický cyklus, Ekonomický rast, Tranzitívne ekonomiky, Komparácia.

## Úvod

Slovenská republika, ako jedna z tranzitívnych ekonomik, napriek svojej pomerne krátkej histórii v posledných desaťročiach zásadne zmenila svoje smerovanie a jej orientácia sa upriamila na zapojenie sa do západoeurópskych štruktúr. Úsilie tranzitívnych ekonomik zamerané na vstup do Európskej únie malo veľký vplyv na snahu vlád presadiť pozitívne zmeny v hospodárskych politikách v rokoch 1993 – 2003. 1. mája 2004 sa Slovenská republika a tranzitívne ekonomiky stali oficiálnymi členmi Európskej únie. Vstup do EÚ bol pre ďalší vývin ekonomik nesporne najlepšou alternatívou. Nie je však vhodné podliehať jednostranným predstavám o jednoznačných výhodách vstupu do EÚ.

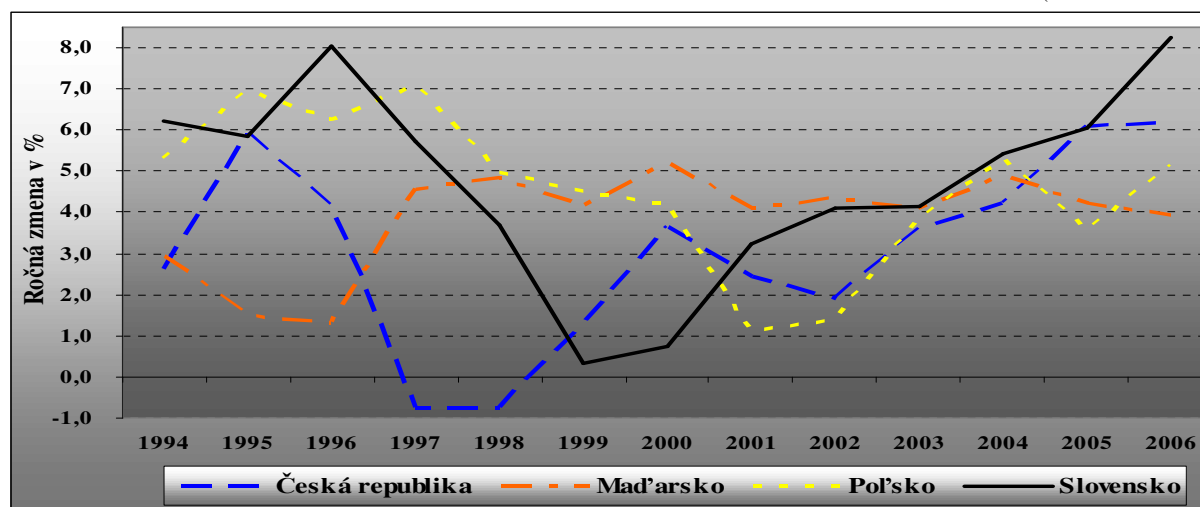
## Komparácia ekonomických cyklov v tranzitívny ekonomikách

Pomerne nenáročné porovnanie ekonomických cyklov v tranzitívnych ekonomikách vyplýva z jednoznačne podobného vývoja ekonomik na začiatku formovania ich ekonomických reforiem. Pre vyššiu vypovedaciu schopnosť analýzy, som komparáciu uskutočnil na základe údajov získaných z OECD a IMF, konkrétne som vychádzal z Economic Outlook No. 80, December 2006. Ekonomickým rámcom analýzy je identifikácia vzťahov a dôsledkov medzi premenami ekonomických podmienok a vývojom na dopytovej a ponukovej strane ekonomik. V ekonomikách Maďarska, Poľska, Česka, ako aj Slovenska je zreteľná spoločná transformačná recesia a následné naštartovanie tempa ekonomického rastu, ktoré bolo indikované hlavne rastom domáceho dopytu a rastom investičnej aktivity. Od roku 1995 sa v závislosti od zvolenej transformačnej stratégie vývoj a priebeh ekonomických cyklov v tranzitívnych ekonomikách líšil, čo by som mohol pripísať nestabilite zahraničného kapitálu, (ne)vhodne zvoleným stabilizačným politikám príslušným krajín, ako aj využitiu nástrojov fiškálnej a monetárnej politiky na vnútornú a vonkajšiu makroekonomickú stabilizáciu krajín. Celý rad rôznych udalostí a faktorov spôsobil, že fáza recesie bola identifikovaná v Maďarsku rokoch 1995 a 1996, v ČR v rokoch 1997 – 1999, na Slovenku v rovnakom období, čiže v rokoch 1997 – 1999 a v Poľsku v rokoch 2001 – 2002.

## Grafická analýza ekonomických cyklov v tranzitívnych ekonomikách

### Vývoj hrubého domáceho produktu v období 1994 – 2006

(medziročná zmena v %)



Prameň: Autor z podkladov OECD Economic Outlook No. 80, December 2006.

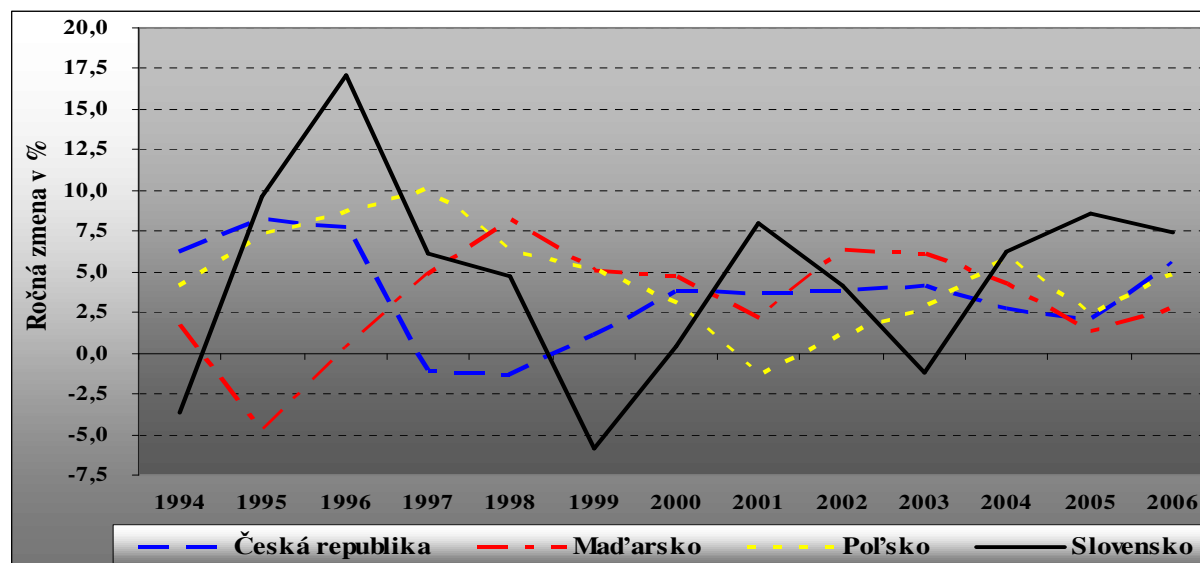
Na základe medzinárodnej komparácie tempa ekonomického rastu HDP v tranzitívnych ekonomikách môžeme potvrdiť, že v období rokov 1994 – 2006 najvyšší priemerný rast dynamiky za sledované obdobie dosiahlo Slovensko (4,7 %), len o niečo nižší priemerný rast dynamiky dosiahlo Poľsko (4,6 %). Maďarsko v sledovanom období rástlo priemerne tempom rastu 3,9 % a najnižší priemerný rast dynamiky ekonomiky za sledované obdobie zaznamenala Česká republika (3,1 %). Odlišnosti dlhodobého tempa ekonomického rastu HDP boli spôsobené predovšetkým rozdielmi v dĺžke a hĺbke fáz recesie, ako aj rozdielmi v dĺžke a hĺbke fáz expanzie v ekonomických cykloch. Na začiatku 90. rokov sa krajiny vyrovnali s transformačnou recesiou a od roku 1994 dosahovali vyššie tempá ekonomického rastu, toto však neplatí pre Maďarsko, pre ktoré sa transformačná recesia skončila v roku 1996 a od tohto obdobia môžeme konštatovať, že tempo ekonomického rastu HDP Maďarska sa v sledovanom období nikdy nedostalo pod hranicu 4 %, čo svedčí o vhodnom použití nástrojov fiškálnej a monetárnej politiky pri stabilizácii vnútornej a vonkajšej makroekonomickej (ne)rovnováhy. Poľsko, podobne ako Slovensko, dosahovalo pomerne vysoké tempá ekonomického rastu, ale zaznamenalo dlhšiu fázu recesie v rokoch 1998 – 2002, pričom tempo ekonomického rastu nikdy nedosiahlo záporných hodnôt. Česká ekonomika sa pri porovnaní s ostatnými tranzitívnymi ekonomikami vyznačovala najväčšími výkyvmi v tempách ekonomického rastu HDP. Fáza recesie v rokoch 1996 – 1998 bola taká výrazná, že tempo ekonomického rastu dosiahlo záporné hodnoty (-0,8 % v roku 1998), čo sa „nepodarilo“ žiadnej tranzitívnej ekonomike v sledovanom období. Pre Slovenskú republiku platí, že fáza recesie bola zaznamenaná v rokoch 1997 – 1999, kedy sa tempo ekonomického rastu priblížilo k nulovým hodnotám, ale od nasledujúceho roku je pre slovenskú ekonomiku príznačné postupné zvyšovanie dynamiky ekonomického rastu, ktoré v roku 2006 dosiahlo hodnotu 8,2 %.

### Vývoj tvorby hrubého fixného kapitálu v období 1994 – 2006

Investičný cyklus zohrával dôležitú úlohu pri vytváraní ekonomického cyklu v tranzitívnych ekonomikách. Najvyššiu priemernú dynamiku rastu tvorby hrubého fixného kapitálu v sledovanom období dosiahlo Poľsko (7,5 %) a vývoj tohto indikátora kopíroval do značnej miery vývoj tempa ekonomického rastu Poľska. Ešte väčšie výkyvy v maximálnych (30,1 %) a minimálnych (-15,7 %) hodnotách tvorby hrubého fixného kapitálu v sledovanom období zaznamenala Slovenská republika. Je zaujímavé, že vo všetkých skúmaných tranzitívnych ekonomikách, predstihol priemerný rast tvorby hrubého fixného kapitálu priemerné tempo ekonomického rastu HDP. Najnižšie výkyvy v tvorbe hrubého fixného kapitálu v sledovanom období boli spozorované v Maďarsku (priemerná hodnota 6,8 % ročne) a v Českej republike, ktorej priemerná tvorba tohto indikátora za celé analyzované obdobie dosiahla úroveň (5,1 %).

## Vývoj domáceho dopytu v období 1994 – 2006

(medziročná zmena v %)



Prameň: Autor z podkladov OECD Economic Outlook No. 80, December 2006.

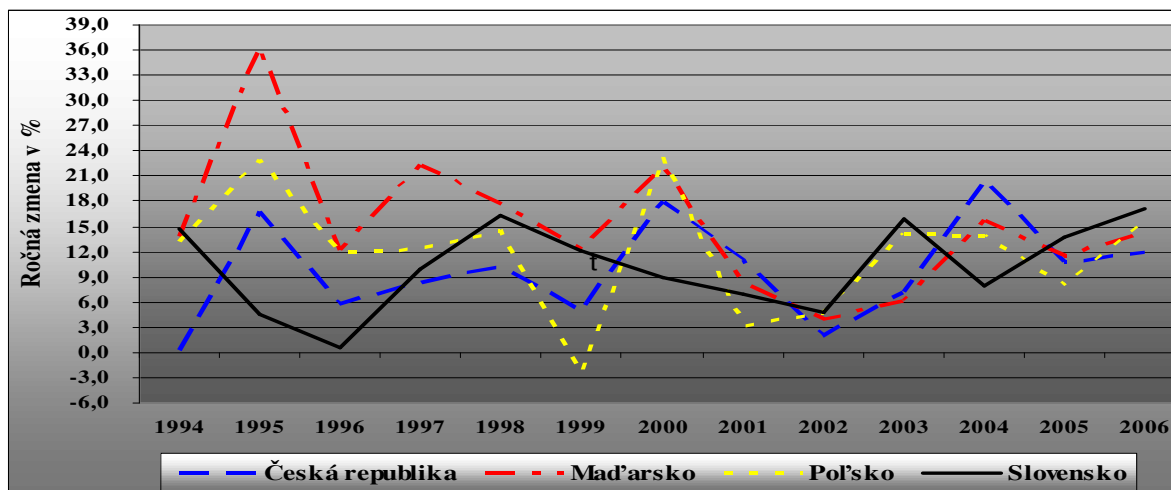
Pri analýze domáceho dopytu som si nemohol nevšimnúť, že najväčšie výkyvy v sledovanom období dosahovala Slovenská republika. Domáci dopyt sa v SR výraznou mierou podieľal na ekonomickom raste v roku 1996, ale na druhej strane negatívne prispel k dosiahnutiu dna v rámci ekonomického cyklu v roku 1999, kedy domáci dopyt poklesol na rekordnú úroveň - 5,9 %, čo bolo spôsobené hlavne prepadom tvorby hrubého fixného kapitálu. Najmenšie výkyvy v domácom dopyte sme zaznamenali v ekonomike Poľska, ktoré dosahovalo kladné hodnoty, s výnimkou roku 2001, keď v dôsledku fázy recesie domáci dopyt poklesol na úroveň -1,4 %. Podobne Maďarsko najväčší prepád domáceho dopytu zaznamenalo iba v roku 1995 (-4,9 %) a od tohto obdobia domáci dopyt permanentne dosahuje kladné hodnoty. Česká republika vo fáze recesie v rokoch 1997 – 1998 vykazovala tiež záporné hodnoty domáceho dopytu (-1,0 % v roku 1997 a - 1,3 % v roku 1998), ale za celé sledované obdobie môžeme potvrdiť, že výkyvy v hodnotách domáceho dopytu neboli také výrazné ako v Slovenskej republike. Pri vzájomnej analýze grafov 1 a 2 môžem jasne poukázať na skutočnosť, že tempá ekonomického rastu Poľska a Maďarska sa vyvíjali v zhode s rastom ich domáceho dopytu v sledovanom období, zatiaľ čo v Českej republike pozorujem určité odlišnosti v sledovaných makroekonomických indikátoroch. Najväčšie rozdiely medzi tempom ekonomického rastu a domácim dopytom boli zaznamenané v Slovenskej republike, čo bolo spôsobené tým, že ekonomický rast bol ťahaný inými faktormi rastu.

### Vývoj konečnej spotreby domácností v období 1994 – 2006

Pri analýze konečnej spotreby domácností v tranzitívnych ekonomikách, je zrejmé, že v spotrebe domácností jednotlivých krajín boli zaznamenané väčšie, či menšie odchýlky. Najvyššiu koreláciu medzi vývojom spotreby domácností a tempom ekonomického rastu zaznamenala Česká republika, ktorá ako jediná z tranzitívnych ekonomík dosiahla vyšší priemerný rast konečnej spotreby domácností (3,4 %) ako priemerné tempo ekonomického rastu HDP (3,1 %) v sledovanom období. Najvyšší priemerný rast konečnej spotreby domácností (4,4 %) dosiahla Slovenská republika a nás teší, že v priebehu celého sledovaného obdobia spolu s Poľskom nedosiahla záporné hodnoty, čo môžeme pripísať na účet postupne zvyšujúcej sa životnej úrovne obyvateľov Slovenska. Najhoršia pozícia v rámci analýzy konečnej spotreby domácností patrí Maďarsku, ktoré dosiahlo priemerný rast konečnej spotreby domácností v sledovanom období vo výške 3,3 %, ale okrem toho práve pri Maďarsku boli zaznamenané najväčšie výkyvy v maximálnych (10,5 %) a minimálnych (-7,1 %) hodnotách tohto ekonomického indikátora, čo môže signalizovať nie práve najlepšiu životnú úroveň obyvateľov krajiny.

### Vývoj exportu tovarov a služieb v období 1994 – 2006

(medziročná zmena v %)

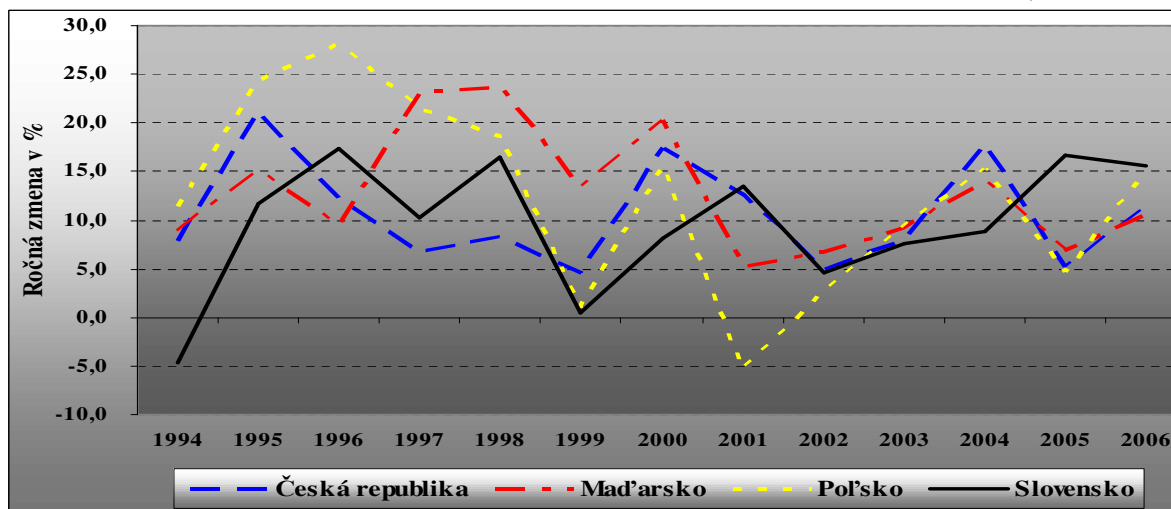


Prameň: Autor z podkladov OECD Economic Outlook No. 80, December 2006.

V rámci analýzy exportu tovarov a služieb v tranzitívnych ekonomikách v sledovanom období, najnižšie výkyvy vykázala Slovenská republika, ktorej priemerná dynamika exportu rástla 10,3 % ročne, čo nebolo ďaleko najvyššie priemerné tempo rastu exportu, ktoré zaznamenalo práve Maďarsko (15,1 %). Ekonomická situácia Maďarska dosiahla maximálnu hodnotu exportu v roku 1995 (36,4 %), zatiaľ čo pre tento rok bola príznačná fáza recesie, ktorá sa ešte viac prehĺbila v nasledujúcom roku. Jedinou krajinou, ktorá zaznamenala zápornú hodnotu rastu exportu tovarov a služieb je Poľsko (-2,5 % v roku 1999), ale v rámci celého sledovaného obdobia dosiahla hodnota priemerného rastu exportu tovarov a služieb úroveň 11,9 %, čím sa Poľsko zaradilo na druhé miesto za Maďarsko. Ako môžeme priamo z grafu vidieť, v období rokov 1995 - 1996 bol zaznamenaný prepád hodnoty exportu u všetkých analyzovaných tranzitívnych ekonomik a podobná situácia nastala aj v roku 2000, kedy sa znížil podiel exportu aj zásluhou poklesu tempa ekonomického rastu v EÚ ako jedného z hlavných obchodných partnerov tranzitívnych ekonomik. Je zrejmé, že medzi analyzovanými tranzitívnymi ekonomikami v indikátore rastu exportu tovarov a služieb existuje zhoda vo vývoji, nakoľko všetky skúmané krajiny sa vyznačujú značnou otvorenosťou zahraničného obchodu, čo vypovedá o vzájomnej závislosti a napojení tranzitívnych ekonomik na vyspelé ekonomiky sveta.

### Vývoj importu tovarov a služieb v období 1994 – 2006

(medziročná zmena v %)



Prameň: Autor z podkladov OECD Economic Outlook No. 80, December 2006.

Medzinárodným porovnaním vývoja importu tovarov a služieb v rámci tranzitívnych ekonomik som zistil, že import vykázal značnú závislosť s vývojom HDP. Analyzované krajiny



mali tendenciu dosahovať najvyššie hodnoty v rovnakom období, čo súvisí s otvorenosťou tranzitívnych ekonomík. Najväčšie výkyvy dosiahla ekonomika Poľska. Svoje maximum zaznamenala v období, keď konečná spotreba domácností bola na svojej maximálnej úrovni (rok 1996) a na druhej strane najnižšiu úroveň importu dosiahla v čase najnižšej konečnej spotreby domácností (2001). V priemere za celé sledované obdobie najvyšší priemerný rast importu tovarov a služieb zaznamenalo Maďarsko (12,8 %). Bohužiaľ Slovenskej republike, aj napriek značnej otvorenosti, patrí posledné miesto s priemerným rastom importu tovarov a služieb 9,7 %. Najnižšie výkyvy v hodnotách tohto ekonomického indikátora vykázala Česká republika a za ňou nasledovala Slovenská republika. Na záver môžeme konštatovať, že pre tranzitívne ekonomiky, aj napriek výraznej citlivosti na zraniteľnosť vonkajšej bilancie, je import dôležitý, pretože nemajú dostatok vlastných zdrojov a čoraz viac rastie ich dovozová náročnosť všetkých zložiek agregátneho dopytu.

### **Záver**

*Medzinárodná ekonomická komparácia hlavných makroekonomických indikátorov krajín strednej Európy ako transformujúcich sa krajín z centrálne plánovaných ekonomík na trhové ekonomiky v období 1994 – 2006, priniesla nasledovné závery:*

- Pre každú analyzovanú ekonomiku bola na začiatku transformačného procesu príznačná existencia transformačnej recesie a následné naštartovanie tempa ekonomického rastu, ktoré bolo indikované hlavne rastom domáceho dopytu a rastom investičnej aktivity.
- Od roku 1995 sa v závislosti od zvolenej transformačnej stratégie vývoj a priebeh ekonomických cyklov v tranzitívnych ekonomikách líšil, čo by sme mohli pripísať nestabilite zahraničného kapitálu, ako aj (ne)vhodne zvoleným stabilizačným politikám príslušným krajín.
- HDP - odlišnosti dlhodobého tempa ekonomického rastu HDP medzi tranzitívnymi ekonomikami boli spôsobené predovšetkým rozdielmi v dĺžke a hĺbke fáz recesie, ako aj rozdielmi v dĺžke a hĺbke fáz expanzie v ekonomických cykloch tranzitívnych ekonomík.
- DOMÁCI DOPYT – vyvíjal sa viac-menej v zhode s vývojom reálneho tempa ekonomického rastu, všetky skúmané tranzitívne ekonomiky vykázali vysokú vzájomnú závislosť (0,65 – 0,94) medzi vývojom domáceho dopytu a HDP. V rámci štruktúry zložiek domáceho dopytu môžem skonštatovať, že ich vývoj bol podmienený prijatými stabilizačnými opatreniami v každej tranzitívnej ekonomike, v zásade sa však vyvíjal v zhode s vývojom HDP.
- EXPORT – medzi analyzovanými tranzitívnymi ekonomikami v indikátore rastu exportu tovarov a služieb existuje zhoda vo vývoji, nakoľko všetky skúmané krajiny sa vyznačujú značnou otvorenosťou zahraničného obchodu, čo vypovedá o vzájomnej závislosti a napojení tranzitívnych ekonomík na vyspelé svetové ekonomiky, vrátane ekonomík členských krajín EÚ.
- IMPORT - porovnaním vývoja importu tovarov a služieb v rámci tranzitívnych ekonomík sme zistili, že import vykázal značnú závislosť s vývojom HDP. Analyzované krajiny mali tendenciu dosahovať najvyššie hodnoty v rovnakom období, čo súvisí s veľkou otvorenosťou tranzitívnych ekonomík.

*„Tento príspevok vznikol s podporou grantovej agentúry VEGA v rámci projektu č. 1/4653/07 Makroekonomické aspekty konvergencie ekonomiky Slovenskej republiky ku eurozóne“.*

## **Literatúra**

CZESANÝ, S.: *Hospodársky cyklus*. Praha : LINDE, 2006.

MORVAY, K. a kol.: *Transformácia ekonomiky : skúsenosti Slovenska*. Bratislava : Ekonomický ústav SAV, 2005

IFP, MF SR : Konvergencia ekonomiky SR k vyspelým ekonomikám – stav, riziká scenáre. *Ekonomická analýza 12*, august 2006.

IFP, MF SR : Porovnanie životnej úrovne na Slovensku v rokoch 1989 - 2005. *Ekonomická analýza 11*, august 2006.

KÁRÁSZ, P.: Prvý hospodársky cyklus v postkomunistickej ekonomike Slovenska. In: *Ekonomický časopis*, roč. 51, 2003, č. 7, s. 785 - 795.

MF SR : Hospodársky vývoj SR v rokoch 1993 - 2003. Bratislava, november 2004.

In: <http://oecd.org/statistics/EconomicProjections.html>.

In: <http://imf.org/Datastatistic/external/data.htm>

### ***The comparison of the selected transitive economies***

*Annotation: The aim of the article was to identify growth and cyclical aspects of the evolution of macroeconomic indexes of Slovak Republic and transitive economies. Author of the article devotes special attention to the analyses of the economic cycle evolution in Slovakia and to factors influencing the internal and external balance of SR in 1995-2003 and of course the similarities and differences in cyclical developments in particular transitive economies. Author expects increase of mutual economic cycle's synchronization between the SR, the Euro zone and the transitive economies, after their entrance in the European Monetary Union.*

**Key words:** *Economic cycle. Economic Growth. Transitive Economies. Comparison.*

#### **Kontaktní adresa autora:**

**Marcel Novák, Ing.**

**Katedra ekonomickej teórie,**

**NHF, EU v Bratislave,**

**Dolnozemska cesta č. 1, 852 19 Bratislava**

**Tel.: 0902 548 138**

**manovak@euba.sk**

# SDRUŽOVÁNÍ MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ JAKO CESTA KE ZVYŠOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

**Jiří Novotný, Ivana Krajčovičová**

**Abstrakt:** *Malé a střední podniky jsou oproti velkým podnikům v nevýhodě. Nemohou dosahovat úspor z rozsahu. Jednou z cest, která jim umožňuje tento problém překonat, je hospodářské sdružování. Toto sdružování může být jak kooperačního, tak i koncentračního typu. Nicméně, jen při kooperačním sdružení se uchová původní hospodářská samostatnost.*

**Klíčová slova:** *malé a střední podniky, vstup ČR do EU, prostor pro podnikání, nárůst konkurence, sdružování podniků*

## Úvod

Prostředí pro malé a střední podniky se po vstupu ČR do EU výrazně změnilo. Rozšířil se prostor pro jejich podnikatelské aktivity, ale zároveň se o tento větší trh musí dělit s větším počtem konkurentů z jiných zemí EU. Jejich další existence a rozvoj tak závisí od prosazení se na tomto zvětšeném území. Jednou z možných cest, jak tomu čelit a posílit své možnosti je sdružování podniků.

V české republice zatím není vedena žádná oficiální statistika se zaměřením na sektor malých a středních podniků. Jedinou možností jak tyto informace získat je vlastní výzkum. Výzkumný tým Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity provedl v první polovině roku 2007 dotazníkové šetření zaměřené na zkoumání vztahu malých a středních podniků k mezipodnikovému sdružování. Hlavním třídícím znakem byla velikost podniku. Použité třídění zkoumaných subjektů sektoru malého a středního podnikání bylo založeno na členění do velikostních kategorií způsobem obvyklým v EU, tedy na členění podniků podle počtu zaměstnanců na :

- mikropodniky (1-9 zaměstnanců),
- malé podniky (10-99 zaměstnanců) a
- střední podniky (100-499 zaměstnanců).

Dotazníkové šetření bylo provedeno pomocí proškolených tazatelů, kteří přímo v podniku vyplnili připravený dotazník. V souboru jsou nejvýrazněji zastoupeny podniky z Jihomoravského kraje a krajů přilehlých. Vzhledem k tomu, že předmětem výzkumu jsou obecné vztahy a souvislosti, které nejsou závislé na lokalizaci podniku, lze podle našeho názoru výzkum a jeho výsledky považovat za smysluplné.

## Charakteristika podniků

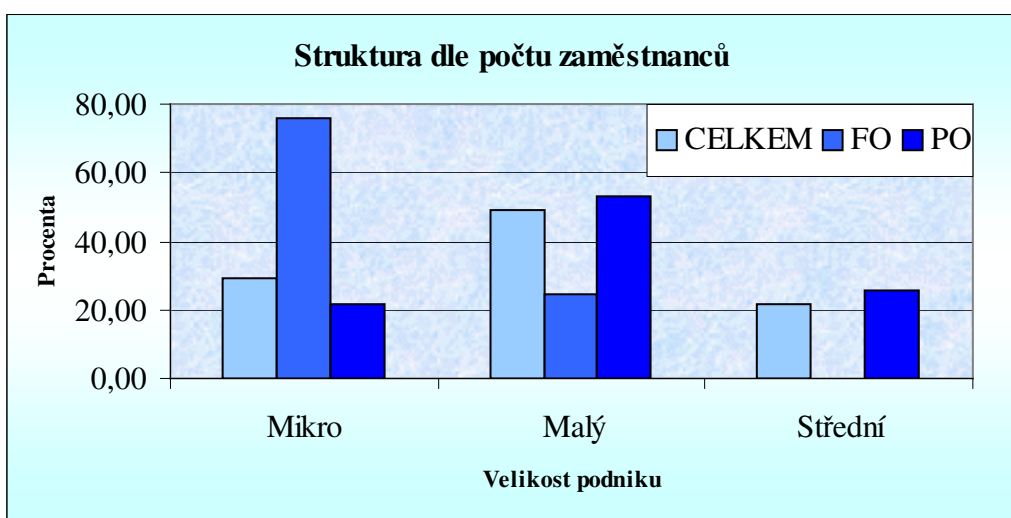
V rámci provedeného výzkumu se podařilo shromáždit údaje z 256 podniků, z toho 37 je podniků podnikajících v režimu fyzické osoby a zbývajících 219 má charakter právnických osob. Jak je zřejmé z navazujícího tabulového přehledu a navazujícího grafického znázornění, kde třídícím ukazatelem je vedle velikostní kategorie podniků i právní forma podnikání, podniky fyzických osob mají čtenější zastoupení u nižších velikostních kategorií, zatímco u podniků právnických osob četnost zastoupení s růstem velikostní kategorie podniků roste.

Zajímavě působí zjištění že zatímco u podniků fyzických osob má vývoj relativní četnosti od kategorie mikropodnik ke kategorii střední podnik plynulou vývojovou tendenci, u podniků právnických osob je zřejmá diskontinuita. Nejčteněji jsou zde zastoupeny podniky patřící do velikostní kategorie malý podnik (více než polovina). U okrajových velikostních kategorií, tedy u mikropodniků a středních podniků je četnost zastoupení podniků

právníků osob v zásadě vyrovnaná- dělí se o zbývající polovinu subjektů této právní formy.

| <b>Struktura dle počtu zaměstnanců</b> |            |            |                              |              |            |              |           |              |
|----------------------------------------|------------|------------|------------------------------|--------------|------------|--------------|-----------|--------------|
| velikostní kategorie                   | Celkem     |            | Velikostní kategorie podniku |              |            |              |           |              |
|                                        |            |            | Mikro                        |              | Malý       |              | Střední   |              |
|                                        | počet      | %          | počet                        | %            | počet      | %            | počet     | %            |
| Fyzické osoby                          | 37         | 100        | 28                           | 75,68        | 9          | 24,32        | 0         | 0,00         |
| Právníkové osoby                       | 219        | 100        | 47                           | 21,46        | 116        | 52,97        | 56        | 25,57        |
| <b>CELKEM</b>                          | <b>256</b> | <b>100</b> | <b>75</b>                    | <b>29,30</b> | <b>125</b> | <b>48,83</b> | <b>56</b> | <b>21,88</b> |

tab.č.1.: Struktura podniků (zdroj autor)



graf.č.1.: Rozdělení podle počtu zaměstnanců (zdroj autor)

Jak je zřejmé z navazující tabulky č.2, členění podniků podle předmětu podnikání vykazuje, u jednotlivých velikostních kategorií rozdílné strukturální zastoupení. Dominujícím předmětem podnikání u mikropodniků jsou služby, zatímco u nejvyšší velikostní kategorie tohoto sektoru - středních podniků převažuje zastoupení subjektů podnikajících ve výrobě.

| <b>Struktura podniků dle předmětu podnikání</b> |            |            |                   |              |           |              |            |              |
|-------------------------------------------------|------------|------------|-------------------|--------------|-----------|--------------|------------|--------------|
| velikostní kategorie                            | Celkem     |            | Předmět podnikání |              |           |              |            |              |
|                                                 |            |            | obchod            |              | výroba    |              | služby     |              |
|                                                 | počet      | %          | počet             | %            | počet     | %            | počet      | %            |
| mikro                                           | 75         | 100        | 19                | 25,33        | 13        | 17,33        | 43         | 57,33        |
| malý                                            | 125        | 100        | 30                | 24,00        | 48        | 38,40        | 47         | 37,60        |
| střední                                         | 56         | 100        | 9                 | 16,07        | 35        | 62,50        | 12         | 21,43        |
| <b>CELKEM</b>                                   | <b>256</b> | <b>100</b> | <b>58</b>         | <b>22,66</b> | <b>96</b> | <b>37,50</b> | <b>102</b> | <b>39,84</b> |

tab.č.2.: Rozdělení dle předmětu podnikání (zdroj autor)

Dalším zkoumaným aspektem byla ekonomická výkonnost podniku. Údaje získané výzkumem o této charakteristice zkoumaných podniků uvádí tabulka č.3. Podniky ekonomické data sdělují velmi neochotně. Zdůvodňují to obavami z prozrazení svého obchodního tajemství. Údaje o výkonnosti zkoumaných podniků byly proto zjišťovány

zprostředkovaně. Využilo se k tomu členění podniků podle etapy jejich vývoje. Podniky tak byly rozčleněny do uvedených kategorií:

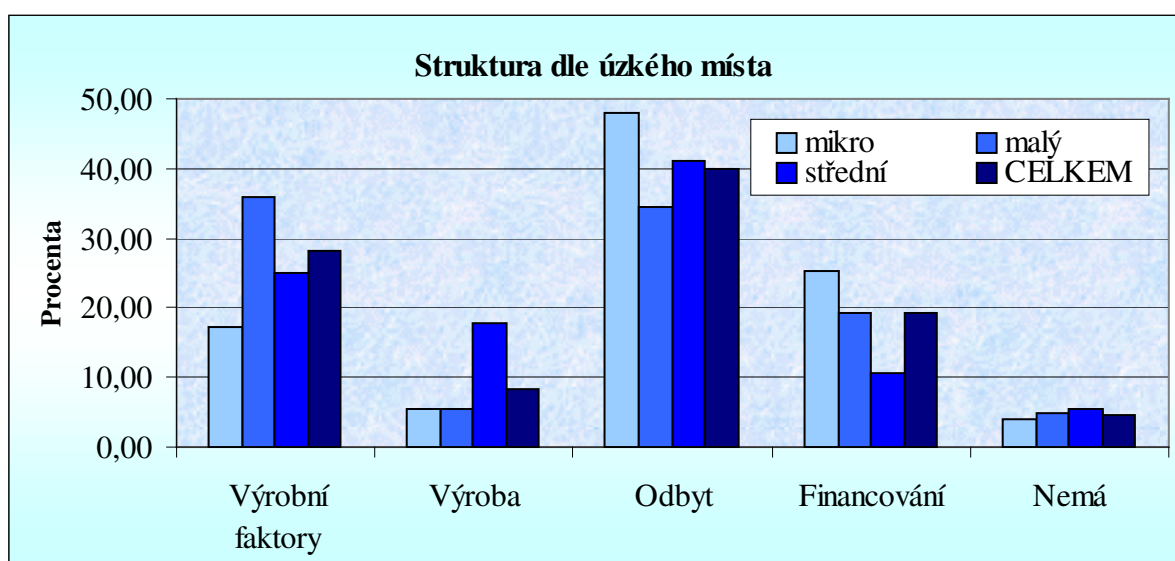
- nový podnik (do tří let existence- podnik se na trhu teprve etabluje, nelze ještě jeho výkonnost posoudit z dlouhodobějšího hlediska),
- rostoucí podnik (podnik dlouhodobě působící na trhu a dosahující nadprůměrné ziskovosti, což umožňuje jeho růst),
- stabilizovaný podnik (podnik dlouhodobě působící na trhu a dosahující přiměřený zisk- průměrný v daném odvětví, tento podnik nemá tendence k intenzivnímu rozšiřování svých podnikatelských aktivit),
- podnik ve fázi změny- (podnik, který nedosahuje přiměřeného zisku a proto prochází ozdravnými opatřeními).

| Struktura podniků dle etapy vývoje |        |     |              |       |          |       |               |       |               |      |
|------------------------------------|--------|-----|--------------|-------|----------|-------|---------------|-------|---------------|------|
| velikostní kategorie               | Celkem |     | Etapa vývoje |       |          |       |               |       |               |      |
|                                    |        |     | nový         |       | rostoucí |       | stabilizovaný |       | ve fázi změny |      |
|                                    | počet  | %   | počet        | %     | počet    | %     | počet         | %     | počet         | %    |
| <b>mikro</b>                       | 75     | 100 | 24           | 32,00 | 14       | 18,67 | 34            | 45,33 | 3             | 4,00 |
| <b>malý</b>                        | 125    | 100 | 7            | 5,60  | 41       | 32,80 | 72            | 57,60 | 5             | 4,00 |
| <b>střední</b>                     | 56     | 100 | 1            | 1,79  | 17       | 30,36 | 35            | 62,50 | 3             | 5,36 |
| <b>CELKEM</b>                      | 256    | 100 | 32           | 12,50 | 72,00    | 28,13 | 141           | 55,08 | 11            | 4,30 |

tab.č.3.: Rozdělení podle etapy vývoje

### Sdružování

Úzké místo je označení pro tu oblast podniku, která limituje jeho další rozvoj. Jak ilustruje graf.č.2, nejčastěji byl v šetření jako úzké místo uváděn odbyt výrobků. Druhou nejčastěji uváděnou oblastí limitující rozvoj podniku bylo získávání výrobních faktorů. Velmi často se jednalo o problémy se získáváním kvalifikovaných pracovníků. Problémy v oblasti výroby byly relativně nejčastěji uváděny jako limitující faktor rozvoje u středních podniků. U mikropodniků a malých podniků bylo zase častěji jako úzké místo označována oblast financování.



graf.č.2: Rozdělení podle úzkého místa (zdroj autor)

Možnost k řešení obtíží plynoucích z existence úzkého místa nabízí sdružování podniků. V rámci prováděného výzkumu byla zkoumána ochota dotazovaných podniků využít při odstraňování úzkého místa hospodářského sdružování. Jednalo se o využití:

- kooperace (spojení má podobu spolupráce, obvykle v určité části podniku např. odbyt, podnik neztrácí samostatnost právní ani ekonomickou), nebo
- koncentrace (spojení zahrnuje obvykle všechny oblasti podniku, podnik ztrácí hospodářskou samostatnost a někdy i právní).

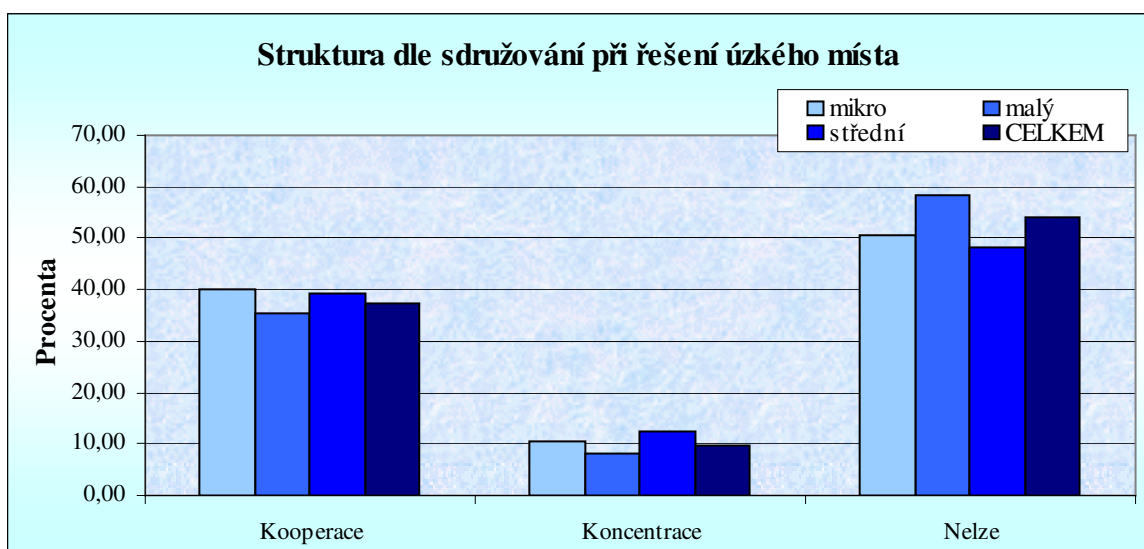
Ochotu zkoumaných subjektů využít hospodářského sdružování k řešení úzkého místa pak ukazuje navazující tabulka č.4 a znázorňuje graf č.3.

Relativně často (v polovině případů) podniky uváděly, že hospodářské sdružování jejich problém s úzkým místem nevyřeší. Dle doplňujících poznámek byla nejčastějším důvodem pro odmítnutí sdružování obava ze ztráty samostatnosti podniku a také snaha uchovat jedinečnost podniku.

Zbývající polovina podniků vnímá možnosti jejich hospodářského sdružování pro řešení úzkých míst kladně. Sdružení kooperačního typu je z tohoto pohledu hodnoceno kladně cca třetinou subjektů u všech velikostních kategorií zkoumaného souboru podniků. Výrazně tak přesahuje četnost kladných hodnocení potenciálu sdružování koncentračního typu, která v zásadě u všech velikostních kategorií zůstávají na úrovni jednotek procent.

| <i>Struktura podniků dle využitelnosti sdružování při řešení úzkého místa</i> |        |     |                           |       |             |       |       |       |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------|-----|---------------------------|-------|-------------|-------|-------|-------|
| velikostní kategorie                                                          | Celkem |     | Odstraňování úzkého místa |       |             |       |       |       |
|                                                                               |        |     | kooperace                 |       | koncentrace |       | nelze |       |
|                                                                               | počet  | %   | počet                     | %     | počet       | %     | počet | %     |
| <b>mikro</b>                                                                  | 75     | 100 | 30                        | 40,00 | 8           | 10,67 | 38    | 50,67 |
| <b>malý</b>                                                                   | 125    | 100 | 44                        | 35,20 | 10          | 8,00  | 73    | 58,40 |
| <b>střední</b>                                                                | 56     | 100 | 22                        | 39,29 | 7           | 12,50 | 27    | 48,21 |
| <b>CELKEM</b>                                                                 | 256    | 100 | 96                        | 37,50 | 25          | 9,77  | 138   | 53,91 |

tab.č.4.: Využitelnost sdružování při řešení úzkého místa (zdroj autor)



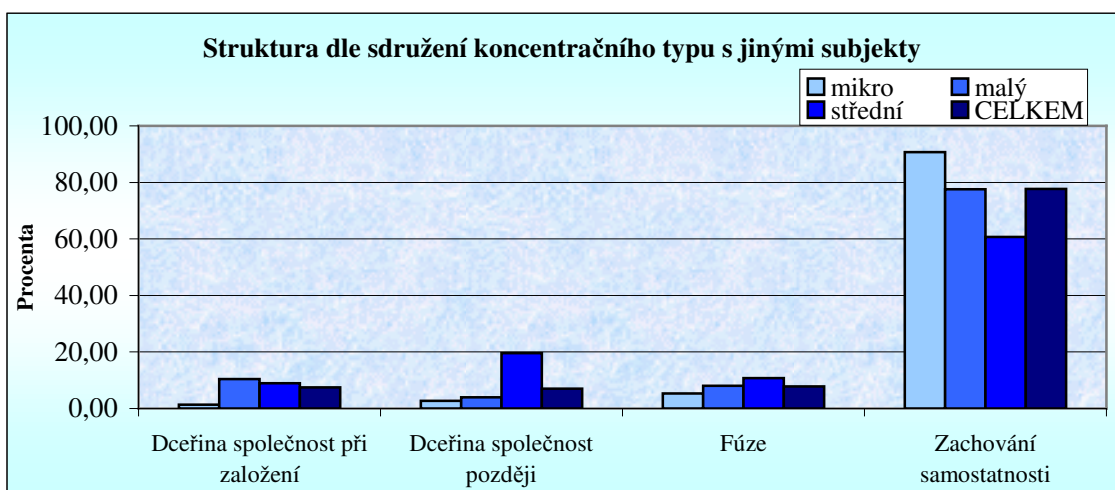
graf.č.3: Využitelnost sdružování při řešení úzkého místa (zdroj autor)

Zkoumání vztahu podniků sledovaného souboru k hospodářskému sdružování bylo šetřeno i zjišťováním míry jeho uplatňování v praxi. Zde byla zjišťována zapojenost

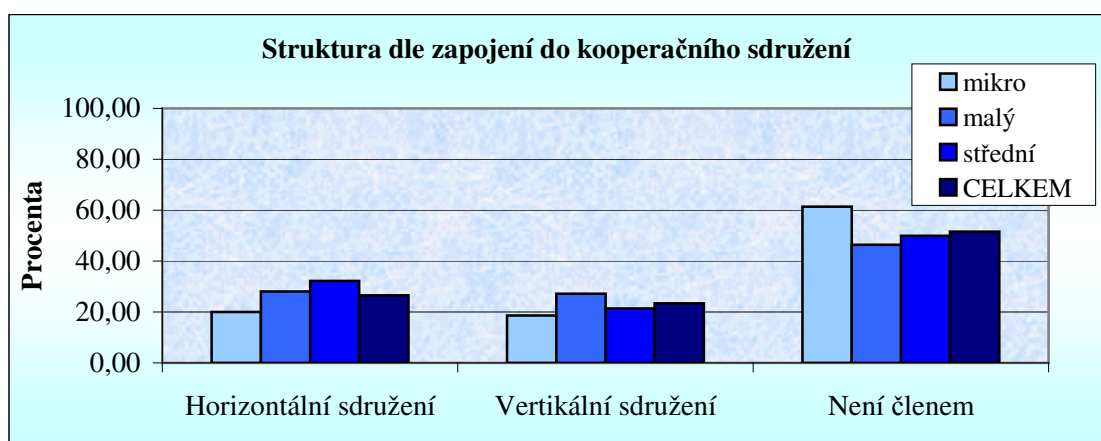
zkoumaných podniků do sdružení koncentračního typu, kooperativního typu a do zájmových sdružení. Výsledky zjištění znázorňují grafy č.5, 6 a 7.

U sdružení koncentračního typu bylo předmětem zkoumání zda podnik vznikl jako dceřiná společnost, či zda se dceřinou společností stal po svém založení, zda vznikl fúzí s jiným subjektem nebo zda si uchoval samostatnost od svého vzniku. Zajímavá je okolnost, že sdružování koncentračního typu bylo zjištěno u všech velikostních kategorií subjektů sektoru malého a středního podnikání s využitím všech jeho zkoumaných forem. Zaznamenaný výskyt zkoumaných forem koncentračního sdružování se v podstatě pohybuje v úrovni jednotek procent, pouze u kategorie středních podniků, subjekty které se staly dceřinými společnostmi v průběhu své existence tvoří cca 20%.

Při zkoumání stavu ve využívání kooperačního sdružování bylo zjišťováno zda se jedná o využití horizontální kooperace (tedy spojení podniků na stejném výrobním stupni) nebo kooperace vertikální (spojení podniků probíhá na několika po sobě následujících výrobních stupních). Bylo zjištěno, že kooperačního sdružování využívají všechny velikostní kategorie podniků zkoumaného sektoru. Zajímavé je i jejich v podstatě relativně vyrovnané zastoupení v úrovni cca 50%, s výjimkou mikropodniků které zůstávají na úrovni cca 40%. V podstatě je vyrovnané i zastoupení vertikálního a horizontálního sdružování.



graf.č.5: Struktura dle zapojení do koncentračního sdružení (zdroj autor)



graf.č.6: Struktura dle zapojení do kooperačního sdružení (zdroj autor)

## **Závěr**

Na rozdíl od velkých podniků nemohou malé a střední podniky dosahovat úspor z rozsahu. Sdružování subjektů sektoru malého a středního podnikání umožňuje tomuto handicapu čelit.

Výsledky provedených výzkumů ukazují, že potenciál hospodářského sdružování malých a středních podniků není zcela využit. Přes tento problém ale existují i některá pozitiva. V zásadě jen cca 50% zkoumaných podnikatelských subjektů u všech velikostních kategorií (mírnou výjimku tvoří jen subjekty velikostní kategorie malé podniky) nevidí v hospodářském sdružování nástroj řešení svých rozvojových problémů. Podniky pozitivně hodnotící přínosy hospodářského sdružování (rovněž cca polovina) výrazně preferují sdružování kooperačního typu (cca 40%) před sdružováním koncentračním (cca 10%).

Výzkum současné situace ve využívání hospodářského sdružování přinesl v zásadě obdobné výsledky. Sdružení kooperačního typu využívá více než třetina celkového počtu zkoumaných subjektů v podstatě u všech velikostních kategorií podniků sektoru. Využití koncentračního typu sdružování je zastoupeno výrazně méně. Je zde velmi zřetelně patrna tendence nárůstu relativního zastoupení subjektů sdružených cestou koncentrace, s růstem velikostní kategorie podniku.

Sdružování podnikatelských subjektů v sektoru malého a středního podnikání u všech jeho velikostních kategorií není dosud plně využito. U hospodářského sdružování, jak u jeho kooperačního typu tak u jeho koncentrační varianty existují rezervy ve využívání. Podnikatelům se tak nabízí šance jak lépe čelit obtížím plynoucím z náročnějších podmínek, které sebou vstup České republiky do Evropské unie nese.

## **Literatura**

- MUGLER, J. *Podnikové hospodářství malých a středních podniků 1-3*. Plzeň: ZČU, 1997-8
- NOVOTNÝ, J. Šance a rizika malých a středních podniků v ČR In: *Podnikanie a podnikateľské prostredie v Slovenskej republike*, Bratislava:EU v Bratislave, 2005
- NOVOTNÝ, J. Některé problémy malých a středních podnikatelských subjektů podnikajících podle živnostenského zákona In: *Vývojové tendence podniků Svazek II*, Brno:ESF MU v Brně, 2005
- NOVOTNÝ, J. Malé a střední podniky po vstupu ČR do EU In: *Podnikanie a podnikateľské prostredie v Slovenskej republike*. Bratislava: Ekonom, 2007
- NOVOTNÝ, J. Malé a střední podniky po vstupu ČR do EU: Obecná charakteristika In: *Vývojové tendence podniků, Svazek II.*, Brno: ESF MU v Brně, 2006.
- NOVOTNÝ, J. Činitelé stěžující zakládání a rozvoj malých a středních podniků v ČR. In: *Vývojové tendence podniků, Svazek II.*, Brno: ESF MU v Brně, 2006
- WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*, Praha: C.H.Beck, 1995

## ***Co-operation of small and medium enterprises as a way to improve competitive advantage***

**Annotation:** *Small and medium enterprises have a disadvantage in comparison with big enterprises. They can't reach economies of scale. One way, how to cope this problem is economic cooperation. This cooperation can be both cooperative and concentration character. Nevertheless, only cooperative cooperation preserves original economic independence.*

**Key words:** *Small and medium enterprises, EU accession, space for business, growth of competition, co-operation.*



**Kontaktní adresa autora:**  
**Jiří Novotný, Doc., Ing., CSc.**  
**Katedra podnikového hospodářství Ekonomicko-správní fakulta**  
**Masarykova Univerzita**  
**Lipová 41a, 602 00 Brno-Pisárky**  
**novotji@econ.muni.cz**

# K POJETÍ SOCIÁLNÍHO STÁTU V DÍLE JOSEFA MACKA

Václav Novotný

**Abstrakt:** *Pojetím sociálního státu se Josef Macek řadí mezi reformní socialisty a představuje antipod jak liberálně konservativního myšlení v období před druhou světovou válkou, tak stoupců komunistické ekonomiky. V pojetí sociálního státu Macek nenavrhol zásadní systémovou změnu hospodářského mechanismu ve smyslu vytvoření alternativního společenského modelu, jako marxisté. Sociální ekonomiku považoval za záležitost cílů hospodářské politiky státu a altruistické hodnotové orientace hospodářských subjektů, jak ji ve svém díle a v politické činnosti sám prosazoval. V celém svém díle korigoval vždy ekonomické přístupy etickými hledisky, což se odráží zejména v jeho pojetí sociální politiky. Již před druhou světovou válkou se hlásil ke keynesismu a lze jej v daném kontextu považovat za avantgardního myslitele.*

**Klíčová slova:** *Sociální stát, stát všeobecného blahobytu, sociální politika, sociální ekonomika, institucionalismus.*

Josef Macek (\*1887) představuje v českém ekonomickém myšlení výrazně profilovanou osobnost. Rodák ze severní Moravy, vystudoval práva na Karlově universitě a studoval rovněž na Filosofické fakultě UK a na universitě v Berlíně. V roce 1911 se stal profesorem Vysoké školy obchodní v Praze. Působil též jako poslanec za sociální demokracii, jednak za první republiky, jednak po roce 1945. Po komunistickém puči v únoru 1948 se stal terčem útoků ze strany marxistických ideologů pro své reformistické pojetí socialismu ovlivněné britským labourismem. V roce 1949 byl nucen okolnostmi tajně emigrovat a působil posléze v USA jako profesor na universitách v Pittsburgu a na Chathen College. Byl členem Rady svobodného Československa a zemřel v roce 1972 ve Vancouveru v Kanadě.

Zaměřením teoretické a politické činnosti lze Josefa Macka označit za antipoda převažujících konservativně liberálních směrů v českém ekonomickém myšlení a v hospodářské politice první republiky. Jelikož se hlásil již před druhou světovou válkou ke keynesismu - jako jeden z mála našich ekonomů – lze jej v daném kontextu považovat za avantgardního myslitele. U Macka se již ve dvacátých letech setkáváme s přesvědčením o důležitém významu vládní hospodářské politiky a vládních zásahů do tržního mechanismu a o „nadřazení sociálního zájmu celku nad ziskovým zájmem soukromníků“ / Vencovský 1997, s. 274/. To se odrazilo v jeho studiích *Socialismus* z roku 1924 a *Základy sociální politiky* /1925/. Plně se to odrazilo v rozsáhlém díle *Sociální ekonomika* z roku 1948.

Ve svém pojetí sociálního státu Macek nenavrhol zásadní systémovou změnu hospodářského mechanismu ve smyslu vytvoření alternativního společenského modelu, jako marxisté. Sociální ekonomiku považoval za záležitost cílů hospodářské politiky státu a altruistické hodnotové orientace hospodářských subjektů, jak ji ve svém díle a v politické činnosti sám prosazoval. V celém svém díle korigoval vždy ekonomické přístupy etickými hledisky, což se odráží zejména v jeho pojetí sociální politiky<sup>1</sup>. Tím se výrazně odlišoval jak od stoupců spontánní ekonomiky stranicích „přirozenému hospodářskému řádu“, tak od marxistických hlasatelů virtuální ekonomiky, kteří vidí cestu k lepší společnosti v určitém uspořádání výrobních vztahů, tj. v komunismu. Jeho pojetí sociálního státu bylo v podstatě institucionalistické, přičemž se lišilo od ordoliberalismu Alfreda Müllera – Armacka a dalších představitelů „sociální tržní ekonomiky“ menším důrazem na právní instituce a naopak zdůrazněním významu diskretních opatření státu sledujících cíle sociální povahy. Tím se

<sup>1</sup> Schmidt, O.: Josef Macek – velký ekonom a pedagog. Hospodářské noviny 8.10.1993.

přiblížil pozdějšímu přístupu Johna Kennetha Galbraitha */Ekonomika a společenské cíle. 1973/*. U Macka se ovšem nesetkáváme s tak značným důrazem na vyrovnávající sílu odborů a dalších socioekonomických skupin „s opačnými zájmy“, jako jsou organizace spotřebitelů, ve vztahu ke korporacím, kartelům a vlastnickým sdružením */J.K. Galbraith: American Capitalism: The Concept of Countervailing Power. 1952/*.<sup>2</sup> Macek chtěl korigovat zejména sociální selhání tržní ekonomiky a zdůrazňoval „společenská a sociální kritéria“. Domníval se, že hospodářský řád je v určitém smyslu podřazen sociálnímu řádu, že je „aspektem řádu sociálního“... „jako soustava institucí vyvinutá k zajištění a usnadnění vědomého úkolu lidských potřeb ve společnost“ */Macek 1948, s.62/*. Každý hospodářský systém odráží socioetické normy konkrétní kultury, což je možno pozorovat na úloze protestantské etiky při vzniku moderního kapitalismu a liberální ekonomiky */Weber, M. 1905/*<sup>3</sup>. Axiologie konkrétní společnosti je formujícím činitelem každého sociálně ekonomického systému, přičemž její změny odrážejí zpravidla měnící se společenské podmínky.

Řešení sociálních selhání tržní ekonomiky viděl Macek v „rozšiřování podnikání družstevního a svépomocného“ a „vlivu zaměstnanců na podnikové poměry“. Úlohu veřejného podnikání viděl tam, „kde soukromé podniky nechtějí nebo v zájmu celku neumějí podnikat“ */Sociální ekonomika, ss.98 – 137/*. Upozorňoval též na skutečnost, že soukromé podnikání narušuje celospolečenské zájmy a zneužívá svého monopolního postavení „bez ohledu na uspokojování potřeb širokých vrstev“ přičemž „bezohledně pustoší přírodní bohatství“. Škodlivé projevy soukromého podnikání chtěl korigovat „jinými složkami hospodářského a politického řádu,“...“ aby stálo i pod vlivem jiných pohnutek nežli soukromého zisku“ */Macek 1948, ss. 102 – 103/*. Šlo mu vždy o „sociální ekonomiku“ a etická a celospolečenská hlediska byla u něj nadřazena hlediskům striktně ekonomickým. Proto též zvolil pro svoji syntetizující práci název „Sociální ekonomika“, což považoval za přiléhavější než adjektivum „politická“, jelikož „lépe zdůrazňuje charakter této vědy“ */citováno podle Vencovský 1997, s. 259/*. Zároveň si uvědomoval, že sociální pokrok je do značné míry záležitostí politické vůle: „Kletbou pracujícího člověka moderní doby je fatální rezignace v pozici pouhého námezdníka. A je těžkou chybou vůdců dělnictva, že nevidí nutnost změnit soustavu podnikovou tak, aby v ní práce rozhodovala a ne pouze poslouchala“...„bez plánu na základní změnu poměru pracovního“ */Macek 1932, ss. 186 – 187/*. Macek byl takto již ve své době propagátorem participativní výrobní demokracie, tak jak se s ní setkáváme v současných zaměstnaneckých firmách a kooperativech nebo v povinném zřizování podnikových rad se zastoupením zaměstnanců v Evropské unii.

Členil ekonomii na *teoretickou a praktickou*, která využívá poznatky teorie pro volbu prostředků k dosažení určitých společenských cílů. Praktickou ekonomii chápal jako převážně sociální ekonomii, tím že využívá poznatků neoklasické ekonomie zejména k řešení problémů v sociální sféře.

Oborově rozlišoval mezi *všeobecnou ekonomikou, ekonomikou politickou a ekonomikou podnikovou*. *Všeobecnou ekonomiku* chápal jako „čistou ekonomii“ tj. jako *ekonomiku obecných zákonitostí*, např. cen a peněžního oběhu, inflace a měnového kurzu, což je v sociálních jevech specificky ekonomické.

*Politickou ekonomiku* považoval za oblast zkoumání, jak se hospodářské jevy mění vlivem politické moci, kam patří jednak prostředky, jednak výsledky politických zásahů. Získané poznatky se zde formulují v obecná pravidla pro regulaci například cen, dopadu změn daní, vlivu cel atd. Dnes – po zkušenosti s etatistickým socialismem nebo zaměstnaneckými

<sup>2</sup> Podle Galbraitha vztahy protichůdných skupin určují jiná pravidla alokace zdrojů a distribuce statků, než odpovídá klasickému tj. volnokonekurenčnímu tržnímu mechanismu. Galbraith přitom nepovažuje protichůdné socioekonomické skupiny za umělý strukturální prvek, ale za součást reality amerického trhu.

<sup>3</sup> Weber Max: *Protestantská etika a duch kapitalismu*. Mnichov 1967.

firmami - bychom sem nepochybně zahrnuli také zkoumání vlivu vlastnických forem na ekonomiku.

*Podnikovou ekonomiku* spojuje Macek se zkoumáním souvislosti hospodářských procesů s organizací a provozem soukromých a veřejných podniků studiem různých forem podnikového a pracovního řízení, včetně financování, kalkulací nákladů a výkonů, zdaňování apod.

Ekonomiku chápal důsledně jako sociální vědu, jejímž účelem je objevovat pravidelné souvislosti mezi ekonomickými jevy a vyjadřovat je obecnými zákony a tím „umožňovat lidem, aby na základě poznatků takto získaných organizovali svoji součinnost při ovládnutí přírodních sil k cílům, jež si vytknou“ /Macek 1948, s- 18/. Zde je patrný myšlenkový vliv Englišova teleologického pojetí ekonomické vědy.

Pokud jde o nástroje kvantitativní hospodářské politiky Macek kladl důraz na měnové nástroje, na ceny a na rozpočtovou politiku. Byl sřívavým kritikem deflační měnové politiky ministra Rašína, a to zejména kvůli společenské problematičnosti jejích dopadů na kurs koruny, jelikož „ve svých důsledcích přitáhla mnoho nových sociálních křivd...“ /*Práce, peníze a politika*. 1932, ss.152-153/. Kritizoval rovněž emisní politiku Národní banky, zejména příliš opatrný přístup jejího guvernéra Karla Engliše k operacím na volném peněžním trhu. Proti tomu navrhoval rozmnožování množství peněz v oběhu právě operacemi na volném trhu a rovněž politikou schodkového rozpočtu a jeho deficitního financování - „jestliže se to jeví ve společenském zájmu, tj. k podnícení hospodářského růstu“ . Odmítal inflační působení takové politiky - „pokud je skutečně účinná“ /tamtéž/. Tím se zřetelně hlásil ke keynesiánskému směru a k intervencionismu a tím již tehdy k metodám mainstreamové hospodářské politiky z období po druhé světové válce. Důrazem na měnovou politiku, jmenovitě na „free market operations“, se již tehdy ztotožnil s přístupem pozdějších monetaristů, kteří rovněž považovali udržování „správného množství peněz v oběhu“ za základní stabilizující a stimulační nástroj kvantitativní hospodářské politiky. Zde se u Macka projevil vliv kvantitativní teorie peněz, jejímž byl zastáncem. Macek kritizoval v duchu keynesiánských zásad emisní politiku tehdejší Národní banky, jelikož ta by neměla být neutrální k hospodářské politice vlády usilující o překonání krize a o rozběh nové konjunktury.

Za velmi současný lze považovat Mackův názor, že za Velkou depresi „nese hlavní odpovědnost špatná správa peněz“ /s. 194/, což odpovídá Friedmanovu názoru, zdůrazňovanému současnými libertariány, že tato krize byla podmíněna deflační politikou americké cedulařské banky /FED/ ve fázi po propuknutí krize. Zde je ovšem nutno podotknout, že kořeny krize spočívaly v obrovské spekulativní vlně spojené s hospodářskou konjunkturou v letech 1924 až 1928, kdy se nesmírně rozevřely „nůžky“ mezi reálným a fiktivním kapitálem, takže reálné kapitálové výnosy nemohly již pokrýt očekávané výnosy z dividend a burza cenných papírů se zhroutila. Tehdejší restriktivní měnová politika FEDu byla uplatňována až *ex post*, zatím co současná stabilizační politika se vesměs snaží předcházet „přehřátí“ konjunktury deflační politikou *ex ante*. Cyklické výkyvy hospodářské konjunktury představují jedno z hlavních zel rozvinuté tržní ekonomiky, jelikož působí nejen obrovské ekonomické ztráty, ale mají též značně negativní sociální dopady. Proto lze řadit anticyklickou politiku mezi základní cíle sociálního státu. Platí to tím spíše, že dnešní neokonzervativci považují problematiku cyklických výkyvů konjunktury za ekonomicky podružnou, což ovšem odporuje skutečnosti, uvědomíme-li těžké hospodářské ztráty, které způsobily u nás dvě cyklické hospodářské krize zaznamenané v devadesátých letech minulého století. Mackova kritika deflační politiky ministra Rašína, která přispěla k agravaci hospodářské krize v letech 1921/22, směřovala již ve dvacátých letech minulého století správným směrem.

Mackovo pojetí sociálního státu se blížilo pojetí socialismu u dnešních reformistických socialistů, kteří socialismus ztotožňují s určitou sociální politikou. Kládli přitom na hospodářský řád dva základní požadavky - výkonnost a spravedlnost. Výkonnost chápal jako „efektivitu ve výrobě a dopravě“. Spravedlnost chápal jako „spravedlivé rozdělení úkolů a podílů na výsledku společné práce“/s.68/. Tím se shodoval s pigovíánským pojetím společenského blahobytu, které rozlišuje mezi potenciálním blahobytem - daným velikostí důchodu /disponible income/ a spravedlností - danou jeho rozdělením<sup>4</sup>. Ačkoliv se zde nevyhneme komplikacím spojeným s reálným oceněním důchodů a pravidly pro jejich rozdělení, je zřejmé, že kvantitativnímu pojetí blahobytu odpovídá cíl optimalizace hospodářského růstu, zatímco spravedlnost lze interpretovat v souvislostech neoklasické teorie odměňování výrobních faktorů. Čistě tržní resp. neoklasické vymezení společenského blahobytu ovšem nezahrnuje altruistické hledisko, proto „trh musí být ovlivňován nepřímo tak, aby působil v souladu s morálním imperativem“<sup>5</sup>.

Ačkoliv vymezení „veřejného blaha“ resp. „společenského blahobytu“ /*utilité collective*/ je předmětem rozvětvené vědecké disciplíny, existují především značné rozdíly v názorech, jaké společenské uspořádání k němu přispívá nejvíce. Radikální socialisté prosazují obvykle požadavek zrušení nebo omezení soukromého vlastnictví a vytvoření kolektivistické ekonomiky, naopak neokonservativní a libertariánští ekonomové požadují co nejsvobodnější působení trhu a minimalizaci úlohy státu. Problematika optimálního modelu sociálního státu se komplikuje skutečností, že jeho volba souvisí s konjunkturální situací, takže ve fázi hospodářské stagnace je údajně výhodnější socialismus, zatímco za konjunktury naopak kapitalismus.

Mackovo pojetí socialismu bylo ovlivněno názory fabiánských socialistů /*Fabian society* založená ve V. Británii v r. 1884/, kteří spatřovali socialismus v převádění společensky důležitých výrobních prostředků do municipálního vlastnictví, v zakládání výrobních a odbytových družstev, ve výchově k sociální etice apod. Ideje fabiánské společnosti, sdružující některé významné britské ekonomy a sociology /J. Robinsonová, Beatrice a Sydney Webovi/, měly zásadní vliv na cíle a průběh anglické „nekrvavé revoluce“ v roce 1946 po nástupu poválečné labouristické vlády Clementa Attleeho.

Dnešní pojetí sociálního státu je zásadně ovlivněno Keynesovým učením o úloze státu při zabezpečování plné zaměstnanosti a hospodářského růstu, a to zejména pomocí fiskální a výdajové politiky státu. Tento cíl byl doplněn tzv. *ordo-liberály* o požadavek „sociálně spravedlivého rozdělování“ při zajišťování všeobecného vzdělání a sociálního pokroku. Tzv. *ordo-liberalismus* se stal teoretickým východiskem pro vytvoření *sociálního tržního hospodářství* nejprve v Německu, později v Evropské unii<sup>6</sup>.

V tomto pojetí stát neplní toliko roli zachránce v případě sociální tísně jednotlivců, ale přispívá aktivně k hospodářskému a sociálnímu rozvoji celé společnosti. V tom spočívá rozdíl mezi *sociálním státem* jako aktivním činitelem a *státem všeobecného blahobytu* /*welfare state*/ jako převážně pasivním systémem sociální ochrany občanů před hlavními životními riziky / tzv. „*sociální záchranná síť*“ /. Aktivistický přístup státu plně odpovídá pojetí sociálního státu u Josefa Macka.

Projekt sociálního tržního hospodářství, který vznikl a byl realizován v rámci koncepcí tzv. *ordo-liberalismu* /Alfred Müller-Armack, Walter Eucken, Ludwig Erhardt /, se stal základem „německého hospodářského zázraku“ po roce 1948. Po vzniku EHS byl převzat jako jeho oficiální hospodářsko-politická koncepce. Podstatou tzv. *ordoliberalismu* (též *učení freiburské školy*) je zabezpečit hospodářskou svobodu a zabránit zneužití státní moci

<sup>4</sup> Pigou, A.: *The Theory of Welfare*. 1920.

<sup>5</sup> Srov., K. J. Arrow: *Společenský výběr a individuální hodnoty*. Praha 1971.

<sup>6</sup> Viz Novotný, V.: *Kritiky sociálního tržního hospodářství*. In : *K vybraným otázkám sociálního tržního hospodářství*. Sborník FSE UJEP 1996.

prostřednictvím *pevného právního řádu*. Podle freiburské školy existuje pevná vazba mezi hospodářským a právním řádem. Odtud plyne možnost spojení svobody a řádu, jehož cílem je kombinace hospodářské svobody se sociální jistotou. Jedná se tak o spojení svobodné individuální iniciativy s principem společenské solidarity. Kombinace keynesovské hospodářské politiky se sociálně spravedlivým rozdělováním by měla zajišťovat plynulý hospodářský růst a sociální rozvoj. Pojistné systémy resp. *sociální záchranná síť* mají zabezpečovat sociální jistoty.

Zdůrazňován je princip subsidiarity. Vše, co může jednotlivec dosáhnout vlastní iniciativou a vlastními silami, z něj společnost nesnímá a nezbavuje jej této odpovědnosti. Princip subsidiarity zdůrazňuje též význam skupin a institucí, které zprostředkují kontakty mezi lidmi.

Model sociálního tržního hospodářství se ovšem stále více přibližoval "státu blahobytu", který více přerozděluje než podporuje individuální iniciativu a odpovědnost. Neustálý růst sociálních výdajů v podmínkách sekulárního zvoľnění hospodářského růstu a vysoké nezaměstnanosti se stal slabinou tohoto uspořádání a lze jej označit za hlavní příčinu současné krize sociálního státu.

Tato krize je finanční, systémová a axiologická.<sup>7</sup> Za hlavní příčiny lze považovat vysokou míru nezaměstnanosti v některých VTE, stárnutí populace, rozevírání nůžek mezi bohatými a chudými vrstvami obyvatelstva a rostoucí výdaje státu na sociální účely, což vytváří chronické strukturální deficity veřejných rozpočtů a zhoršuje konkurenční situaci států s vysokými náklady na stát. Reakcí na krizi sociálního státu se stala vlna neokonservatismu a libertarianismu, která začala za vlády M. Thatcherové ve Velké Británii a R. Regana v USA a která má pokračování v dnešní politice neokonservativních vlád. K uvedené kritice nákladnosti sociálního státu a jeho roli konkurenční nevýhody v mezinárodní soutěži se připojuje kritika sociologická - vycházející jednak z negativního vlivu na iniciativu, soutěživost a pracovitost, jednak z existence parazitismu v případě příliš štedrých sociálních systémech. Rolf Dahrendorf /*Moderní sociální konflikt*, 1988/ poukazuje na vznik nové „*zahálčivé třídy*“ v podobě společenských skupin, které se odmítají zapojit do společenské dělby práce a dávají přednost životu ze sociálních podpor. Objevil se proto názor, že by se chudým měly vytvořit takové podmínky, „*aby museli tvrdě pracovat*“ /americký sociolog Gilbert/.

Překonání krize sociálního státu v je dnešní podobě je podmíněno reformami veřejných financí směřujícími ke snížení deficitů veřejných rozpočtů při zachování elementární účinnosti fiskální a výdajové politiky státu na hospodářský růst. Součástí reform by mělo být též zachování elementárních sociálních jistot<sup>8</sup>. Reforma veřejných financí uskutečněná Clintonovou vládou v USA v devadesátých letech byla provázena významnou redukcí sociálních programů v duchu hesla, že "je nutné osvobodit Ameriku a Američany od závislosti na sociálních podporách". Systém sociálních podpor existoval v USA od Velké deprese ve třicátých letech /F.D. Roosevelt/, ale spolu s dalšími výdaji sociální povahy přivedl americký státní rozpočet do stavu chronického strukturálního deficitu. Po provedené reformě veřejných financí se sice dostal státní rozpočet do přebytku, ale v současnosti /G.W. Bush/ je již opět deficitní. Kromě toho je pocíťován nepříznivý vliv omezení transferových plateb na konjunkturu, takže emeritní prezident Federálního rezervního systému Allan Greenspan vyzval Kongres k obnovení fiskálních příjmů, z nichž by byly financovány sociální podpory.

U reformistických socialistických programů je považován za hlavní nástroj pro zajištění sociální spravedlnosti *fiskální stát*. Společenské změny (uskutečnění *socializačních opatření*) je dosahováno ústavní cestou / labouristé, socialisté, sociální demokraté/. Ve

<sup>7</sup> Novotný, V.: Sociální stát jako historická kategorie. FSE 2003. Referát na mezinárodní konferenci FSE. Ústí nad Labem 2003.

<sup>8</sup> „Potřební nebudou ponecháni svému osudu, neboť věřící společnost to nedovolí“. G.W. Bush

dvacátém století přispěly výrazně ke zformování sociálního státu doktríny požadující ingerenci státu do rozdělování důchodů a do tvorby agregátní poptávky /keynesiánská škola/. Cíli keynesiánské politiky se staly především *plná zaměstnanost a stabilizace ekonomiky* (zmírnění cyklických výkyvů). Keynesiánská “*socializace investic*” měla především zabezpečit plynulý vzestup agregátní poptávky a tím i plnou zaměstnanost. Pozdější “*ekonomie strany nabídky*” považuje za hlavní nástroj vzestupu *společenského blahobytu* především vyváženou fiskální politiku /A. Laffer<sup>9</sup>.

Skandinávský sociální stát, který je sto zabezpečit “*právo na práci*”, lze pokládat za současnou nejúspěšnější formu sociálního státu /*švédský model* /<sup>10</sup>. Hlavní principy “švédského modelu” jsou definovány takto:

1. Přísná fiskální disciplína.
2. Progresivní zdanění příjmů.
3. Nezasahování do výroby zboží.
4. Vytváření náhradních pracovních míst z veřejných prostředků.
5. Hrazení nákladů na rekvalifikaci a případné přestěhování za prací z veřejných prostředků.

Jedná se převážně o uplatnění principu “*společenského disponování nadproduktu*” za účelem dosahování sociální spravedlnosti, což označil John Hobson za podstatu socialismu /*Economics of Distribution, 1900*/. V kombinaci s *keynesovskou stabilizační politikou* představuje “švédský model” úspěšnou formu současného sociálního státu<sup>11</sup>. V daném případě se jedná o socialismus lassallovského typu, kde na prvním místě vystupují zájmy zaměstnaneckých tříd na plné zaměstnanosti a sociální spravedlnosti. Požadavek “*nezasahování do výroby zboží*” respektuje instituci soukromého podnikání. Zároveň je odmítán *řízený kapitalismus* v podobách uskutečněných ve fašistických a nacistických ekonomikách.

Budoucnost sociálního státu je spojena s problémem udržitelnosti rozvoje. Podle očekávání významné části futurologů zanikne v příštích padesáti letech klasický kapitalismus v důsledku neschopnosti ekonomiky založené na soukromé ziskové pohnutce řešit ekologické a přírodně zdrojové problémy. Podle Rudolfa Heilbronera vznikne “něco mezi kapitalismem a socialismem”, bude to však “blíže socialismu než kapitalismu”.<sup>12</sup> Teorie sociálního státu se tak vrací k předpovědím Davida Ricarda a Johna S. Milla, podle kterých kapitalismus směřuje po růstové dráze ke *stacionárnímu stavu*, to je k *nulové akumulaci* a k *nulovému růstu*. Podle J.St. Milla bude ovšem v takové společnosti více místa pro solidaritu, sociální reformy a pro všeobecnou kultivaci mezilidských vztahů. Mill viděl řešení stacionárního stavu ekonomiky v tzv. “*distribučním socialismu*”<sup>13</sup>. Výzvy některých současných ekologů /*World Watch, 2005*/, aby se růst hmotné spotřeby ve vyspělých zemích zastavil, odpovídají stagnacionistickým předpovědím klasiků a staví před koncepcí sociálního státu nové náročné zadání.

Koncepcí sociálního státu se tak stává důležitou součástí politiky *udržitelného rozvoje*, jelikož v pojetí socialismu navrženém J.St. Millem vytváří předpoklady pro zachování tržní organizace společnosti na bázi kooperativismu a přerozdělování produktu pomocí fiskální soustavy. Cílem je stabilní rozvoj, plná zaměstnanost a sociální spravedlnost. Alternativou jsou autoritativní společenské systémy, které již byly vyzkoušeny, ale které nepřinesly očekávaný pokrok. Nelze také předpokládat, že by libertariánský požadavek návratu k drsnému hospodářskému individualismu za daných okolností mohl přinést

<sup>9</sup> Holman,R. a kol.: Dějiny ekonomického myšlení. Praha, Beck 2001 .

<sup>10</sup> W. Nisbeth : Megatrendy 2000. Praha 1994 .

<sup>11</sup> Viz dále.

<sup>12</sup> Heilbroner,R.: Between Capitalism and Socialism, N. York 1970

<sup>13</sup> Mill,J.St.: Autobiography,1872, česky 1906 .

dlouhodobě něco pozitivního s výjimkou opačných reakcí v podobě antiglobalismu a ekonomického radikalismu.

\*

Svým lidským osudem představuje profesor Macek tragickou postavu v historii českého ekonomického myšlení i v politice. Přes všechno teoretické a politické úsilí se mu nepodařilo významněji ovlivnit hospodářský vývoj v období první republiky v duchu svých idejí, což by bylo nesporně zachránilo náš stát před Velkou hospodářskou krizí, nebo alespoň výrazně zmírnilo její ničivé důsledky. Teprve po druhé světové válce došlo k realizaci

představ našich sociálně demokratických ekonomů v podobě *Dvouletého plánu* a k prosazení jejich pojetí sociálního státu. Po převzetí moci komunisty v roce 1948 byla však dvouletka nahrazena pětiletým plánem. Zde byly tržní instituce - podle sovětského vzoru - odsunuty na okraj hospodářského mechanismu a nahrazeny centrálním direktivním plánováním. Následkem toho se vytvořila tzv. „nedostatková ekonomika“ /J. Kornai/ a centrálně plánované ekonomiky se vyvíjely od jedné hospodářské krize ke druhé. Sovětský hospodářský model byl u nás uměle udržován až do roku 1989. Lze konstatovat, že „reálný socialismus“ v této formě selhal.<sup>14</sup> Po listopadovém politickém převratu nastoupila u nás éra libertariánského kapitalismu značně ovlivněná neokonzervativními přístupy. Základními cíli se stala liberalizace cen, privatizace a deregulace ekonomiky. Výsledkem byla nejen radikální strukturální přeměna ekonomiky, ale též dvě hospodářské krize a desetiletá stagnace růstu naší ekonomiky. Teprve po návratu ke keynesiánským principům makroekonomické politiky po pádu Klausovy vlády v roce 1997 došlo v roce 1999 k obnovení makroekonomické rovnováhy a k přechodu na stabilní růstovou trajektorii. Problém přetrvávajících fiskálních deficitů ovšem nutí současné vlády k reformám státních financí, což negativně postihuje též některá instituce státu blahobytu. Potvrdil se názor, že příliš mnoho sociálna ohrožuje sám sociální stát.

Reálný společenský vývoj v současných VTE a s ním spojená krize dosavadních forem sociálního státu mění axiologický přístup k cílům sociálního státu ve smyslu zdůraznění individuální odpovědnosti za vlastní sociální situaci. „Hodnoty vznikají prožíváním skutečnosti“ /Marie Huláková/. Konflikt mezi stoupenci sociálního státu a libertariánskými hlasateli hospodářského individualismu se proto odráží též ve vztahu k projektu sociální unie v EU , jelikož je ze strany neokonzervativců považován za ohrožení hospodářských svobod a o nepřijatelné přenášení suverenity národních států na instituce Evropské unie. Spor o ústavní smlouvu také prakticky ochromil další pokrok při vytváření evropské sociální unie, jelikož otázky týkající se sociálního zabezpečení (politika zaměstnanosti, podpora v nezaměstnanosti, důchody apod.) zůstávají v rukou národních vlád a parlamentů.

Pojetí Evropské unie jako sociálního státu je ovšem deklarováno ve většině dosavadních smluv a je rovněž součástí „reformní smlouvy“, jak byla nazvána /2007/ přepracovaná *Smlouva o ústavě pro Evropu*. Přes uvedené komplikace představuje projekt Evropské unie pokračování sociálního státu rovněž v podmínkách mezinárodní hospodářské integrace a je jeho specifickou nadnárodní modifikací. To plně odpovídá představám Josefa Macka o “sociální ekonomice jako soustavě institucí vyvinutých k zajištění a usnadnění vědomého úkolu lidských potřeb ve společnosti“.

---

<sup>14</sup> Dahrendorf, R.: Moderný sociální konflikt. Bratislava 1991, ss 167-170.



**Literatura:**

- DAHRENDORF,R.: Moderný sociálny konflikt. Bratislava 1991,  
HOLMAN,R. A KOL.: Dějiny ekonomického myšlení. Praha, Beck 1999.  
MACEK,J,: Socialismus. 1925. www.sok.cz  
MACEK, J.: Sociální ekonomika: Kurs národního hospodářství. Praha 1948.  
MILL, J.ST.: Autobiography.1872, česky 1906 .  
NISBETH, W.: Megatrendy 2000. Praha 1994.  
NOVOTNÝ, V.: Sociální stát jako historická kategorie, In: Sociální stát a sociální ekonomie. Sborník ze semináře FSE UJEP v Ústí nad Labem 2003.  
SCHMIDT, O.: Josef Macek – velký ekonom a pedagog. Hospodářské noviny 8.10.1993.  
VEČEŘA, M.: Sociální stát. Praha 2001.  
VENCOVSKÝ, F.: Dějiny českého ekonomického myšlení do roku 1948. Brno 1997.  
WEBER MAX: Protestantská etika a duch kapitalismu. Mnichov 1967.

***To the Conception of the Welfare State in the work of Josef Macek***

**Abstract:** *Josef Macek ranks among the reformative socialists because of his social state conception and he has been represented as an antipode both liberally-conservative thinking before the Second World War and the followers of communistic economy. In the theory of social state Josef Macek did not suggest the basic-systemic change of the economic mechanism in terms of the formation for an alternative-social model like the Marxists. He thought of social economy as the matter of the objective of the economic state policy and the altruistic value theory in economic subjects as he promoted in his performance as well as in his political activities. In the whole work he always revised economic attitudes to the ethic point of view which it reflects on his theory of social policy. He declared his support for “keynesism” the Second World War ago and we can regard him as an avant-garde thinker.*

**Key words:** *Social state, social policy, social economy, institutionalism, welfare state.*

**Kontaktní adresa autora:**  
**Václav Novotný, Ing., CSc.**  
**vnovotnyv@seznam.cz**

# EFEKTY INTEGRACE ČESKÉHO POJISTNÉHO PRÁVA V RÁMCI POJISTNÉHO TRHU EU

Petra Obručová

***Abstrakt:** Předkládaná práce se zabývá zhodnocením nejvýznamnějších přínosů integrace českého pojistného práva v rámci pojistného trhu EU. Hlavní pozornost je věnována změnám, které umožňují snazší vstup zahraničních pojišťovacích subjektů na český trh a tím pozitivně ovlivňují uspokojování pojistných potřeb a konkurenceschopnost českého pojistného trhu.*

***Klíčová slova:** pojišťovnictví, pojistných trh, pojistitel*

## Úvod

Pojistný trh a celá oblast pojišťovnictví prošla od 1990 zásadními organizačními a obsahovými změnami. Zavedení tržního hospodářství, privatizace státního majetku a s tím související sanace monopolů nepochybným a podstatným způsobem ovlivnila nejen resort pojišťovnictví. Devadesátá léta 20. století lze tedy charakterizovat jako proces transformace pojišťovnictví v tržních podmínkách v České republice. Proces transformace si kladl za cíl dva po sobě jdoucí cíle. Prvním cílem byla likvidace předlistopadové úpravy pojišťovnictví, která nepřipouštěla konkurenci. Splnění tohoto cíle současně vedlo k vytvoření podmínek tržního prostředí, které umožnily vstup nebo návrat zahraničních pojistitelů na náš trh. Není bez zajímavosti, že na český pojistný trh se vrátily pojišťovny, které jej byly nuceny opustit v době okupace a v době totalitního režimu. Druhým cílem pak bylo přiblížení české právní úpravy k právu Evropské unie. Celý proces můžeme rozdělit do dvou fází. První se týkala tzv. demonopolizace pojišťovnictví, neboli zrušení monopolu České státní pojišťovny, druhá fáze pak souvisela s harmonizací pojistného práva České republiky s Evropským právem.

## Demonopolizace pojišťovnictví, první fáze

První právní úpravu pojišťovnictví v České republice charakterizoval zákon ČNR č. 185/1991 Sb., o pojišťovnictví, který byl účinný dnem 28.května 1991. Účelem tohoto zákona bylo upravit podmínky podnikání v pojišťovnictví a státní dozor nad pojišťovnictvím. Zákonem byl zrušeno monopolní postavení České státní pojišťovny, čímž nastalo období tzv. demonopolizace pojišťovnictví a dále bylo umožněno zakládání nových pojišťoven na našem území a tím vytvoření kořenů konkurence v této oblasti. Ochranná doba pro Českou státní pojišťovnu a zahraniční pojišťovny byla stanovena na dobu jednoho roku. Tato právní úprava dále koncipuje:

- Úpravu a vymezení organizačně/právních forem podniků provozující pojišťovací činnost včetně předmětu jejich podnikání.
- Úpravu pravidel podnikání zahraničních pojišťoven na českém pojistném trhu.
- Zavedení koncesního systému.
- Vytvoření dozorčího orgánu nad pojišťovnictvím tehdy v rámci ministerstva financí a stanoví kompetence tohoto orgánu.
- Pravidla tvorby a užití účelových pojistných fondů a zásad pro zpracování těchto pravidel ve vyhláškách ministerstva financí.

V roce 1999 byl výše uvedený zákon upraven zákonem č. 363/1999 Sb., o pojišťovnictví a o změně některých souvisejících předpisů. Tento zákon vstoupil v platnost 1. dubna 2000 a tím byl naplněn druhý cíl ve smyslu přiblížení české právní úpravy

pojišťovnictví k Evropskému právu. Je však potřeba konstatovat, že tento zákon ještě nepředstavoval plnou harmonizaci právní úpravy pojišťovnictví. Již však definuje pojmy, které byly dále použity v zákoně č. 39/2004 Sb., o pojišťovnictví.

### **Harmonizace úprav, druhá fáze**

Vstup České republiky do Evropské unie vyžadoval přijetí takových legislativních úprav, které zajistí plnou harmonizaci českého pojistného práva s právem evropským. Je třeba podotknout, že tento proces zahrnoval jak životní, tak neživotní pojištění. V obou případech šlo o proces sjednocování legislativy o tři generace směrnic týkající se životního pojištění a tři generace směrnic týkající se neživotního pojištění.

- Směrnice neživotního pojištění č. 73/239/EEC - 1. směrnice neživotního pojištění
- Směrnice neživotního pojištění č. 88/357/EEC - 2. směrnice neživotního pojištění
- Směrnice neživotního pojištění č. 92/49/EEC - 3. směrnice neživotního pojištění
- Směrnice životního pojištění č. 79/267/EEC - 1. směrnice životního pojištění
- Směrnice životního pojištění č. 90/619/EEC - 2. směrnice životního pojištění
- Směrnice životního pojištění č. 92/96/EEC - 3. směrnice životního pojištění

*První generace směrnic* položila základy pro sjednocení pravidel jak v životním, tak v neživotním pojištění. Tím bylo umožněno zakládání pojišťoven a jejich poboček v členských státech bez velkých administrativních požadavků. Došlo ke sjednocení podmínek pro udělení povolení k provozování pojišťovací činnosti, byly vymezeny povolené právní formy pojišťoven, stanoveny pojistná odvětví v životním a neživotním pojištění, dále byly stanoveny pravidla pro vytváření technických rezerv a požadované míry solventnosti.

*Druhá generace směrnic* představovala jakousi liberalizaci pravidel pro poskytování pojišťovacích služeb. Životní pojištění i neživotní pojištění bylo možno nabízet a prodávat v jednotlivých státech EU, aniž by bylo potřeba zakládat agenturu nebo pobočku. Podmínkou bylo pouze informovat o tomto záměru příslušné dozorové orgánu členského státu svého sídla a státu, kde chtěla nabízet své produkty, přičemž tento stát mohl tuto činnost podmínit vydáním povolení. V neživotním pojištění tato směrnice definovala zejména velká rizika. V obou směrnicích je upravena volba práva pro pojistnou smlouvu uzavřenou v rámci Evropských společenství.

*Třetí generace směrnic* uzavřela proces liberalizace pro poskytování pojišťovacích služeb na území členských států. Zavedla princip tzv. „jednotného evropského pasu“ (single passport) v rámci EU. Jde o princip, podle kterého lze na základě povolení (licence, registrace), udělené v jedné zemi, ve které má podnikající osoba sídlo nebo bydliště, působit v kterékoli členské zemi, a to pouze na základě oznamovací povinnosti vůči příslušnému orgánu té členské země, která povolení udělila. V závislosti na míře integrace do ekonomiky hostitelské země dochází k provozování činnosti v rámci jednotného trhu

- 1. na základě práva zakládat pobočky** (tj. nabízet své služby s využitím poboček založených v jednotlivých členských státech. Hovoříme o právu usazení.),
- 2. na základě svobody dočasně poskytovat služby** (tj. přímé poskytování služeb, aniž by byla v jednotlivých členských státech založena pobočka).

Dále dozorové orgány v jednotlivých členských státech již nemohou požadovat předkládání pojistných podmínek, sazeb pojistného a jiných technických podkladů pro výpočet pojistného nebo technických rezerv ke schválení.

Vedle těchto tří základních směrnic bylo přijato ještě několik desítek dalších směrnic týkající se specifických oblastí pojistného trhu, např. oblast právní ochrany, asistenčního pojištění, soupojištění, pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem motorového

vozidla, výkonu státního dozoru nad pojišťovnami, směrnice týkající se účetních a konsolidovaných účetních uzávěrek pojišťoven atd.<sup>1</sup>

### **Hlavní zásady vnitřního pojistného trhu:**

- Pojišťovny v kterémkoliv členském státě musí mít zajištěnu svobodu poskytovat v plném rozsahu své služby v celém Společenství. A to na základě práva zakládat pobočky a nebo svobody dočasně poskytovat služby.
- Zahájení a provozování činnosti pojišťovnou podléhá udělení jediného povolení (licence), která umožní takovéto pojišťovně provozovat svou činnost v rámci celého Společenství. Ve směrnici se přímo stanoví, že „Povolení je platné pro celé Společenství“.
- Pojišťovna podléhá ze strany dozorových orgánů jednotlivých členských zemí stejným pravidlům dozoru.
- Potencionální pojištěný (fyzická či právnická osoba) si může vybrat a realizovat pojištění v kterémkoliv státě Společenství.
- Musí být zabezpečena dostatečná kontrola produktů a jejich distribuce, aby veřejnost nebyla uváděna v omyl, avšak způsobem, který nebude omezovat inovace.
- Zprostředkovatelé pojištění musí mít v zásadě zabezpečeny stejné podmínky pro podnikání jako pojistitelé.
- Musí být zabezpečeny dostatečné a srovnatelné informace o situaci na trhu a o finanční situaci jednotlivých pojistitelů.

Implementace výše uvedených směrnic se do českého pojistného práva promítla prostřednictvím komplexu níže uvedených zákonů, které byly přijaty na počátku roku 2004. Přijetím těchto zákonů mohly české pojišťovny působit v rámci jednotného pojistného trhu Společenství. Tuzemské pojišťovny mohou využívat jednotný pojistný trh dnem vstupu do EU, tj. 1. května 2004, pojišťovací zprostředkovatelé až dnem 15.ledna 2005.

1. zákonem č. 39/2004 Sb., kterým se mění zákon č. 363/1999 Sb., o pojišťovnictví a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o pojišťovnictví), ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony, účinnost 1.1.2005,
2. zákonem č. 38/2004 Sb., o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí a o změně živnostenského zákona, účinnost 1.1.2005,
3. zákonem č. 37/2004 Sb., o pojistné smlouvě a o změně souvisejících zákonů, účinnost 1.1.2004 (část 1.5.2004, část 1. 1. 2005).

### **Efekty integrace**

Přijetí výše uvedených legislativních úprav lze dle mého názoru hodnotit jednoznačně pozitivně. Byť je potřeba poznamenat, že jejich implementace do českého právního řádu byla jedna ze základních povinností ve smyslu harmonizace českého práva s právem evropským. Velkým přínosem ve prospěch klientů pojišťoven byl vstup zahraničních pojistitelů na domácí trh, čímž došlo ke zvýšení konkurenceschopnosti českého trhu. Zahraniční pojišťovny přišly s nabídkou nových forem prodeje, které doposud nebyly v České republice využívány a u některých produktů došlo ke snížení sazeb pojistného. Fyzické i právnické osoby mohou realizovat svá pojištění v kterémkoliv členském státě. Zde vidím prostor zejména pro podniky střední a větší velikosti, kteří realizují svá pojištění např. prostřednictvím globálních makléřských společností. Tyto makléřské společnosti detailně znají lokální trhy jednotlivých členských zemí prostřednictvím svých poboček. Klient takto může realizovat své pojištění za nižší pojistné sazby a pro širší škálu pojistných nebezpečí, než nabízí domácí pojistitel. Novelizace právní úpravy pojišťovnictví sebou nesla celou řadu změn a nových povinností

<sup>1</sup> Překlady některých dokumentů lze nalézt na [www.cap.cz](http://www.cap.cz)

pro subjekty podnikající v oblasti pojištění, z nichž uvádím pouze některé. Např. bylo potřeba vypracovat nové pojistné podmínky, nové formuláře a software pro vypracování pojistných smluv a s tím souviselo i odborné proškolení personálu, což jednoznačně vedlo ke zvýšení odbornosti těchto pracovníků. Dále zprostředkovatelé pojištění musí naplnit dikci zákona č. 38/2004 Sb., o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí a o změně živnostenského zákona. Dle § 18 musí splnit podmínky odborné způsobilosti, což by mělo vést ke zkvalitnění nabídky služeb těchto zprostředkovatelů.

### **Závěr**

Cílem předkládané práce bylo analyzovat efekty integrace českého pojistného práva v rámci pojistného trhu EU. Integraci lze rozdělit do dvou fází. První fáze úprav řešila demonopolizaci českého pojistného trhu. Druhou fází byla řešena harmonizace českého pojistného práva s právem EU. V závěru bylo poukázáno na efekty integrace ovlivňující větší konkurenceschopnost na českém pojistném trhu.

### **Literatura**

BÖHM, A. *Ekonomika a řízení pojišťoven v podmínkách po vstupu České republiky do Evropské unie*. Vybrané aspekty. 1. vydání. Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2004. 260 s. ISBN 80-7357-020-3.

KARFÍKOVÁ, M., PŘIKRYL, V., ČECHOVÁ, J. *Základy pojišťovacího práva*. 1. vydání. Praha: ORAC, 2001. 301 s. ISBN 80-86199-27-4

Zákon č. 363/1999 Sb., o pojišťovnictví a o změně některých souvisejících zákonů ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 38/2004 Sb., o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí a o změně živnostenského zákona ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 37/2004 Sb., o pojistné smlouvě a o změně souvisejících zákonů v platném znění

Zákon č. 57/2006 Sb., o změně zákonů v souvislosti se sjednocením dohledu nad finančním trhem s platností od 1.dubna.2006.

### ***The effects of the Czech insurance law integration to the EC insurance market***

*Annotation: Presented paper deals with valuation of the most important integration impacts of Czech insurance law to the EC insurance market. The main focus is to determinate the changes. Those changes are necessary for incoming insurers from EC market and give the positive influence to the insurance needs and provide competition environment there.*

*Key words: insurance, insurance market, insurer*

### **Kontaktní adresa autora:**

**Petra Obručová, Ing.,**

**MARSH, s.r.o.**

**Sokolská třída 23, 702 00 Ostrava**

**Petra.kaniokova.st@vsb.cz**

# INTERNÍ AUDIT

Milana Otrusinová

**Abstrakt:** *Jakékoliv vnitřní kontrolní mechanismy slouží v každé firmě ke zkvalitňování finančního řízení. Interní audit napomáhá organizaci udržovat efektivní řídicí a kontrolní systémy tím, že hodnotí jejich efektivnost a účinnost a podporuje jejich neustálé zdokonalování. Na základě výsledků vyhodnocení rizik je tak možné hodnotit adekvátnost a efektivnost řídicích a kontrolních mechanismů, týkajících se řízení a správy společnosti, procesů a informačních systémů ve společnosti. Při nakládání s veřejnými prostředky interní audit garantuje dosažení hospodárnosti, efektivnosti a účinnosti.*

**Klíčová slova:** *vnitřní kontrolní systém, interní audit, rizika, řízení rizik, finanční kontrola*

## Úvod

Cílem článku je upozornit na vybrané problémy specifických činností, označovaných jako interní audit, vnitřní kontrolní systém a s tím související řízení rizik.

V České republice byla úroveň vnitřních kontrolních systémů v různých organizacích, na počátku devadesátých let velmi nízká. V roce 2002 byl přijat Zákon o finanční kontrole ve veřejné správě (č. 320/2001 Sb.) Jeho přijetím se splnila jedna z řady podmínek, nutných pro úspěch jednání o přistoupení České republiky do Evropské Unie. V současné době je jeho praktické naplňování předmětem zájmu orgánů EU.

V zákoně definovaný vnitřní kontrolní systém v orgánech veřejné správy je, v souladu s požadavky Evropské komise, rozdělen na dva podsystemy – finanční řízení a kontrola a interní audit.

## Interní audit

Historie auditu je prastará a úzce souvisí s rozvojem účetnictví. Rostoucí velikost podniků znamenala zvýšené riziko omylů a podvodů a vyvstala nutnost posunout službu interního auditu do oblasti finančního řízení. V latině pojem audit vyjadřuje poslouchání, slyšení, dozvídání se. V moderní angličtině výraz audit znamená revize, kontrola účtů.

Podle tradičního pojetí auditu je interní audit nezávislá **hodnotící** funkce zřízená v organizaci za účelem zkoumání a vyhodnocování jednotlivých činností, jedná se o určitou **službu** organizaci. Hlavním cílem interního auditu je napomáhat zaměstnancům organizace při **efektivním** plnění jejich úkolů. Pro tento účel jim audit poskytuje analýzy, hodnocení, doporučení, konzultace a informace o posuzovaných činnostech.

**Modely interní kontroly:** v překladech zahraničních odborných zdrojů je interní audit, jako součást vnitřního kontrolního systému, často označován jako interní kontrola, přičemž vnitřní kontrola je synonymem pro kontrolní mechanismy v rámci organizace. Po roce 1990 se ve světě začalo prosazovat moderní pojetí interní kontroly, která má základ v USA, Kanadě a Velké Británii.

**Model COSO**<sup>1</sup> (Committee of Supporting Organisations of the Treadway Commission,) byl vypracován v roce 1992 Výborem podpůrných organizací komise Treadway v USA. Treadwayova komise byla komise senátu Kongresu USA v jejíž kompetenci bylo zabránit podvodným finančním zprávám.

Tento model se skládá z pěti složek interního řídicího a kontrolního systému:

1. Řídicí a kontrolní prostředí

---

<sup>1</sup> DVOŘÁČEK, J., *Interní audit a kontrola*, Praha, C.H.Beck, 2003. ISBN 80-7179-805-3

2. Posuzování rizik
3. Činnosti řídicích a kontrolních systémů
4. Informace a komunikace
5. Monitorování

Tradiční auditorské činnosti související s účinností a efektivitou jsou obsaženy především ve třetí oblasti, tj. v rámci řídicích a kontrolních systémů. Dle COSO lze definovat interní kontrolu jako proces, který má zajišťovat jistotu pro dosahování cílů, především s ohledem na

efektivitu a účinnost operací, spolehlivost finančních informací a dodržování platných zákonů a předpisů.

Tento proces by tedy měl napomáhat při dosahování základních strategických a provozních cílů, ochraně majetku a spolehlivosti finančního výkaznictví. Podrobnější členění dále zahrnuje audit účetní závěrky, audit procesů ve vztahu k cílům a požadovaným výstupům a audit dodržování předpisů.

Model COSO není jediný, interní kontrola má mnoho pojetí, zmiňme kanadský model CoCo<sup>2</sup>, který je více orientován na postupy interního auditu a může sloužit jako určitý návod.

### Moderní pojetí interního auditu

Tradiční metody auditu, které se zaměřují zejména na "tvrdé" kontrolní aktivity jsou jen jednou ze součástí nového pojetí interního auditu, kde se již uplatňují nové hodnotící nástroje a metody se zaměřením na širší, "měkké" prvky kontroly.

V moderním pojetí je interní audit nezávislá, objektivní, kontrolní a konzultační činnost, která je zaměřená na přidanou hodnotu a zlepšení provozu organizace. Pomáhá organizaci dosáhnout jejích cílů tím, že zavádí systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšení efektivnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů.<sup>3</sup>

- *Nezávislá* – nesleduje, jak se druzí dopouští chyb, ale vnitřní přístup.
- *Objektivní* – je nutný vnitřní přístup založený na schopnostech.
- *Poradenství* – nestačí pouze odhalit chyby v systému, ale také navrhnout jejich odstranění nebo přístě předejít vzniku chyb budováním řídicího kontrolního systému.
- *Přidaná hodnota* – organizace existují proto, aby vytvářely hodnotu nebo užitek vlastníkům a zákazníkům. Interní auditoři mohou ve formě konzultací, doporučení, auditorské zprávy nebo v jiných produktech poskytnout informace pro pochopení a zhodnocení rizika a tím zvýšení konečného užitku.
- *Řízení rizika* – řídicí a kontrolní procesy mají zajišťovat, aby byla rizika v toleranci.

Uvedená definice vyjadřuje významný **posun v zaměření interního auditu od kontrolní činnosti k jeho konzultačně poradenské úloze.**

Nové pojetí vede k zastírání významového rozdílu mezi slovesem „řídít“ (to control) a podstatným jménem „řízení“ (control). Tato slova mají specifické odlišné významy v podnikatelském a vládním sektoru. **Sloveso** představuje **činnost**, která zajišťuje, aby bylo provedeno to co mělo být provedeno a zabraňuje tomu, co je zakázáno, tedy aby byly splněny cíle managementu. **Podstatné jméno** představuje **prostředky**, které pomáhají tomu, kdo chce mít něco pod dohledem („controller“).

Interní auditoři orientovaní na management a na cíle potřebují spojit manažerské funkce řízení a kontroly s prostředky umožňujícími výkon této funkce ve všech činnostech organizace. V takovém pojetí dochází ke spojení slovesa „řídít“ (to control) a podstatného jména „řídicí mechanismy“ (controls). **Řízení** znamená uplatňování všech prostředků

<sup>2</sup> SAWYER, L.B. *Interní audit*. Praha: Český institut interních auditorů, 2000. ISBN 80-86284-07-7

<sup>3</sup> DVOŘÁČEK, J., *Interní audit a kontrola*, Praha, C.H.Beck, 2003. ISBN 80-7179-805-3

vytvořených v podniku k **podpoře, vedení, omezování, správě a kontrolování jejích různých činností, které mají zajišťovat dosahování cílů podniku**. Tyto prostředky (řídící mechanismy) zahrnují formu organizace, zásady, systémy, postupy, instrukce, standardy, směrnice, účtové osnovy, předpovědi, rozpočty, plány, zprávy, záznamy, kontrolní seznamy, metody a nástroje.

Pro interního auditora orientovaného na řízení je především nezbytné hodnocení cílů, tedy hledání odpovědí na následující otázky:

- Jsou všechny cíle splněny účinně, hospodárně a efektivně?
- Jsou podloženy přesnými a užitečnými informacemi?
- Jsou ještě stále relevantní v měnícím se prostředí?
- Odpovídají externím mechanismům vládních nařízení a předpisů?
- Naplňují potřeby celé společnosti?

Různé definice řízení a kontroly jsou však méně významné než vlastní **účel řízení a kontroly**. Platí, že řídící a kontrolní mechanismy jsou adekvátní a užitečné, pokud jsou navrženy tak, aby dosahovaly cíle. Interní auditoři musí znát cíl před tím, než mohou řádně vyhodnotit prostředky řídicího a kontrolního systému.<sup>4</sup>

Moderní pojetí interního auditu směřuje k identifikaci, hodnocení a zvládnutí všech možných rizik v organizaci a neméně podstatnou úlohu v rámci interního auditu představuje poradenská činnost, která má za úkol **poskytnutí přidané hodnoty ke zlepšení činnosti organizace**, zejména ověřováním účinnosti systému řízení rizik a řídicích procesů v organizaci.

### Řízení rizik

Veškeré organizace, bez rozdílu zda se jedná o organizace podnikatelské či nepodnikatelské, existují proto, aby dosáhly cílů pro které byly založeny nebo zřízeny. Toto dosažení cílů není vždy jisté, protože při zajišťování činnosti organizace může nastat určitá událost, jednání nebo stav s následnými nežádoucími dopady na plnění schválených záměrů a cílů této organizace. Jedná se o určitá **rizika**, která je třeba **identifikovat, řídit a kontrolovat**. Při řízení rizik jsou výchozím předpokladem jasné definice cílů a konkrétních úkolů organizace v příslušném časovém období a v jednotlivých oblastech činnosti, rozpoznání a pojmenování rizik, analýza rozpoznávaných rizik z hlediska možností vzniku a jejich předpokládaných dopadů.

**Definice pojmu riziko:** definic pojmu riziko je celá řada. Rizikem se rozumí pravděpodobnost, že jev bude mít negativní dopad na organizaci. Riziko je pojem, kterým je popisována situace, která může způsobit potencionální ztráty firmě či organizaci.<sup>5</sup>

Riziko je situace, v níž existuje možnost nepříznivé odchylky od žádoucího výsledku, ve který doufáme nebo který očekáváme.<sup>6</sup> Za riziko lze považovat i nevyužitou příležitost. Vždy se však jedná o vyjádření téže podstaty, že **riziko** je spojeno se zlomovými situacemi a nepravděpodobnostmi, je **neočekávané a nepředvídatelné**.

Řízení rizik předpokládá systematickou a metodickou činnost, která je organizována v rámci vnitřního kontrolního systému, jedná se o jednu z technik interního auditu. Úkolem je včas zjišťovat, vyhodnocovat a minimalizovat provozní, finanční, právní a jiná rizika vznikající v průběhu činnosti organizace. Součástí procesu řízení rizik je: (dle COSO ERM z roku 2004):

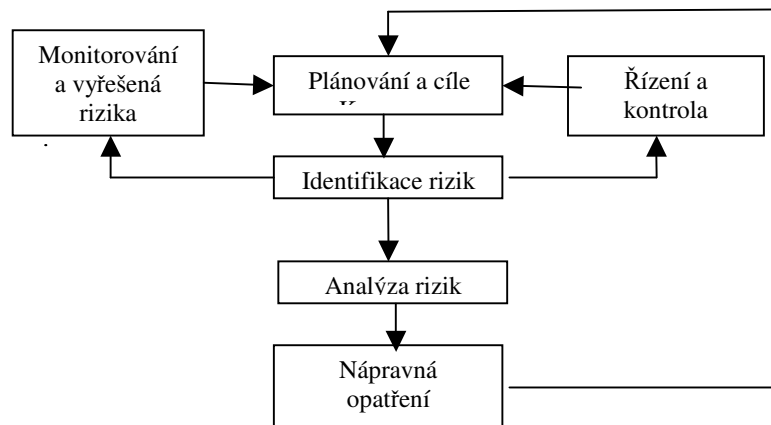
<sup>4</sup> SAWYER, L.B. *Interní audit*. Praha: Český institut interních auditorů, 2000. ISBN 80-86284-07-7

<sup>5</sup> DVOŘÁČEK, J., *Interní audit a kontrola*, Praha, C.H.Beck, 2003. ISBN 80-7179-805-3

<sup>6</sup> SMEJKAL, V., RAIS, K., *Řízení rizik*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0198-7



- Identifikace rizik
- Analýza rizik
- Stanovení priorit podle stupně jejich významnosti
- Přijetí souboru opatření k vyloučení nebo minimalizaci rizik nebo snížení jejich nežádoucího dopadu



Obr. 1. Model procesu řízení rizik [zpracování vlastní]

Cílem **identifikace rizik** je vědomé vyhledávání nejslabších a problémových článků celého procesu se záměrem jejich eliminace a současně se hledají i příležitosti dalšího rozvoje. Je třeba vytipovat oblasti, kde všude rizika hledat. K identifikaci rizik lze použít některou ze sofistikovaných metod, např. brainstorming, kdy výsledkem bývá velké množství námětů. Efektivního výsledku bývá dosaženo ve spolupráci managementu organizace, interního auditu a všech zaměstnanců. Řízení rizik jako subsystém řízení a kontroly předpokládá schopnost systémového myšlení.

**Zdroje rizik** se nachází zejména v následujících oblastech činnosti<sup>7</sup>:

- Finance
- Provoz
- Řízení
- Prostředí
- Transakce
- Informace

V oblasti hospodaření s veřejnými prostředky se jedná zejména o rozpočtová rizika, financování, fondové hospodaření, dotace, účetní rizika, styl řízení, personální oblast, vnější a vnitřní prostředí, legislativa, zpracování procesů, materiální vybavení, informace.

**Analýza rizik** je kontrolní metoda kterou jsou rizika vyhodnocována a stanoví se charakter a stupeň významnosti rizika. Analýza rizik zahrnuje následující kroky:

- Stanovení jednotlivých souvislostí a vytvoření kritérií
- Zpracování seznamu rizik (rozpoznání a identifikace)
- Analýza rizik, určení stupně významnosti rizika a stanovení priorit
- Hodnocení rizik

<sup>7</sup> PROKUPKOVÁ, D. *Řízení rizik v orgánech veřejné správy*, In. Účetnictví nevýdělečných organizací a obcí č. 2/2007, ISSN 1213-3493

### **Funkce a role útvaru interního auditu v systému řízení rizik v organizaci**

Útvar interního auditu pomáhá vedoucímu organizace a vedoucím zaměstnancům tím, že identifikuje a hodnotí závažná rizika a přispívá ke zkvalitnění řízení rizik a řídicích a kontrolních předpisů.

Nejčastěji používané kontrolní metody při nakládání s veřejnými prostředky jsou:

- zjištění skutečného stavu hospodaření s veřejnými prostředky
- sledování správnosti postupů při hospodaření
- šetření a ověřování skutečností týkajících se jednotlivých operací
- kontrolní výpočty
- analýza údajů ve finančních výkazech nebo jiných informačních systémech a vyhodnocení jejich vzájemných vztahů.

### **Přehled nejvýznamnějších rizik v hospodaření příspěvkových organizací**

Zákon o finanční kontrole byl v České republice přijat až na přímý požadavek Evropské Unie, která jeho správné fungování považuje za základní princip nakládání s veřejnými financemi. Reforma veřejných financí v České republice přitom nemůže být úspěšná, pokud se uplatňování základních principů finanční kontroly, tedy hospodárné, efektivní a účelné vynakládání veřejných prostředků nestane každodenní samozřejmostí každé organizace, která hospodaří s veřejnými prostředky, příspěvkové organizace nevyjímaje.

Při hospodaření příspěvkové organizace se mohou vyskytovat zvýšená rizika (mapa rizik) jak v oblasti vlastní činnosti, tak i v oblasti řízení.

#### **V rámci vlastní činnosti se vyskytují zvýšená rizika v následujících oblastech:**

- zadávání veřejných zakázek
- hospodaření s pohledávkami a závazky
- dosahování příjmů z hlavní (vlastní) činnosti nebo doplňkové či jiné činnosti
- prodej majetku
- výdaje na hlavní činnost z ohledem na hospodárnost a průkaznost
- zdaňovaná činnost
- oceňování majetku v účetnictví a uplatňování výše odpisů
- investic hrazených ze zdaňované činnosti
- dodržování okamžiku účetního případu
- správné použití prostředků státního rozpočtu a rozpočtu zřizovatele (kvality sestavení rozpočtu, dodržování závazných ukazatelů, čerpání běžných výdajů, čerpání kapitálových výdajů, použití dotací)
- dodržování hlediska hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti při vlastním výkonu vlastních činností
- plnění stanovených příjmů
- správné použití investičních dotací při financování reprodukce majetku
- hospodaření s majetkem státu nebo zřizovatele
- plnění povinností vymezených zákonnými legislativními předpisy (např. zákon o účetnictví, rozpočtová pravidla)

#### **V oblasti řízení:**

- účinnost vnitřního kontrolního systému, zda včas reaguje a signalizuje riziková místa,
- nastavení kompetencí vedoucích zaměstnanců a jejich organizační schopnosti,
- úroveň zaměstnanecké morálky,
- reakce na vnější vlivy apod.

## **Závěr**

Ve veřejné správě se v současné době začínají projevovat problémy s obsazováním pracovních míst v útvech interního auditu, především je nedostatek odborně připravených interních auditorů se specializací na finanční audit a účetnictví. Přitom kompetentnost auditorů vybavených potřebnými schopnostmi, znalostmi a dovednostmi, ale také jejich postoj k vyjádření nezávislého a objektivního profesionálního názoru jsou jedním z rozhodujících faktorů pro účinnost interního auditu. Rovněž chybí národní kvalifikační standard pro tento zcela nově koncipovaný obor, který by vytvořil odpovídající předpoklady k uspokojování specifických potřeb na různých úrovních systému vnitřního řízení a kontroly veřejné správy.<sup>8</sup>

## **Literatura**

DVOŘÁČEK, J., *Interní audit a kontrola*, Praha, C.H.Beck, 2003. ISBN 80-7179-805-3  
PROKUPKOVÁ, D. *Řízení rizik v orgánech veřejné správy*, In. Účetnictví nevýdělečných organizací a obcí č. 2/2007, ISSN 1213-3493  
SAWYER, L.B. *Interní audit*. Praha: Český institut interních auditorů, 2000. ISBN 80-86284-07-7  
SMEJKAL, V., RAIS, K., *Řízení rizik*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0198-7  
Zákon č. 320/2001 Sb. o finanční kontrole ve veřejné správě, v aktuálním znění  
[www.mfcr.cz](http://www.mfcr.cz)  
[www.denik.obce.cz](http://www.denik.obce.cz)

## ***Internal audit***

**Annotation:** *In general, any system internal control is useful for improvement of management system in every company. Internal audit and risk management are important for modern concept of financial management, especially for its effectiveness. It is possible to evaluate adequacy and efficiency of methods of system internal control in the case of interpretation identification potential risks. Internal audit warrants effectiveness and efficiency and economy of public finance in the sphere of business administration.*

**Key words:** *system internal control, internal audit, risks, risk management, financial control*

**Kontaktní adresa autora:**  
**Milana Otrusínová, Ing.**  
**Ústav financí a účetnictví**  
**Fakulta managementu a ekonomiky**  
**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**  
**Mostní 5139, 760 01 Zlín**  
**otrusinova@fame.utb.cz**

---

<sup>8</sup> [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xsl/verpr\\_kontrola\\_25953.html#II](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xsl/verpr_kontrola_25953.html#II) 10.5.2007

# POSTAVENIE SPROSTREDKOVATEĽOV NA POISTNOM TRHU SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Dana Palacková, Zuzana Littvová

**Abstrakt:** Sprostredkovateľ poistných služieb vo všeobecnosti vykonáva pre klienta činnosti smerujúce k uzatvoreniu poistnej zmluvy s poisťovňou. Cieľom príspevku je priblížiť problematiku poisťovacích sprostredkovateľov z pohľadu aktuálnych zmien, ktoré nastali na poistnom trhu Slovenskej republiky.

**Kľúčové slová:** sprostredkovateľ poistenia, poisťovací agent, poisťovací maklér, výlučný sprostredkovateľ poistenia, podriadený sprostredkovateľ poistenia

Tradícia sprostredkovateľských služieb v oblasti poisťovníctva Slovenskej republiky je v porovnaní so zahraničím veľmi krátka. V súčasnom období si však nielen poisťovacie spoločnosti ale aj občania a firmy čoraz viac uvedomujú potrebu sprostredkovateľov ako nevyhnutnej súčasťi fungovania poistného trhu a komplexných poisťovacích služieb. Možno hodnotiť, že si konkurenčné prostredie už aj na slovenskom poistnom trhu vytvorilo podmienky na to, aby si občania a firmy mohli vybrať kvalitné poistenie podľa svojich potrieb a možností za pomoci poisťovacích sprostredkovateľov.

Činnosť poisťovacích sprostredkovateľov sa v súčasnom ponímaní nekončí uzatvorením poistnej zmluvy. Pod sprostredkovateľskou činnosťou sa rozumie nielen identifikácia a analýza rizík, ale aj audit súčasného poistenia klienta, navrhnutie optimálneho krytia rizika, správa poistenia, služby spojené s nahlasovaním škodovej a likvidáciou poistnej udalosti a samozrejme odborné a nestranné poradenstvo.

**Identifikácia a analýza rizík** je zameraná na riziká ohrozujúce finančnú stabilitu klientov, bez ohľadu na ich zložitosť alebo jednoduchosť. Komplexným výsledkom analýzy musí byť z pohľadu klienta súhrnný obraz jeho rizikovej situácie. Je dôležité, aby sa poisťovací sprostredkovateľ čo najpodrobnejšie oboznámil so životnou situáciou klienta, resp. v prípade firmy s podnikaním, vzťahmi s dodávateľmi a odberateľmi, štruktúrou výrobkov či služieb a s majetkovými a vlastníckymi pomermi vo firme. Taktiež skúma predajné a inkasné procesy, štandardné obchodné zmluvy, riadenie vzťahov s dodávateľmi tovaru a služieb i procesy vývoja a výroby. Na základe identifikácie rizík je potrebné pristúpiť **ku zhodnoteniu a analýze jednotlivých rizík** ohrozujúcich klienta z hľadiska ich prijateľnosti a možného vplyvu na bežnú prevádzku a jeho dlhodobé ciele. Pre každé riziko stanovuje poisťovací sprostredkovateľ pravdepodobnosť výskytu. Objektívne určí odhad, ako často z konkrétneho rizika môže vzniknúť škoda (t.j. frekvenciu) a finančne vyjadri možnú výšku škody z takejto udalosti (t.j. intenzitu). Vzťah frekvencie a intenzity škody je prehľadne znázornený v tabuľke č. 1<sup>1</sup>, pričom jednotlivé škody možno definovať nasledovne:

|            |        | Intenzita |        |
|------------|--------|-----------|--------|
|            |        | nízka     | vysoká |
| Frekvencia | nízka  | I.        | III.   |
|            | vysoká | II.       | IV.    |

- I. Nízka frekvencia, nízka intenzita. Toto sú škody, ktorými sa klient nemusí ďalej zaoberať. Vyskytujú sa zriedka a nemôžu mať na jeho činnosť výraznejší vplyv.

<sup>1</sup> vlastná schéma

- II. Vysoká frekvencia, nízka intenzita. Ak majú škody častý výskyt a relatívne malú výšku, je potrebné sa nimi zaoberať podrobnejšie a hľadať možnosti, ako znížiť ich frekvenciu, ak je to možné. Príkladom môže byť napr. vzdelávanie a prevencia v oblasti bezpečnosti práce. Takúto rizikovú situáciu býva vhodnejšie riešiť prostredníctvom vytvárania vlastných rezervných fondov na škodové udalosti. Poisťovať tieto riziká totiž nemusí byť pre klienta vždy výhodné. Ako príklad možno uviesť majetkové škody na automobiloch. Ak ide o firmu s vozovým parkom 1000 automobilov, jej riziková situácia spadá práve do kategórie II., t.j. škody sa v priemere vzhľadom na počet vozidiel stávajú často, avšak v priemere nebývajú závažného rozsahu. Pre takúto firmu môže byť výhodnejšie zabezpečiť sa proti riziku samopoistením, a teda bez toho, aby firma platila poisťovni poistné navýšené o režijnú a ziskovú maržu. Ak by však išlo o fyzickú osobu vlastníacu len jeden automobil, škody na jeho aute by už spadali do kategórie III., nakoľko by síce nenastávali často, avšak pre danú osobu by boli zrejme finančne veľmi náročné, až neúnosné.
- III. Vysoká intenzita, nízka frekvencia. Škody v tomto kvadrante sa typicky financujú prostredníctvom poistenia, ich výskyt je zriedkavý, ale pokiaľ nastanú, môže klient očakávať výrazný vplyv na svoju finančnú stabilitu. Môže ísť napr. o živelné pohromy, ale môže to byť i celá rada ďalších rizík.
- IV. Vysoká intenzita, vysoká frekvencia. Pokiaľ analýza odhalí existenciu rizík v kvadrante IV, malo by to byť pre klienta veľmi silným varovaním. Takéto riziká väčšinou nie je možné poistiť a treba sa im vyhnúť i za cenu opustenia určitého predmetu podnikania alebo nákladných investícií do bezpečnostných opatrení. Riziká s vysokou frekvenciou a vysokou intenzitou totiž budú mať skôr či neskôr pre klienta katastrofický dopad.

Na základe vykonanej analýzy rizík a požiadaviek klienta, vykoná poisťovací sprostredkovateľ **audit súčasného poistenia**, pričom nápomocným indikátorom na optimálne poistné krytie môže byť intenzita a frekvencia škôd. Pri audite poistenia ide o komplexnú analýzu súčasnej poistnej ochrany klienta, pri ktorej sprostredkovateľ preveruje poistné zmluvy klienta najmä z pohľadu účelnosti, úplnosti krytia, právnej čistoty a primeranosti ceny poistenia k danému riziku. Súčasťou analýzy je aj posúdenie finančnej sily a prosperity príslušných poisťovní. Klient sa poistným auditom vyhne riziku nepravidelnej aktualizácie poistných zmlúv vzhľadom k vývoju majetku, cien i rizík ohrozujúcich hospodárenie podniku. Nesprávne nastavenie poistnej zmluvy môže z pohľadu klienta postupne viesť ku značnému zníženiu skutočného rozsahu poistného krytia a neprimeranému poistnému plneniu pri vzniku škody. Analýza poistnej ochrany môže byť zo strany poisťovacieho sprostredkovateľa vykonávaná ako:

- súčasť komplexných služieb poisťovacieho sprostredkovateľa,
- platená služba.

Audit súčasného poistenia býva väčšinou prvým krokom k novému usporiadaniu poistného programu klienta. Informácie získané pri celkovom posúdení poistných zmlúv a preverení poistných súm slúžia aj k príprave podkladov pre rozbor existujúcich poistení ako aj k celkovému posúdeniu poistnej ochrany.

**Správou poistenia** zabezpečuje poisťovací sprostredkovateľ v priebehu spolupráce s klientom administratívu poistení a súvisiacu komunikáciu. Klient uvedeným prístupom získava najmä čas a zbavuje sa nákladov spojených s príslušnou administratívou. O správe poistenia nemožno hovoriť ako o statickej činnosti. K základnej aktualizácii poistných zmlúv dochádza spravidla 1x ročne pri výročí hlavných poistných zmlúv, kedy sa prehodnocujú poistné sumy pre nehnuteľný a hnutel'ný majetok, pre životné poistenie atď. Na základe

rozhodnutí, resp. plánu na ďalšie obdobie, je potrebné prehodnotiť poistné sumy do budúcnosti, aj keď mnoho udalostí má vplyv na poistný program aj v priebehu roka. Klient napr. kupuje alebo predáva hnutel'ný či nehnuteľný majetok, mení zloženie autoparku, potrebuje zariadiť vinkuláciu poistného plnenia pre banky alebo leasingové spoločnosti. Formou návrhu dodatkov či zmien poistných zmlúv tak sprostredkovateľ neustále udržuje poistné krytie klienta v adekvátnom rozsahu. Zmeny a doplnky v poistnej ochrane zaisťuje sprostredkovateľ operatívne. Do administrácie poistenia patrí aj tvorba platobných kalendárov pre jednotlivé poistné zmluvy a sledovanie úhrady poistného.

Poistenie si klienti uzatvárajú preto, aby v prípade škody poisťovňa zmiernila či odstránila pre nich negatívne finančné dôsledky. Aktívna asistencia poisťovacích sprostredkovateľov je preto pri **riešení škodových udalostí** kľúčovou súčasťou ich služieb. Pomáhajú klientom s prípravou dokumentácie škody a v celom procese likvidácie sledujú postup poisťovne, aby klientovi zabezpečili rýchle odškodnenie v súlade s podmienkami poistnej zmluvy. Sprostredkovatelia aktívne spolupracujú s likvidátormi poisťovní a nezávislými odhadcami škôd tak, aby minimalizovali dopad škody. Kvalitnou prípravou pomáhajú znižovať klientom celkové náklady na riešenie škôd.

### **Špecifiká činnosti závislých a nezávislých sprostredkovateľov poistenia**

Sprostredkovanie poistenia na území Slovenskej republiky upravuje zákon č. 340/2005 Z.z. o sprostredkovaní poistenia a zaistenia. Za podmienok ustanovených týmto zákonom možno v súčasnosti sprostredkovateľskú činnosť vykonávať ako sprostredkovateľ poistenia, ktorým môže byť výlučný sprostredkovateľ poistenia, podriadený sprostredkovateľ poistenia, poisťovací agent alebo poisťovací maklér. Závislí sprostredkovatelia, t.j. sprostredkovatelia pracujúci pre jednu alebo viac poisťovní, objasnia klientovi ponuku poistných produktov tých poisťovní, pre ktoré pracujú. Poisťovací maklér, ako nezávislý sprostredkovateľ poistenia pracujúci na základe zmluvy s klientom, mu dokáže poskytnúť nezáväzajúce a objektívne poradenstvo v oblasti poistných produktov ponúkaných viacerými poisťovňami na trhu.

#### **Činnosť výlučného sprostredkovateľa a poisťovacieho agenta**

Zákon definuje sprostredkovateľov poistenia v mene poisťovne ako výlučných sprostredkovateľov alebo agentov. Z hľadiska vzťahu k poisťovni sa rozlišujú interní a externí spolupracovníci, pričom rozdiel vyplýva z typu pracovno-právneho vzťahu. Úlohou externých výlučných sprostredkovateľov alebo agentov je kontaktovať potenciálnych klientov, informovať ich pravdivo a na odbornej úrovni o jednotlivých poistných produktoch a príslušných zmluvných podmienkach. Externí sprostredkovatelia zodpovedajú za prípravu návrhov poistných zmlúv, ich podpisovanie a včasné zasielanie do poisťovne. Uzavretím poistnej zmluvy však ich starostlivosť o klienta nekončí. Výluční sprostredkovatelia a agenti sú naďalej povinní sledovať jeho požiadavky a zabezpečovať potrebné úpravy poistiek. V neposlednom rade zodpovedajú aj za asistenciu v prípade výskytu poistnej udalosti. Interní poisťovací agenti a výluční sprostredkovatelia bývajú zvyčajne poverení aj získavaním a školením externých sprostredkovateľov.

#### **Činnosť poisťovacieho makléra**

Poisťovací makléri poskytujú klientom nezávislú analýzu väčšieho počtu poistných produktov a poisťovní s cieľom navrhnúť optimálne riešenia ich rizikových situácií. Avšak napriek rýchlemu rozvoju v tejto oblasti je zrejmé, že slovenskému poistnému trhu potrvá určité obdobie, kým si klienti na platené služby poisťovacích maklérov zvyknú a budú ich aj automaticky vyhľadávať.

Základným pilierom činnosti poisťovacieho makléra je analýza poistných potrieb klientov a následný návrh poistného krytia šitého na mieru. Maklér najprv zistí podrobnosti o rizikovej situácii klienta, vrátane jeho konkrétnych požiadaviek týkajúcich sa oblasti poistenia

a risk manažmentu. Následne poskytne tieto informácie poisťovni, ktorá na základe nich vypracuje ponuku, prípadne si správnosť niektorých záverov poisťno-technickej správy makléra aj sama preverí. Maklér potom na základe podkladov od viacerých poisťovní vystaví svojmu klientovi rôzne návrhy poisťnej zmluvy. Klient sa pre najvhodnejší variant poisťnej ochrany rozhoduje sám podľa vlastného uváženia, aj keď zväčša na základe odborných rád a odporúčaní makléra. Maklér však výber poistenia nielen navrhuje, ale spolupracuje aj na jeho zmluvnom uzatváraní a aj následnom priebehu poisťného vzťahu. K pracovnej náplni poisťovacieho makléra patrí správa už existujúcich poisťných zmlúv klienta. V rámci nej ide konkrétne o realizáciu klientom požadovaných zmien, ale aj odborné návrhy na optimalizáciu poisťného krytia vzhľadom na meniace sa podmienky. Pre klienta je poisťovací maklér plateným odborníkom na poistenie, a preto od neho právom očakáva odborné poradenstvo a pomoc pri riadení podnikateľských alebo osobných rizík. V prípade, že klientovi nastane poisťná udalosť, maklér mu s jej vybavovaním pomáha. Maklér je totiž povinný za každých okolností zastupovať záujmy svojho klienta, z čoho je zrejmé, že nesmie uprednostňovať vlastné záujmy a ani záujmy poisťovní.

### **Súčasná situácia sprostredkovateľskej činnosti na slovenskom poisťnom trhu**

Vytváranie a rozvíjanie korektných a vzájomne užitočných vzťahov medzi sprostredkovateľmi poistenia a poisťovňami je nesmierne dôležité. Hlavne je potrebné vytvoriť štandardné obchodné podmienky, technické podklady, zmluvy o sprostredkovaní a zvyšovanie úrovne a kvality poskytovaných služieb. Predstavitelia poisťovní totiž bývajú občas toho názoru, že činnosť niektorých sprostredkovateľov poistenia je v značnej miere poznačená vlastnými záujmami, ako napríklad udržanie si klienta za akúkoľvek cenu. Sprostredkovateľ poistenia však napriek tomu nesmie používať neetické spôsoby, akými sú napr. vedomé znižovanie odbornosti a vážnosti konkurenčných maklérov, vyhľadávanie poistenia s najnižším poisťným bez ohľadu na kvalitu poisťného krytia a podobne. Ďalším nedostatkom z pohľadu poisťovní je úsilie nezávislých sprostredkovateľov vybojovať pre klienta čo najnižšie poisťné, čo núti poisťovne v rámci hospodárskej súťaže znižovať sadzby, spoluúčasti a tým aj poisťné takmer pod únosnú hranicu.

Zo strany sprostredkovateľov poistenia býva za problematické považované najmä nedostatočné stanovenie pravidiel vzájomnej spolupráce. Chýba presné určenie rozsahu, obsahu a formy podkladov a materiálov, ktoré má nezávislý sprostredkovateľ poisťovni v konkrétnych prípadoch predkladať. Nedostatočné spresnenie požiadaviek má často za následok nedorozumenia a oneskorenia pri vypracovaní ponúk od poisťovní, či rizikových správ sprostredkovateľa.

Úroveň práce sprostredkovateľov poistenia je ovplyvnená aj dostupnosťou materiálov týkajúcich sa poisťných produktov a služieb poisťovní, ako aj ich finančnej sily. Informovanie o novinkách v poisťných produktoch, službách alebo o zmenách poisťných podmienok, či poisťnej stratégie zo strany poisťovne, a to bez zbytočného odkladu, by malo byť samozrejmosťou. Sprostredkovatelia by tak boli schopní kvalifikovane a promptne informovať klienta, čím by sa značne znížila pravdepodobnosť nedocenenia ponuky poisťovne.

Otázna situácia v problematike sprostredkovania je aj spôsob provízie za služby so sprostredkovaním spojené. Vynára sa otázka, či poisťovací agenti môžu byť ovplyvnení viac výškou odmeny než záujmom klienta. Odpoveď možno hľadať vo vnútorných školeniach a odmeňovacích postupoch jednotlivých poisťovní nastavených tak, aby agenti dokázali poskytnúť naozaj nezávislé poradenstvo. V prípade poisťovacích maklérov zasa dominuje záležitosť platenia za ich služby klientmi. V minulosti makléri klientom vysvetľovali, že ich služby sú zadarmo, províziu od poisťovne väčšinou nespomínali. Poistencom sa preto súčasná zmena v spôsobe platenia vysvetľuje ťažko aj napriek tomu, že klient makléra dostane poisťné

očistené o províziu. Takže cenovo nie je medzi agentským a maklérskym spôsobom sprostredkovania významný rozdiel. Maklér však musí objektívne svojho klienta informovať, koľko za svoje služby požaduje. Zákon maklérom zakazuje prijímať od klienta platbu za to, čo mu už uhradza poisťovňa. Vo väčšine činností sa to dá oddeliť, t.j. poradenstvo robí maklér pre klienta, administratívu či likvidáciu zmlúv zasa výlučne pre poisťovňu. Explicitné rozdelenie maklérskeho činností na tie platené poisťovňou a klientom vyšlo zo smerníc Európskej únie. Po zlých skúsenostiach v Spojených štátoch amerických, kde veľké maklérske spoločnosti dostávali za tie isté činnosti zaplatené od klientov a zároveň tajne od poisťovní, sa rozhodla k ochrane klienta prikrôčiť aj Európska únia. Tá rozhodla, že nezávislý sprostredkovateľ, maklér, musí mať najvyššiu kvalifikáciu a predovšetkým nesmie byť platený oboma stranami za rovnakú činnosť. Slovenské zákonodarstvo k tomu pridalo pravidlo, že maklér nesmie byť zároveň aj agentom a naopak. Konečným výsledkom je, že maklérskej činnosti sa venuje len hŕstka firiem, ktoré navyše bežný klient, ktorý nemá prehľad vo finančnom sektore a potrebuje preto najväčšiu ochranu, ani nepozná.

Obmedzenia na poistnom trhu sú aj v oblasti získavania povolenia na vykonávanie sprostredkovateľskej činnosti. Legislatíva v Slovenskej republike neumožňuje jednej firme vlastniť oba druhy licencie t.j. agentskú a maklérsku. Na základe uvedeného by bolo pre dvojité povolenie potrebné založiť dve rôzne spoločnosti. Vďaka existencii princípu tzv. jednotného európskeho pasu na vykonávanie sprostredkovateľskej činnosti majú sprostredkovateľské spoločnosti možnosť zbaviť sa slovenských obmedzení. Mnohí preto využili platnú legislatívu v Českej republike, kde ak získajú maklérsku licenciu, môžu zároveň fungovať ako agenti. A na základe európskeho pasu môžu sprostredkovateľskú činnosť v oboch formách vykonávať aj na Slovensku. V súčasnosti tieto tzv. dvojité firmy vlastniace oba druhy licencií na Slovensku takýmto spôsobom podnikajú, no ich fungovanie je nákladnejšie. Ministerstvo financií Slovenskej republiky v súčasnosti platnú legislatívu prehodnocuje, pričom v počiatočných úvahách sa objavuje i možnosť dvojitého licencovania.

Záverom možno dodať, že v súčasnosti už väčšina poisťovní pôsobiacich na slovenskom poistnom trhu chápe spoluprácu so sprostredkovateľmi ako nevyhnutný trend vývoja v poisťovníctve. Práve objem sprostredkovaného poistného do jednotlivých poisťovní odzrkadľuje úroveň vzájomnej spolupráce. Pre poistný trh predstavuje teda sprostredkovateľ poistenia jedinečnú inovačnú silu.

Prezentovaný príspevok je výstupom riešenia grantového projektu IGP č. 2315003 "Vplyv európskych integračných procesov na poistný trh v Slovenskej republike" riešeného na Katedre poisťovníctva Národohospodárskej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave.

## Literatúra

Chačaturianová, I., Stach, F.: *Sprostredkovateľská činnosť v poisťovníctve má zelenú*. In: Poistné rozhľady, č. 2-3, 1998. ISSN 1335-1044.

Majtánová, A., Palacková, D.: *Sprostredkovanie poistenia a tendencie jeho vývoja v Slovenskej republike*. In: Nová ekonomika, č. 4/2005. ISSN 1336-1732.

Záborský, J. *Rady maklérov sa preriedili*. In: Trend, 3.4.2007. ISSN 1336-2674.

Zákon č. 340/2005 Z.z. z 23. júna 2005 o sprostredkovaní poistenia a o sprostredkovaní zaistenia v platnom znení.

<http://www.sasp.sk> (citované k 13.6.2007)



***The position of insurance mediators on the Slovak insurance market.***

***Annotation:*** *The general role of insurance services mediators lies in various activities carried out in order to facilitate the conclusion of an insurance policy with the chosen insurers. The aim of this paper is to outline the current changes in the field of insurance mediators which have taken place on the Slovak Republic's insurance market.*

***Key words:*** *insurance mediator, insurance agent, insurance broker, exclusive insurance mediator, subordinate insurance mediator*

**Kontaktná adresa autorov:**

**Dana PALACKOVÁ, Ing.**

**Katedra poisťovníctva**

**Národohospodárska fakulta**

**Ekonomická univerzita v Bratislave**

**Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava**

**palackov@euba.sk**

**Zuzana LITTOVÁ, Ing., PhD.**

**Katedra poisťovníctva**

**Národohospodárska fakulta**

**Ekonomická univerzita v Bratislave**

**Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava**

**littvova@euba.sk**

# VÝVOJ RIZIKOVÉHO KAPITÁLU VO SVETE

**Erika Palenčárová**

**Abstrakt:** Rizikový kapitál sa ako organická súčasť trhových vzťahov nevyvíja rovnomerne. Obdobia záujmu investorov o akcie orientované na vedecké poznatky sa striedajú s nezájmom, ktorý stavia tento druh podnikania na hranu existencie. Avšak v USA sa vždy táto časť finančných služieb oživuje vďaka prispôsobovaniu sa podmienkam na trhu, ale aj podpore zo strany štátu. Na druhej strane treba povedať, že nielen vedecké a výskumné činnosti žijú vo vyspelých krajinách vďaka rizikovému kapitálu, ale aj naopak; mechanizmy rizikového kapitálu fungujú vďaka vedeckým a technickým inováciám.

**Kľúčové slová:** rizikový kapitál, EU, USA, SR, podnikanie

## Úvod

Od polovice päťdesiatych rokov minulého storočia v mnohých krajinách sveta, ktoré zámerne formovali post industriálnu ekonomiku, založenú na poznatkoch, sa aktívne rozvíjal rizikové financovanie inovácií.

Záujem o investovanie do rizikového kapitálu bol vyvolaný niekoľkými základnými príčinami. Po prvé, investori v mnohých prípadoch dostávali reálne výnosy, ktoré mnohonásobne prevyšovali tradičné bankové operácie s peniazmi. Po druhé, špecifická oblasť investovania, teda podnikateľské projekty spojené s vysokou mierou rizika, viedli k rozpracovaniu účinných metód finančného riadenia, ktoré minimalizujú riziko. Po tretie, a to je najdôležitejšie z hľadiska ekonomiky, rizikový kapitál umožnil financovanie nových inovatívnych myšlienok a vynálezov v počiatočnej etape ich zrodu.

Vďaka rizikovému kapitálu sa v mnohých prípadoch v národnej ekonomike pasívne finančné prostriedky premieňajú na zvláštny druh finančného kapitálu, ktorý prináša jeho majiteľom mimoriadne zisky. Pripomeňme si stručne históriu vzniku priemyslu rizikového kapitálu a rizikového investovania v USA, EÚ a na Slovensku.

## Vývoj rizikového kapitálu v USA

Súčasný rizikový kapitál, ktorý je spojený s investovaním do vedeckých výskumných, technologických a inovačných projektov, vznikol po II. svetovej vojne a rozvíjať sa začal v polovici päťdesiatich rokov minulého storočia. Za prvú organizáciu orientovanú na rizikové investovanie sa považuje American Research and Development Corporation, ktorá vznikla v roku 1946<sup>1</sup>. Rizikový kapitál sa usadil v takzvanej Silikónovej doline v Kalifornii, ktorá je centrom súčasnej americkej informatiky, telekomunikácií a iných vysokých technológií. Dodnes tento región zostáva miestom najväčšej koncentrácie rizikového kapitálu, ale aj miestom, kde sa produkujú najdôležitejšie inovácie, ktoré podstatným spôsobom zmenili ekonomiku na celom svete. Prvé obchodné spoločnosti rizikového kapitálu boli spojené s výrobou kremíkového tranzistora, laserovými technológiami, sieťovými (internetovými) technológiami, biotechnológiami a nanotechnológiami.

Predtým, ako sa objavil rizikový kapitál, bolo vo svete známych len niekoľko zdrojov financovania malých a stredných podnikov: bankový kapitál, veľké podniky, bohatí jednotlivci.

Tak ako každý netradičný objav, aj nová oblasť podnikania potrebuje silné a energické osobnosti s novými prístupmi k rizikovému kapitálu. Medzi významných priekopníkov rizikového kapitálu patrí Arthur Rock, Eugen Kleiner, William Schockley, Sherman

<sup>1</sup> [http://www.en.wikipedia.org/wiki/Venture\\_capital](http://www.en.wikipedia.org/wiki/Venture_capital)

Fairchild<sup>2</sup>. Prostredníctvom rizikového kapitálu vznikli svetoznáme podniky ako Apple, Scientific Data Systems, Teledyne. Práve Arthur Rock bol prvým človekom, ktorý použil pojem rizikový kapitál<sup>3</sup>.

Ďalším známym rizikovým investorom bol Thomas James Perkins, ktorý urobil svoju najrizikovejšiu operáciu v svojom živote približne v tom istom čase ako Arthur Rock, keď všetky vlastné úspory vložil do podnikania. V čase, keď pracoval u Davida Packarda, jedného zo spolujajiteľov svetovo známej spoločnosti Hewlett – Packard, vynášiel nie drahý plynový laser. Jeho projekt bol taký úspešný, že po istom čase odpredal svoju spoločnosť spoločnosti Spectra Physics.

Koncom päťdesiatych rokov nebol v USA veľký počet rizikových investorov. Okrem Arthura Rocka a Thomasa Perkinsa sa financovaniu rizikovým kapitálom zaoberali aj George Quist, Bill Hambrecht, Tommy Davis, Bill Edwards, Reid Dennis, Bill Draper, Pitch Johnson, Gene Kleine<sup>4</sup>. Vytváranie začínajúcich podnikov nebolo jednoduché, pretože nebolo veľa skutočných podnikateľov, ale ani nebola dostupná potrebná infraštruktúra pre investovanie. Prvý fond rizikového kapitálu založil Arthur Rock v roku 1961. Zozbieral v ňom 5 mil. USD a z nich investoval asi 3 mil. USD. Podnikoví investori v tom čase nechali vkladať peniaze do relatívne neznámych finančných štruktúr. Výsledky fondu však boli šokujúce. Pomocou 3 mil. USD zarobil Arthur Rock až 900 mil. USD.

Ďalším mimoriadne úspešným obchodom v oblasti rizikového kapitálu sa prezentoval Don Valentine v roku 1987. Don Valentine investoval do spoločnosti Cisco Systems, ktorá je popredným výrobcom zariadení pre internet. Jeho spoločnosť kúpila akcie Cisco Systems za 2,5 mil. USD. Presne o rok hodnota jeho balíka akcií dosiahla 3 mld. USD.

Vďaka pionierom rizikového kapitálu za posledných 40 rokov sa v USA vytvorili stovky tisíc pracovných miest. Podniky, ktorých založenie a štart financovali prostredníctvom rizikového kapitálu, v súčasnosti prinášajú miliardové tržby a zisky. Vytvorenie rizikového kapitálu v USA sa stotožňuje s obdobím rastu vysokých technológií, najmä osobných počítačov, ale aj s rastom životnej úrovne strednej triedy v USA. Súčasní giganti priemyslu vysokých technológií, napríklad Apple Computers, niekdajšia spoločnosť Compaq, Sun Microsystems, Microsoft, Lotus, či Intel, sa mohli stať tým, čím sú dnes len vďaka rizikovému kapitálu. Veľký rast takých odvetví ako výpočtová technika, či biotechnológie bol možný len vďaka rizikovému kapitálu. Thomas Perkins v spomienkach vyjadril názor, že v čase štartu rizikového kapitálu peniaze, ktoré investori zarábali, boli v skutočnosti len postranným produktom. Uvádza, že hybnou silou rizikového kapitálu „bolo želanie vytvárať úspešné podniky, ktoré rozvíjajú nepredstaviteľne nové technológie, ktoré zmenili svet“<sup>5</sup>.

Pre rizikový kapitál, tak ako aj pre iné segmenty finančného trhu, sú charakteristické cyklické výkyvy zaznamenané v 20. storočí<sup>6</sup>. Obdobie hlavného rastu rizikového kapitálu prišlo začiatkom 80. rokov minulého storočia, ktorý nasledoval po recesii v polovici 70. rokov. Prudký rast sa skončil v roku 1990, keď ho vystriedala recesia, ktorá trvala približne štyri roky. V polovici deväťdesiatych rokov svetový trh rizikového kapitálu po prvý raz prekročil hranicu 100 mld. USD. Tento objem investovaných finančných prostriedkov bol dôsledkom pokračujúcej ekonomickej konjunktúry v deväťdesiatych rokoch a objavením inovácií v oblasti komercializácie informačných technológií a rozvojom elektronickej komunikácie používanej pre obchodné operácie pomocou siete Internet. Vtedy sa to

---

<sup>2</sup> <http://www.silicongenesis.stanford.edu>

<sup>3</sup> [http://www.en.wikipedia.org/wiki/Arthur\\_Rock](http://www.en.wikipedia.org/wiki/Arthur_Rock)

<sup>4</sup> <http://www.sequoiacap.com>

<sup>5</sup> <http://www.redherring.com>

<sup>6</sup> Podrobne o väzbách medzi cyklickými zmenami v reálnej ekonomike a finančnom sektore sa zmieňuje Gottfried Haberler v knihe Prosperity and Depression, Theoretical Analysis of Cyclical Movements, London, 1958.

posudzovalo ako zaujímavá udalosť. V roku 1995 sa začal nový, veľmi veľký rast kapitálových trhov, ktorý trval do roku 2000. V tomto období prudko stúpili investície do cenných papierov verejne obchodovaných podnikov. Paralelne s nimi stúpili finančné investície do súkromných podnikov, ktoré zabezpečili rizikový kapitál. Od roku 2000 až po súčasnosť zaznamenáva trh mierny rast. Inovácie v tejto oblasti sa objavili paralelne existujúcej konjunktúre, čo uľahčovalo mobilizáciu rizikového kapitálu potrebného pre toto odvetvie.

V 70. rokoch 20. storočia vznikla globálna informačná sieť ako úzko špecializovaný komunikačný prostriedok pre vybrané americké úrady. Novinka dostala pomenovanie ARPANET (Advanced Research Projects Agency Network). V polovici deväťdesiatych rokov sa internet považoval za kľúčovú inováciu a predpovedal sa mu veľký trhový potenciál. Od polovice deväťdesiatych rokov sa začalo obdobie, keď sa objavovali novinky, ktoré vylepšovali základnú inováciu. Nepotrebovali podstatné vedecké objavy, ale skôr nové obchodné riešenia a operatívne kapitálové investície, ktoré umožňovali podnikom obsadiť potrebné trhové pozície. Ako najlepší nástroj financovania za posledných desať rokov sa využil práve rizikový kapitál.

### **Európsky trh rizikového kapitálu**

Napriek tomu, že rizikový kapitál ako špecifický druh financovania existuje už viac ako 40 rokov, do Európy sa táto vlna dostala až na začiatku 80. rokov minulého storočia. Súkromní podnikatelia jednoducho nemali voľný prístup k finančným prostriedkom, ktoré by boli investované do základného imania podniku. Od polovice osemdesiatych rokov sa európski investori začali orientovať na vkladanie finančných prostriedkov skôr do akcií ako do dlhových cenných papierov, ktoré sú pre Európu obvyklejšími investičnými nástrojmi. Pionierom rizikového kapitálu v Európe je Veľká Británia, ktorá je najstarším a súčasne najsilnejším finančným centrom na svete. V roku 1979 predstavoval objem rizikového kapitálu vloženého do súkromných akcií vo Veľkej Británii len 20 mil. GBP. O osem rokov investori nasmerovali do oblasti rizikového kapitálu 6 mld. GBP. Najmä vo Veľkej Británii a v Holandsku vzniklo v tom čase mnoho fondov, ktoré investovali najmä do high tech sektora. Nezjednotený európsky trh aj v 90. rokoch nebol konkurencieschopný americkému rizikovému kapitálu. Výnosy týchto fondov boli aj v tomto období pre investorov často sklamaním, a tak sa špecialitou európskeho trhu stali najmä manažérske odkúpenia vo fáze expanzie podnikov. Za posledných desať rokov sa v Európe naakumulovalo niekoľko desiatok miliárd EUR rizikového kapitálu. Podľa predbežných informácií v minulom roku do fondov rizikového kapitálu sa v Európe investovalo necelých 59 mld. USD<sup>7</sup>.

Nízky objem rizikového kapitálu zasa charakterizuje nedostatočnú klímu pre investovanie do inovatívnych projektov. Ukazovateľ vývoja rizikového kapitálu je charakteristický úrovňou podnikových procesov a ich schopnosti vyvíjať a inovovať výrobky a služby s vysokou pridanou hodnotou, schopných konkurovať na zahraničnom a domacom trhu. Dôležitou bariérou rozvoja podnikania je i nedostatočná kvalita ľudského potenciálu pre inovatívne procesy, nedostatočný dopyt po výsledkoch vedy a výskumu zo strany podnikateľského sektora a slabé financovanie výskumných činností v podnikateľskom sektore a v neposlednom rade nedostatočne vytvorený trh s rizikovým kapitálom.

Novú stratégiu a opatrenia financovania podnikov prostredníctvom rizikového kapitálu navrhuje správa Európskej komisie s názvom „*Rizikový kapitál - kľúč k tvorbe pracovných miest v EÚ*“, ktorá bola prijatá na cardiffskom summite v júni 1998. Táto správa identifikovala prekážky pre rozvoj trhov rizikového kapitálu a navrhla akčný plán opatrení na odstránenie bariér a zlepšenie podmienok pre vstup rizikového kapitálu. Akčný plán spolu

---

<sup>7</sup> <http://www.evca.com>

s Lisabonskou stratégiou vytvorili podmienky pre dobré fungovanie rizikového kapitálu v Európe<sup>8</sup>.

Osobitnú pozornosť venuje Európska komisia pri využívaní rizikového kapitálu v nových členských krajinách EÚ. Predpokladá sa, že rizikový kapitál bude smerovať najmä do telekomunikácii, médií a informačných technológií. Väčšina prostriedkov bude smerovať najmä do tzv. rozvojového kapitálu, ktorý pomáha už existujúcim spoločnostiam v expanzii a v investíciách. V doterajšom vývoji týchto krajín sa najväčší podiel rizikového kapitálu koncentroval na fázu štartovania, z čoho vyplýva, že aj v týchto krajinách bude problém so začiatočnou fázou, ktorá je nevyhnutným predpokladom inovácií a technologického pokroku.

### **Rizikový kapitál na Slovensku**

Medzi významné spoločnosti rizikového kapitálu na Slovensku patrí Fond fondov, s. r. o., a Slovensko americký podnikateľský fond (SAEF). Zakladajúcimi členmi spoločnosti Fond Fondov, s.r.o. je Slovenská asociácia rizikového kapitálu, Európska asociácia rizikového kapitálu (EVCA) a Národná agentúra pre podporu a rozvoj malých a stredných podnikov (NADSME). Fond Fondov, s. r. o., už od roku 1995 zastrešuje fond štartovacieho kapitálu, ktorý je financovaný z prostriedkov PHARE. Finančné prostriedky umožňujú vznik a rozvoj malých a stredných podnikov na území celej Slovenskej republiky. Celkovo bolo v rámci uvedeného programu od roku 1995 až po súčasnosť financovaných 40 spoločností v objeme 240 mil. Sk. Najdlhšie pôsobí na Slovensku Slovensko-americký podnikateľský fond. Slovensko-americký podnikateľský fond bol založený ako nezisková organizácia typu fondu rizikového kapitálu v roku 1991 vládou Spojených štátov amerických na základe Zákona na podporu demokracie vo východnej Európe z roku 1989. Pod jeho záštitou vznikla v roku 1995 aj Slovenská asociácia rizikového kapitálu (SLOVCA). Zakladajúcimi členmi SLOVCA boli 4 spoločnosti rizikového kapitálu: SAEF, Seed Capital Company (v súčasnosti Fond fondov, s. r. o.), Považský a Kysucký podnikateľský fond (PKPF) a Tatra Raiffeisen Capital. SAEF je investičná spoločnosť typu rizikového kapitálu, ktorá investuje finančné zdroje do segmentu malých a stredných podnikov. SAEF je financovaný americkou vládou a finančnými prostriedkami PHARE<sup>9</sup>. Seed Capital Company, s. r. o. je spoločnosť rizikového kapitálu investujúca do malých a stredne veľkých slovenských podnikov. Spoločnosť zmenila názov na Fond Fondov, s.r.o. a naďalej sa venuje problematike rizikového kapitálu<sup>10</sup>. Úlohou PKPF bolo prispievať malým a stredným podnikateľom na rozvoj hospodárstva ziskovým investovaním rizikového kapitálu v regióne Horného Považia a na Kysuciach v okresoch Čadca, Považská Bystrica a Žilina. Zriaďovateľom PKPF bola Nadácia pre rozvoj regiónov SR, ktorá vznikla v rámci spolupráce medzi Európskou úniou a vládou SR. V súčasnosti už PKPF neexistuje na trhu rizikového kapitálu. Spoločnosť Tatra Raiffeisen Capital, s.r.o. bola založená v roku 1994 ako spoločný podnik Tatra banky, a.s. Bratislava a rakúskej spoločnosti Raiffeisen Investment AG Viedeň. Dôvodom založenia bola nutnosť rozšírenia bankovej skupiny Tatrabanky o spoločnosť zaoberajúcu sa sprostredkovaním zahraničných investorov pre slovenské podniky ako aj poskytovaním poradenských služieb v oblasti strategického investovania na trhoch strednej a východnej Európy. Tatra Reiffesen Capital, s. r. o. už neexistuje pod týmto názvom. V spoločnosti došlo nielen k zmene obchodného názvu na Alfa Kapitál, s. r. o., ale aj k zmene majiteľov i majetkových pomerov. Medzi ďalšie spoločnosti rizikového kapitálu môžeme považovať spoločnosť Penta Investment, a. s. a J&T FINANCE GROUP, a. s.. Obidve spoločnosti sa zaoberajú poskytovaním rizikového kapitálu v rôznych formách a taktiež poskytovaním odborného poradenstva pre podniky. Penta Investment, a. s.

<sup>8</sup> Lisabonská stratégia rastu a zamestnanosti. Prijat' výzvy. Správa pracovnej skupiny na vysokej úrovni pod predsedsťvom Wima Koka, 2004

<sup>9</sup> <http://www.saef.sk>

<sup>10</sup> <http://www.fondfondov.sk>

je skupina, ktorá podniká v oblasti rizikového kapitálu so zameraním prevažne na akvizície veľkých a stredne veľkých podnikov, ich následnú reštrukturalizáciu a zvyšovanie ich hodnoty. J&T FINANCE GROUP, a. s. je spoločnosť, ktorá sa zaoberá tromi základnými oblasťami. Ide o aktivity na finančnom trhu, investičné aktivity v slovenskom a českom priemysle s hlavným zameraním na energetiku a strojárstvo, developerské a realitné aktivity na Slovensku a v Českej republike. K ďalším významným spoločnostiam rizikového kapitálu patrí aj Genesis Capital, Renaissance Partners, DBG Eastern Europe. V nasledujúcom texte venujeme pozornosť len dvom spoločnostiam rizikového kapitálu v období rokov 1995 až 2004. Ide o SAEF a Fond fondov, s. r. o..

Produkty SAEF pomáhajú financovať aktivity orientované na expanziu a rozvoj, manažérske odkúpenia, fúzie a akvizície. SAEF ponúka základný kapitál alebo pôžičku, resp. ich kombináciu v dvoch programoch:

- priame investície od 500 000 USD do 4 000 000 USD,
- malé pôžičkové programy od 50 000 USD do 2 700 000 USD.

Objem investícií v roku 2004 sa pohyboval okolo 37 miliónov USD smerovali na podporu 45 slovenských spoločností. Priame investície dosiahli 20 miliónov USD a pôžičky 17 miliónov USD. Z malých pôžičkových programov boli poskytnuté pôžičky v objeme 4 milióny USD a smerovali na podporu 51 spoločností. Nasledujúca tabuľka uvádza informácie o množstve poskytnutých investícií organizáciou SAEF.

Tabuľka 1. Objem poskytnutých investícií organizáciou SAEF

|                  | 2003                | 2004                 |
|------------------|---------------------|----------------------|
| Rizikový kapitál | 15 693 909 Sk       | 18 473 097 Sk        |
| Úvery            | 1 341 696 Sk        | 1 920 448 Sk         |
| Mikropôžičky     | 1 190 856 Sk        | 726 332 Sk           |
| <i>Celkom</i>    | <i>18 226 461Sk</i> | <i>21 119 877 Sk</i> |

Zdroj: <http://www.saef.sk>

*Fond fondov, s. r. o.* pokrýva financovanie 6 fondov. Ide o štartovný fond, regionálny štartovný fond, INTEG fond, SISME fond, zárodočný fond a fond mikropôžičiek. INTEG a SISME fondy začali fungovať od konca roku 2005. Množstvo poskytnutých investícií poskytla spoločnosť malým a stredným podnikom. Investície značne vzrástli v rokoch 2002 až 2004. Údaje sú uvedené v nasledujúcej tabuľke v období od roku 1995 do roku 2004.

Tabuľka 2. Investície rizikového kapitálu poskytované spoločnosťou Seed Capital Company

| Rok  | Celkové množstvo investícií (mil. Sk) |
|------|---------------------------------------|
| 1995 | 3                                     |
| 1996 | 17                                    |
| 1997 | 26                                    |
| 1998 | 40                                    |
| 1999 | 58                                    |
| 2000 | 75                                    |
| 2001 | 91                                    |
| 2002 | 117                                   |
| 2003 | 150                                   |
| 2004 | 200                                   |

Zdroj: Výročná správa Seed Capital Company, 2004

## Literatúra

- (1) *Arthur Rock*, [elektronická verzia]. Wikipedia, 2007. [cit. 13. 5. 2007]. Dostupné na internete: [http://www.en.wikipedia.org/wiki/Arthur\\_Rock](http://www.en.wikipedia.org/wiki/Arthur_Rock)
- (2) *Fond fondov, s. r. o.*, [elektronická verzia]. Fond fondov, 2007. [cit. 13. 5. 2007]. Dostupné na internete: <http://www.fondfondov.sk>.
- (3) HABERLER, G. 1958. *Prosperity and Depression, Theoretical Analysis of Cyclical Movements*. London : Lake Success, 1958. [BEZ ISBN].
- (4) *Lisabonská stratégia rastu a zamestnanosti. Prijat' výzvy*. Správa pracovnej skupiny na vysokej úrovni pod predsedníctvom Wima Koka, 2004.
- (5) *Národný strategický referenčný rámec SR na roky 2007 – 2013*, Bratislava : Ministerstvo výstavby a regionálneho rozvoja, 2006.
- (6) *Podniky financované rizikovým kapitálom*, [elektronická verzia]. Redherring, 2007. [cit. 13. 5. 2007]. Dostupné na internete: <http://www.redherring.com>
- (7) *Rizikovní investori*, [elektronická verzia]. Sequoiacap, 2007. [cit. 13. 5. 2007]. Dostupné na internete: <http://www.sequoiacap.com>
- (8) *Slovensko americký podnikateľský fond (SAEF)*, [elektronická verzia]. SAEF, 2007. [cit. 13. 5. 2007]. Dostupné na internete: <http://www.saef.sk>
- (9) *Štatistika Strednej a Východnej Európy za rok 2005*, [elektronická verzia]. EVCA Special Paper, Výročná správa EVCA, Thomson Financial, PwC, Thomson Financial Datastream, 2006. [cit. 23. 5. 2007]. Dostupné na <http://www.evca.com>
- (10) *Výročná správa Seed Capital Company*, 2004.
- (11) *Vývoj rizikového kapitálu v EU*, [elektronická verzia]. EVCA, 2007. [cit. 13. 5. 2007]. Dostupné na internete: <http://www.evca.com>.
- (12) *Vývoj rizikového kapitálu v USA*, [elektronická verzia]. Silicon Genesis, 2007. [cit. 13. 5. 2007]. Dostupné na internete: <http://www.silicongenesis.stanford.edu>.

### *The evolution of venture capital in the world*

*Annotation:* In many countries that formalized the post industry economy based on know-how it developed venture capital fundraising of new innovation. The passive financial instrument changes special type of the financial capital that it brings to owner remarkable profit. The aim of the contribution is to introduce the history of venture capital industry formation and venture capital fundraising.

**Key words:** *venture capital, EU, USA, SR, business*

### **Kontaktná adresa autora:**

**Erika Palenčárová, Ing.**

**Popradská 5, 080 01 Prešov**

**palencarova@eurodotacie.sk**

# VÝZNAM MANAŽÉRSKEJ ETIKY PRI FINANČNÝCH OPERÁCIÁCH

**Alena Pauličková**

**Abstrakt:** *Neetické praktiky, ktoré uplatňujú konkurenti medzi sebou môžu ohroziť existenciu samotných firiem. Etika vo vzťahu k dodávateľom a odberateľom sa týka predovšetkým budovania dobrých vzťahov. V súčasnosti v dôsledku neplnenia peňažných záväzkov zo strany dlžníkov sa často podnikateľský subjekt ocitne v situácii, keď nemá dostatok finančných prostriedkov na splnenie svojich záväzkov v rámci svojej podnikateľskej činnosti. Nedostatok finančných prostriedkov obyčajne rieši formou úveru, pôžičky alebo príspevkov a dotácií zo štátneho rozpočtu. Jedným z hlavných subjektov podnikov je manažér. Manažér sa vo svojej činnosti stretáva s úlohami ako riadiť prácu a organizáciu, ako riadiť ľudí, riadiť produkciu i operáciu. Pri vykonávaní týchto úloh sa od neho vyžaduje veľké množstvo odborných, komunikačných i iných zručností a schopností. V súčasnosti sa však kladie veľký dôraz na etiku a sociálny charakter rozhodnutí manažéra. Ekonomická činnosť je príliš zložitá na to, aby si manažér vystačil len s odbornými znalosťami a skúsenosťami. To znamená, že predovšetkým manažér musí poznať, rešpektovať a dodržiavať zásady a predpisy, ktoré sú znakom jeho profesionality.*

**Kľúčové slová:** *podnikateľská etika, peňažné záväzky, úvery, pôžičky, dotácie, manažérska etika, príspevky zo štátneho rozpočtu*

Podnikateľská etika je ako disciplína často považovaná za niečo nové. Mnoho filozofov a ekonómov sa však už v minulosti zaoberalo otázkou spojenia hospodárstva a etiky. Korene podnikateľskej etiky preto siahajú do obdobia vzniku tržného hospodárstva. Už Adam Smith zdôrazňoval, že každé tržné hospodárstvo je schopné fungovať len na základe všeobecne platných a uznávaných morálnych predstáv, ako je dôvera, platobná morálka, úcta a rešpekt k partnerom. Podnikateľská etika je jedným z predpokladov dlhodobého úspešného podnikania.

V malých a stredných podnikoch, ktoré obyčajne nemajú monopolné postavenie je správanie sa voči konkurencii životne dôležité. Neetické praktiky, ktoré uplatňujú konkurenti medzi sebou, môžu ohroziť existenciu samotných firiem. Tieto praktiky môžu tiež v konečnom dôsledku destabilizovať samotné konkurenčné prostredie.

Etika vo vzťahu k dodávateľom a odberateľom sa týka predovšetkým budovania dobrých vzťahov. Úplnou samozrejmosťou by mali byť včasné dodávky či včas splácané faktúry. Sú však známe prípady, kedy podniky skrachovali len preto, že odberatelia produkciu odoberali, ale už neplatili svoje záväzky.

Bohužiaľ aj dnes sa stále mnoho firiem domnieva, že etika a sociálna zodpovednosť sú len prekážkami na ceste k dosiahnutiu čo najvyšších ziskov a neuvedomujú si prínosy, ktoré môžu vďaka uplatňovaniu etických princípov získať.

V bežnej prevádzkovej činnosti podnikov, najmä v súčasnosti v dôsledku neplnenia peňažných záväzkov zo strany dlžníkov, sa často podnikateľský subjekt ocitne v situácii, keď nemá dostatok finančných prostriedkov na splnenie svojich záväzkov a zabezpečovanie bezprostredných potrieb svojej podnikateľskej činnosti. Dostáva sa do finančnej tiesne, jeho platobná schopnosť je ohrozená. Nemá dostatok finančných prostriedkov napr. na úhradu daňových povinností, vyplatenie miezd, na nákup materiálu. Jeho podnikateľská činnosť nemá tendenciu zabezpečiť zvyšovanie kvalitatívnych ukazovateľov, ale naopak, ekonomická činnosť subjektu sa utlmuje. Ak podnikateľský subjekt nechce svoju podnikateľskú činnosť ukončiť, nedostatok finančných prostriedkov rieši napr. formou úveru od banky alebo formou prijatia pôžičky od iných osôb. V bežnej podnikateľskej praxi je tak pôžička, resp. úver často



jediným riešením dočasného prekľutia nelichotivej finančnej situácie v porovnaní s potrebou podnikateľa. Naopak na druhej strane sú podnikateľské subjekty, ktoré majú voľné finančné prostriedky, a môžu tieto formou pôžičky poskytnúť inému podnikateľskému subjektu. Peňažné prostriedky totiž predstavujú jednu z foriem majetku podniku, a môžu byť:

- ako peňažné prostriedky, ktoré musia byť v podniku trvalé k dispozícii na krytie bezprostredných potrieb a záväzkov,

- ako voľné peňažné prostriedky, ktoré sú dočasne uložené na účtoch, ktoré v určitej dobe podnik nepoužíva vo svojom výrobnom procese, a ktoré môžu byť použité na iný účel (napr. na nákup investícií, forma investovania a ich zhodnotenia s cieľom získania iného výnosu vo forme úroku, dividend a pod.).

Jednou z možností je teda voľné finančné prostriedky požičať, a tak si zabezpečiť ich zhodnotenie formou úroku. Úroky sa teda považujú za cenu dočasne voľných finančných prostriedkov.

Záväzok dlžníka vrátiť poskytnuté peňažné prostriedky je podstatnou časťou úverovej zmluvy. Avšak lehota, v ktorej tak má dlžník urobiť nie je podstatnou časťou úverovej zmluvy. Je však vecou zmluvných strán a spravidla dohodnutá v zmluve býva. Dĺžka lehoty na vrátenie úveru charakterizuje úver ako krátkodobý (spravidla na jeden rok), strednodobý úver (spravidla na štyri roky) a dlhodobý (spravidla do tridsať rokov). Najčastejšie dlžník vracia úver postupne v zmysle dohodnutého splátkového kalendára. Lehota na vrátenie úveru však môže byť dohodnutá aj ako určitý deň.

Obchodný zákonník v rámci ustanovenia § 504 stanovuje lehotu splatnosti úveru podporne len pre prípad, ak si zmluvné strany v zmluve o úvere lehotu splatnosti nedohodli. Záväzok platiť úroky je splatný spolu so záväzkom vrátiť použité peňažné prostriedky.

Dlžník je oprávnený vrátiť poskytnuté peňažné prostriedky pred dobou určenou v zmluve. Úroky je povinný zaplatiť len za dobu od poskytnutia do vrátenia peňažných prostriedkov.

Treba napokon pripomenúť, že v zmysle ustanovenia § 506 Obchodného zákonníka platí, že ak je dlžník v omeškaní s vrátením viac než dvoch splátok alebo jednej splátky po dobu dlhšiu ako tri mesiace, je veriteľ oprávnený od zmluvy odstúpiť a požadovať, aby dlžník vrátil dlžnú sumu s úrokmi.

Jedným zo základných predpokladov zdravého ekonomického vývoja štátu je dynamický rozvoj sektoru malého a stredného podnikania. Malé a stredné podniky sú vďaka svojej flexibilita a schopnosti rýchlo sa prispôbiť požiadavkám trhu dôležitým nástrojom na zvýšenie konkurencieschopnosti a možnosti preniknutia na trhy iných krajín. Nezastupiteľnú úlohu má malé a stredné podnikanie v menej rozvinutých regiónoch a vidieckych oblastiach, kde často predstavuje základ miestnej ekonomiky a je kľúčovým sektorom pre tvorbu pracovných príležitostí a rast zamestnanosti. Jednou z najväčších prekážok rozvoja malého a stredného podnikania je však nedostupnosť finančných zdrojov, resp. vysoká úroková zaťaženosť. Preto jednou zo základných úloh štátu je príprava a realizácia takých podporných programov pre malé a stredné podnikanie, ktorými sa vytvorí vhodný stimulačný mechanizmus na podporu tohto podnikateľského stavu.

A práve dotácie predstavujú v kontexte s uvedeným jednu z foriem financovania činnosti podnikateľov. Špecifickou črtou poskytovania dotácií je ich viazanosť na splnenie určitých, presne vymedzených podmienok, to znamená, že dotácia sa vždy poskytuje na konkrétny vymedzený účel. Použitie dotácie na odlišný účel, než na aký bola poskytnutá, je neprípustné, pokiaľ poskytovateľ nerozhodne inak.

Pokiaľ použijeme výkladový slovník ekonomických pojmov možno vo všeobecnosti dotáciu definovať ako peňažné prostriedky, ktoré majú charakter platby, ktorú jednotlivec alebo inštitúcia poskytuje inému jednotlivcovi alebo inštitúcii bez toho, že by očakával nejakú protihodnotu. Môže ísť o účelovú dotáciu (je určená na presne vymedzené použitie) alebo o

neúčelovú dotáciu (jej využitie je presne definované, možno ju použiť na akékoľvek výdavky).

Dotácie poskytované zo zdrojov štátneho rozpočtu, resp. z prostriedkov Európskych spoločenstiev predstavujú jednu z foriem štátnej, resp. európskej podpory. Sú stanovené vládou, príp. príslušnými orgánmi Európskych spoločenstiev na základe určených priorít alebo vo forme rôznych rozvojových programov. Možnosť poskytovania príspevkov a dotácií zo štátneho rozpočtu je od 1.1.2005 v Slovenskej republike riešená v rámci ustanovenia § 8 ods. 2 zákona č. 523/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách verejnej správy a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

Z výdavkov štátneho rozpočtu možno v súlade so zákonom o štátnom rozpočte na príslušný rozpočtový rok poskytovať dotácie právnickým osobám a fyzickým osobám. Dotácie, s výnimkou dotácií na úhradu nákladov preneseného výkonu štátnej správy obciam a vyšším územným celkom, dotácií na náhradu straty pri zabezpečovaní výkonov vo verejnom záujme, dotácií na financovanie spoločných programov Slovenskej republiky a Európskej únie a dotácií verejným vysokým školám poskytuje správca kapitoly vo svojej vecnej pôsobnosti spravidla na základe žiadosti. Rozsah a ďalšie podmienky poskytovania dotácií a spôsob ich poskytovania ustanovuje všeobecne záväzný právny predpis. Vydáva ho správca kapitoly, ktorý je orgánom štátnej správy, ak nie je ustanovený osobitným zákonom. Ak správca kapitoly nie je orgánom štátnej správy, môže poskytovať dotácie za podmienok ustanovených zákonom. Použitie dotácií podlieha povinnému ročnému zúčtovaniu so štátnym rozpočtom, ktorého spôsob určuje Ministerstvo financií Slovenskej republiky.

Medzi príspevky zo štátneho rozpočtu je potrebné zaradiť aj príspevky v zmysle zákona č. 231/1999 Z. z. o štátnej pomoci, ktoré sú poskytované v súlade s týmto zákonom a len za podmienok ním ustanovených a právnymi predpismi Európskeho spoločenstva vzťahujúcimi sa na štátnu pomoc. Takáto dotácia je považovaná za priamu formu štátnej pomoci.

Dotácia predstavuje pre účtovnú jednotku v čase jej príjmu externý zdroj financovania. Prijatím dotácie teda vzniká záväzok voči subjektu, ktorý dotáciu poskytol. Záväzok účtovnej jednotky z titulu poskytnutia dotácie sa vykazuje dovtedy, kým nie je splnená podmienka účelu, na ktorý sa dotácia poskytla. K pohybu peňažných prostriedkov pri zúčtovaní dotácie dôjde iba v prípade vrátenia peňažných prostriedkov, pričom k vráteniu peňažných prostriedkov dochádza pri nesplnení podmienok poskytnutia dotácie, alebo keď suma prijatej dotácie prevyšuje výšku jej skutočného použitia. A tu je potrebné poukázať na funkciu manažéra. Je jedným z hlavných subjektov podnikov či organizácií. Manažér je zamestnanec organizácie, ktorý v mene jej vlastníkov vykonáva kontrolu nad činnosťou organizácie. Manažér sa vo svojej činnosti stretáva s úlohami ako riadiť prácu a organizáciu, ako riadiť ľudí, a ako riadiť produkciu či operáciu. Pri vykonávaní týchto úloh sa od manažéra požaduje veľké množstvo odborných, komunikačných a iných zručností, schopností. V súčasnosti sa však kladie veľký dôraz na etiku a sociálny charakter rozhodnutí manažéra. Etika v práci manažéra zohráva dôležitú úlohu a zvyšuje hodnotu nielen podniku, ale aj samotného manažéra. Existujú rôzne názory na to, že manažérska činnosť by mala byť vykonávaná v súlade s etickými princípmi: Vysoká morálka a etické princípy vystupujú ako neoddeliteľná súčasť profesionálnej činnosti manažéra. Podnikateľská etika sa zaoberá analýzou morálnych noriem a princípov vo všetkých sférach hospodárskeho systému, skúmaním etických predpokladov pre funkčné podmienky moderného trhového hospodárstva. Podnikateľskú etiku nechápeme len ako etiku podnikateľov, t. j. ako špeciálnu etiku pre činnosť podnikania, ale ako spojenie etiky a ekonomiky na všetkých úrovniach ekonomiky. Manažérska etika sa vyprofilovala z podnikateľskej etiky a chápeme ju ako jeden z typov profesijnej etiky. To znamená, že na činnosť manažéra sa pozeráme nielen ako na povolanie, ale ako na profesiu.

Právomoci, pôsobenie a disponovanie mocou nie je osobnou záležitosťou jednotlivého manažéra, ale záležitosťou zmluvy ako konsenzu. Humanizmus v manažérskej etike vyjadruje nedotknuteľný status každého človeka ako subjektu. Inými slovami, manažéri by si mali byť vo svojej práci vedomí, že v podnikoch pracujú ľudia, nie funkcie alebo roly. Na pracovníka sa treba pozeráť ako na osobu, ktorá má osobité postavenie v podmienkach výrobných činiteľov a nie ako na prostriedok na dosahovanie cieľov. Ak podnik takto pristupuje, k svojim zamestnancom, hovoríme o etickom riadení podniku a to je základom pre uplatnenie manažérskej etiky.

Manažér ako kvalifikovaný profesionál by si mal vo svojich rozhodnutiach zachovať vecnosť, nepredpojatosť, riadiť sa zásadou „neškodiť iným“.

Ekonomická činnosť je priveľmi zložitá na to, aby si manažér vystačil len s odbornými znalosťami a skúsenosťami. V priebehu jeho profesionálnej činnosti sa manažér dostáva do situácií, keď sa jeho morálne presvedčenie dostáva do konfliktu s jeho ekonomickým úmyslom, keď vzniká rozpor medzi túžbou po úspechu a túžbou konať čestne, keď vzniká konflikt medzi kariérou a svedomím a pod. Etické sa pričasto dostáva do nesúladu s ekonomickým. Každý manažér však môže inak vnímať a uznávať miesto etiky v podnikaní.

Pri hľadaní odpovede na otázku, čo by malo obsahovať tzv. etické minimum manažéra, zhodli sa mnohí odborníci na tom, že by to mali byť elementárne pravidlá slušnosti, ktoré svojim obsahom zasahujú do všetkých úrovní spoločenských vzťahov, v centre ktorých sa nachádza manažér. Osoba manažéra predstavuje akýsi integrujúci subjekt, zohľadňujúci záujmy a potreby rôznych subjektov, ktoré sú vlastné jemu ako osobe, jeho zamestnávateľom, spolupracovníkom, zákazníkom, ostatným záujmovým skupinám.

Nech by manažér zastával akúkoľvek funkciu, nech by sa zaoberal akoukoľvek manažérskou špecializáciou, nepretržite musí komunikovať s inými. Komunikácia je súčasťou všetkých manažérskych aktivít, či ide o plánovanie, organizovanie, vedenie alebo kontrolu. Je zrejmé, že význam komunikácie v manažmente nepretržite narastá a že jej miesto v manažérskej práci je nezastupiteľné. Manažér je zodpovedný za vybudovanie efektívnej „etickej“ komunikácie. Jedným z dôležitých momentov je poznať, akým spôsobom sa vyhnúť konfliktom v medziľudských vzťahoch, čím by sa predišlo negatívnej manažérskej komunikácii a následne i morálnej devastácii organizácie. Z toho vyplýva, že osobnosť manažéra je integrovaný komplex zručností, ktoré ho charakterizujú, odrážajú jeho postoj k práci i vnútorné presvedčenie. Ak hovoríme o manažérskej etike a komunikácii je potrebné zdôrazniť, že etické normy a korektné správanie sú predpokladom účinnej a dobrej spolupráce v každej organizácii. To znamená, že predovšetkým manažér musí poznať, rešpektovať a dodržiavať zásady a predpisy, ktoré sú znakom jeho profesionality.

## **Literatúra**

Kolektív autorov: III. Mezinárodní konference. „Jak úspěšně podnikat v příhraničních regionech jihovýchodní Moravy“. 11. mája 2007, Kunovice, Česká republika. Evropský polytechnický institut, s.r.o. Kunovice, 2007

Pauličková, A.: Podnikanie malých firiem v Slovenskej republike po vstupe do Európskej únie. Eurounion, Bratislava 2004

Poradca Extra - júl 2007. Poradca, s.r.o., Žilina 2007.

### ***The importance of business ethics by financial operations***

**Annotation:** *Nonethical practises which are applied between competitors can threaten an existence of companies themselves. Ethics, as we know it towards suppliers and consumers, is connected mainly with creating good relationships. Because of not carrying out of liability to pay from a side of debtors, nowadays a business entity can occur in a situation when it does not have enough funds to carry out the obligations within its business activities. A lack of funds is solved by bonds, loans or state subsidies. One of the main corporate subjects is a manager. Within his job he deals with tasks how to manage work and an organisation, how to manage people, production and operation. To do such a job he is required to have expert, communicative and other experience and skills. However, currently there is a significant stress on ethics and a social character of manager's decisions. The economic activity is too difficult, so only the expert knowledge and experience are not sufficient for the manager. It means that first of all the manager has to know, respect and keep rules and regulations which are the features of his professionalism.*

**Key words:** *Business ethics, liability to pay, bonds, loans, subsidies, managerial ethics, state subsidies*

**Kontaktná adresa autora:**  
**Alena Paulíčková, Doc., JUDr., PhD.**  
**Vysoká škola v Sládkovičove**  
**Fučíkova ul. č. 269**  
**925 21 Sládkovičovo**  
**apaul@palmsoft.sk**

# REGIONÁLNÍ ZNAČKA POTRAVIN A JEJÍ APLIKACE NA BIOPOTRAVINY

**Zuzana Petrová, Aleš Peprný**

**Abstrakt:** Příspěvek se zabývá možností vytvoření a využití regionální značky potravin jako komunikačního nástroje. Představuje výsledky dotazníkového šetření a akceptaci regionální značky spotřebiteli na různých produktech. Seznamuje s preferovaným a důležitostí původu potravin a ostatních výrobků a z hlediska spotřebitelů diskutuje následky zavedení regionální značky. Dále článek diskutuje povědomí respondentů o biopotravinách a preference českých, zahraničních a regionálních biopotravin. Zabývá se uplatněním regionální značky biopotravin.

**Klíčová slova:** Biopotraviny, regionální značka, ekologické zemědělství, výzkum, spotřebitel, preference

## Úvod

Tento příspěvek diskutuje vznik regionální značky potravin a biopotravin jako komunikačního nástroje. Pro spotřebitele může značka přinášet jistotu, jak z hlediska subjektivního tak z hlediska kvality výrobků a služeb, jistotu při rozhodování a zkrátit tak rozhodovací proces. Často konzumace určité značky vyjadřuje společenský statut člověka. Pro výrobce pak může znamenat stálý prodej, vyšší jednotkovou cenu, snížení rizika apod.

Povědomí a informace o přednostech ekologického způsobu hospodaření a biopotravinách mezi spotřebiteli jsou minimální. Předmětem zájmu výzkumu role regionální značky biopotravin je zjistit atraktivnost takové značky nejdříve jako značky regionální, která je umístěna na obaly výrobků spolu se značkou výrobce. Regionální značku lze označit jako tzv. spoluznačku a její používání je klasickým hledáním synergie (Aaker, 2003). Synergie znamená, že libovolné značky se mohou společně dělit o finanční náklady na budování značky a komunikaci. Zároveň se dělí i o rizika spojená s uvedením nových výrobků na trh.

## Cíl a metodika

Dotazníkové šetření se věnuje problematice regionální značky a zjišťuje podporu této značky mezi spotřebiteli. Součástí šetření je i zaměření na možnost zavedení regionální značky biopotravin a potvrzení či vyvrácení hypotézy, zda má taková značka v rámci České republiky smysl. Tato hypotéza bude zhodnocena na základě zjištěných výsledků z provedeného marketingového průzkumu.

Dotazník obsahuje 26 otázek, z toho prvních 21 otázek je zaměřeno na spotřební rozhodování konečného zákazníka, na atraktivnost regionálních značek, povědomí respondentů o regionálních značkách, znalost ekologického zemědělství a důvody nákupu biopotravin. Otázky jsou převážně uzavřené, v některých případech polouzavřené. Dvě otázky jsou otevřené. Obsahuje také pět identifikačních otázek. Celkově vyplnilo dotazník 152 respondentů. Průzkum byl proveden v březnu a dubnu roku 2007. Respondenti byli osloveni v Olomouckém, Zlínském a Jihomoravském kraji a v Praze.

## Diskuze

Výrobci a zpracovatelé (bio)potravin čelí vysoké konkurenci, ať už se jedná o zemědělské produkty, polotovary nebo hotové výrobky. Vzhledem k nedostatečným nejen finančním ale i dalším zdrojům, jako např. vzdělání, je pozice menších producentů a zpracovatelů ve srovnání s mezinárodními hráči složitá. Jednou z možností, jak této konkurenci čelit a prosadit své alespoň na regionálním popř. národním trhu, může být i

formou regionální značky hovořící o původu potravin a dalších výrobků, např. řemeslných, které posilují loajalitu k regionu/České republice. Poptávka po regionálních produktech přispívá k navrácení finančních prostředků zpět do regionu.

O regionální značení ve spolupráci s místními podnikateli, úřady a orgány se snaží nezisková organizace REC ČR. Regionální značka v tomto pojetí garantuje původ výrobku, kvalitu a šetrnost k životnímu prostředí. Přednostně jsou vybírána chráněná území, kde je ochrana přírody chápána jako příležitost pro sociální a ekonomický rozvoj. Hlavním smyslem této značky je zdůraznění původu výrobku. V současné době je značení místních výrobků zavedeno ve čtyřech oblastech – Krkonoše, Šumava, Beskydy a Moravský kras.

### **Obr. 1 Regionální značka regionu Krkonoše v projektu Natura 2000**



Zdroj: REC ČR

Přínosy značek, zvyšování povědomí o značce a budování loajalitu k regionální značce jsou z marketingového hlediska především v možnosti nastavení prémiové ceny, diferenciaci, přilákání nových zákazníků, realizaci nižších marketingových nákladů, zvýšení povědomí o regionu apod. (Jewett, Nelson, Braaten, 2007). Značka samotná pak může být samotným důvodem pro nákup či návštěvu regionu.

V současné době vyvinul aktivitu v této oblasti soukromý velkoobchod a zpracovatel biopotravin BIO NEBIO s.r.o. v projektu ČESKÉ BIO (viz obr. 2).

### **Obr.2 Značka projektu ČESKÉ BIO**



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

Značka ČESKÉ BIO tak plní podobnou funkci jako národní značka KLASA, ale je aplikována ve spojení s biopotravinami. Projekt ČESKÉ BIO a vytvoření značky pro výrobky splňující kritéria nastavená zpracovatelem a obchodníkem BIO NEBIO s.r.o. je jeden ze signálů uvědomění si potřeby značky nebo národní či regionální značky biopotravin ze strany dodavatele a zpracovatele. Důvěryhodnost této značky je však diskutovatelná z několika hledisek:

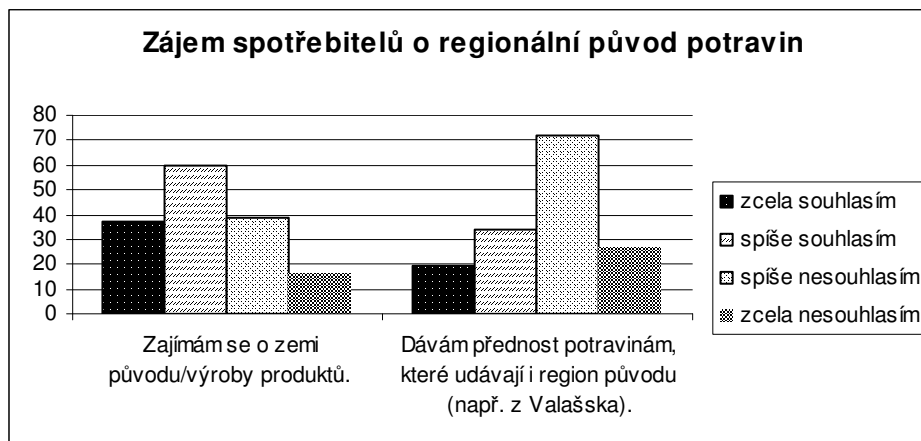
1. Garance kvality a podmínek vzhledem k privátnímu subjektu udělujícímu značku
2. Možnost zapojení do projektu – mohou se zapojit pouze dodavatelé společnosti BIO NEBIO s.r.o.
3. Grafické zpracování a komunikace – neprofesionální grafické zpracování
4. Zaměnitelnost za státní „bio zebru“, tedy oficiální značku pro biopotraviny

## Výsledky a analýza šetření

### Regionální původ produktů a jeho důležitost pro spotřebitele

Z odpovědí respondentů vyplynulo, že o zemi původu se zajímá 63% respondentů, ale region původu pro většinu respondentů velkou roli nehraje a při výběru potravin upřednostňuje potraviny nesoucí region původu pouze 35% respondentů, 65% se při výběru potravin podle regionálního původu nerozhoduje. Z výsledků šetření rovněž vyplynulo, že biopotraviny zná a zajímá se o ně celkem 45% respondentů, zbylá část respondentů biopotraviny nezná nebo se o biopotraviny nezajímá.

Obr. 3 Zájem spotřebitelů o regionální původ potravin



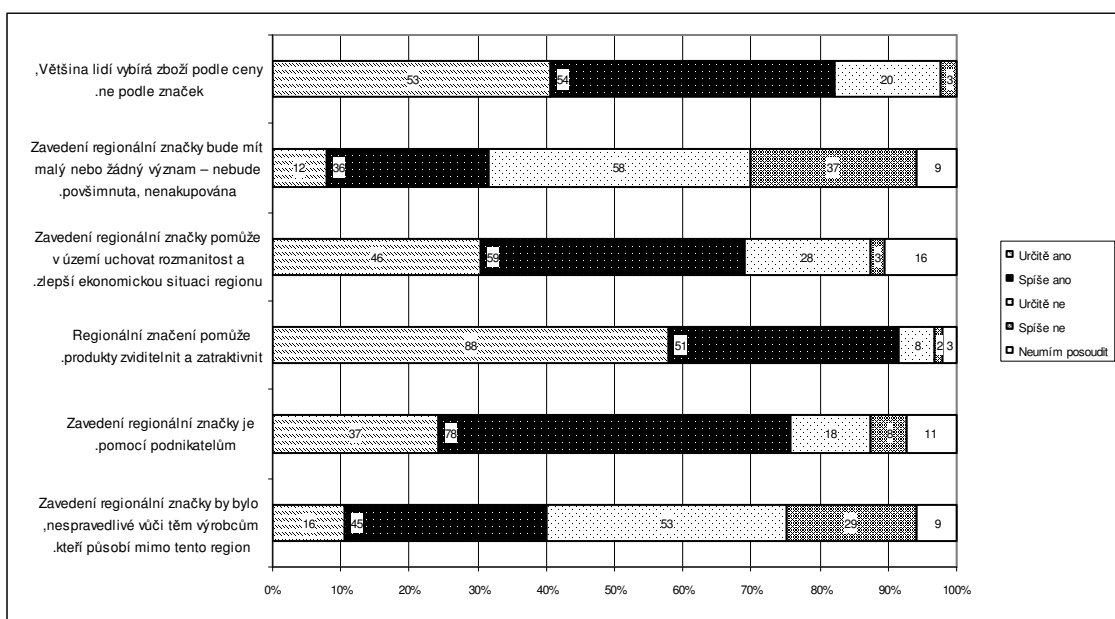
Zdroj: Vlastní výzkum

### Důležitost regionální značky z pohledu spotřebitelů

Respondenti měli vyjádřit, nakolik souhlasí s tvrzeními uvedenými v dotazníku. Že zavedení regionálního označení výrobky zviditelní a zatraktivní souhlasí 92% respondentů. Tři čtvrtiny respondentů (76%) souhlasí, že zavedení regionální značky je pomocí podnikatelům a 69% dotazovaných věří, že zavedení regionální značky pomůže území uchovat rozmanitost a zlepší ekonomickou situaci regionu. Že by regionální značka nebyla povšimnuta a její zavedení bude mít malý nebo žádný význam se domnívá 32% respondentů, naopak 38% respondentů tuto tezi rozhodně odmítá.

I přes poměrně značnou důvěru v zavedení regionální značky a jejího vlivu na zviditelnění regionu a výrobků označených touto značkou se však respondenti domnívají (celkem 74%), že spotřebitelé vybírají spíše podle ceny a ne podle značek. S tím koresponduje i odpověď respondentů na dotaz preference regionálního původu potravin: region původu sleduje při výběru pouze 35% respondentů, 65% se při výběru potravin podle regionálního původu nerozhoduje.

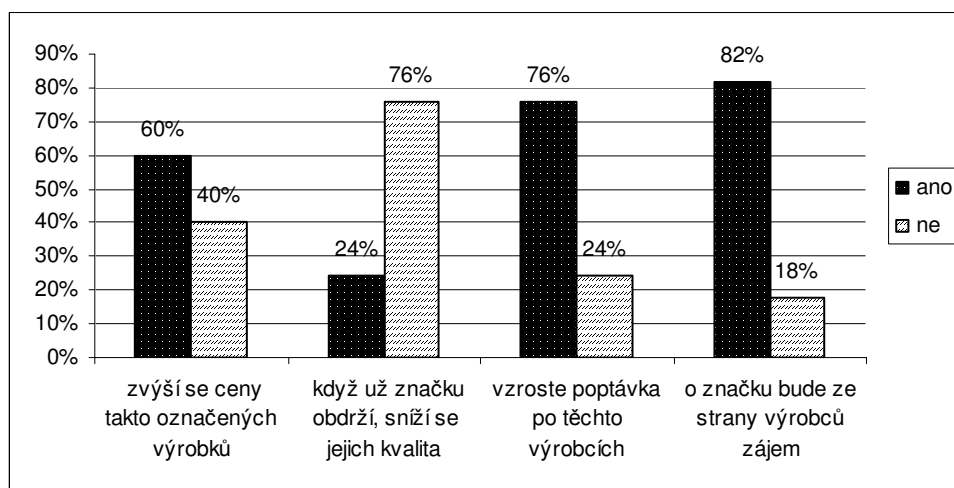
**Obr. 4 Vliv zavedení regionální značky**



Zdroj: Vlastní výzkum

Následky zavedení takové značky se vysvětluje 60% respondentů názorem, že po zavedení této značky se zvýší cena značených výrobků, ale zároveň se zvýší poptávka spotřebitelů po těchto výrobcích. O tom je přesvědčeno 76% respondentů. O regionální značku bude podle odpovědí dotazovaných také značný zájem mezi výrobci, odhaduje to 82% respondentů. O tom, že se po udělení takovéto značky sníží kvalita výrobků je přesvědčena pětina respondentů.

**Obr. 5 Následky zavedení regionální značky**

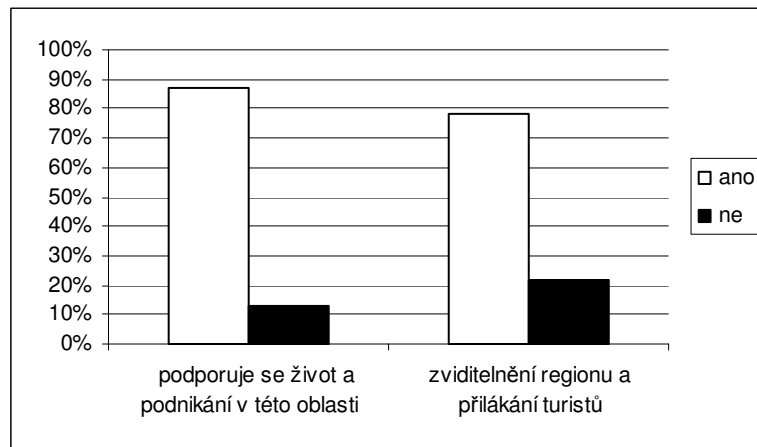


Zdroj: Vlastní výzkum

Respondenti byli rovněž dotázáni na asociace spojené s tvrzením, že výrobek pochází z určitého území či regionu. Z dotazovaných respondentů si 87% dokáže představit, že regionální značka bude podporovat život a podnikání v dané oblasti, 13% nikoliv. Dále 78% uvádí, že toto značení zviditelní region a přiláká do této oblasti turisty, 22% s tímto tvrzením nesouhlasí.



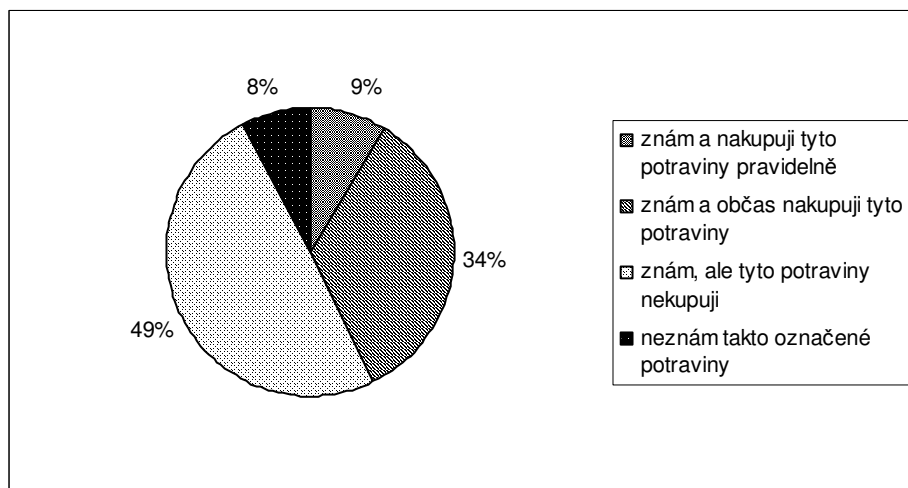
**Obr. 6 Asociace s regionální značkou, pokud domácí region respondenta značku používá**



### **Povědomí o biopotravinách**

Z dotazovaných respondentů 9% uvedlo, že zná biopotraviny a nakupuje je pravidelně. Další 34% také zná tyto výrobky takto označené a nakupuje je jen občas. Velký počet respondentů (49%) uvedlo, že biopotraviny zná, ale nekupují je. Zbývajících 8% dotazovaných respondentů takto označované potraviny nezná.

**Obr. 7 Povědomí respondentů o biopotravinách**

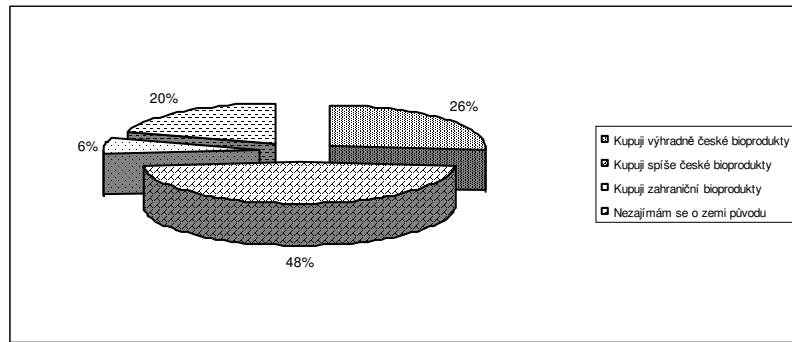


Zdroj: Vlastní výzkum

### **Preference při nákupu biopotravin**

V dotazníku byly i otázky zaměřující se pouze na respondenty, kteří biopotraviny znají a nakupují. Cílem těchto otázek bylo zjistit, z jakého důvodu dotazovaní biopotraviny nakupují, zda preferují české výrobky a jestli je pro ně důležitý region původu.

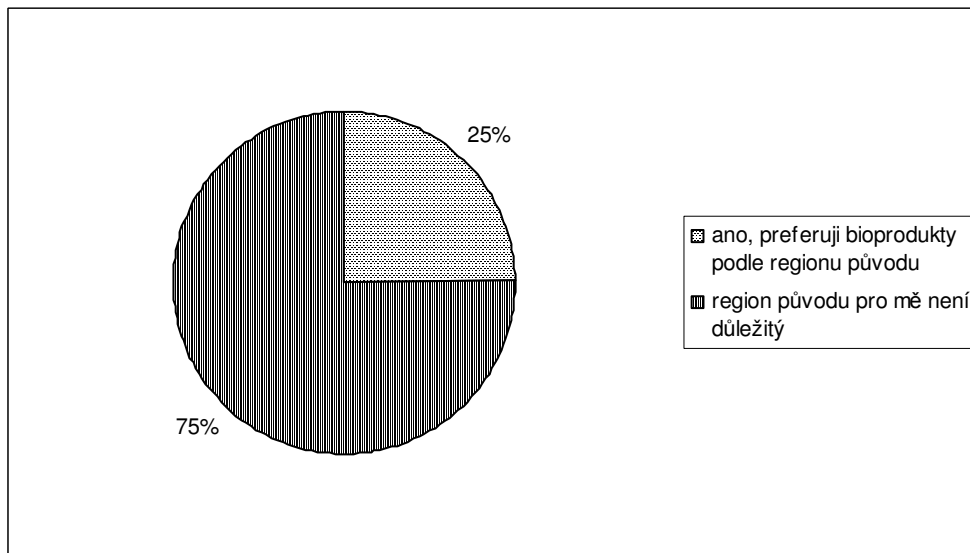
**Obr. 8 Preference při nákupu biopotravin**



Zdroj: Vlastní výzkum

Z průzkumu vyplývá, že 74% respondentů preferuje nákup českých bioproduktů. Z toho je nákup českých biopotravin prioritní pro 26%. Zahraničním bioproduktům dává přednost 6% dotazovaných a pro 20% není důležitá země původu.

**Obr. 9 Preference regionálního původu českých biopotravin**



Zdroj: Vlastní výzkum

Pokud se jedná o české bioprodukty, potom u respondentů již region původu nerozhoduje, důležitý je pouze pro čtvrtinu respondentů.

### **Závěr**

Cílem řešení výzkumu je potvrdit nebo vyvrátit hypotézu, zda je regionální značka pro konečné spotřebitele atraktivní a uplatnitelná i na oblast biopotravin. Odpověď na tuto otázku částečně vyplývá z dotazování realizovaného v rámci projektu. I když pro validní informace by vzorek respondentů měl být daleko větší, na základě odpovědí respondentů lze dojít k závěru, že zavedení české regionální značky biopotravin je zatím předčasné a zbytečné. V současné době by se tedy producenti biopotravin měli zaměřit spíše na rozšiřování nabídky českých biopotravin. Nicméně regionální značka jako taková je mezi spotřebiteli vnímána pozitivně a výrobkům i výrobcům může přinést dodatečné příležitosti a region oživit.

Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného záměru Provozně ekonomické fakulty Brně „Vývoj vztahů obchodní sféry v souvislosti se změnami životního stylu kupního chování obyvatelstva a změnami podnikového prostředí v procesech integrace a globalizace“, MSM 6215648904/03 a za pomoci prostředků poskytnutých Interní grantovou agenturou.

## **Literatura:**

- [1] Ekologické zemědělství v České republice, Ročenka 2006, Mze, Praha 2006, ISBN: 80-7084-554-6
- [2] Aaker, David A.: Brand building budování obchodní značky, Computer Press, Brno 2003, ISBN: 80-7226-885-6
- [3] Jewett, Jane G., Nelson, B., Braaten D.: Marketing local food, Minnesota Institute for Sustainable Agriculture, St. Paul, Minnesota 2007
- [4] Akční plán ČR pro rozvoj ekologického zemědělství do roku 2010; [http://www.mze.cz/attachments/AP-rozvoj\\_eko\\_zemedelstvi.doc](http://www.mze.cz/attachments/AP-rozvoj_eko_zemedelstvi.doc), [8.1.2006]
- [5] Pelsmacker, Patrick De a kol: Marketingová komunikace, Grada, Praha 2003, ISBN: 80 – 247-0251-1
- [6] *Domaci-vyroby.cz* [online]. C2007, 24.6.2007 [cit 2007-06-24]. Dostupný z WWW: <http://www.domaci-vyroby.cz>
- [7] *bionebio.cz* [online]. C2007, 30.4.2007 [cit 2007-04-30]. Dostupný z WWW: <[http://www.bionebio.cz/index.php?main\\_page=mgp&pID=7&zenid=gfdjuu6lgsf06cm2hqqfdk6012](http://www.bionebio.cz/index.php?main_page=mgp&pID=7&zenid=gfdjuu6lgsf06cm2hqqfdk6012)>

### ***Regional food brand and its application to organic food***

*Annotation: The article discusses the possibility of creating and usage of regional food brand as a communication tool. The outcome of a survey is presented along with the acceptance of regional brand by the consumers. Preferences among consumers and the importance they see in a regional brand introduction are outlined and the results of such step discussed. Further, the article encompasses the perception of organic food and regional, national or foreign preference when choosing organic food. The possible use of a regional organic brand is discussed.*

*Key words: Organic food, regional brand, organic agriculture, survey, consumer, preferences*

#### **Kontaktní adresa autorů:**

**Zuzana Petrová, Ing.**  
Ústav marketingu a obchodu  
Provozně ekonomická fakulta  
Mendelova zemědělská a lesnická univerzita  
Zemědělská 1, 613 00 Brno  
[xtomank2@mendelu.cz](mailto:xtomank2@mendelu.cz)  
+420 545 132 332

**Aleš Peprný, Ing.**  
Ústav marketingu a obchodu  
Provozně ekonomická fakulta  
Mendelova zemědělská a lesnická univerzita  
Zemědělská 1, 613 00 Brno  
[ales.peprny@seznam.cz](mailto:ales.peprny@seznam.cz)  
+420 545 132 332

# KOMPENZACE VYPLÁCENÉ CHOVATELŮM SKOTU PŘI VÝSKYTU NEMOCI ŠÍLENÝCH KRAV – BOVINNÍ SPONGIFORMNÍ ENCEFALOPATIE

**Richard Pospíšil**

**Abstrakt:** v červnu 2001 byl v České republice poprvé zaznamenán výskyt tzv. nemoci šílených krav - bovinní spongiformní encefalopatie (BSE) a do konce roku 2006 bylo u nás zjištěno celkem 26 případů. Od samého počátku výskytu onemocnění byly hledány možnosti, jak chovatelům kompenzovat vzniklé ztráty. V souladu s širší koncepcí Společné zemědělské politiky Evropské unie, jejímž jedním z pilířů je ochrana zemědělské prvovýroby, přistoupila Unie k vyplácení příspěvku členskými zeměmi na financování náhrad chovatelům, které jsou hrazeny z rozpočtů jednotlivých zemí EU. Hlavní zásady poskytování náhrad vzniklých v souvislosti s nebezpečnými nákazami jsou v České republice upraveny především zákonem č. 166/1999 Sb., o veterinární péči a o změně některých souvisejících zákonů (veterinární zákon), ve znění pozdějších změn a doplňků. Finanční náhrady vyplácí Ministerstvo financí ČR po jejich předchozím zpracování a evidenci Ministerstvem zemědělství ČR a Státní veterinární správou ČR. Předložená práce pojednává o hlavních zásadách náhrad poskytovaných chovatelům s výskytem BSE v chovech skotu a o způsobu jejich vyplácení.

**Klíčová slova:** bovinní spongiformní encefalopatie, chov skotu, zákon č. 166/1999 Sb.

## Úvod

Mezi prvním případem výskytu bovinní spongiformní encefalopatie (BSE) ve Velké Británii<sup>1,2</sup> a v České republice uplynulo 16 let a mezi výskytem BSE v kontinentální Evropě a u nás 10 let<sup>3</sup>. Bylo však jen otázkou času, kdy se přes přísná veterinární opatření dostane nákaza ve větším počtu i na naše území.

V České republice byl první případ BSE zaznamenán v polovině roku 2001 v Dušejově v okrese Jihlava<sup>4</sup>. Do 1.2.2007 bylo v České republice od počátku roku 2001 vyšetřeno 1.073.112 kusů skotu, přičemž pozitivních bylo celkem 26 kusů<sup>5</sup>. V roce 2001 to byly celkem 2 případy, v roce 2002 rovněž 2 případy, v roce 2003 už 4 případy, v roce 2004 7 případů, v roce 2005 nejvíce, 8 případů a v roce 2006 byl zaznamenán očekávaný pokles, tedy 3 pozitivní případy BSE.

Vzhledem k poznání, že hlavním zdrojem onemocnění bylo zkrmování masokostních mouček<sup>6</sup>, byl v České republice již v roce 1991 vydán zákaz zkrmování masokostních mouček původem z přežvýkavců přežvýkavcům, ale ani před tím nebyly proteiny živočišného původu součástí receptur pro výrobu krmných směsí pro skot. Vyhláškou Ministerstva zemědělství (dále jen Mze) č. 413/1991 Sb., o registraci některých druhů krmiv, jejich dodavatelů a o odborné státní kontrole, návazně vyhláškou Mze č. 362/1992 Sb., o výrobě a složení krmných směsí, nebyla masokostní moučka zařazena do seznamu povolených surovin pro výrobu krmných směsí pro skot. V roce 1996 nabyl účinnosti zákon č. 91/1996 Sb. a vyhláška Mze č. 194/1996 Sb., kterou se provádí zákon o krmivech. Těmito právními předpisy pokračovala kontinuita uvedeného zákazu zkrmování masokostních mouček přežvýkavcům. Následně vydané vyhlášky Mze č. 256/1997 Sb. a č. 208/1998 Sb., kterými se měnila a doplňovala prováděcí vyhláška k zákonu o krmivech, přebíraly a plně akceptovaly opatření vydaná ES k zabránění výskytu BSE v důsledku zkrmování vyjmenovaných druhů krmiv přežvýkavcům a harmonizovaly právo ČR v této oblasti s právem platným v EU.

Na konci roku 2000 bylo v EU zahájeno vyšetřování klinicky zdravých zvířat (tzv. aktivní monitoring). Toto vyšetřování bylo v ČR zahájeno již k 1.2. 2001 ve SVÚ Jihlava a Praha a od 1.10. 2001 i ve SVÚ Olomouc<sup>7</sup>. Následně byl dne 5.6. 2001 byl zjištěn první

případ BSE u nás. Na základě tohoto nálezu bylo okamžitě zahájeno vyšetřování všech porážených zvířat starších 30 měsíců. V současnosti jsou v České republice – v souladu s nařízením Rady a Evropského parlamentu č. 999/2001/ES - povinně vyšetřovány následující kategorie skotu:

- všechna poražená zvířata (normální porážka) starší 30 měsíců,
- všechna nutně poražená zvířata (sanitní porážka) starší 24 měsíců,
- všechna utracená a uhynulá zvířata starší 24 měsíců,
- všechna podezřelá zvířata s klinickými příznaky BSE.

Dne 2.11.1999, tedy již dva roky před prvním výskytem BSE u nás, nabyl účinnosti zákon č. 166/1999 Sb., o veterinární péči (veterinární zákon) <sup>8</sup>, který v Hlavě IX Náhrada nákladů, ztrát vzniklých v souvislosti s nebezpečnými nákazami upravuje výplatu náhrad chovatelům, v jejichž chovech se vyskytují některá infekční onemocnění, specifikovaná v přílohách č. 3 a 4 tohoto zákona. Jde celkem o 62 vyjmenovaných nebezpečných nákaz a o obecné pojetí a obecnou strukturu těchto náhrad.

### **Cíl práce**

Cílem práce je okomentovat obecná ustanovení veterinárního zákona, na základě jehož ustanovení se poskytují náhrady chovatelům s výskytem nemocí specifikovaných v příloze č.3 a č.4 tohoto zákona a aplikovat je na výskyt BSE v České republice.

### **Metodika**

Převažující metodou práce bylo zhodnocení obecně závazných právních předpisů, tj. zákonů, vyhlášek a prováděcích předpisů a jejich aplikace na výskyt nemoci BSE v chovech v České republice. Zároveň byla analyzována právní úprava této problematiky v zemích EU a její komparace s pozitivní právní úpravou v ČR.

### **Výsledky**

Obecnou strukturu náhrad a hlavní zásady vyplácení těchto náhrad upravuje Hlava IX, § 67 až 70 zákona č. 166/1999 Sb., veterinární zákon.

V § 67 odst.1 je uvedeno, že chovatelé se poskytne náhrada nákladů a ztrát, které vznikly v důsledku provádění mimořádných veterinárních opatření nařízených ke zdolávání a ochraně před šířením některé z nebezpečných nákaz uvedených v příloze č. 3 k tomuto zákonu a v příloze č. 4 k tomuto zákonu, a to za podmínky, že tato neprodleně uplatňovaná opatření zahrnují nejméně izolaci zvířat v hospodářství a zákaz jejich přemísťování od doby vzniku podezření z výskytu nákazy a po potvrzení jejího výskytu.

Obecné zásady poskytování náhrad, uvedené v odstavci 1, jsou specifikovány v odstavci 2. Náhrady se poskytují za:

- podle písm. a) náklady na utracení nebo nutnou porážku nemocných a podezřelých zvířat vnímavých druhů a za neškodné odstranění jejich kadaverů. Podle potřeby se poskytuje i náhrada za neškodné odstranění jejich produktů (například u influenzy ptáků jejich vajec). Předmětem náhrady podle písm. a) jsou tedy náklady na vlastní utracení pozitivně testovaného zvířete a celé kohorty (zahrnuje všechna zvířata společně krmená s pozitivním zvířetem v prvním roce života – výživová kohorta, zvířata o rok mladší a o rok starší než pozitivní káva a její potomstvo – věková kohorta) v asanačním podniku a s tím spojené všechny náklady režijní, tedy mimo vlastní asanaci například i náklady na vyšetření zvířat, na jejich dopravu do asanačního podniku, nikoliv tedy náklady za vlastní utracená zvířata. Dokladem předkládaným chovatelem MZe jsou například faktury od střediska pro likvidaci nákaz SVS, faktury za vyšetření od SVÚ, faktury od asanačního podniku, faktury za dopravu,

případně kalkulace nákladů při využití vnitropodnikové dopravy, pracovní výkazy pro náhradu mzdových nákladů apod.

- podle písm. b) utracené nebo nutně poražené zvíře. Jsou hrazeny náhrady za náklady za všechna zvířata utracené kohorty dle znaleckého posudku nebo účetních dokladů. Podle § 68 odst.2 se náklady hradí ve výši obvyklé ceny zdravého zvířete téhož druhu a kategorie v místě a době vzniku škody. Dokladem předkládaným chovatelem jsou mimo znalecké posudky i kupní smlouvy, výpisy z KU (Kontrola Užitekosti), Průvodního listu skotu apod.

- podle písm. d) očistu, dezinfekci, dezinsekcii a deratizaci hospodářství a jeho zařízení a vybavení. Jde většinou o náhrady za náklady na služby specializovaných firem, v případě očisty a dezinfekce ve vlastní režii předkládá chovatel MZe kalkulaci mzdových nákladů, faktur za dezinfekční prostředky a za všechny ostatní s tím spojené náklady. Znalecký posudek je pro náhradu podle písm. d) třeba zpracovat pro každou dojnici zvlášť.

- podle písm. e) prokázané ztráty způsobené výpadkem produkce hospodářského zvířete v době provádění mimořádných veterinárních opatření. U dojnic je náhrada poskytována za největší užitekosti dle KU. U každého kusu dojnice se zvlášť počítají zbývající dny laktace (normovaná laktace 305 dní), průměrná denní užitekosti dojnice a jejich součinem nerealizovaná produkce mléka. MZe je třeba doložit kalkulaci zisku realizovaného chovatelem na 1 litr mléka, čímž se s ohledem na výši nerealizované produkce doloží ztráta způsobená výpadkem produkce na jednu dojnici.

Dle § 69 odst.1 osobám, které pro nařízená ochranná a zdolávací opatření nemohly dočasně vykonávat svou obvyklou pracovní nebo jinou výdělečnou činnost anebo ji mohly vykonávat jen v omezeném rozsahu, náleží náhrada ušlého výdělku, pokud jim tato náhrada nepřísluší od zaměstnavatele, anebo náhrada ušlého zisku.

Podle odst.2 osobám, které byly nuceny zdržovat se z důvodu uvedeného v odstavci 1 mimo své bydliště, náleží náhrada zvýšených nákladů na přechodné ubytování a stravování podle zvláštních předpisů (zákon č. 119/1992 Sb., o cestovních náhradách, ve znění pozdějších předpisů). V případě BSE se tyto náhrady neposkytují, protože nejsou stanovena opatření, která by neumožňovala provádět obvyklou pracovní činnost.

Podle § 70 se náhrada poskytuje na základě žádosti, nestanoví-li předpisy ES jinak, z prostředků státního rozpočtu (kapitola Všeobecná pokladní správa). Žádost o poskytnutí náhrad může být podána nejdříve první den následující po dni utracení nebo poražení zvířat a nejpozději do 6 týdnů ode dne utracení nebo poražení. K posouzení, zda jsou splněny podmínky pro poskytnutí náhrady a v jaké výši, si vyžádá ministerstvo stanovisko krajské veterinární správy. Není-li žádost podána v uvedené lhůtě, nárok na náhradu zaniká. Trvají-li ochranná a zdolávací opatření dlouhou dobu, může být chovateli na náhradu podle § 67 odst.2 poskytnuta přiměřená záloha.

Prováděcím předpisem, který stanoví podrobněji postup při uplatňování náhrad podle § 67 a náležitosti žádosti o její poskytnutí je vyhláška č. 296/2003 Sb., o zdraví zvířat a jeho ochraně, o přemísťování a přepravě zvířat a o oprávnění a odborné způsobilosti k výkonu některých odborných veterinárních činnostech, a to § 14 žádost o poskytnutí náhrady nákladů a ztrát (účinnost od 12.9. 2003):

- podle odst.1 se žádost o poskytnutí náhrady nákladů a ztrát, vzniklých v souvislosti s nebezpečnou nákazou podává u Ministerstva zemědělství.

- podle odst.2 žádost podle odstavce 1 obsahuje údaje o žadateli (jméno, popřípadě jména, příjmení, trvalý pobyt nebo pobyt, datum narození a číslo účtu, jde-li o fyzickou osobu, nebo obchodní firmu nebo název, sídlo, popřípadě adresu organizační složky na území České republiky, identifikační číslo, daňové číslo a číslo účtu, jde-li o právnickou osobu) a registrační číslo hospodářství (podle zákona č. 154/2000 Sb., plemenářský zákon).

- podle odst.3 žadatel přiloží k žádosti zejména:

- písm. a) potvrzení krajské veterinární správy o tom, že náklady a ztráty vznikly, popřípadě že zvířata byla utracena, nutně poražena nebo nutně poražena k diagnostickým účelům za okolností, které zakládají nárok na náhradu nákladů a ztrát, a že náklady byly účelně vynaloženy,

- písm. b) doklady o výši účelně vynaložených nákladů a o výši způsobených ztrát, jakož i o tom, co mu bylo poskytnuto za zužitkované části těla zvířete utraceného, nutně poraženého nebo nutně poraženého k diagnostickým účelům.

- podle odst.4 jde-li o náhradu ušlého výtěžku nebo ušlého zisku, anebo o náhradu zvýšených nákladů a přechodné ubytování a stravování, přiloží žadatel doklady o výši ztráty na výtěžku nebo zisku, anebo o výši vynaložených nákladů na ubytování a stravování.

### **Diskuse**

Navzdory zákazu zkrmování masokostních mouček, který u nás platí od roku 1991, se přes řadu preventivních veterinárních opatření nákaza v roce 2001 vyskytla i na našem území. Preventivní monitoring byl zahájen už v roce 1991, kdy byla ustanovena Národní referenční laboratoř pro transmisivní spongiformní encefalopatie. V první polovině 90. let byl počet vyšetření omezen tím, že se vyšetřovala pouze zvířata s klinickými příznaky nervového onemocnění, jejichž léčení nebylo úspěšné. Vyšetření se provádělo histologicky.

V druhé polovině 90. let došlo k navýšení počtu vyšetření v souladu s předpisy Evropských společenství (rozhodnutí Komise 98/272/ES o epidemio-surveillance k TSE). I v tomto období se však jednalo pouze o pasivní monitoring, neboť vyšetření bylo možno provádět stále jen histologicky, takže bylo možno vyšetřovat pouze indikované případy.

Aktivní monitoring, který počítal s vyšetřením klinicky zdravých zvířat, byl zahájen v České republice na sklonku roku 2000 a rutinně od 1.2. 2001.

Díky důslednému monitoringu bylo u nás od té doby vyšetřeno 1.046.237 krav a zjištěno 26 případů BSE.

Každá zpráva o pozitivním nálezu je pro chovatele v prvním okamžiku bezesporu traumatizující. Vzhledem ke včasné připravené a kvalitní legislativě však dochází k podstatné redukci vzniklých ztrát, neboť zákon upravuje náhrady chovatelům v celém širokém spektru možných nákladů.

Jak bylo uvedeno výše, zákon řeší náhradu všech souvisejících nákladů, tedy nejen těch, které se týkají samotných utracených zvířat. Jde o náklady na vyšetření zvířat, na jejich nakládku a dopravu do asanačního podniku, na vlastní asanaci a v zemědělském podniku pak náklady související s očistou a dezinfekcí budov a zařízení (i když tato je vzhledem k tomu, že nákaza nemá kontagiózní charakter, problematická). Mimo vlastní utracená zvířata jsou chovatelé poskytovány ještě náhrady za ztráty vzniklé výpadkem nerealizované produkce, avšak ani v tomto případě nejsou uhrazeny všechny náklady, které chovatel v souvislosti s výskytem BSE musí nést.

Jde především o přetrhání dodavatelsko odběratelských vztahů, většinou dlouhodobě budovaných a opětovný obtížný přístup na obsazený trh a dále jde o široký okruh nákladů vzniklých v souvislosti s postupným a dlouhotrvajícím budováním stáda, které je možné jen velmi obtížně kalkulovat a které nejsou ze zákona hrazeny. V neposlední řadě jde o celou množinu nepříznivých důsledků, jako je například ztráta pracovních míst v zemědělském podniku, což v prostředí zemědělského venkova může vést k poměrně hlubokým sociálním dopadům. Vzniklé problémy - v nejširším slova smyslu - může ještě tlumit náhrada vyplacená z komerčního pojištění a zkušenosti v této věci ukazují, že převážná většina chovatelů komerčně pojištěná je.

Vzhledem ke kvalitní a včasné přijaté legislativě bylo podle veterinárního zákona k 31.12. 2006 vyplaceno 24 případů (náhrad). Přesto však zůstává pro zanícené chovatele a

plemenáře nenahraditelnou ztráta jejich zvláštního úsilí vloženého do dlouhodobé chovatelské a plemenářské práce, mnohdy spojené s osobním přístupem k jednotlivým zvířatům.

### **Literatura**

- Wells, G.A.H., Sčoty, A.C., Johnson, C.T., Gunning, R.F., Hancock, R.D., Jeffrey, M., Dawson, M., Bradley, R. *A novel progressive spongiform encephalopathy in cattle*. Vet Rec: 121: 419-420, 1987.
- Wilesmith, J.W., Wells, G.A.H., Cranwell, M.P., Ryan, J.B.M. *Bovine spongiform encephalopathy: epidemiological studies*. Vet Rec: 123: 638-644, 1988.
- Pospíšil, Z. *Dvě desetiletí výskytu bovinních spongiformních encefalopatií*. Chov skotu v České republice, Ročenka 2004: 80-82, 2004.
- Anonym. *Mimořádná veterinární opatření pro první případ BSE v ČR v Dušejově*. Okresní veterinární správa Jihlava: 14.6.2001, č.j. 325/2001/Ře., 2001.
- Duben, J. *Tisková zpráva SVS ČR*, 6.3. 2007.
- Anonym. *Vyhlášky MZe č. 413/1991 Sb., a č. 362/1992 Sb.*
- Bardoň, J. *Transmisivní spongiformní encefalopatie zvířat a lidí*, Veterinářství: 2005, 55: 220-225, 2005.
- Anonym. *Zákon č. 166/1999 Sb., o veterinární péči, ve znění pozdějších předpisů*.

### ***The main principles of compensations to breeders with the occurrence of BSE in breeding cattle and with regards to their disbursement.***

**Annotation:** *Mad cow disease first appeared in the 80's of last century and has gradually spread in series to high breeding countries, incurring major breeding and economic losses. In June of 2001, the disease was first documented in the Czech Republic and by year end 2006, there were discovered 26 cases. In accordance to the broader conception of the Common agricultural policy of the European Union, whose one pillar is pillar in the protection of agricultural industry, the European Union has paid breeders in particular EU states with financial compensation, which are the boundaries of the EU budget. For this purpose, there was established in the Czech Republic legal assignment for the distribution of this compensation, and this is reflected in act no. 166/1999, veterinary act and act no. 147/2006. Financial compensation will be paid by the Czech Republic's Minister of finance after the proposed approval by the Minister of Agriculture and the State Veterinary Administration. Submitted work will deal the majority of compensation to breeders with the occurrence of BSE in breeding cattle and with regards to their disbursement.*

**Key words:** *Bovine spongiform encephalopathy, infectious disease, cattle, financial compensation, financial law*

### **Kontaktní adresa autora:**

**Richard Pospíšil, Ing., PhD.**

**Právnická fakulta UP v Olomouci**

**tř. 17. listopadu č. 8, 77111 Olomouc**

**richard.pospisil@upol.cz**



## BRINGING UP BABY

### THE REAL COSTS OF PARENTHOOD

Jana Procházková

***Annotation:** This paper presents and adds to the body of work relating to the financial costs of parenthood. The real economic costs connected with childbearing and caring and national policies in connection to family-related issues are discussed. Childbearing and rearing contributes a considerable financial burden to most families. Governmental assistance generally has a positive impact on the decision to increase family size. Further topics such as current fertility trends as a result of the costs of childbearing and caring are mentioned. Topics are covered from different perspectives, and are supported with evidence from real-life experience.*

***Key words:** costs of parenthood, birth rate, child care subsidy*

#### **Introduction**

Empirical evidence from the Japanese government suggests that there are enough people in low fertility regions who desire to have children<sup>1</sup>. Why then is the birth rate so low? What factors negatively influence would-be parents?

In order to help answer these questions, this paper aims to define economic costs which are imposed on parents taking the decision to have children. At the same time, the goal of this paper is to give guidelines how the state should encourage and increase the rate of full time pregnancy, given the demographic pressure from a low birth rate. Understanding the influences on would-be parents is invaluable and essential in order to get a broader perspective and understand the reasons for the current fertility trends in the world. At the same time, the topics discussed in this paper should help to realize that the current trend of low fertility might have disastrous consequences for the entire society if not solved.

The problem discussed in this paper is dealt with from purely economic perspective. This means that sociological or psychological factors which undoubtedly play a role here too, are eliminated as much as possible primarily due to my specialization in economics.

#### **Direct and indirect costs of parenthood**

The claim made by Ann Crittenden that “most women never think about the mommy tax until they have an encounter with rude reality”<sup>2</sup> suggests that childbearing decisions for many potential parents are driven to a large extent by emotional rather than economic factors. On the other hand, the current fertility trends of decline and postponement of fertility suggest that economic factors play a role in childbearing decision-making too. Several different forms of costs were found to constitute to the real costs of parenthood.

According to the U.S. Department of Agriculture the *direct costs* for middle class husband-wife families with a before-tax income ranging from \$43,200 to \$72,600 (average \$57,400) are estimated to reach \$190,980 through the age of 17 of a child excluding college

---

<sup>1</sup> McDonald, P. (2000) *The “Toolbox” of Public Policies to Impact on Fertility – A Global View*, paper presented at the seminar “Low Fertility, Families and Public Policies”, organized by the European Observatory on Family Matters in Seville, September 15-16, p. 14

<sup>2</sup> Crittenden A. (2002) *The Price of Motherhood: Why the Most Important Job in the World is Still the Least Valued*, First Owl Books Edition, p. 91

costs or any other costs after the age of 17 of a child in the U.S.A.<sup>3</sup> However, as remarked by Donald Hirsch (2005) in his discussion paper, one has to acknowledge that “the end of childhood is not fixed at the age of 16 or 18, but rather dependency in various forms continues through a longer transition to adult life, during which both state and parental support can play a role”<sup>4</sup>.

A similar research conducted in Britain revealed that the direct costs of parenthood amount to “as much as £317,857 for a middle-class family in the British capital.”<sup>5</sup> Converted to US dollars, the sum reaches about \$626,000. As opposed to the US research, the costs here cover the period from birth to the end of a university degree course. Rice found out in the research that the largest commitment in Britain was for childcare and private education. This fact could account for the huge difference between the British and US data, since college and university tuition was not included in the US set. To provide a reliable comparison between these two sets of data, example tuitions were used. A 4-year fee including tuition, room, board and enrolment fees at, for example, Earlham College, Indiana amounts to \$143,000<sup>6</sup>. Tuition for a 2 year graduate studies at the University of Cincinnati reaches \$60,000<sup>7</sup>, over \$200,000 altogether for tertiary education in the United States. Summing up childrearing costs through the age of 17 and costs for tertiary education, the amount reaches about \$400,000, converted to GBP £220,000. Having adjusted the US data, some difference still pertains. Various factors could be responsible for such difference, including higher living standards in one of those places or different lifestyles with an increased need for a nanny in one of those places. Nevertheless, the overall costs are considerably high in any of the two places.

It is notable that costs connected with education are considerably high even in countries where elementary education is free, such as the Czech Republic. As the research published by the daily paper *Deník* reveals, education which is “for free” in this country, costs parents over CZK 15,000 per year for one child.<sup>8</sup> Even though parents do not have to pay for tuition, they pay, for example, for art equipment, as well as other school equipment except for some books, after-school care, and meals, school trips, etc. The average wage reached about CZK 19,000<sup>9</sup> in the third quarter of 2006 in this country. It has to be kept in mind, however, that hardly anyone earns the average wage. Taking into account people earning the minimum wage around CZK 7,000 in 2006<sup>10</sup>, the expenses connected with elementary schooling are still considerably high. As the paper found out, the situation is different in Sweden, where parents of elementary school children have to pay only for the above-standard school equipment, the standard school equipment is subsidized by the Swedish government. It is obvious from the previous analysis that school expenses imposed on parents vary cross-nationally depending on the level of government support.

**Indirect costs** were found to be accountable for a much larger portion of the overall costs of parenthood. Indirect costs include forgone earnings for the time that women stay at home with their children to give birth as well as provide care in infancy, which has been

---

<sup>3</sup> United States Department of Agriculture, Center for Nutrition Policy and Promotion (2005) *Expenditures on Children by Families*, 2005, Miscellaneous Publication No. 1528-2005, Table ES-1

<sup>4</sup> Hirsch, D. (2005) *Financial support for children – defining responsibilities and adequacy*, National Family & Parenting Institute, London, p. 1

<sup>5</sup> BBC (2002) *Raising a child ‘costs £300,000’*, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/1740232.stm>., January 3, 2002

<sup>6</sup> [http://www.earlham.edu/admissions/content/applying/financial/info\\_and\\_costs.html](http://www.earlham.edu/admissions/content/applying/financial/info_and_costs.html)

<sup>7</sup> <http://www.business.uc.edu/msqa/admissions/tuition>

<sup>8</sup> Forková, V., Volná, K., Malysa, M. (2007) *Kolik stojí škola, která je zdarma?*, *Deník*, January 9, 2007, p. 2

<sup>9</sup> <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/ainformace/72340036FCF0>

<sup>10</sup> [http://www.financninoviny.cz/kariera/index\\_view.php?id=164471](http://www.financninoviny.cz/kariera/index_view.php?id=164471)

found to amount to about 20 per cent of the total cost of raising children<sup>11</sup>; indirect costs further include wage loss in the long term prospect. In other words, when women have children their wage is lower when they reenter the labor market compared to women who did not leave<sup>12</sup> and their wage increase is substantially lower overtime than that of childless women. An example used by Jacobsen and Levin (1995) supports this assumption revealing that the cost of taking a 7-year gap is 10 years of earnings.<sup>13</sup>

It has been argued in all the relevant literature that such loss of earnings arises from lost years of work and fewer hours when in employment, i.e. part-time work, which result in lesser amount of work experience as shown below. The shaded area shows returns of a discontinuous worker which are substantially lower than what it would have been, had it not been for the work interruption.

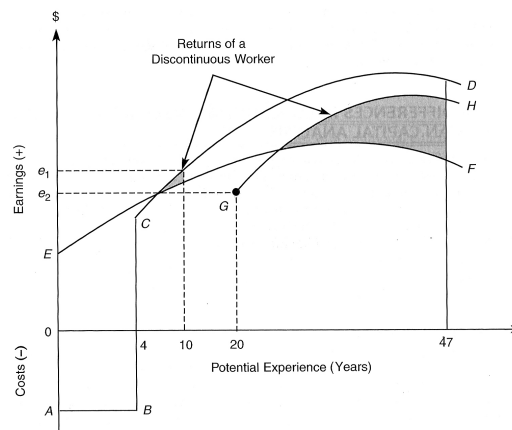


Figure 1. The impact of work intermittency on life-time earnings<sup>14</sup>

However, lower pay of mothers could also be caused by clustering in female occupations as well as labor market discrimination of mothers.<sup>15</sup>

The human capital theory suggests that “skill of all types will have a positive effect on returns”<sup>16</sup>. Therefore, in addition to the lesser amount of work experience accumulated due to the time off work, deterioration of skills during this time due to, for instance, progress in the field or simply forgetting previously acquired skills lowers women’s wages as well. Moreover, these two phenomena are very likely to operate simultaneously. Assuming that the rate of skill deterioration is likely to correlate with the field a woman works in, skill deterioration affects women of all educational categories. However, it is true that since higher educated women spend large investments on their education and thus are strongly motivated to reap the resulting benefits, they are more likely to participate in the labor market where the level of skill deterioration is high, for well paying fields deteriorate fast. Researchers indeed

<sup>11</sup> England, P., Folbre, N. (1999) *Who Should Pay for the Kids?*, Annals of the American Academy of Political and Social Science, Vol. 563, The Silent Crisis in U.S. Child Care, p. 199

<sup>12</sup> Jacobson, J. P., Levin, L. M. (1995) *Effects of intermittent labor force attachment on women’s earning*, Monthly Labor Review, p. 15

<sup>13</sup> Jacobson, J. P., Levin, L. M. (1995) *Effects of intermittent labor force attachment on women’s earning*, Monthly Labor Review, p. 18

<sup>14</sup> Blau, F.D., Ferber, M. A., Winkler, A. E., (2006) *The Economics of Women, Men and Work*, 5<sup>th</sup> Edition, Pearson Prentice Hall, p. 172

<sup>15</sup> Davies, H., Heather, J., Peronaci, R. (2002) *Forgone income and motherhood: What do recent British data tell us?*, Population Studies, Vol. 54, p. 300, note 27

<sup>16</sup> England, P., Folbre, N. (1999) *The Cost of Caring*, Annals of the American Academy of Political and Social Science, Vol. 561, Emotional Labor in the Service of Economy, p. 41

found out that “women who plan to experience interruptions will choose those occupations with lower depreciation rates”<sup>17</sup>

The literature discussed remarks that the indirect costs imposed on parents differ within educational categories or income levels. Davies, Heather and Peronaci (2002) argue that less educated women have initially lower income to lose but they are likely to fall into poverty and such an income loss can be ‘fatal’ for them since they cannot afford to pay for daycare and thus have to take time off ending up with much less income in real terms.<sup>18</sup> On the other hand, Ann Crittenden, as well as others, claims that “the mommy tax” is the highest for well-educated, high-income individuals whose human capital depreciates at a faster rate and lowest for poorly educated people who have less potential income to lose<sup>19</sup>. Therefore, anticipation of leaving the labor force which leads to lower earnings over a woman’s work life might cause lower investment in human capital, or investment in human capital that yields lower returns, but depreciates at a slower rate during periods when a woman has left the work force.<sup>20</sup>

Several contradictions appear in this context. If a woman invests less into her human capital because of anticipation of the loss in connection with parenthood, the state loses a certain amount of labor market values which would have otherwise been created and thus the overall GDP of the country enhanced. Under such assumption, Stendhal’s much quoted lament “geniuses born as women are lost to the public good” will be still valid. On the other hand, if a woman decides to invest in her human capital, she inclines to have one or two children or even none.<sup>21</sup> As Caldwell, Caldwell and McDonald (2002) explain, “if fertility remains low, the ultimate demographic impact will be severe”<sup>22</sup>. Put differently, under such assumption, birth rate is likely to fall under a sustainable level having severe consequences in the long run. Thus, one should realize that in both of these cases the society as a whole loses in a particular way.

### **Children as social goods**

But how should governmental assistance be proposed in order to create the desired effects of demographic sustainability and labor market attachment of primary caretakers?

Possible government interventions to achieve increasing birth rate include numerous options which have to be updated for inflation over the time. Financial incentives provide government assistance directly linked to the well-being of a child.<sup>23</sup> These include periodic cash payments, lump sum payments or loans, tax advantages, housing subsidies as well as subsidized goods and services for children.

Work and family incentives involve government measures to ensure that primary caretakers will stay attached to the labor market. These are represented by maternity and paternity leave, assistance with childcare expenses as well as support for part-time employment of

---

<sup>17</sup> Olson, J. E., Frieze, I. H., Detlefsen, E.G. (1990) *Having it all? Combining Work and Family in a Male and a Female Profession*, Sex Roles, Vol. 23, Nos. 9/10, p. 517

<sup>18</sup> Davies, H., Heather, J., Peronaci, R. (2002) *Forgone income and motherhood: What do recent British data tell us?*, Population Studies, Vol. 54, p. 304

<sup>19</sup> Crittenden A. (2002) *The Price of Motherhood: Why the Most Important Job in the World is Still the Least Valued*, First Owl Books Edition, p. p 91

<sup>20</sup> Jacobson, J. P., Levin, L. M. (1995) *Effects of intermittent labor force attachment on women’s earning*, Monthly Labor Review, p. 16

<sup>21</sup> Caldwell, J. C., Caldwell, P., McDonald, P. (2002) *Policy Responses to Low Fertility and its Consequences: A Global Survey*, Journal of Population Research, Vol. 19, No. 1, p. 13

<sup>22</sup> Caldwell, J. C., Caldwell, P., McDonald, P. (2002) *Policy Responses to Low Fertility and its Consequences: A Global Survey*, Journal of Population Research, Vol. 19, No. 1, p. 4

<sup>23</sup> Neyer, G. (2003) *Family Policies and Low Fertility in Western Europe*, Max Planck Institute for Demographic Research, Working paper, p. 30

mothers. The figures 2 and 3 below explain how different forms of child care subsidy influence parental incentives to participate in the labor market.

One way of reducing childcare costs is a linear wage subsidy. As shown in the figure 2 below, child care costs reduce the net wage rate, making the slope of the line in consumption-leisure space flatter than if child care was free. A higher price of child care increases the likelihood that the net market wage is below the reservation wage, thereby reducing the likelihood of employment. A linear child care subsidy of  $x$  dollar per hour changes the budget constraint, raises the net wage, makes the budget line steeper, and thereby increases the likelihood to work. In other words, the subsidy induces the mother to work.<sup>24</sup>

Another possibility is a non-linear wage subsidy. As Blau (2000) explains, “a non-linear wage subsidy is typically structured to have a declining subsidy rate as income rises and a maximum income level for eligibility”<sup>25</sup>. Non-linear subsidy is designed to motivate care takers to work, however, since this kind of subsidy is created to decline with increasing income, it can also create disincentives to work at a certain point as shown in the figure 3 below. To be more specific, the subsidy rate declines from  $s_1$  to  $s_2$  at income level  $i_1$ , corresponding to hours of work  $h_1$ , and from  $s_2$  to  $s_3$  at income level  $i_2$ , corresponding to hours  $h_2$ . The subsidy rate remains constant at  $s_3$  until the income eligibility cutoff  $i_3$ , corresponding to hours  $h_3$ , is reached, and then drops to zero.<sup>26</sup> Therefore, a disincentive might be created if a woman works slightly more than  $h_3$  hours. In order for them to qualify for this subsidy, these women reduce hours from above  $h_3$  to  $h_3$  or below.

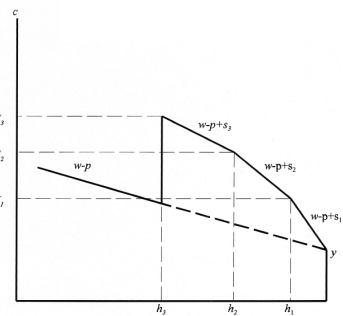
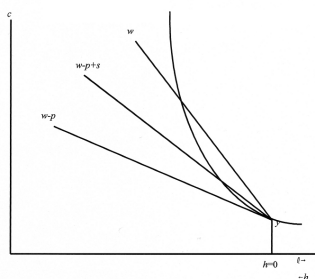


Figure 2. Child Care Price and a Linear Subsidy<sup>27</sup> Figure 3. A Nonlinear Child Care Subsidy<sup>28</sup>

Indeed, evidence provided by Stier, Lewin-Epstein and Brown (2001) is in favor of employment supportive policies claiming that they indeed “increase the probability of working full-time continuously while family demands are high and reduce the probability of withdrawing from the market”<sup>29</sup>.

<sup>24</sup> Blau, D. M. (2000) *Child Care Subsidy Programs*, National Bureau of Economic Research, Working Paper no. 7806, www.nber.org/papers/w7806, p. 24

<sup>25</sup> Blau, D. M. (2000) *Child Care Subsidy Programs*, National Bureau of Economic Research, Working Paper no. 7806, www.nber.org/papers/w7806, p. 24

<sup>26</sup> Blau, D. M. (2000) *Child Care Subsidy Programs*, National Bureau of Economic Research, Working Paper no. 7806, www.nber.org/papers/w7806, p. 25

<sup>27</sup> Blau, D. M. (2000) *Child Care Subsidy Programs*, National Bureau of Economic Research, Working Paper no. 7806, www.nber.org/papers/w7806, Figure 1

<sup>28</sup> Blau, D. M. (2000) *Child Care Subsidy Programs*, National Bureau of Economic Research, Working Paper no. 7806, www.nber.org/papers/w7806, Figure 2

<sup>29</sup> Stier, H., Lewin-Epstein, N., Braun, M. (2001) *Welfare Regimes, Family-Supportive Policies, and Women’s Employment along the Life-Course*, American Journal of Sociology, Vol. 106, No. 6, p. 1750  
Supporting evidence found for example in Folbre, N. (1994) *Children as Public Goods*, The American Economic Review, Vol. 84, No. 2, p. 201

In addition, social and political contexts of a particular country have to be taken into consideration when designing a successful family policy.<sup>30</sup> For example, if child care provided by low-wage undocumented immigrants is a factor related to higher fertility rates in the United States, this does not mean that this is a policy to be recommended for Sweden, which has a long-established, high-quality, state-subsidized child care system.<sup>31</sup> At the same time, in order for a family policy to be effective, social and individual acceptance is a crucial issue.<sup>32</sup> Put differently, there has to be a clear message delivered that “the society will support you if you have children”<sup>33</sup> if birth rate should increase.

It has to be kept in mind, however, that there appear to be contradictory arguments concerning the need for governmental assistance as well. The major arguments against governmental support of parenthood claim that “low or negative rates of population growth are beneficial in that they protect the environment and ensure long-term environmental and resource sustainability”<sup>34</sup> and that economic growth depends on the reduction of social welfare expenditure<sup>35</sup>. It results that every government has to consider which of these two different sets of arguments are more sustainable for the society as a whole and take relevant steps in their legislative processes.

### Conclusion

This paper investigated the real economic costs connected with parenthood and examined government intervention in response to family-related issues from different perspectives.

A research conducted for the purpose of a senior thesis, of which this paper is an extract, also found that women in the Czech Republic are to some extent aware of the real costs connected with childbearing and caring. No distinct impact of governmental financial assistance on the fertility decision-making has been uncovered there, however if designed as a further reaching measure and not just financial assistance, the impact of such provisions on fertility decision-making appears to be profound.

It was not a primary purpose to propose a feasible family-friendly policy of a particular country here, but rather to give guidelines how such policy should be proposed giving both general suggestions based on experience from different countries. There is not just a single step which would solve the problem of declining birth rate in any country. But, if one specific suggestion for creation of a family-friendly policy in the Czech Republic should be given, on the basis of my research, I suggest that daycare facilities be created as well as the government provide incentives to employers to create part-time jobs for mothers on parental leave and shortly after it. Such provisions would make it easier for mothers not only to find employment after giving birth, but these measurements would also make it easier for them to make a childbearing decision. In other words, being provided an opportunity of part-time

---

<sup>30</sup> McDonald, P. (2000) *The “Toolbox” of Public Policies to Impact on Fertility – A Global View*, paper presented at the seminar “Low Fertility, Families and Public Policies”, organized by the European Observatory on Family Matters in Seville, September 15-16, p. 1

<sup>31</sup> McDonald, P. (2000) *The “Toolbox” of Public Policies to Impact on Fertility – A Global View*, paper presented at the seminar “Low Fertility, Families and Public Policies”, organized by the European Observatory on Family Matters in Seville, September 15-16, p. 1

<sup>32</sup> Hank, K., Kreyenfeld, M. (2003) *A Multilevel Analysis of Child Care and Women’s Fertility Decisions in Western Germany*, Journal of Marriage and Family, Vol. 65, p. 585

<sup>33</sup> McDonald, P. (2000) *The “Toolbox” of Public Policies to Impact on Fertility – A Global View*, paper presented at the seminar “Low Fertility, Families and Public Policies”, organized by the European Observatory on Family Matters in Seville, September 15-16, p. 21

<sup>34</sup> Caldwell, J. C., Caldwell, P., McDonald, P. (2002) *Policy Responses to Low Fertility and its Consequences: A Global Survey*, Journal of Population Research, Vol. 19, No. 1, p. 11

<sup>35</sup> Caldwell, J. C., Caldwell, P., McDonald, P. (2002) *Policy Responses to Low Fertility and its Consequences: A Global Survey*, Journal of Population Research, Vol. 19, No. 1, p. 12

employment and childcare facilities after giving birth which enables them to minimize the time out of labor force, the indirect cost imposed on mothers would be mitigated. Consequently, birth rate would increase.

## References

- BBC (2002) *Raising a child 'costs £300,000'*,  
<http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/1740232.stm>;, January 3, 2002
- Blau, D. M. (2000) *Child Care Subsidy Programs*, National Bureau of Economic Research, Working Paper no. 7806, [www.nber.org/papers/w7806](http://www.nber.org/papers/w7806), pp. 1-84,
- Blau, F.D, Ferber, M. A., Winkler, A. E., (2006) *The Economics of Women, Men and Work*, 5<sup>th</sup> Edition, Pearson Prentice Hall
- Caldwell, J. C., Caldwell, P., McDonald, P. (2002) *Policy Responses to Low Fertility and its Consequences: A Global Survey*, Journal of Population Research, Vol. 19, No. 1, pp. 1-20
- Crittenden A. (2002) *The Price of Motherhood: Why the Most Important Job in the World is Still the Least Valued*, First Owl Books Edition
- Davies, H., Heather, J., Peronaci, R. (2002) *Forgone income and motherhood: What do recent British data tell us?*, Population Studies, Vol. 54, pp. 293-305
- England, P, Folbre, N. (1999) *Who Should Pay for the Kids?*, Annals of the American Academy of Political and Social Science, Vol. 563, The Silent Crisis in U.S. Child Care, pp. 194-207
- England, P., Folbre, N. (1999) *The Cost of Caring*, Annals of the American Academy of Political and Social Science, Vol. 561, Emotional Labor in the Service of Economy, pp. 39-51
- Forková, V., Volná, K, Malysa, M.(2007) *Kolik stojí škola, která je zdarma?*, Deník, January 9, 2007, p. 2
- Hank, K., Kreyenfeld, M. (2003) *A Multilevel Analysis of Child Care and Women's Fertility Decisions in Western Germany*, Journal of Marriage and Family, Vol. 65, pp. 584-596
- Hirsch, D. (2005) *Financial support for children – defining responsibilities and adequacy*, National Family & Parenting Institute, London
- Jacobson, J. P., Levin, L. M. (1995) *Effects of intermittent labor force attachment on women's earning*, Monthly Labor Review, pp. 14-19
- McDonald, P. (2000) *The "Toolbox" of Public Policies to Impact on Fertility – A Global View*, paper presented at the seminar "Low Fertility, Families and Public Policies", organized by the European Observatory on Family Matters in Seville, September 15-16
- Neyer, G. (2003) *Family Policies and Low Fertility in Western Europe*, Max Planck Institute for Demographic Research, Working paper
- Olson, J. E, Frieze, I. H., Detlefsen, E.G. (1990) *Having it all? Combining Work and Family in a Male and a Female Profession*, Sex Roles, Vol. 23, Nos. 9/10, pp. 512-533
- Stier, H., Lewin-Epstein, N., Braun, M. (2001) *Welfare Regimes, Family-Supportive Policies, and Women's Employment along the Life-Course*, American Journal of Sociology, Vol. 106, No. 6, pp. 1731-1760
- United States Department of Agriculture, Center for Nutrition Policy and Promotion (2005) *Expenditures on Children by Families, 2005*, Miscellaneous Publication No. 1528-2005  
<http://www.business.uc.edu/msqa/admissions/tuition>  
[http://www.earlham.edu/admissions/content/applying/financial/info\\_and\\_costs.htm](http://www.earlham.edu/admissions/content/applying/financial/info_and_costs.htm)  
<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/ainformace/72340036FCF0>  
[http://www.financninoviny.cz/kariera/index\\_view.php?id=164471](http://www.financninoviny.cz/kariera/index_view.php?id=164471)  
<http://www.quotedb.com/quotes/1026>

**Kontaktní adresa autora:**

**Jana Prochazkova, Bc.**

**absolventka oboru Angličtina se zamerením na aplikovanou ekonomii FF UP**

**[prochazkova.jana@hotmail.com](mailto:prochazkova.jana@hotmail.com)**



# VÝZNAM POZNÁNÍ POŽADAVKŮ ZÁKAZNÍKŮ PRO KONKURENCESCHOPNOST RETAILINGOVÉ FIRMY

Šárka Rahmanová

**Abstrakt:** Příspěvek je zaměřen na problematiku významu zohlednění strategických faktorů ovlivňujících volbu místa nákupu potravin cílové skupiny zákazníků retailingových firem provozujících prodejny supermarketů či hypermarketů v tradičních nákupních centrech ČR pro konkurenceschopnost výše uvedených retailingových firem. Pozornost je zaměřena na určení faktorů zohledňujících potřeby a požadavky zákazníků retailingových firem cílovou skupinou zákazníků výše uvedených retailingových firem, kterou představují návštěvníci tradičních nákupních center. Pozornost je v příspěvku také věnována zkušenostem v roli významných interních zdrojů informací a hodnocení strategických faktorů zákazníky. Následně jsou vymezeny konkrétní strategické faktory a představena jejich hierarchie.

**Klíčová slova:** hierarchie strategických faktorů, konkurenceschopnost, retailingová firma, strategická konkurenční výhoda, strategický faktor konkurenceschopnosti, tradiční nákupní centrum

## Úvod

Požadavky na strategické faktory reprezentují klíčové determinanty nákupního chování zákazníků. V této souvislosti je nutné také zdůraznit, že se požadavky zákazníků zvyšují s rostoucí úrovní vědomostí o produktech, které chtějí nakupovat, a o prodejnách, kde chtějí samotný nákup realizovat. Spolu s vývojem retailingového trhu včetně vývoje zákazníků tak představují významný dynamický prvek, který by retailingové firmy měly flexibilně ve své strategii i operativní činnosti zohlednit.

### Význam zohlednění strategických faktorů ovlivňujících volbu místa nákupu

Proces rozhodování o volbě nákupního místa potravin ovlivňuje celý souhrn faktorů. Jako hlavní faktory je možné označit:

- Vlastnosti zákazníka;
- Vlastnosti – obecné charakteristiky - nákupního místa, např. v podobě jeho polohy, dostupnosti automobilovou popř. veřejnou hromadnou dopravou, počtu parkovacích míst, existence koncentrace více prodejných jednotek v dané lokalitě, atmosféry při nákupu;
- Vlastnosti prodejní jednotky reprezentované např. šíří nabízeného sortimentu, prostorností, přehledností a rozsahem poskytovaných služeb personálu v dané prodejní jednotce.

V souvislosti s výše uvedenými vlastnostmi prodejní jednotky je nutné poznamenat, že jsou úzce propojeny také s vlastnostmi potravinářského sortimentu, který je nabízený v dané prodejně zákazníkům. Zákazníci ve skutečnosti vnímají vlastnosti nákupního místa a vlastnosti potravinářského sortimentu v dané prodejní jednotce jako jeden komplex. S těmito faktory spojují své požadavky. Na základě získaných souhrnných zkušeností pak prodejní jednotku také hodnotí jako jeden celek včetně jejího potravinářského sortimentu.

### Vliv zkušeností na nákupní chování

Vzhledem ke zvyklostnímu charakteru nákupu potravin je z pohledu retailingových firem velmi důležité zajistit, aby zákazníci získali v průběhu tohoto nákupu pozitivní zkušenosti. Pro retailingovou firmu je proto podle J. Vysekalové velmi důležité vytvořit ve své prodejní jednotce takové prodejní prostředí, které" se snaží vyvolávat pozitivní emoce

působící jako podněty ke koupi". Velmi důležitým aspektem je přitom schopnost retailingových firem odlišit své prodejní jednotky od prodejen konkurentů.<sup>1</sup>

Zde je nutné zohlednit skutečnost, že vzhledem k charakteru potravinářského sortimentu, kdy jsou jednotlivé výrobky snadno substituovatelné a obdobné druhy potravin jsou součástí nabízeného sortimentu velkého počtu širokosortimentních velkokapacitních samoobslužných prodejen, hraje důležitou roli pro úspěch v tvrdém konkurenčním boji schopnost odlišit se prodejním místem. Takovou diferenciací může být dle výše uvedené autorky také prezence retailingové firmy v nákupním centru. V případě, že je prodejní jednotka součástí např. obchodního komplexu nákupního centra, je důležité aby také toto nákupní centrum motivovalo návštěvníky k prožití příjemného nákupu.<sup>2</sup>

Retailingové firmy musí usilovat o to, aby byli zákazníci spokojeni s volbou nákupního místa resp. prodejní jednotky supermarketu či hypermarketu umístěné v tradičním nákupním centru, tzn. aby byly naplněny jejich klíčové požadavky, a aby byli spokojeni jak s vlastnostmi prodejní jednotky a nabízeného potravinářského sortimentem, tak i obecnými vlastnostmi nákupního místa.

Přitom je nutné zohlednit, že pozitivní zkušenosti získávají v případě nákupu potravin zákazníci pravidelnou opakovanou spotřebou potravin nakoupených v prodejních jednotkách retailingových firem. V osobní zkušenosti zákazníků se tak odráží dynamika resp. vývoj vlastností nákupního místa, prodejní jednotky a potravinářských produktů v ní nabízených a zákaznicky kupovaných. Proto je z pohledu retailingové firmy velmi důležité zajistit kontinuální uspokojování požadavků zákazníků a s tím související dlouhotrvající pozitivní zkušenost a spokojenost.

Právě tato spokojenost má dle M.O. Kaisera pozitivní vliv na loajalitu zákazníků.<sup>3</sup> Zmíněná loajalita zákazníků vůči určité retailingové společnosti, která je zaměřená na prodej vysokoobrátkového potravinářského sortimentu, je základem jejího úspěchu.

Také autorka J. Vysekalová ve své analýze nákupního chování vyzdvihuje význam dobré zkušenosti pro realizaci opakovaného zvyklostního nákupu. Autorka si uvědomuje, že podnětový reakční mechanismus zákazníků při nákupu potravin představujících masové spotřební zboží probíhá většinou na bázi zvyků a zkušeností.

Z pohledu retailingové firmy je proto velmi důležité věnovat pozornost definici toho, které konkrétní faktory, a to jak na úrovni vlastností samotného produktu, prodejní jednotky, tak i na úrovni vlastností nákupního místa, významně ovlivňují rozhodovací proces zákazníků o nákupu potravin. Následně je třeba tyto faktory zohlednit ve strategii firmy. V tomto případě lze tyto faktory označit za strategické faktory konkurenceschopnosti.

### **Hodnocení strategických faktorů zákazníky**

Vzhledem k existenci celého spektra možných strategických faktorů je nutné zdůraznit, že očekávání zákazníků se pro jednotlivé strategické faktory liší. Na základě analýzy očekávání zákazníků, která přímo souvisí s významem, který zákazníci daným klíčovým vlastnostem přikládají, je možné sestavit hierarchii strategických faktorů. Subjektivní význam zákazníků lze kvantifikovat pomocí míry významnosti. Stanovení míry významnosti, kterou zákazníci přisuzují jednotlivým strategickým faktorům, se kterými se v průběhu nákupního procesu setkávají, je určujícím kritériem pro vymezení zmíněné hierarchie strategických faktorů. Aby mohl být určen význam a pořadí důležitosti

---

<sup>1</sup> VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie spotřebitele. Jak zákazníci nakupují*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004, s. 61.

<sup>2</sup> VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie spotřebitele. Jak zákazníci nakupují*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004, s. 61.

<sup>3</sup> KAISER, M.O. *Kundenzufriedenheit kompakt, Leitfaden für dauerhafte Wettbewerbsvorteile*. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2006, s. 25.

jednotlivých faktorů pro zákazníka, je nutné analyzovat očekávání, která s danými faktory zákazníci spojují.<sup>4</sup>

V této souvislosti H. Meffert ještě jednou odkazuje na subjektivitu, která je s očekáváním jednotlivých zákazníků spojena.<sup>5</sup> Následnou analýzou poznatků získaných od určité skupiny zákazníků je ale možné informace o očekávání resp. významu jednotlivých strategických faktorů zobecnit. Stanovením významu jednotlivých strategických faktorů reprezentovaném tzv. mírou, resp. váhou významnosti v rámci stanovené škály, kterou individuální zákazníci připisují jednotlivým strategickým faktorům, je možné získat konkrétní představu o obecném významu daného strategického faktoru.<sup>6</sup>

### **Určení strategických faktorů ovlivňujících nákup potravin**

V rámci analýzy strategických faktorů ovlivňujících volbu nákupního místa potravin zákazníků byly především v rámci empirického výzkumu v letech 2005 – 2006 monitorovány a následně také vyhodnoceny postoje návštěvníků tradičních nákupních center k vybranému spektru potenciálních strategických faktorů. Jako potenciální strategické faktory byly zvoleny následující charakteristiky nákupních podmínek, které v sobě integrují jak vlastnosti nákupního místa, prodejních jednotek, tak i potravinářských produktů v prodejnách FMCG nabízených:

- Aktuálnost potravinářského sortimentu;
- Bezpečnost prodejní jednotky;
- Příznivá cena potravin;
- Ekologičnost- recyklovatelnost obalů nabízeného potravinářského sortimentu;
- Kvalita resp. úroveň obslužného personálu v prodejně;
- Kvalita (čerstvost) potravinářského sortimentu;
- Poloha prodejní jednotky;
- Přehlednost uspořádání potravinářského sortimentu;
- Velikost výběru – šíře potravinářského sortimentu.

Na základě kvalitativních poznatků získaných empirickým výzkumem resp. hodnocení výše uvedených faktorů zákazníky pomocí čtyřstupňové škály významnosti od faktorů zcela nedůležitých po faktory velmi důležité lze odvodit existenci předpokládaných mezikrajských rozdílů v preferencích jednotlivých faktorů.

I přes uvedené regionální rozdílnosti v subjektivním vnímání významu devíti vymezených faktorů návštěvníky nákupních center v jednotlivých krajích ČR, vykazuje podle statistických výpočtů realizovaných pomocí statistického balíčku STAGRAPHICS Centurion XV soubor získaných dat významnou míru korelace s průměrem za celou ČR. Vzhledem k výše uvedené skutečnosti je proto možné považovat zobecnění získaných regionálních poznatků pomocí uvedených průměrných hodnot za celou ČR za relevantní a se značnou vypovídací hodnotou.

Na základě kvalitativní a kvantitativní analýzy průměrných hodnot míry významnosti, kterou návštěvníci nákupních center v ČR přisuzují jednotlivým faktorům reprezentujícím profil nákupního místa, bylo možné určit hierarchii strategických faktorů, které podstatným způsobem ovlivňují volbu místa nákupu potravin.

---

<sup>4</sup> KAISER, M.O. *Kundenzufriedenheit kompakt, Leitfaden für dauerhafte Wettbewerbsvorteile*. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2006, s. 15.

<sup>5</sup> MEFFERT, H. *Marketing-Management: Analyse, Strategie, Implementierung*. 2. überarb. Auf., Wiesbaden: Kohlhammer, 1994, s. 98.

<sup>6</sup> VOLLERT, K. *Grundlagen des strategischen Marketing. Komparative Konkurrenzvorteile aufbauen und erhalten*. 2. Auflage, Bayreuth: Verlag P.C.O., 1999, s. 126 - 127.

### Kategorizace faktorů ovlivňujících nákup potravin

Vlastnímu určení hierarchie významnosti předcházela kategorizace jednotlivých faktorů do čtyř skupin, a to podle důležitosti, kterou jim přisuzují návštěvníci tradičních nákupních center reprezentující potenciální skupinu zákazníků supermarketů a hypermarketů umístěných v nákupních centrech. Faktory byly rozříděny do kategorií přestavených v TAB. 1.

TAB. 1 KATEGORIZACE FAKTORŮ PODLE MÍRY VÝZNAMNOSTI

| Míra významnosti faktorů | Kategorie faktorů     |
|--------------------------|-----------------------|
| 0,76 - 1,00              | Velmi důležitý faktor |
| 0,51 - 0,75              | Důležitý faktor       |
| 0,26 - 0,50              | Méně důležitý faktor  |
| 0,00 - 0,25              | Nepodstatný faktor    |

Zdroj: vlastní

Ze zobecněných výsledků empirického výzkumu pro celou ČR lze zkoumané faktory rozdělit dle průměrné míry významnosti do jednotlivých kategorií, které jsou prezentovány v TAB. 2.

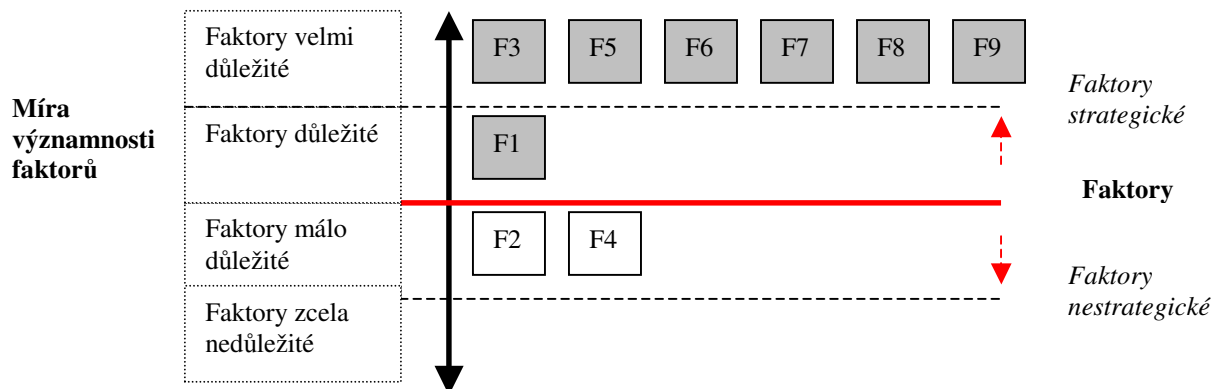
TAB. 2 KATEGORIZACE FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH NÁKUP POTRAVIN NÁVŠTĚVNÍKY TRADIČNÍCH NÁKUPNÍCH CENTRECH V ČR PODLE MÍRY VÝZNAMNOSTI

| Faktory                                              | Průměrná míra významnosti v ČR | Kategorie faktorů     |
|------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------|
| F1 Aktuálnost potravinářského sortimentu             | 0,584                          | Důležitý faktor       |
| F2 Bezpečnost prodejní jednotky                      | 0,411                          | Méně důležitý faktor  |
| F3 Příznivá cena potravin                            | 0,825                          | Velmi důležitý faktor |
| F4 Ekologičnost - recyklovatelnost obalů             | 0,475                          | Méně důležitý faktor  |
| F5 Kvalita resp. úroveň obslužného personálu         | 0,876                          | Velmi důležitý faktor |
| F6 Kvalita (čerstvost) potravinářského zboží         | 0,991                          | Velmi důležitý faktor |
| F7 Poloha prodejní jednotky                          | 0,823                          | Velmi důležitý faktor |
| F8 Přehlednost uspořádání potravinářského sortimentu | 0,903                          | Velmi důležitý faktor |
| F9 Velikost výběru - šíře potravinářského sortimentu | 0,905                          | Velmi důležitý faktor |

Zdroj: vlastní

Přehledně je možné znázornit soustavu sledovaných faktorů rozříděných pomocí čtyřstupňové škály míry významnosti také na OBR. 1.

OBR. 1 PŘEHLED KATEGORIÍ FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH NÁKUP POTRAVIN NÁVŠTĚVNÍKY TRADIČNÍCH NÁKUPNÍCH CENTRECH V ČR PODLE MÍRY VÝZNAMNOSTI

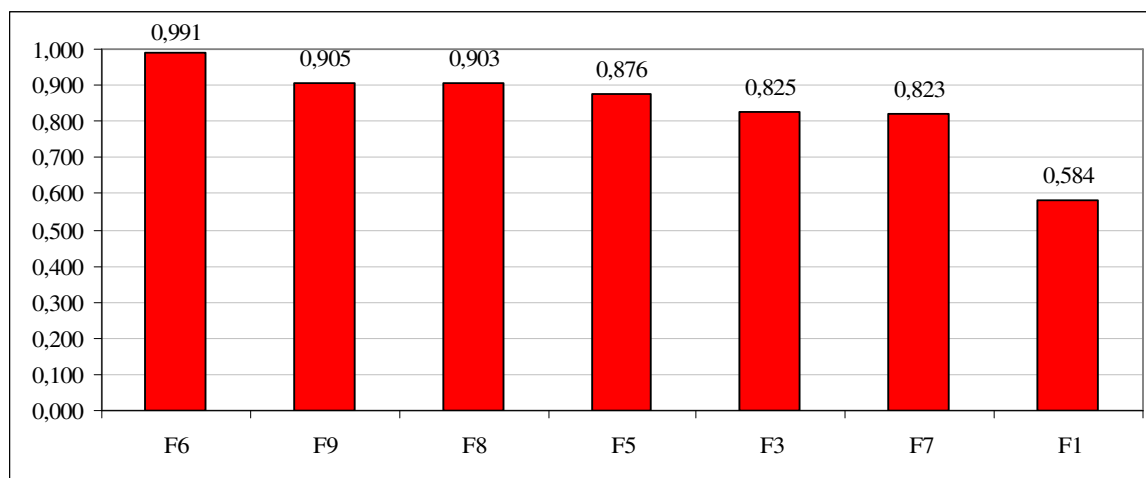


Zdroj: vlastní

### Hierarchie strategických faktorů ovlivňujících nákup potravin

V další fázi bylo možné setřídít strategické faktory, které reprezentují kategorii faktorů důležitých a velmi důležitých, sestupně podle absolutní výše míry významnosti a získat tak hierarchii strategických faktorů v pořadí, které je prezentováno na OBR. 2.

OBR. 2 HIERARCHIE STRATEGICKÝCH FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH NÁKUP POTRAVIN NÁVŠTĚVNÍKY TRADIČNÍCH NÁKUPNÍCH CENTRECH V ČR PODLE MÍRY VÝZNAMNOSTI



Zdroj: vlastní

Z výše uvedených údajů na OBR. 2 vyplývá, že zcela specifické postavení v rámci zmíněné hierarchie strategických faktorů zaujímá faktor F6 (kvalita potravinářského zboží), který má zcela dominantní postavení a mírou významnosti převyšuje druhý faktor v pořadí F9 (velikost výběru) o více než 9,5 %. Z výše uvedeného důvodu je proto možné faktor F6 označit pojmem obzvláště důležitý strategický faktor pro návštěvníky nákupních center ve všech 13 krajích ČR, kde se empirický výzkum uskutečnil.

### Závěr

Strategické faktory konkurenceschopnosti retailingových firem reprezentující oblasti potenciálních strategických konkurenčních výhod, které jsou akceptovány a zohledňovány zákazníkem, a které jsou zákaznickým motivem k realizaci nákupu potravin. Pro retailingové firmy je velmi důležité věnovat pozornost poznání požadavků zákazníků na strategické faktory. Zohledněním těchto faktorů ve vytvořených strategických konkurenčních

výhodách retailingovými firmami provozujícími prodejní jednotky supermarketů a hypermarketů v tradičních nákupních centrech je velmi důležité, chtějí-li dosáhnout konkurenceschopnosti na českém retailingovém trhu.

Na základě analýzy údajů získaných empirickým výzkumem byly za strategické faktory označeny pouze ty faktory, jejichž míra významnosti dosahuje minimálně kritické významnosti ve výši 0,5. Jedná se o kategorie důležitých a velmi důležitých faktorů, které podstatně ovlivňují volbu nákupního místa zákazníků. Následně bylo provedeno setřídění strategických faktorů v rámci kterého byla vytvořena hierarchie strategických faktorů. Z výše uvedené hierarchie je patrné, že zcela specifické dominantní postavení zaujímá již zmíněný faktor kvality potravinářského sortimentu. V sestupném pořadí dle absolutní výše míry významnosti následují pak strategické faktory velikost výběru, přehlednost uspořádání sortimentu, kvalita personálu, příznivá cena, poloha prodejny a konečně aktuálnost potravinářského sortimentu. Výše uvedené strategické faktory představují strategické oblasti pro vytvoření strategických konkurenčních výhod retailingových firem.

## **Literatura**

- [1] KAISER, M.O. *Kundenzufriedenheit kompakt, Leitfaden für dauerhafte Wettbewerbsvorteile*. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2006.
- [2] MEFFERT, H. *Marketing-Management: Analyse, Strategie, Implementierung*. 2. überarb. Auf., Wiesbaden: Kohlhammer, 1994.
- [3] VOLLERT, K. *Grundlagen des strategischen Marketing. Komparative Konkurrenzvorteile aufbauen und erhalten*. 2. Auflage, Bayreuth: Verlag P.C.O., 1999.
- [4] VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie spotřebitele. Jak zákazníci nakupují*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004.

### ***Importance of recognition of customers' requirements for a competitiveness of retail companies***

*Annotation: The objective of this article is to evaluate strategic factors touching on the competitive ability of Czech retail companies which operate supermarket and hypermarket sales units in traditional shopping centres in the Czech Republic. The article is focused especially on a specification of requests representing strategic factors affecting the choice of purchasing location for foodstuffs for the customers of traditional shopping centres. Afterwards the analysis of strategical factors and their importance is realized on an empirically-based data evaluation*

*Key words: Hierarchy of strategical factors, competitiveness, retail company, strategical competitive advantage, strategical factor of competitiveness, traditional shopping centre*

**Kontaktní adresa autora:**  
**Šárka Rahmanová, Ing., MES, MBA**  
**Katedra podnikové ekonomiky**  
**Hospodářská fakulta**  
**Technická univerzita v Liberci**  
**Hálkova 6, 461 17 Liberec**  
**sarka.rahmanova@tul.cz**

# NOVÉ TRENDY V MARKETINGOVEJ KOMUNIKÁCIÍ

Juraj Rákoš

**Abstrakt:** V podmienkach hyperkonkurenčného prostredia tradičné metódy marketingovej komunikácie ako reklama v rôznych podobách, inzercia, výstavy už nestačia. Je potrebné aj v podmienkach malých a stredných podnikov sa zamerať na nové formy propagácie výrobkov a služieb. V situácií, kde na trhu pôsobí množstvo výrobcov a problémom už nie je kvalitne a rýchlo vyrobiť výrobok, či poskytnúť službu, ale nájsť spôsob ako výrobok či službu úspešne realizovať. Tento článok chce upozorniť na dve metódy, ktoré sa v čoraz väčšej miere začínajú uplatňovať aj podmienkach, kde v regióne pôsobia prevažne malé a stredné podniky. Jedná sa o event marketing a internet marketing.

**Kľúčové slová:** marketingová komunikácia, event marketing, internet marketing, reklama, média, podnik

Reklama v zmysle šírenia informácií prostredníctvom médií s cieľom predat' výrobok už nepostačuje, a tak sa musel zmeniť jej obsah, forma i prostriedky. Preto vznikol marketing ako vedná disciplína, ktorá obsahuje nielen reklamu, ale aj ďalšie zložky, ktoré pomáhali výrobok predat'. Samozrejme sa bolo treba zaoberať produktom, jeho cenou a distribúciou. Okrem toho sa reklama zmenila na marketingovú komunikáciu, ktorá okrem reklamy v tlači, rozhlase, televízii a na billboardoch (nadlinkové aktivity) rozvíjala aj ďalšie aktivity. Pre tieto sa ustálilo označenie ako podlinkové (napr. public relations, human relation, sales promotion, personal selling, ale aj novšie – direct marketing, sponzoring a pod.)

Pripomeniem základné nástroje, ktoré má marketingová komunikácia k dispozícii:

**Reklama** (advertising): tvorba a distribúcia správ poskytovateľov tovaru či služieb ponúkaných s komerčným cieľom. Musí byť zrejmé, že ide o platené správy, ktoré využívajú komunikačné média, na oslovenie cieľovej skupiny. Patrí sem inzercia, televízna a rozhlasová reklama, vnútorná reklama, reklama v kinách a audiovizuálne snímky.

**Podpora predaja** (sales promotion): marketingová technika používajúca v ohraničenom čase podnety, ktoré nie sú súčasťou bežnej motivácie spotrebiteľov, s cieľom zvýšiť predaj. Ide o súhrn rôznych nástrojov, ktoré stimulujú uskutočnenie nákupu, ako napríklad rôzne sŕaže, hry, akcie na mieste predaja, výstavy, zábavné akcie, vzorky, prémie, kupóny, rabaty, atď.

**Práca s verejnosťou** (public relations) riadiaca a marketingová technika, pomocou ktorej sa predávajú informácie o organizácii, jej výrobkoch a službách, s cieľom vytvorenia priaznivej klímy, získania sympatií a podpory verejnosti aj inštitúcií, ktoré môžu ovplyvniť dosiahnutie marketingových zámerov.

**Priamy marketing** (direct marketing) Interaktívna marketingová technika, používajúca jedno či viac komunikačných médií k dosiahnutiu merateľnej odozvy dopytu alebo predaja. Jedná sa o ciele oslovenie a komunikáciu s presne definovanými skupinami zákazníkov.

**Sponzoring:** (product placement) komunikačná technika umožňujúca kúpiť, či finančne podporiť určitú udalosť, reláciu, publikáciu a rôzne diela tak, že organizácia získa príležitosť prezentovať svoju obchodnú značku, názov, či reklamnú správu. Sponzor dáva k dispozícii finančnú čiastku, alebo vecné prostriedky a za to dostáva protislužbu, ktorá mu pomáha k dosiahnutiu marketingových cieľov. Sponzoring sa väčšinou sústreďuje na športovú, kultúrnu a sociálnu oblasť. Príkladom sponzoringu je napr.: (product placement) Je to relatívne nový jav. Prvý krát bol zaznamenaný v osemdesiatych rokoch. Ide o promo stratégiu, kedy je skutočný produkt umiestnený najčastejšie do vymysleného príbehu, do

filmu alebo do seriálu a tvári sa akoby do príbehu skutočne patril. Product placement je však výsledkom ekonomickej výmeny. V českej kinematografii sa môžeme s product placementom stretnúť napríklad vo filme Vratné láhve.

**Nové médiá:** každý nový vedecký vynález počnúc Guttenbergovým vynálezom kníhtlače, sa bezprostredne odrazil v oblasti komunikácie i reklamy, či už to bola fotografia, film, rozhlas, televízia, holografia ... až po dnešný internet.<sup>1</sup>

Marketingová komunikácia prechádza množstvom zmien: Musí. Vznikajú nové špecializované odbory, je virálny, gerilový či Internetový marketing.

V podmienkach v ktorých fungujú firmy v prešovskom regióne sa z uvedených nových foriem vo väčšej miere využíva najmä forma eventu a internetového marketingu. Predmetom záujmu a skúmania sú v našom prípade najmä výrobné regionálne podniky zhruba do 250 zamestnancov. Jedná sa prevažne o strojárské firmy, drevárske a potravinárske firmy. Aj tieto firmy vzhľadom k svojmu obmedzenému rozpočtu musia zvažovať a vo svojej marketingovej stratégii rozhodnúť ktorú formu marketingovej komunikácie uprednostnia popri tradičnej reklame aj vzhľadom k charakteru svojej činnosti. Marketingoví manažéri firiem podľa prieskumu, ktorý vykonala Katedra marketingu spolu s Katedrou financií a účtovníctva tvrdia, že je dosť ťažké si predstaviť využitie viral marketingu, alebo guerilla marketingu v strojárnskej firme, ale v potravinárskej firme by to možné bolo. Vo firmách špecializovaných na strojárnsku výrobu, textilnú výrobu, či drevársku firmu je cieľová skupina zákazníkov exaktnejšie vydefinovaná, ako u firmy, ktorá sa v potravinárstve zaoberá cukrárenskou výrobou, či výrobou piva.

Preto v tomto článku som upriamil pozornosť na dva druhy marketingovej komunikácie a to na event marketing a internetový marketing. Aj z hľadiska nákladov sa jedná o nízkorozpočtovú propagáciu, ktorá môže pri vhodnom použití znamenať konkurenčnú výhodu.

### **Event Marketing**

Event - udalosť, alebo lepšie preložené pre naše potreby: podujatie. Eventy možno celkom nepatria medzi najnovšie trendy marketingovej komunikácie, ale určite sa v posledných rokoch dá hovoriť o "móde" eventov. Dôvodov je viac. Jedným z podstatných je fakt, že aj u nás - podobne ako v krajinách s vyspelou ekonomikou nastáva postupný ústup nadlínok v prospech podlínkových aktivít. Priama - nadlínková - reklama je vysoko nákladová a začína postupne nadobúdať nedôveru u zadávateľov reklamy i agentúr, najmä mediálnych.

Preto nastáva únik od priamej reklamy a hľadajú sa iné spôsoby oslovenia zákazníka. Do popredia sa dostávajú PR a v rámci nich nadobúda čoraz väčšiu obľubu aj event ako forma viacmenej priameho styku s klientom, obchodným partnerom, či zákazníkom.

Čo je to vlastne "event" a aké má u nás formy? Eventom sa rozumie organizovaná udalosť, zvyčajne spoločenského, zábavného charakteru. To je, samozrejme, tzv. vonkajší účel. Usporiadatelia eventov sledujú celkom iné zámery a sľubujú si jednoznačný efekt: priame oslovenie recipienta, navodenie atmosféry dobrých vzťahov, práca na imidži firmy, prípadne jej produktov. Tým sa event ako prostriedok marketingovej komunikácie neraz stáva aj sprostredkovaným prostriedkom direct marketingu.

Event ako jeden z moderných a čoraz významnejších prostriedkov marketingovej komunikácie má niekoľko výhod. Spomeniem len tie najjednoduchšie:

- hoci sa vyskytujú aj naozaj nákladné eventy, v porovnaní s nákladmi na priamu, nadlínkovú reklamu, ide zvyčajne o náklady neporovnateľne nižšie,
- eventy sú prakticky univerzálne použiteľné na rôzne formy prezentácie vlastnej firmy,

---

<sup>1</sup> VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J.: Reklama, Jak dělat reklamu. Praha, GRADA 2007 s. 14 - 15



- prípadne obchodných partnerov a sponzorov,
- atmosféra eventov zvyčajne zaručuje priaznivý náhľad účastníkov na organizátora.

Otázka však znie: prečo aj na Slovensku, v našom ekonomickom a spoločenskom prostredí? Jednak to spôsobil prílev zahraničných firiem a investorov, ktorí si priniesli svoje know-how a v rámci neho aj poznatky o efektívnom využití eventov. Tým sa vytvára istý návyk, čiže tradícia, ktorú si formy zakladajú a pokračujú v nej (výročné eventy a pod.). No a jednak skúsenosti z eventov, ktoré sa už konali, potvrdili možnosti ich využitia a ich úspešnosť z viacerých hľadísk.

Stručne by som spomenul niektoré základné druhy eventov, s ktorými sme sa stretli aj našich podmienkach. Primárne ich môžeme rozdeliť na dva základné druhy:

- verejné eventy
- firemné eventy

**Verejné eventy** sú (čo vyplýva zo samotného názvu kategórie) určené širokej verejnosti. Čiže je tam výhoda rozsiahlej cieľovej skupiny, pričom zvyčajne ide o existujúcich a potenciálnych zákazníkov, či priaznivcov značky a jej produktov. Majú zvyčajne formu zábavných akcií pre kohokoľvek, kto má chuť prísť na miesto konania. Ponúka sa príťažlivý kultúrny program a zábavné atrakcie - obvykle najmä pre deti. Pre dospelých býva aspoň časť občerstvenia zdarma, k čomu sa pridávajú súťaže o atraktívne ceny. Majoritnou cieľovou skupinou sú teda zvyčajne rodiny s deťmi, čomu sa prispôsobujú príležitosti i program. Klasickými prípadmi sú Mikulášske akcie, ktorých sme každoročne svedkami. Tie sú ideálnou pôdou pre prezentáciu organizátora (môže to byť okrem komerčných firiem aj štátny, či zastupiteľský orgán, alebo politická strana), ale zároveň aj pre sponzorov a ich produkty, ktoré sa na mieste konania nielen propagujú, ale priamo používajú vo forme samplingu. Takéto verejné eventy majú neraz aj prezentačný charakter, lákajú "obecenstvo" príležitosťou pre lacnú zábavu a príjemne strávený čas... Verejné eventy používa neraz aj charita (alebo komerčné firmy pod zámkou charity), čo má významný efekt v oblasti PR. Výhodou verejných eventov je, že ich môže prezentovať rovnako strojárskaya firma, ako napríklad pivovar.

**Firemné eventy** sa stali významným nástrojom nielen firemného CI, ale aj ostatných druhov vonkajšej komunikácie. Event je dnes neraz považovaný viac za "výkladnú skriňu", "rodinné striebro" firmy, ako priama reklama, ktorou sa prezentuje pred širokou verejnosťou. Zastavíme sa len u niekoľkých druhov a foriem, ktoré sa u nás vyskytujú najčastejšie.

**Výročné eventy.** Firmy takýmto spôsobom oslavujú výročie svojho vzniku, čo je medializované aj smerom k verejnosti. Výročie vzniku vždy naznačuje tradíciu a stabilitu firmy, ktorá sa ho "dožila". Zvyčajne ide o okrúhle výročia, ale spoločnosti, ktoré sa snažia komunikovať čo najsúvislejšie, si takto pripomínajú každé výročie. Ide zvyčajne o veľkolepé akcie za účasti miestnych celebrit, politických činiteľov a iných významných osobností, ktorých účasť spoluvytvára imidž firmy. Zo šiestich opýtaných firiem všetky pri okrúhlych výročiach poriadali eventy.

**Príležitostné eventy.** Klasickým príkladom sú predvianočné eventy, ktoré usporiadáva prakticky každá väčšia spoločnosť. Ale sú aj iné príležitosti: plesová sezóna, príchod leta, mestské výstavné trhy, výročie mesta a pod. Každá príležitosť je dobrá, vhodné sú najmä tie, ktoré sú "mimo hlavnej sezóny", to znamená mimo obdobia, kedy sú všetci účastí na eventoch presýtení...

**Prezentačné eventy.** Ich účelom je presnej cieľovej skupine odprezentovať produkty, ktorých konzumentmi by sa mala stať, prípadne s odbytom ktorých by nám mala významne pomôcť. Klasickým príkladom sú viacdňové eventy, organizované farmaceutickými firmami, ktoré pozývajú lekárov na odbornú konferenciu, kde im prezentujú svoje produkty s výhľadom,

že ich títo budú odporúčať svojim pacientom. Po nej nasleduje zábavný večer s atraktívnym programom. Niekedy však nejde priamo o produkty, ale o vytvorenie vzťahu k firme, či značke. Príkladom sú napríklad dni otvorených dverí. Zaujímavosťou je, že k týmto formám marketingovej komunikácie sa v čoraz väčšej miere uchýľujú aj organizácie, ktoré zdánlivo nemajú s podnikaním nič spoločné, ako napríklad univerzity, stredné školy, dokonca aj základné školy. Zrejme pochopili, že pôsobia v rovnakom hyperkonkurenčnom prostredí a že aj oni musia bojovať o klienta.

### **Internetový marketing**

Internet je dnes celosvetovo uznávaným, vyhľadávaným, voľne dostupným a popri tom aj najlacnejším zdrojom získavania rôznych informácií. Stal sa nielen významným mienkotvorným médiom, ale aj vplyvným prostriedkom na ovplyvňovanie predaja a nákupu. Svojou nesmiernou schopnosťou ovplyvniť v jednom okamihu rozhodnutie veľkého množstva potenciálnych obchodných partnerov resp. zákazníkov teoreticky na celom svete nemá konkurenciu v žiadnom inom reklamnom médiu. Jeho vplyv nie je ničím limitovaný a cena neporovnateľne menšia ako pri klasických médiách.

Internetová reklama je rovnako ako klasická súčasťou marketingového komunikačného mixu. Jedná sa teda o platenú formu prezentácie firmy, výrobkov alebo poskytovaných služieb. K prenosu reklamných informácií k potenciálnym zákazníkom sa v tomto prípade využíva špecifického prostredia Internetu so svojimi kladmi aj záporami.

Zaujímavosťou je, že za internetovú reklamu pokladali všetky oslovené firmy aj to, že mali internetovú stránku, alebo portál. Až na upozornenie, že internetovú stránku má v tejto dobe už úplne každý, nielen obchodné a výrobné firmy, si začali uvedomovať, že na tú stránku je potrebné aj cielene upozorniť a že k tomu slúžia nástroje internetového marketingu, čo niektoré firmy aj využívali, aj keď s pomerne nízkou účinnosťou a odozvou – podľa meradla počet kliknutí na stránku.

### **Nástroje Internetového marketingu**

Internetová reklama sa u nás, vďaka zaostávaniu v zavádzaní Internetu do bežného života, začala využívať s niekoľkoročným oneskorením za vyspelými štátmi Európy a hlavne za USA, ktorá je považovaná za kolísku on-line reklamy. Hlavne s tohto dôvodu sa v terminológii udomácnili anglické termíny.

**Banner (reklamný prúžok)** - statický alebo animovaný obrázok, ktorý nesie reklamné zadelenie. Jeho veľkosť je rôzna a udáva sa v bodoch obrazu (pixeloch).

Reklamný systém - software, ktorý je určený na distribúciu bannerov naprieč Internetom pomocou rôznych serverov. Reklamný systém zaznamenáva počet zobrazení reklamných prúžkov, počet kliknutí, atď.

**Impression (zobrazenie)** - zobrazenia viacerých reklamných prúžkov za určité obdobie. Často sa zobrazenie reklamného prúžku zamieňa za jeho vzhladnutie .

**Výmenný reklamný systém** - systém pre vzájomnú výmenu bannerov . Pretože reklamné plochy nie sú využité na 100 % pre komerčné účely, sú na nich bezplatne zobrazované reklamné prúžky iných webových stránok, na nich sa na oplátku zobrazia bannery ďalších stránok zapojených do výmenného systému.

**Click (kliknutie)** - kliknutie myšou na reklamný prúžok. Kliknutie na banner neznamená, že sa dostaneme na cieľovú stránku. Môže sa stať, že reklamný systém je nefunkčný v danom okamihu, linky na danú stránku sú zahatené, cieľový server neodpovedá. Z tohto dôvodu sa zaviedol pojem prekliknutie.

**Click Through (prekliknutie)** - návštevník stránky sa úspešne preklikne cez reklamný prúžok na cieľovú stránku zadávateľa reklamy.

## Formy internetovej reklamy

Pod pojmom internetová reklama si väčšina nás predstaví bannerovú reklamu. On-line reklama však využíva aj ďalšie spôsoby ako je direct-mail, pop-up okná, sponzoring, prednostné uprednostnenie odkazov vo vyhľadávačoch, hry a súťaže, atď.

### **Bannerová reklama**

Bannerová reklama je najpoužívanejšia forma on-line reklamy. K prenosu reklamy sa využívajú reklamné prúžky rôznej veľkosti, ktoré sú reklamným systémom zobrazované na reklamných pozíciách predplatených www stránok. Rozmery reklamných prúžkov sú štandardizované medzinárodnou organizáciou IAB - Interactive Advertising Bureau. Pre zadávateľov reklamy je jednoduchšie mať reklamné prúžky štandardných rozmerov, pretože môžu byť použité na rôznych www stránkach.



Graf č. 1<sup>2</sup>

### **Textová reklama**

Internet je v prvom rade o informáciách a to si neuvedomujú mnohí zadávatelia reklamy, keď podceňujú textovú reklamu t.j. reklamu buď v podobe priamych hypertextových odkazov (liniek) s jasným informačným posolstvom alebo kratšieho popisného textu zakončeného odkazom. Dlhšie reklamné texty sú už doménou PR článkov. Textová reklama ako viacnásobne potvrdzuje každý, kto mal možnosť testovať rôzne druhy reklamy, je ďaleko najefektívnejším druhom reklamy na Internete a to nielen kvôli nízkej cene a vysokej flexibilitě, ktorá umožňuje napr. rýchlo meniť a aktualizovať reklamný text. Dôvodom jej úspešnosti je aj tzv. bannerová slepota t.j. otupenie užívateľov z rôznej farebnej a blikajúcej bannerovej reklamy, ktorú mnohí užívatelia berú ako kulisu a ignorujú v prospech textu, ktorý obsahuje informácie, ktoré hľadajú.

Viac ako 80% všetkých užívateľov internetu, nachádza cieľ svojho hľadania prostredníctvom vyhľadávačov, ako je Google, Zoznam ...

### **PR články**

PR články sú veľmi efektívnym nástrojom na informovanie zainteresovanej verejnosti. Vzhľadom nato, že poskytujú oveľa viac priestoru ako bežný formát reklamy, dobre napísaný PR článok môže byť niekoľkonásobne efektívnejší ako iná reklamná forma. S písaním reklamného článku alebo správy majú skúsenosti všetky oslovené podniky. Pri písaní článkov pomáhajú redaktori príslušného média, v ktorom si článok podnik zvolí uverejniť.

<sup>2</sup> Zdroj: www.SPIR.cz, 2007

### ***E-mailová reklama***

Veľmi používaným a obľúbeným nástrojom na propagáciu cez Internet je e-mail. Spoločnosti si vytvárajú databázy súčasných ako aj potenciálnych zákazníkov resp. obchodných partnerov. Pomocou e-mailu im zasielajú pravidelne informácie o novinkách, aktuálne ponuky, špeciálne akcie atď..

Možnosť ako využívať e-mail je veľmi veľá. Rada užívateľov sa registruje na stránkach výrobcu, predajcu a pravidelne potom sú im zasielané reklamné e-maily. Ďalšiu skupinu tvoria registrácie na obľúbených www stránkach, užívateľom sú posielané výpisy najnovších článkov alebo zhrnutí. Tieto e-maily sa nazývajú newsletter. Prevádzkovatelia umožňujú do týchto e-mailov vložiť reklamné vsuvky za poplatok.

Inou príležitosťou na reklamné aktivity poskytujú freemailové servery. Tie ponúkajú užívateľom vytvoriť e-mailové schránky zdarma, ale na druhej strane to umožňuje prevádzkovateľom vkladať reklamné texty, bannery tretích strán.

### **Výhody internetovej reklamy**

Medzi výhody internetovej reklamy patrí najmä selektivita, interaktivita, flexibilita a najmä z pohľadu viacerých majiteľov a všadeprítomných podnikových rozpočtárov nízke výrobné náklady

### **Nevýhody internetovej reklamy**

V prieskume sme zaznamenali aj niektoré názory týkajúce sa nevýhod internetovej reklamy – najmä obmedzený rozsah internetovej populácie. Celkové využívanie a prístup na Internet je aj v súčasnosti ešte obmedzený, hádam okrem USA a vyspelých štátov EU. Táto zdanlivá nevýhoda je z roka na rok menej podstatná a má tendenciu prejsť do výhody.

### **Oveľa závažnejšou nevýhodou sa javí nízky podiel na celkových reklamných príjmoch**

Internet je ako reklamné médium stále len v počiatkoch. Zadávatelia reklamy a odborníci z mediálnych agentúr sa stále učia efektívne a správne používať Internet v reklamných kampaniach resp. v mediálnom mixe. Podiel Internetu na reklamnom trhu je však stále veľmi malý okolo 1% v SR, pričom v USA sa toto číslo pohybuje na úrovni okolo 4%. Internet tak stále zaostáva svojou kvalitou a rozsahom poskytovaných dát o svojich užívateľoch výrazne za ostatnými médiami, aj keď jeho význam a podiel stále rastie.

### **Záver**

Zákutia marketingu predstavujú obrovské bludisko, ktoré však nemá len jednu správnu cestu k cieľu. Je ich mnoho, no niektoré z nich sú slepé. Závisí na nás ktorú z týchto cestičiek si vyberieme. Dnešná doba ich ponúka mnoho a budúcnosť pravdepodobne ešte viac. Nájsť tú najúčinnjšiu a najefektívnejšiu nie je vždy jednoduché. Jednou z možností je využiť internetovú reklamu, so všetkými jej nespornými výhodami, ako je rýchlosť, efektívnosť, výborná cielenosť, absolútna globálnosť a relatívne nízka nákladovosť, ale aj mnohými obmedzeniami. Po výbere médiá však ešte nastáva otázka. Kde? Možností je naozaj nespočetne veľá. Osloviť zákazníka, sa pokúšajú firmy už storočia rôznymi spôsobmi a cestami. Internet ja ďalšou z nich. Nie je všemožný, no podceňovať ho v žiadnom prípade netreba. Avšak svoj potenciál nám určite ešte len ukáže.

Nesmieme však zabudnúť na ešte jeden dôležitý a protichodný moment: na jednej strane zvyšujeme za každú cenu produkciu výrobou často aj nepotrebných výrobkov a na druhej strane si neuvedomujeme, že prírodné zdroje sú obmedzené a že v prípade nedodržania zásad hospodárnosti, recyklovateľnosti a šetrnosti ich vyčerpáme a potom už nám nemusia pomôcť ani tie najmodernejšie metódy marketingovej komunikácie.

## **Literatúra**

HORÁKOVÁ I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H.: Strategie firemní komunikace. Praha, Management Press 2000, s. 36.

HORNÁK, P.: Reklama, propagácia, public relations v médiách. Bratislava, SOSPPRA 1998

KOTULIČ, R.: Trendy na trhu s pekárenskými produktmi a marketingový prieskum vybraných pekárenských výrobkov. In: Zborník vedeckých prác z medzinárodnej vedeckej konferencie – Ekonomika poľnohospodárstva na prahu tretieho tisícročia. Nitra: SPU, 1999., ISBN: 80-7137-653-1

MRVOVÁ, K.: *Marketingová analýza v orientácii na podnik cestovného ruchu*. In: Zborník referátov a príspevkov – VEDECKÉ KONFERENCIE. Dni otvorených dverí. 1. vyd. Bratislava: Centrum ďalšieho vzdelávania Ekonomickej univerzity, 2006. 287 s. ISBN 80-225-2175-2

SOJKA, L.: Regionálny manažment. Metódy a postupy vo väzbe na podnikateľské subjekty. Zborník z konferencie Modelovanie procesov manažmentu '05. Žilinská univerzita 2005.

ŠINDLERYOVÁ, I. : Interakcia marketingu a médií. In : Zborník z medzinárodného odborného seminára Marketing a médiá, Regionálny marketing. Trnava : Fakulta masmediálnej komunikácie Univerzity sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2003, ISBN: 80-89034-49-7.

VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J.: Reklama, Jak dělat reklamu. Praha, GRADA 2007

### ***The new Trends in Marketing Communication***

*Annotation: The usual methods used in marketing communication as advertising in various modifications are not usable enough in the new conditions. It is necessary to find a new ways of advertising especially in small and middle size enterprises. In hyper competitive conditions it is important not only to produce article, but also to reveal on the market. This article is concerned to even marketing and internet marketing*

*Key words: marketing, event marketing, internet marketing, marketing communication, small business*

### **Kontaktná adresa autora:**

**Juraj Rákoš, Ing.**

**Fakulta manažmentu**

**Prešovská univerzita v Prešove**

**Ul. 17. novembra 1, 080 01 Prešov**

**rakos@unipo.sk**

# EXEKUCE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Marie Sciskalová

**Abstrakt:** *Daňové právo upravuje normativními právními akty vztahy, které vznikají na úseku finanční činnosti. Představuje souhrn právních norem, které obsahují specifickou právní úpravu dotýkající se finančních vztahů vznikajících na úseku finanční činnosti. Právní normy opravňují správce daně mj. i k vymáhání uložené povinnosti, např. je-li dlužník v prodlení se zaplacením daně nebo zálohy na dani. Správce daně použije na základě zákona institut daňové exekuce.*

**Klíčová slova:** *právní předpis, právní norma, subjekt, veřejné právo, oprávněný, povinný, povinnost, rozhodnutí, exekuce, peněžité plnění, srážka ze mzdy, ručení, nemovitost, vynucení povinnosti.*

## Úvod

Ústava České republiky v hlavě první, čl. 2 odst. uvádí, že státní moc slouží všem občanům a lze ji uplatňovat jen v případech, v mezích a způsoby, které stanoví zákon.

Právo je soubor právních norem, které je uplatňováno oprávněnými orgány státu v určité době, na určitém území. Právní normy jsou obecně závazná pravidla, tj. příkazy, zákazy a dovolení, jimiž oprávněný orgán státu upravuje přípustné jednání a vzájemné vztahy svých členů. V právnické terminologii můžeme právo dělit mj. na právo veřejné a soukromé, právo hmotné a procesní, právo objektivní a subjektivní, aj.

Pro tento příspěvek se budu blíže věnovat oblasti práva procesního a to konkrétně daňové exekuci. Procesní právo je odvětví práva veřejného, kterým je stanoven postup soudních a správních orgánů jak vyřizovat záležitosti fyzických a právnických osob.

Charakteristickým znakem veřejného práva je to, že právní vztahy jím upravené jsou asymetrické a nerovné (vrchnostenské), odpovídající vztahu stát – občan. Veřejnoprávní předpisy obsahují kogentní právní normy, od nichž není přípustné se odchýlit. Naproti tomu soukromoprávní vztahy charakterizuje symetrie a rovnost účastníků jak v právech, tak i v povinnostech. Soukromoprávní předpisy obsahují dispozitivní právní normy, které dávají stranám smluvní volnost. Dohodnou-li se smluvní strany jinak, než stanoví zákon, má tato dohoda před zákonem přednost.

Právní odvětví veřejného práva upravují právní vztahy důležitého charakteru. Patří zde například ústavní právo, správní právo, daňové právo, trestní právo a samozřejmě i procesní právo. Trestní řád, občanský soudní řád, soudní řád správní, správní řád a správa daní a poplatků, to je procesní právo. Správní právo procesní je významnou a nezastupitelnou součástí správního práva jako právního odvětví, jde o ucelený subsystém vnitřního systému správního práva jako celku. Správní právo procesní reguluje společenské vztahy v oblasti veřejné správy, kterou v organizačním pojetí rozumíme účelově zaměřený systém, který je konstruován pro zabezpečení činností výkonné moci ve státě ve sféře veřejné správy. Řízení ve věcech veřejné správy podléhá přísnému formalizovanému režimu, které se nazývá správní řízení, které v současné době upravuje zákon č. 500/2004 Sb., správní řád. Do oblasti procesního práva musíme zařadit též zákon č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků, ve znění pozdějších předpisů.

Předmětem tohoto zákona je úprava správy daní, poplatků, odvodů, záloh na tyto příjmy a odvodů za porušení rozpočtové kázně, které jsou příjmem státního rozpočtu České republiky, rozpočtů obcí, krajů a státních fondů České republiky.

Podle zákona o správě daní<sup>1</sup> mají povinnost postupovat nejen správci daně, ale i daňové subjekty a tzv. třetí osoby, kterými jsou:

- svědci a osoby předzvědné,
- osoby, které mají listiny a jiné věci potřebné v daňovém řízení,
- znalci, auditoři a tlumočníci,
- ručitelé, poddlužníci, plátcí působící v rámci zajišťovacího a vymáhacího řízení,
- správci konkurzní podstaty, zvláštní správci, zástupci správce nebo vyrovnací správci,
- státní orgány a orgány obcí případně další osoby, které mají povinnost součinnosti v daňovém řízení v rozsahu a způsobem stanoveným tímto zákonem.

Daňové řízení, samozřejmě v tom i exekuční řízení, probíhá v rámci správy daní a představuje vlastní výkon této správy podle zásad daňového řízení. Zásady daňového řízení jsou důležitým prostředkem ke správné interpretaci a aplikaci právních předpisů v takovém řízení. Mezi základní zásady patří zásada zákonnosti. Ta představuje dodržování právním předpisů hmotného i procesního práva pro celé daňové řízení. Správce daně, ale i daňový subjekt mají povinnost dodržovat právní normy, které jsou součástí právního pořádku našeho státu. Daňový subjekt je poplatník, plátcé daně a právní nástupce fyzické či právnické osoby. Správcem daně jsou územní finanční orgány a další správní i jiné státní orgány České republiky, jakož i orgány obcí v České republice.

Daňové řízení lze podle těchto zásad zahájit jak na žádost daňového subjektu, tak i z úřední povinnosti, například exekuční. Další možností je, že lze uplatnit pouze zásadu dispoziční, podle které může daňový subjekt disponovat procesním nárokem, pokud toto zákon připouští, například podat odvolání proti rozhodnutí správce daně, vzít zpět svůj návrh dříve, než o něm správce daně rozhodne, podat dodatečné daňové přiznání, podat žádost o vrácení přeplatku. Poslední variantou je ovládnání řízení pouze zásadou oficiality, kdy správce daně zahajuje řízení z vlastního podnětu, například typicky v případech, kdy daňový subjekt neposkytuje součinnost se správcem daně, při registraci z úřední povinnosti, při zahájení vytýkáčích řízení, při realizaci vyhledávací činnosti, při provedení exekuce.

V daňovém řízení lze ukládat povinnosti nebo přiznávat práva jen rozhodnutím. Rozhodnutí obsahuje odůvodnění, jen když tak stanoví zákon o správě daní a poplatků nebo zvláštní zákon. Rozhodnutí, jimiž stanoví správce daně základ daně a daň, sděluje správce daně daňovému subjektu formou platebního nebo dodatečného platebního výměru nebo hromadným předpisným seznamem.

Rozhodnutí, proti kterému nelze uplatnit řádný opravný prostředek, je v právní moci. Rozhodnutí je vykonatelné, jestliže proti němu nelze podat řádný opravný prostředek nebo jestliže jeho podání nemá odkladný účinek a uplynula zároveň lhůta plnění. V daňovém řízení rozlišujeme stádium přípravné, vyměřovací, o opravných prostředcích, inkasní a řízení vymáhací.

Daňové povinnosti se uhrazují příslušnému správci daně v české měně. Právní úprava stanoví zákaz přenosu daňové povinnosti. To znamená, že dohody uzavřené s tím, že daňovou povinnost ponese místo daňového subjektu zcela nebo zčásti jiná osoba, nejsou pro daňové řízení právně účinné. Daň lze platit:

- bezhotovostním převodem z účtu vedeného u banky na příslušný účet správce daně,

---

<sup>1</sup> Správou daně se rozumí právo činit taková opatření, která jsou potřebná ke správnému a úplnému zjištění, stanovení a splnění daňových povinností. Jde především o právo vyhledávat daňové subjekty, daně vyměřit, vybrat, vyúčtovat, vymáhat, nebo kontrolovat podle zákona o správě daní a poplatků jejich splnění ve stanovené výši a době.

- v hotovosti (poštovní poukázkou na příslušný účet správce daně, osobám pověřeným správcem daně výhradně přijímat od daňových dlužníků platby na daň v hotovosti, výkonnému úředníku při výkonu exekuce, jestliže jde o platby, které mají být exekucí vymoženy a jestliže není v exekučním příkaze nařízeno jinak a pracovníku správce daně v blokovém řízení),
- kolkovými známkami, pokud tak stanoví zvláštní předpis,
- platebními známkami, jestliže jde o úhradu daní do územních rozpočtů a stanovili tak zvláštní předpis,
- přeplatkem na jiné dani.

Na žádost daňového subjektu může správce daně povolit posečkání daně nebo povolit její zaplacení ve splátkách. Za dobu posečkání daně nebo splátek daně zaplatí daňový dlužník úrok z odložené částky ve výši 140 % diskontní úrokové sazby České národní banky platné první den kalendářního čtvrtletí.

### **Řízení vymáhací**

Pokud nezaplatí daňový dlužník splatnou částku daně nebo zálohy na daň nejpozději v den její splatnosti, dostává se do prodlení s placením. Daňovým dlužníkem je každý, kdo je podle zvláštního zákona povinen platit daň nebo vybranou a sraženou daň odvádět.

K vymáhání daňových nedoplatků umožňuje zákon použít institut daňové exekuce. Jestliže nezaplatí daňový dlužník splatný daňový nedoplatek včetně nedoplatku na pokutách uložených podle zákona o správě daní a poplatků v zákonné lhůtě, vyzve ho správce daně, aby daňový nedoplatek zaplatil v náhradní lhůtě nejméně osmidenní, a upozorní ho, že po uplynutí této náhradní lhůty přikročí k vymáhání daňového nedoplatku. Proti výzvě se lze odvolat ve lhůtě patnácti dnů. Odvolání nemá odkladný účinek. Vymáhání lze zahájit i bez výzvy, pokud hrozí nebezpečí, že účel vymáhání bude zmařen, jestliže se k vymáhání nepřistoupí neprodleně.

Daňovou exekuci provádí správce daně, u něhož je daňový dlužník evidován. O provedení exekuce může správce daně požádat též soud.

Materiální podmínkou pro vymáhání daňového nedoplatku je exekuční titul. Exekučním titulem pro daňovou exekuci je:

- vykonatelný výkaz nedoplatků,
- vykonatelné rozhodnutí, jímž se ukládá peněžité plnění,
- splatná částka zálohy na daň.

Exekuční titul musí mít stanovené náležitosti, a aby byl vykonatelný, musí být opatřen doložkou vykonatelnosti. Náležitostmi exekučního titulu jsou přesné označení daňového dlužníka v prodlení, druh daně, výše nedoplatku na této dani, údaje o původní splatnosti dlužné daně a den, k němuž je výkaz nedoplatků sestavován.

Provádí-li daňovou exekuci například správce poplatku, u něhož je dluh evidován, musí tak učinit na základě exekučního titulu. Tím může být například v případě místního poplatku za provoz systému shromažďování, sběru, přepravy, třídění, využívání a odstraňování komunálních odpadů, vykonatelný platební výměr.

Daňová exekuce se provádí vydáním exekučního příkazu na:

- přikázání pohledávky na peněžní prostředky daňových dlužníků na účtech vedených u bank a spořitelních a úvěrních družstev nebo jiné pohledávky,
- srážku ze mzdy, jiné odměny za závislou činnost nebo náhrady za pracovní příjem, důchody, sociální a nemocenské dávky, stipendia apod.,
- prodej movitých věcí,
- prodej nemovitostí.



Pro výkon daňové exekuce se použije přiměřeně občanského soudního řádu. Exekuční příkaz se doručuje daňovému dlužníkovi nebo ručiteli a dalším osobám, kterým jsou exekučním příkazem ukládány povinnosti. Všechny tyto osoby mohou proti němu podat do patnácti dnů námitky. O námitkách podaných povinným subjektem, rozhodne správce daně, který exekuci nařídil. Pokud byla exekuce zahájena bez výzvy k zaplacení nedoplatku v náhradní lhůtě podle ustanovení § 73 odst. 1 zákona o správě daní a poplatků, je proti exekučnímu příkazu přípustné odvolání ve lhůtě patnácti dnů. Odvolání nemá odkladný účinek.

Náklady exekuce hradí daňový dlužník, pokud exekuce nebyla provedena neoprávněně. Náhrada exekučních nákladů záleží jednak v náhradě nákladů za výkon zabavení a za výkon prodeje, jednak v náhradě hotových výdajů správce daně. Náhrada nákladů a výkon zabavení činí 2% vymáhaného nedoplatku, nejméně však 200 Kč, počítá se z částky zaokrouhlené na celé stokoruny dolů a za výkon zabavení téhož nedoplatku při opakovaném zabavení se počítá jenom jednou.

Například při vymáhání místního poplatku za provoz systému shromažďování, sběru, přepravy, třídění, využívání a odstraňování komunálních odpadů jsou nejčastěji exekucí postiženy příjmy ze závislé činnosti, důchody vyplácené Českou správou sociálního zabezpečení, účty vedené u komerčních bank.

Výkon rozhodnutí může být odložen, když žádá daňový dlužník nebo ručitel o splátky, o posečkání daně, o prominutí daňového nedoplatku, dále bez žádosti, jestliže se šetří skutečnosti rozhodné pro částečné nebo úplné zrušení výkonu rozhodnutí. Jiné důvody nemohou být v daňové exekuci uplatněny.

### **Odpis daňového nedoplatku**

Nedoplatek na poplatek může odepsat správce daně z vlastního podnětu, je-li zcela nedobytný. Za nedobytný se považuje nedoplatek, který byl bezvysledně vymáhan na daňovém dlužníkovi i na jiných osobách, na nichž mohl být vymáhan, nebo nevedlo-li by vymáhání zřejmě k výsledku nebo je-li pravděpodobné, že by náklady vymáhání přesáhly jeho výtěžek. Stejně se postupuje, není-li sice daňový nedoplatek nedobytný, avšak jeho vymáhání je spojeno se zvláštními a nepoměrnými obtížemi.

V praxi je institut odpisu daňového nedoplatku využíván zejména v případě, že poplatníci poplatku jsou neznámého pobytu a přes využití všech zákonných možností se nepodařilo poplatek vyměřit (resp. učinit úkon směřující k vybrání, zajištění nebo vymožení poplatku). Dále v případě úmrtí poplatníka, kdy z provedeného dědického řízení vyplývá, že zůstavitel zanechal majetek nepatrné hodnoty nebo stanovení dědicové dědictví neuznali např. z důvodu předluženosti dědictví. Při provedených místních šetřeních ze svědeckých výpovědí často vyplyne, že dlužník žije dlouhodobě v zahraničí (15 i více let) a jen nebyl učiněn úkon, kterým by byly upraveny údaje v registru obyvatelstva na skutečný stav. Odepsaný daňový nedoplatek je evidován na příslušném podrozvahovém účtě, pravidelně kontrolován a dokladově inventarizován.

Pokud je nedoplatek uhrazen dobrovolně ve lhůtě splatnosti nebo provedením daňové exekuce, vrací se správce poplatku opakovaně k fázi evidence poplatku a poplatkových povinností, případně vyměření poplatku platebním výměrem. Jelikož jsou poplatkové povinnosti například u místního poplatku za provoz systému shromažďování sběru, přepravy, třídění, využívání a odstraňování komunálních odpadů periodicky se opakující, každý rok dochází k předpisu poplatkové povinnosti.

### **Závěr**

Správní právo procesní je významnou a nezastupitelnou součástí správního práva jako právního odvětví. Reguluje společenské vztahy v oblasti veřejné správy při výkonu státní

správy. Pokud nezaplatí daňový dlužník splatnou částku daně nebo zálohy na daň nejpozději v den její splatnosti, dostává se do prodlení s placením. V takových případech nastupuje možnost daňového správce využít donucovacích prostředků.

K vymáhání daňových nedoplatků umožňuje zákon použít institut daňové exekuce. Daňovou exekuci provádí správce poplatku, u něhož je dluh evidován, na žádost správce poplatku soud nebo soudní exekutor, a to na základě exekučního titulu, kterým je v případě místního poplatku za provoz systému shromažďování sběru, přepravy, třídění, využívání a odstraňování komunálních odpadů vykonatelný platební výměr. Daňová exekuce se provádí vydáním exekučního příkazu na:

- přikázání pohledávky na peněžní prostředky daňových dlužníků na účtech vedených u bank a spořitelních a úvěrních družstev nebo jiné pohledávky,
- srážku ze mzdy, jiné odměny za závislou činnost nebo náhrady za pracovní příjem, důchody, sociální a nemocenské dávky, stipendia apod.,
- prodej movitých věcí,
- prodej nemovitostí.

### **Literatura**

Zákon č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 549/1991 Sb., o soudních poplatcích a poplatku za výpis z rejstříku trestů, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 565/1990 Sb., o místních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 531/1990 Sb., o územních finančních orgánech, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 120/2001 Sb., o soudních exekutorech a exekuční činnosti (exekuční řád) a o změně dalších zákonů

### ***Execution in public administration***

**Annotation:** *The tax law regulates relations rising in the field of financial activity. It presents summary of legal rules containing specific legal regulation in financial relations rising in the field of financial activity. Legal rules give the power to the tax administrator, i.a. to exact taxes and other duties, e.g. if the debtor is delays with payment of tax or advance for tax. Tax administrator applies tax execution according to the law.*

**Key words:** *legal regulations, precept of law, subject, public law, competent, compulsory, function, verdict, execution, deduction from payroll, guarantee, realty, enforcement office.*

### **Kontaktní adresa autora:**

**Marie Sciskalová, JUDr., Ph.D.**

**Slezská univerzita v Opavě**

**Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné**

**Univerzitní nám. 1934/3, 733 40 Karviná**

**sciskalova@opf.slu.cz**

# AKCIOVÉ TRHY, ICH VÝVOJ A NOVÉ TRENDY

**Peter Simonka, Zsolt Simonka**

**Abstrakt:** Článok identifikuje nové trendy vo vývoji akciových trhov, ktoré boli vyvolané rozvojom informačných technológií, konkurenciou medzi obchodníkmi s cennými papiermi a potrebami ich zákazníkov. Zdôrazňuje úlohu internetu, ktorý slúži jednak na šírenie finančných informácií prostredníctvom finančných portálov a jednak na samotné obchodovanie s cennými papiermi prostredníctvom internetových brokerov. Článok uvádza požiadavky na systém na zúčtovanie a vyrovnanie obchodov s cennými papiermi a poukazuje na vyššie náklady na vyrovnanie cezhraničných transakcií. Tiež poukazuje na reguláciu európskych akciových trhov iba na národnej úrovni, pričom k ich úplnej integrácii bude potrebná jednotná regulácia a dohľad.

**Kľúčové slová:** finančný systém, akciové trhy, burzy cenných papierov, Internet brokerage, konsolidácia akciových trhov, regulácia akciových trhov, alternatívne obchodné systémy.

Pri výskume problematiky nových tendencií vývoja európskych akciových trhov je potrebné sústrediť sa na viacero oblastí. Iba samotný rozvoj informačných technológií za posledných 25 rokov ovplyvnil hneď niekoľko oblastí finančného trhu. Rozvoj telekomunikačných zariadení a internetu umožnili hlavne rýchle šírenie veľkého množstva informácií. Rozšírenie internetu umožnilo vznik internetových obchodníkov s cennými papiermi a alternatívnych obchodných systémov. Vďaka technologickému rozvoju sú zúčtovanie a vyrovnanie obchodov s cennými papiermi rýchlejšie a efektívnejšie. Prínosov modernej techniky je omnoho viac a pritom ide iba o jeden z mnohých faktorov, ktoré ovplyvňujú vývoj finančných trhov. Konkurencia na finančných trhoch nie je zďaleka takým novým javom ako napríklad internet, pritom tiež neustále prispieva k zmenám na trhu – subjekty sa snažia vyniknúť lepšími službami, novými produktmi a nižšími cenami. To ich núti znižovať náklady a snažiť sa o maximálnu efektívnosť. Napriek konkurencii sú subjekty finančného trhu navzájom závislé a nútené rôznymi spôsobmi sa prepájať, aby mohli vyhovieť požiadavkám klientov obchodovať s inštrumentmi finančných trhov po celom svete. Vývoj je v skutočnosti taký búrlivý, že legislatíva nie je schopná dostatočne rýchlo reagovať na tieto zmeny.

## **Finančný systém**

Finančný systém má dôležitú úlohu v hospodárstve. Keďže sprostredkováva pohyb peňažných prostriedkov medzi všetkými subjektami ekonomiky, jeho správne fungovanie úzko súvisí s výkonnosťou ekonomiky. Na základe rôznych štúdií (na úrovni hospodárstiev, odvetví aj jednotlivých firiem) a na základe porovnaní medzi krajinami bolo dokázané, že existuje pozitívny vzťah medzi vyspelosťou finančného trhu a hospodárskym rastom. Tento fakt je jeden zo základných motívov na vytvorenie jednotného európskeho finančného trhu.

## **Konsolidácia akciových trhov**

Pred niekoľkými rokmi boli európske akciové trhy značne rozdrobené – iba v krajinách západnej Európy existovalo približne 30 tradičných búrz cenných papierov. Zúčtovanie a vyrovnanie obchodov sa uskutočňovalo v podobne veľkom množstve centrálnych depozitárov. Kvôli neefektívnosti takéhoto systému v súčasnosti pokračujú snahy o konsolidáciu európskeho akciového trhu. Táto konsolidácia je potrebná hlavne kvôli úspore

nákladov vzhľadom k rýchlemu rozvoju technológií. Ďalším dôvodom konsolidácie sú rastúce požiadavky zákazníkov na cezhraničné obchodovanie a vyrovnanie týchto obchodov.

### **Konkurencia a spolupráca medzi burzami**

Súčasný vývoj smeruje ku *koncentracii búrz* cenných papierov a zároveň k *zvyšovaniu konkurencie* medzi nimi. Burzy cenných papierov reorganizujú svoje aktivity a formujú aliancie, aby si vybudovali silnejšie postavenie v konkurenčnom boji. Investorom takto môžu ponúknuť okamžitý prístup k obchodovaniu so zahraničnými inštrumentmi, vyššiu likviditu a nižšie náklady na obchodovanie. Tento proces je badateľný nielen pri akciových trhoch, ale aj pri trhoch derivátov. Ich spoločnou snahou je spojiť niekoľko búrz prostredníctvom jedného spoločného elektronického systému na obchodovanie.

V hospodárstve však existujú aj sily pôsobiace proti konsolidácii finančných inštitúcií v Európe. Medzi takéto *bariéry efektívnosti* patria geografické vzdialenosti, jazykové a kultúrne rozdiely, alebo rôzne pravidlá znevýhodňujúce zahraničné inštitúcie, ktoré môžu spomaliť vytváranie spoločného trhu pre finančné služby a inštitúcie v Európe. V súčasnosti najväčšou výzvou pre finančných sprostredkovateľov v Európe nie je integrácia, ale *prepojenie* – vytvorenie spoločných pravidiel a infraštruktúr medzi jednotlivými trhami. Odstránenie bariér je hlavne úlohou zákonodarstva.

### **Potreba jednotnej regulácie akciových trhov**

Vytvorenie systému regulácie akciových trhov je dlhodobý a zložitý proces. V súčasnosti sú jednotlivé akciové trhy regulované na úrovni jednotlivých štátov a zároveň dodržiavajú minimálne štandardy stanovené direktívami Európskej únie. V roku 1996 bola prijatá direktíva podporujúca investičné služby (Investment Services Directive), ktorá je v súčasnosti predmetom mnohých diskusií. Výsledkom týchto diskusií je často názor, že na to, aby európsky akciový trh bol plne integrovaný, je potrebné, aby podliehal *dohľadu centrálnej nadnárodnej autority*. Táto direktíva je významným míľnikom vo vývoji investičných služieb, keďže zaviedla jednotný pas pre poskytovanie investičných služieb v rámci Európskej únie. Je však iba prvým krokom v integrovaní akciových trhov a v dosiahnutí efektívneho fungovania trhu a ochrany investorov.

### **Obchodovanie prostredníctvom internetu**

Jedným z príkladov dynamického vývoja je aj zavedenie používania internetu do obchodovania s cennými papiermi. Internet už významne ovplyvnil finančné trhy, pričom tento proces ešte zďaleka neskončil. Koncom 90. rokov sa začal rozmáhať tzv. *Internet brokerage*, t.j. obchodovanie s cennými papiermi prostredníctvom internetu. Prostredníctvom internetu sa obchodovalo hlavne s technologickými akciami, ktoré boli v tom čase veľmi výnosné. Vďaka záujmu o obchodovanie s nimi sa darilo aj internetovým brokerom. Významná korekcia trhu s technologickými akciami, ktorá začala v apríli 2000, spôsobila znížený záujem o obchodovanie cez internet. Mnohí investori opustili trh úplne. Budúci vývoj internetových brokerov je ťažko predvídateľný. V Spojených štátoch i v Európe musia čeliť výzve rýchlo sa meniaceho ekonomického prostredia. Ich perspektívy v dlhšom období sa zdajú byť optimistické, ale čas ich opätovného rastu je zatiaľ neistý.

Ich súčasťou stratégiou je jednak znižovanie nákladov a jednak diverzifikácia ich príjmov, aby neboli príliš závislí od príjmov z obchodovania. Tieto čiastočne prinášajú očakávané úspechy, ale nebudú dostatočné pre ich udržateľný rast. Počet internetových brokerov je príliš veľký v Spojených štátoch aj v Európe a trh je príliš rozdrobený. Preto konsolidácia a zníženie ich počtu sa zdajú byť nevyhnutné.

### **Alternatívne obchodné systémy**

Veľké burzy, či už v Európe alebo v Spojených štátoch, zatiaľ obmedzili používanie internetu na šírenie informácií a na rôzne experimentálne projekty, ale nezaviedli ho do obchodovania. Toto vytvorilo priestor pre *alternatívne obchodné systémy* (alternative trading systems – ATS). Tieto začali fungovať už od osemdesiatych rokov ako odpoveď na požiadavky, ktorým burzy nevedeli dostatočne vyhovieť:

- obchodovanie mimo otváracích hodín,
- párovanie príkazov pre inštitucionálnych investorov (prepojenie sietí),
- podpora pre tvorcov trhu v riadení pozícií.

Zo začiatku bol ich podiel na trhu zanedbateľný. To sa zmenilo až koncom deväťdesiatych rokov pri vysokom záujme o obchodovanie s už spomínanými technologickými akciami. Rozvoj alternatívnych obchodných systémov vyvolal obavy, že trh bude roztrieštený a neprehľadný. Tieto obavy sa ukázali byť neopodstatnené. Naopak, elektronické komunikačné siete umožnili spojenie rôznych účastníkov trhu a prispelo k zníženiu nákladov na obchodovanie. Na základe doterajších skúseností sa predpokladá, že alternatívnym obchodným systémom bude, podobne ako teraz, aj v budúcnosti patriť iba nepatrný podiel na trhu.

### **Vyrovnanie obchodov s cennými papiermi**

Zmeny môžeme očakávať aj v zúčtovaní a vyrovnaní obchodov s cennými papiermi. *Efektívny systém na zúčtovanie a vyrovnanie* má byť schopný bezpečne previesť vlastníctvo aktív oproti platbám, minimalizovať riziká s tým spojené a má fungovať s nízkymi poplatkami, aby výška nákladov nebránila zámerom obchodovať s akciami. Systém clearingu a zúčtovania v Európe ešte tieto vlastnosti nemá, a to sa nemusí zmeniť zavedením eura do viacerých krajín. V súčasnosti obchodovanie na zahraničných trhoch sa uskutočňuje na základe dohôd obchodníkov a systémov vysporiadania obchodov o prístupe do centrálného depozitára alebo k účtom vedeným národnou bankou tej-ktorej krajiny. Získanie prístupu na lokálny trh pre zahraničného investora preto znamená vyššie náklady na obchodovanie. Napriek tomu, že cezhraničné vyrovnanie obchodov s akciami je drahšie ako vyrovnanie v rámci jednej krajiny, objem cezhraničných obchodov neustále rastie. Aby sa uľahčila integrácia finančných trhov v Európe, táto rozdrobená štruktúra prístupu musí byť integrovaná alebo konsolidovaná tak, aby investori mohli investovať na trhoch po Európe bez zvýšených nákladov na vyrovnanie, zvýšených rizík alebo požiadaviek na vyšší kolaterál. Hladko fungujúca integrovaná infraštruktúra pre zúčtovanie a vyrovnanie obchodov v Európskej únii je podmienkou ďalšieho rozvoja jednotného finančného trhu.

Kým centrálné obchodné systémy sú považované za vysoko efektívne a moderné, slabinou európskych trhov sú procesy nasledujúce po obchodných transakciách. *Zúčtovanie a vyrovnanie obchodov* stojí viac v Európe ako v Spojených štátoch. Všeobecne povedané, domáce systémy na zúčtovanie a vyrovnanie obchodov v EÚ fungujú dobre a sú nákladovo efektívne. Cezhraničné systémy sú však drahšie, avšak menej drahé, ako sa pôvodne predpokladalo. Poradenská firma McKinsey vypočítala, že obchod prekračujúci hranice stojí priemerne 1,3-krát toľko ako domáci obchod. Navyiac, hlavným zdrojom nákladov nie sú systémy centrálnych depozitárov a clearing, ale finanční sprostredkovatelia. Vyplýva to z ich potreby prevádzkovať niekoľko užívateľských rozhraní, udržiavať veľký back-office a používať komplexné schémy spracovania pomocou niekoľkých sprostredkovateľov. Inými slovami, náklady na cezhraničné vyrovnanie je do menšej miery funkciou počtu centrálnych depozitárov, ako funkciou rôznorodosti systémov na clearing a vyrovnanie a ich nezlučiteľnosti.

## **Informačný priemysel**

Internet je mimoriadne vhodný na *šírenie finančných informácií*. V dnešnej dobe majú investori v Spojených štátoch majú rýchlejší prístup k významnejším informáciám o kótovaných spoločnostiach ako mal profesionálny investor pred niekoľkými rokmi. Široká dostupnosť informácií je rozhodne jedným z hlavných faktorov úspechu obchodovania cez internet. Internetové portály ako Yahoo Finance, CBS Market Watch alebo MSN Money Central ponúkajú drobným investorom širokú škálu informácií o cenách akcií, analýzy spoločností a výskumy, ktoré boli predtým prístupné iba profesionálnym investorom za vysoké ceny. Finančné portály získali podiel trhu od tradičnej ekonomickej tlače aj od špecializovaných poskytovateľov údajov ako Reuters a Bloomberg a stali sa preferovaným zdrojom informácií pre mnohých investorov. Vďaka internetu sa objavili nové typy služieb z oblasti finančných informácií založené na vzájomnej výmene informácií medzi investormi. Napríklad Motley Fools ponúka širokú škálu informácií a rád so zameraním na poskytovanie finančného vzdelávania. NYSE (newyorská burza) aj NASDAQ vytvorili sofistikované internetové stránky, ktoré poskytujú rôznorodé súčasné i historické informácie. Komisia pre cenné papiere a burzy (SEC) medzi rokmi 1999 a 2001 zverejnila na internete svoju databázu finančných údajov o spoločnostiach, ktoré majú voči nej informačnú povinnosť. Investori takto majú bezplatný prístup k približne 500 000 dokumentom o týchto firmách.

Šírenie informácií sa neobmedzil iba na internet. Rozmach finančných informácií na internete stimuloval aj vznik špecializovaných finančných kanálov, hlavne CNBC a CNNfn. Tieto kanály, spolu s ich internetovými stránkami, transformovali online obchodovanie na masmediálny fenomén.

Rozmach finančných informácií na internete je zároveň kontroverzný. Na jednej strane uľahčil prístup k väčšiemu množstvu informácií, čo prospieva trhu, na druhej strane veľa odborníkov tvrdí, že zvýšenie množstva informácií neznamená zároveň zvýšenie ich kvality, ale práve naopak.

Aj vo zverejňovaní informácií existujú rozdiely medzi Spojenými štátmi a Európou. Európske trhy trpia *nedostatočným zverejňovaným informácií*. Pre priemerného investora môže byť prekážkou aj získanie základných údajov – trhovej kapitalizácie, základných finančných ukazovateľov, historickej výnosnosti – dokonca aj o najväčších európskych kótovaných spoločnostiach. Hlavným dôvodom tohto rozdielu oproti Spojeným štátom je všeobecná zdržanlivosť kótovaných spoločností a finančných sprostredkovateľov zverejňovať informácie. To môže mať za následok nedostatočnú transparentnosť, čo môže viesť k vážnym „nehodám“ na trhu. Pád Enronu v Spojených štátoch ozrejmil potrebu preskúmať povinnosť zverejňovať informácie, a to hlavne vo vzťahu k tzv. sprostredkovateľom informácií – audítorským firmám a investičným bankám – ktorých úlohou je overiť a potvrdiť informácie zverejnené pre investorov. Ani americký systém zverejňovania informácií nie je dokonalý, preto hľadanie nových riešení je vyváženejšie a otvorenejšie na oboch stranách Atlantiku.

## **Zmeny v krajinách Strednej a Východnej Európy**

Počas poslednej dekády došlo k radikálnym štrukturálnym a technologickým zmenám na všetkých európskych akciových trhoch. Boli sme svedkami zrýchlenej globalizácie kapitálových trhov a rýchleho rozvoja telekomunikácií a informačných sietí, ktoré prispeli k mobilite kapitálu a k zvýšeniu objemu kapitálových tokov. Pád komunizmu stimuloval oživenie existujúcich búrz alebo založenie nových. Počas posledných rokov burzy cenných papierov v krajinách Strednej a Východnej Európy (SVE) urobili podstatné pokroky a v súčasnosti sa podobajú burzám v krajinách Západnej Európy.

Donedávna hlavným zdrojom toku kapitálu do krajín SVE boli *priame investície*, ale v súčasnosti rastie objem *portfóliových investícií*. Počet zahraničných portfóliových investorov zaujímavých sa o tento región rastie, čo sa odzrkadlilo aj na raste cien akcií. Ukazovateľ P/E

(pomer ceny akcie k výnosu na 1 akciu za 12 mesiacov) najsilnejších spoločností v krajinách SVE je však všeobecne pod priemerom v Európe, čo odzrkadľuje vyššie riziko spojené s regiónom. Hlavnými prekážkami bližšej integrácie akciových trhov krajín SVE (vrátane baltských krajín) s trhmi Západnej Európy je, že pôvodné trhy týchto krajín sú malé a ich význam v rozvoji ekonomiky týchto krajín je nízky. Dôležitosť týchto akciových trhov do určitej miery vzrástla až pri procese privatizácie a po vytvorení nevyhnutnej inštitucionálnej a legislatívnej infraštruktúry.

### **Literatúra**

BERGER, A. N. – DeYOUNG, R. – UDELL, G. F. *Efficiency barriers to the consolidation of the European financial services industry*: European Financial Management, 2001.

de CARVALHO, C. H. *Cross-Border Securities Clearing and Settlement Infrastructure in the European Union as a Prerequisite to Financial Markets Integration: Challenges and Perspectives*. HWWA Discussion Paper: Hamburg Institute of International Economics. 2004

DOMOWITZ, I. – STEIL, B. *Innovation in equity trading systems: the impact on transaction costs and cost of capital*. In: Nelson, R. – Victor, D. – Steil, B.: *Technological Innovation and Economic Performance*. Princeton University Press, November 2001.

GOLDFINGER, CH. – LEVIN, M. *Internet and Securities Markets*: FIWG Position Paper, 2002.

HAU, H. *Location matters: An examination of trading profits*: Journal of Finance, 2001.

KORHONEN, I. – KUUS, T. – ZIRNASK, V. *Baltic Securities Markets*: Bank of Finland, 2000.

OECD *Future prospects for national financial markets and trading centres*: OECD. Paris, 2001.

SCHMIEDEL, H. *Performance of International Securities Markets*: Bank of Finland Studies, 2004.

The Committee of Wise Men: *Final Report of the Committee of the Wise Men on the Regulation of European Securities Markets*. Brussels, 2001.

*The role of financial markets for economic growth*. Speech delivered by Dr. Willem F. Duisenberg, President of the European Central Bank, at the Economics Conference "The Single Financial Market: Two Years into EMU" organised by the Oesterreichische Nationalbank in Vienna on 31 May 2001.

VAN STEENIS, H. *Industry Report: Asset Gathering in Europe. European Discount Brokerage: Annus Horribilis. What Is Now in the Price?* JP Morgan Securities Ltd. London, November 2, 2001.

[www.bof.fi](http://www.bof.fi)

[www.fese.be](http://www.fese.be)

[www.hwwa.de](http://www.hwwa.de)

[www.kredittilsynet.no](http://www.kredittilsynet.no)

[www.ncsdgroup.com](http://www.ncsdgroup.com)

## ***Securities Markets – development and new trends***

**Annotation:** *This article identifies the new trends in the development of stock markets that have been initiated by the development of information technology, by competition between securities traders and by the needs of their customers. It emphasizes the role of the Internet that serves as a means for financial information dissemination via financial portals and also as a means for securities trading itself via internet brokers. The article focuses on the requirements on clearing and settlement systems and refers to the higher costs on cross-border transactions. It also refers to the European stock markets' regulation on a merely national level while their complete integration will require unified regulation and surveillance.*

**Key words:** *financial system, securities markets, burzy cenných papierov, Internet brokerage, konsolidácia akciových trhov, regulácia akciových trhov, alternatívne obchodné systémy.*

### **Kontaktná adresa autorov:**

**Peter Simonka, Ing.**

**UniCredit Bank Slovakia a.s.**

**Krížna 50, 824 00 Bratislava**

**peter.simonka@unicreditbank.sk**

**Zsolt Simonka, PaedDr., PhD.**

**Katedra matematiky**

**Fakulta hospodárskej informatiky**

**Ekonomická univerzita v Bratislave**

**Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava**

**simonka@dec.euba.sk**



# AKTÍVNA POLITIKA TRHU PRÁCE (AKTÍVNA POLITIKA ZAMESTNANOSTI)

Anna Sobotová

**Abstrakt:** *Nezamestnanosť má ekonomické a sociálne aspekty, ktoré sa navzájom prelínajú. Politika zamestnanosti tvorí súčasť hospodárskej politiky štátu. Investovať do ľudských zdrojov teda nie je iba úloha podnikateľského sektora, ale tiež úloha štátu, pričom štátne investície do ľudských zdrojov sú zamerané na tých, ktorí stoja mimo trh práce. Aktívna politika bola od počiatku zameraná na konkrétne cieľové skupiny.*

**Kľúčové slová:** *politika zamestnanosti, aktívna politika zamestnanosti, nástroje aktívnej politiky zamestnanosti, trh práce.*

## Definícia politiky zamestnanosti

Politika trhu práce ako súčasť politiky zamestnanosti v zmysle Zákona o zamestnanosti č. 387/1996 Z.z. v znení neskorších predpisov, ktorý bol naposledy novelizovaný zákonom č. 292/1999 je definovaná ako *systém podpory a pomoci občanom pri ich začleňovaní sa na pracovné miesta na trhu práce*<sup>1</sup>.

Politiku zamestnanosti vymedziť ako *súbor opatrení, ktorými sú spoluutvárané podmienky pre dynamickú rovnováhu na trhu práce a pre efektívne využitie pracovných síl. Je spravidla výsledkom úsilia štátu, zamestnávateľov, zamestnancov a odborov.*<sup>2</sup>

Jedným z podnetov na začatie razantnejšieho prístupu k riešeniu problémov nezamestnanosti v krajinách Európskej únie bolo Essenské zasadanie Európskej rady (ER) v decembri 1995, kde bola prijatá zásadná stratégia v boji s nezamestnanosťou.

Prijaté závery ER, premietnuté v metodologických usmerneniach sa sústreďujú na štyri hlavné piliere činnosti politiky zamestnanosti<sup>3</sup>:

1. Zlepšovanie schopnosti – spôsobilosti zamestnať sa
2. Rozvoj podnikania – zlepšovanie podnikateľského prostredia
3. Podpora prispôsobivosti podnikov a ich zamestnancov
4. Posilnenie politiky rovnakých príležitostí.

Štát ovplyvňuje vývoj vzťahov na trhu práce prostredníctvom:

- pasívnej politiky zamestnanosti, stanovením podmienok a výšky poskytovania hmotného zabezpečenia uchádzačov o zamestnanie a ďalších sociálnych transferov nezamestnaným,
- aktívnej politiky zamestnanosti, tj. podpora zachovania alebo vytvárania stálych a dočasných nových pracovných miest, podpora zamestnávania mladých ľudí, rekvalifikácia,
- hospodársko-politickými opatrenia, ktoré nie sú bezprostredne orientované na trh práce, ale majú na ňo podstatný dopad (podpora malého a stredného podnikania, regionálne programy, atď.)

Aktívna politika zamestnanosti (ďalej len APZ), ktorá je súborom nástrojov podporujúcich vstup nezamestnaných na trh práce, zabezpečuje predovšetkým Služby

<sup>1</sup> Vincúr, P. a kol.: Teória a prax hospodárskej politiky. Bratislava: Sprint vŕa, 2006, s. 247.

<sup>2</sup> Winkler, J., Wildmannová M.: Evropská unie, evropské pracovní trhy a průmyslové vztahy, Praha: Computer Press, 1999, s. 49.

<sup>3</sup> Líška M., Prušová A.: Politika zamestnanosti v krajinách EÚ (štúdia). Bratislava: VÚPSVaR, 1998.

zamestnanosti (úrad práce), ktoré plnia tri hlavné úlohy: poskytujú informácie, sprostredkujú nezamestnaným zamestnanie a poskytujú sociálne dávky (podporu v nezamestnanosti)<sup>4</sup>.

Cieľovými skupinami aktívnej politiky sú väčšinou najviac ohrozené skupiny nezamestnaných. Sú to väčšinou ľudia polokvalifikovaní alebo s nevhodnou kvalifikáciou, osoby so zdravotnými alebo inými hadnicami na trhu práce.

Rozlíšenie pasívnej a aktívnej politiky zamestnanosti má svoj pôvod v Európe v prvej polovici 30. rokov 20. storočia. V tomto období sa začal vyčleňovať a rozvíjať okruh politických opatrení pre riešenie masových sociálnych dôsledkov svetovej hospodárskej krízy. Vedľa bežnej kompenzácie straty miezd v dobe nezamestnanosti (pasívne zásahy) sa rozvíjajú cielené štátne programy a opatrenia intervenčného rázu, ktorých zámerom bolo zvýšiť zamestnanosť. Zavadzanie aktívnej politiky zamestnanosti teda úzko súvisí s rozvojom keynesovskej ekonomickej teórie.

### **Nástroje aktívnej politiky zamestnanosti**

Nástroje APZ sú veľmi rozmanité. Podľa svojho charakteru sú pre účely medzinárodného porovnávania v krajinách EÚ triedené do piatich hlavných skupín<sup>5</sup>.

#### **▪ Verejné služby zamestnanosti**

Do uvedenej skupiny nástrojov a programov zaraďujeme sprostredkovanie práce, intenzívne poradenstvo a kurzy a podporu pracovnej mobility. Vo väčšine krajín EÚ sú tieto služby hlavným nástrojom aktívnej politiky. Tieto služby sú organizované do siete verejných (štátnych) inštitúcií, ktorá zaisťujú informácie, poradenstvo a umiestňovanie nezamestnaných. Často tieto organizácie tiež odpovedajú za vyplácanie sociálnych dávok v nezamestnanosti. V krajinách OECD sú obvykle uvedené služby zaisťované vládnyimi inštitúciami.

#### **Sprostredkovanie práce.**

Ukazovateľom účinnosti sprostredkovateľskej služby je napríklad podiel obsadzovaných miest z celkového počtu voľných miest hlásených zamestnávateľom. V krajinách ako Rakúsko, Švajčiarsko, Holandsko je tento podiel odhadovaný na jednu desatinu až jednu šestinou, na jednu tretinu v Nemecku, Veľkej Británii. Vo Švédsku odborníci odhadujú účinnosť štátnych sprostredkovateľských služieb asi na dve tretiny. Účinnosť sprostredkovateľských služieb je silne závislá na zavedení povinnosti zamestnávateľov hlásiť štátnym úradom voľné pracovné miesta. Taká povinnosť platí iba v niektorých krajinách EÚ.

#### **Intenzívne poradenstvo a kurzy.**

Technológie služieb zamestnanosti vychádzajú zo štandardizovaného postupu, kedy pri prvých návštevách dochádza k nadväzovaniu kontaktov a zoznámenia sa zoznamom voľných pracovných miest. Ďalšie návštevy sú obvykle spojované so špecializovanejšími službami, ako je poradenstvo o alternatívnych stratégiách na trhu práce. Rovnako je zdôrazňovaná svojpomoc pri intenzívnych metódach hľadania práce. Organizujú sa napríklad rôzne podporné poradenské a informačné akcie v kluboch práce.

#### **Podpora pracovnej mobility.**

V niektorých krajinách OECD sa uplatňuje finančná podpora pri nástupe do zamestnania mimo súčasného bydliska. Tieto finančné prostriedky sú určené obvykle na úhradu cestovných výdavkov a výdavkov na sťahovanie.

---

<sup>4</sup> Kotýnková M., Němec O.: Lidské zdroje na trhu práce. Havlíčkov Brod: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2003.

<sup>5</sup> Sirovátka T.: Politika pracovního trhu. Brno 1995, s.

## ▪ **Pracovná príprava a výcvik**

V zásade rozlišujeme dva typy pracovnej prípravy. Za prvé je to selektívna príprava a výcvik. Rieši špecifické problémy, s ktorými sa stretávajú určité skupiny nezamestnaných a zamestnávateľov. Nie je to alternatíva k výchovným programom, ktoré realizujú rôzne typy školských zariadení. Za druhé ide o všeobecne zameranú prípravu, ktorej cieľom je zvyšovať pripravenosť a kvalitu pracovnej sily ako celku. V tomto prípade však ide o programy, ktorá prestávajú byť špecifickými nástrojmi aktívnej politiky pracovného trhu. Konkurujúci cieľom a funkciám, ktorá má vzdelávací systém jednotlivých krajín. Ich existencia veľmi často vyplýva z malej flexibility týchto špecializovaných vzdelávacích organizácií.

Pracovná príprava a výcvik nemá iba priame efekty na zamestnanosť, ale má i radu nepriamych dôsledkov pre nezamestnané. ROSDAHL Ovplyvňuje postoje a kvalitu života klientov tým, že zvyšuje ich sebadôveru, poskytuje chýbajúce sociálne kontakty. Motivuje k ďalšiemu výcviku a sebazdokonaľovaniu.

**Pracovná príprava a rekvalifikácie pre nezamestnaných** musí zaistiť potreby skupín, ktorá sú nedostatočne kvalifikované a pripravené vzhľadom k dopytu po pracovných silách. Tieto programy musia preto reagovať na veľmi heterogénne požiadavky vyplývajúce z nedostatku ponuky kvalifikovanej pracovnej sily. Požiadavky sú obvykle krátkodobej povahy a ich uspokojenie vyžaduje rýchlu reakciu na trhové signály dopytu po práci. Súčasne však musia byť programy výcviku a rekvalifikácie zlučiteľné s dlhodobou orientáciou na rozvoj ľudských zdrojov.

## ▪ **Programy pre nezamestnanú mládež**

Môžeme opäť rozlíšiť minimálne dva typy opatrení, ktoré sa v praxi služieb zamestnanosti veľmi často vzájomne dopĺňujú a spájajú s cieľom zvýšenia účinnosti efektívnosť APZ. Sú to pracovná príprava a výcvik pre mládež a programy pre nezamestnanú handicapovanú mládež.

V prvom prípade ide o programy, ktorých zmyslom ju uľahčiť prechod zo školy do zamestnania.

Programy pre nezamestnanú handicapovanú mládež sú veľmi diferencované podľa povahy pracovných znevýhodnení. Sú to programy podnecovania účasti v normálnych typoch vzdelávania, špeciálne kurzy pre problematiku vzdelávateľnú mládež, rôzne formy pracovné praxe alebo jednoducho opatrenia, ktorá majú minimalizovať predčasné odchody pre dokončením príslušného stupňa školného vzdelávania.

## ▪ **Podpora tvorby nových pracovných miest**

Sú to programy, ktoré sú bezprostredne zamerané na zamestnávateľov alebo nezamestnaných, ktoré hľadajú formu sebazamestnania. Priamy efektom je teda vytváranie ztv. dodatočnej zamestnanosti. Nepriamy efekt týchto programov je tiež veľmi významný. Spočíva v selektívnom ovplyvňovaní zamestnanosti určitých skupín a kategórií nezamestnaných, ktoré je obtiažnejšie uplatniť na trhu práce.

Môžeme je rozdeliť do troch typov programov, ktoré reprezentujú programy pre podporu vzniku regulérnych pracovných miest v súkromnom sektore, podpora samostatne podnikajúcich osôb a priama tvorba pracovných príležitostí vo verejnom sektore.

**Podpora tvorby nových pracovných miest v súkromnom sektore** je orientovaná na zamestnávateľa. Realizuje sa necielene i cielene. Nešpecificky zamerané programy sú prístupné všetkým skupinám podnikateľov, ktorý zvyšujú počty pracovných miest nad určitú prirodzenú hranicu. Táto hranica sa obtiažne v praxi určuje.

**Pomoc osobám, ktoré sa rozhodli samostatne podnikat'**, je určená výhradne pre nezamestnané. V európskych krajinách má rôzne formy. Najčastejšie sú vyplácané finančné subvencie po určité obdobie (spravidla 6 až 12 mesiacov). V Belgicku, Portugalsku, Španielsku, v Českej republike a tiež v Slovenskej republike má táto podpora formu jednorázového finančného príspevku. V niektorých krajinách sa uplatňuje formou zaistenia bezplatného výcviku a školenia nevyhnutného pre určitú oblasť podnikania (Dánsko, Rakúsko, Fínsko).

Priama tvorba pracovných príležitostí vo verejnom sektore patrí k historicky najstarším opatreniam pre zvýšenie zamestnanosti a bola najvýznamnejším typom programov v európskych krajinách do začiatku 80. rokov 20. storočia. V poslednom desaťročí prišlo k relatívnemu útlmu podpory miest vo verejnom sektore z niekoľko príčin. Patrí k nim redukcia zdrojov štátneho rozpočtu v absolútnom i relatívnom slova zmysle, realizácia vládnych programov vyššej efektívnosti a šetrenia vo verejnom sektore, politická orientácia vlády a pod.

Negatívnou stránkou týchto programov je skutočnosť, že sa zameriavajú väčšinou na tvorbu dočasných, neperspektívnych a teda menej kvalitných pracovných príležitostí.

#### ▪ Programy pre handicapovaných

Pojem „handicap“ chápeme v nasledujúcom kontexte ako znevýhodnenie na trhu práce rôzneho druhu. Zahrňuje jednak zdravotnú či mentálnu diskvalifikáciu, jednak i sociálne a kultúrne bariéry. Klientela týchto programov je teda veľmi rôznorodá. Na druhej strane predstavuje špecificky charakterizované skupiny nezamestnaných s jedným alebo niekoľkými dominantnými faktormi neúspechu pri hľadaní práce. Uvedené programy sú najviac rozvinuté v škandinávskych krajinách, Nemecku, Švajčiarsku.

Nástroje na zvyšovanie zamestnateľnosti v podstate možno rozdeliť do dvoch skupín: nástroje na zvyšovanie zamestnateľnosti orientované na zvyšovanie vzdelania a získavanie kvalifikácie a nástroje na podporu tvorby nových pracovných miest<sup>6</sup>.

Tabuľka **Využívanie niektorých nástrojov v roku 2004 a v prvom polroku 2005**

#### Nástroje na zvyšovanie zamestnateľnosti

|                                                                    | 2004                                                            | 2005                                                            |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Vzdelávanie a príprava na trh práce uchádzačov o zamestnanie (UoZ) | 27 168                                                          | 37 033<br>prihlásených<br>10 250 zaradených                     |
| Vykonávanie absolventskej praxe                                    | 14 462                                                          | 11 291                                                          |
| Príspevok na aktívnu činnosť                                       | 219 876 miest obsadených<br>činnosť realizovaná 4778 subjektami | 129 372 miest obsadených<br>činnosť realizovaná 4255 subjektami |
| Príspevok na sťahovanie                                            | využilo 51 osôb                                                 |                                                                 |

<sup>6</sup> Slovensko 2005 – Súhrnná správa o stave spoločnosti. Bratislava: Inštitút pre verejné otázky, 2006.

### Nástroje podporujúce vytváranie nových pracovných miest

|                                                                                                                 | 2004                                                                     | 2005                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Príspevok na samostatne zárobkovú činnosť                                                                       | 5618 pracovných miest                                                    | 7520 pracovných miest                                                    |
| Príspevok na zamestnávanie znevýhodneného UoZ                                                                   | 1778 vytv. a obsadených prac. miest, na ktoré bolo umiestnených 1801 UoZ | 1896 vytv. a obsadených prac. miest, na ktoré bolo umiestnených 2011 UoZ |
| Príspevok na zriadenie chránenej dielne                                                                         | 138 pracovných miest a umiestnených 127 UoZ                              | 143 pracovných miest a umiestnených 132 UoZ                              |
| Príspevok občanovi so zdravotným postihnutím na prevádzkovanie alebo vykonávanie samostatne zárobkovej činnosti | 107 vytvorených pracovných miest                                         | 128 vytvorených pracovných miest                                         |
| Príspevok na činnosť osobného asistenta                                                                         | 18 zaradených osôb                                                       | -                                                                        |

Zdroj: Správa o sociálnej situácii obyvateľstva v prvom polroku 2005; Správa o sociálnej situácii obyvateľstva v roku 2004

Všetky nástroje majú svoje špecifiká a ich využívanie v praxi je rôzne. Rozdiely sú napríklad podľa regiónov. Kým na absolventskú prax v Bratislavskom kraji bolo zaradených 509 absolventov, v Prešovskom kraji to bolo 3079.

### Záver

Situácia na trhu práce si vyžaduje nový prístup k cieľom, prostriedkom a subjektom, resp. nositeľom tvorby a realizácie politiky zamestnanosti, vyžaduje zmenu prístupu nezamestnaných od ich zotrvávania v pasívnom poberaní podpory v nezamestnanosti, alebo dávky sociálnej pomoci, k ich motivácii dostať sa zo stavu nezamestnanosti v čo možno najkratšom čase do pracovného života.

### Literatúra:

- Kotýnková M., Němec O.: Lidské zdroje na trhu práce. Havlíčkov Brod: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2003.
- Líška M., Prušová A.: Politika zamestnanosti v krajinách EÚ (štúdia). Bratislava: VÚPSVaR, 1998.
- Sirovátka, T.: Politika pracovného trhu. Brno 1995.
- Vincúr, P. a kol.: Teória a prax hospodárskej politiky. Bratislava: Sprint vfra, 2006.
- Winkler, J., Wildmannová M.: Evropská unie, evropské pracovní trhy a průmyslové vztahy, Praha: Computer Press, 1999.
- Slovensko 2005 – Súhrnná správa o stave spoločnosti. Bratislava: Inštitút pre verejné otázky, 2006.

### ***Active Labour-Market Policy***

**Abstract:** *The unemployment has an economic and social aspects, which blend together. The Employment policy is part of economic policy. Invest to the human resources is therefore not only task of business sector, but also task of the state, whereby state investments into the human resources are concentrate on those people who are out of the labour market. Active policy was from the beginning concentrate on concrete target groups.*

**Key words:** *employment policy, active employment policy, tools of active employment policy, labour market.*

**Kontaktná adresa autora:**

**Anna Sobotová, Ing.**

**Katedra ekonomickej teórie**

**Národohospodárska fakulta**

**Ekonomická univerzita v Bratislave**

**Dolnozemska cesta 1, Bratislava**

**02/67291521**

**sobotova@euba.sk**

# KONVERGENČNÍ TEORIE VYBRANÝCH AUTORŮ S DŮRAZEM NA TEORETICKÝ PŘÍNOS OTY ŠIKA

Marie Sosnová

**Abstrakt:** *S politickým uvolněním a ekonomickými reformami ve „Východním bloku“ a růstem nedokonalostí trhů „Západního bloku“ se začaly množit úvahy o možné konvergenci obou ekonomických (u některých autorů i politických) systémů v ekonomický systém jediný nesoucí v sobě jak prvky socialismu, tak prvky kapitalismu. O tzv. „třetí cestě“ se začalo hovořit koncem 50. let i v ČSSR. Jak se tato cesta lišila a v čem se podobala představám teoretiků konvergence řeší tento článek. Zároveň se soustředí na teoreticko-ekonomický přínos Oty Šika v návaznosti na soudobé pojetí funkce trhů.*

**Klíčová slova:** *Teorie konvergence, socialistické tržní hospodářství, demokratický socialismus, demokracie*

Závažné hospodářské problémy Československa 50. let a jisté politické uvolnění v rámci Východního bloku vyvolali požadavky na reformu hospodářského systému. Rozsypalova reforma realizovaná koncem 50. let s sebou, přes částečnou decentralizaci rozhodování a zavedení určitých motivačních prvků posilujících efektivní chování podniků, nepřinesla zásadní obrat v ekonomickém vývoji země. To vedlo u některých ekonomů počátkem 60. let k požadavkům návratu tržních vztahů do ekonomiky.

Jedním z nejvýznamnějších ekonomů, který v znovuzavedení „zbožně peněžních vztahů“ do ekonomiky, ovšem při zachování rozsáhlého makroekonomického plánování v rámci ekonomiky, viděl cestu z hospodářských problémů země, byl Ota Šik.<sup>1</sup>

V západním bloku, včetně USA, se jevila tendence v hospodářském vývoji odlišně. Docházelo k masivnímu prorůstání státu do ekonomiky jakož i k posilování nedokonalých forem konkurence.

Tento vývoj na Západě a hospodářsko-politické uvolnění na Východě vedli ke vzniku a rozšíření teorií o „sblížení“ socialistických a kapitalistických zemí v jednotné hospodářsko-politické uspořádání k tzv. „teoriím konvergence“. Tyto teorie se vzájemně lišily a to jak vymezením důvodů konvergenčních procesů, tak výslednou podobou hospodářsko-politického systému.

Co tyto teorie spojovalo a rozdělovalo, jaký přínos z nich plyne pro další vývoj ekonomické teorie či zda mohou být přínosem k diskuzi o současných hospodářsko-politických problémech, na to se bude snažit dát odpověď tento článek. Budeme se v něm podrobněji zabývat „demokratickým socialismem“ Johna Kennetha Galbraitha, „socialistickým tržním hospodářstvím“ (modelem „třetí cesty“) Oty Šika a konvergenční teorií Raymonda Arona.

## Vymezení důvodů vedoucích ke konvergenci socialistických a kapitalistických zemí v dílech vybraných autorů

John Kenneth Galbraith označuje jako hlavního původce „konvergenčních“ změn nové technologie. Ty si dle něj vynucují, z důvodu minimalizace rizika návratnosti investic, rozsáhlé plánování v rámci ekonomiky (včetně stabilizace mezd a cen) a tudíž dle Galbraitha

---

<sup>1</sup> „Největším problémem bylo spojení mezi tržním mechanismem a národohospodářským plánováním. ... Kdybych byl plánování považoval za přebytečné a byl přesvědčen o tom, že tržní mechanismus sám může zajistit optimální vývoj našeho hospodářství, pak bych byl určitě ... toto stanovisko teoreticky zastával. O tom jsem ale nebyl a – to bych chtěl zdůraznit – nejsem dodnes přesvědčen.“ Viz. ŠIK, O. Jarní probuzení – iluze a skutečnost. strana 106.

vedou k vytlačování trhu z ekonomiky. „... moderní a vysoce technické procesy nevyhnutelně vedou k plánování, které je uskutečněno výrobci. Nepřítelem trhu není ideologie, ale technika. A tak plánování rozsáhle nahrazuje trh jako sílu, která určuje, co ekonomika dělá. Základním plánovacím nástrojem je moderní velká korporace.“<sup>2</sup>

Galbraith označuje hospodářsko-politický systém (včetně USA), který je založený na rozsáhlém decentralizovaném plánování ekonomiky, rozsáhlých státních intervencích a pluralitní demokracii „demokratickým socialismem“ nebo také „plánovaným hospodářstvím“.

Velký význam technologií v dalším ekonomickém vývoji kapitalistických zemí vidí i Ota Šik. Na rozdíl od Galbraitha však dle Šika zavádění nových technologií (pravděpodobně) vyústí v kapitalistických zemích v požadavky po systémových reformách a to ve směru nastíněném v jeho modelu „socialistického tržního hospodářství“. „Podle mého názoru vede také obrovský technický pokrok a s ním masová nezaměstnanost v západním systému k demokratizaci hospodářství. Dokud však bude životní úroveň a svoboda lidu ve vyspělém kapitalismu podstatně vyšší než v reálném socialismu, budou lidé také skličující problém masové nezaměstnanosti ve svém vědomí potlačovat a nebudou myslet na systémové reformy. Jestliže ovšem masová nezaměstnanost dále poroste, prosadí se i v tomto systému nutné základní změny, které bude možné označit za systémové reformy.“<sup>3</sup>

Co se týče socialistických zemí, hlavními důvody vedoucími k přechodu na „socialistické tržní hospodářství“ budou dle Šika důvody ekonomické. Přičemž volbu jeho modelu hospodářsko-politického systému zdůvodňuje negativními zkušenostmi z centrálního plánování, jakož i snahou zabránit hospodářským problémům známým z kapitalistických zemí.

Dle Raymonda Arona faktorem jež umožňuje „socializaci“ kapitalistických ekonomik je jejich samotné politického uspořádání. Ve své knize „Demokracie a totalitarismus“ (1958) dochází k názoru, že ústavně pluralitní režimy Západního bloku, ve snaze zmírnit následky konkurence, vedou k „polosocialistickému zřízení“.<sup>4</sup> Na druhou stranu v tomto politickém systému je dle Arona nemožné dojít k úplnému znárodnění výrobních prostředků a k úplnému plánování ekonomiky. „Zůstáváme-li ve hře několika stran, je možno přikročit k významným reformám, ale ne k úplnému znárodnění výrobních prostředků a k úplnému plánování, což by znamenalo zlom v životním stylu a pohrdání legitimními zájmy jednotlivců i skupin.“<sup>5</sup>

### **Šikův model „socialistického tržního hospodářství“ – problémové oblasti modelu a rizika plynoucí z jeho realizace**

Nyní se blíže podíváme na to, jak si Šik představuje onu demokratizaci hospodářství, nebo také „socialistické tržní hospodářství“. „Z vědecky předvídaných makroproporcí budoucí výroby a demokraticky fixovaných makroproporcí potřeb musí vyrůst jasná představa o potřebných rozdělovacích procesech. Hospodářsko-politickými nástroji se pak musí vyvolat poptávka odpovídající plánovaným cílům. Tržně orientované podniky vyvinou z vlastního zájmu výrobu, která odpovídá poptávce. Trh bude přitom nepřímou řízen rozdělovacími procesy. Tím se dosáhne žádoucího výrobního vývoje, aniž by se oslabily nebo podryly tržní zájmy a tržní zodpovědnost podniku.“<sup>6</sup>

Na výše uvedené představě socialistického tržního hospodářství si ukážeme určité

<sup>2</sup> CHYBA, A a kol. Dynamika a strukturální změny soudobé ekonomiky, Ekonomická čítanka IV., záznam přednášek J. K. Galbraitha vysílaných BBC v listopadu a prosinci 1966. strana 14.

<sup>3</sup> ŠIK, O. Jarní probuzení – iluze a skutečnost. strana 251.

<sup>4</sup> „Jinak řečeno, ústavně pluralitní režim podporuje vývoj ekonomiky směrem k polosocialistickému zřízení, směrem k částečně plánovacímu režimu, v němž je snaha zabránit, aby tržní mechanismy nezasahovaly příliš tvrdě tu nebo onu zvláštní skupinu.“ Viz. ARON, R. Demokracie a totalitarismus. strana 108.

<sup>5</sup> ARON, R. Demokracie a totalitarismus. strana 170.

<sup>6</sup> ŠIK, O. Ekonomické reformy a demokratizace. strana 139.



nedostatky popřípadě rizika vyplývající z tohoto modelu.

Za první. Různé scénáře hospodářského vývoje, které mají být předloženy veřejnosti ve volbách, mají být dle Šika tvořeny jednou Hlavní plánovací komisí pod níž spadá Výrobní komise a Komise životní kvality a tyto scénáře potom mají být „přiděleny“ jednotlivým stranám.<sup>7</sup> Z čehož plyne nebezpečí korupce.

Za druhé. Ve volbách zvolený vývojový scénář nemusí odpovídat skutečným preferencím jednotlivců.

Za třetí. Pokud by voliči v daném momentě pravdivě projevili své preference, nic to neříká o vývoji potřeb do budoucna (během volebního období). Potřeby reagují na aktuální problémy, nedostatky.

Za čtvrté. Domníváme se, že voliči nejsou schopni plně posoudit jednotlivé ekonomické varianty, což může nahrávat různým populistům.

Za páté. Klademe si otázku, do jaké míry lze hovořit o tržním hospodářství a demokratizaci pokud důchodová politika odpovídá centrálnímu řízení.<sup>8</sup> Tedy jak se v tomto modelu s centrálně řízenou důchodovou politikou budou moci projevit přednosti tržního mechanismu?

Za šesté. Domníváme se, že právě ony „nadměrné“ zisky, které by měly být dle Šika „neutralizovány“, tedy převedeny ze zákona na majetek společnosti (majetek všech spolupracovníků), jsou hlavním motivem podnikání.<sup>9</sup> Dále se domníváme, že jejich neutralizací se oslabí zájem o investiční činnost jakož i snaha o vyšší efektivnost výrob. Šik naopak v neutralizaci kapitálu vidí posílení zájmu o činnost podniku a to na všech podnikových úrovních. „*Předností daného systému by byla skutečnost, že by se nepodvázala soukromá podnikatelská iniciativa a že by současně (prostřednictvím podílu na zisku spolupracovníků a závazným vývojem neutralizovaného kapitálu od určité velikosti zisku) zajistilo odstranění protikladu mezi mzdovými a ziskovými zájmy.*“<sup>10</sup>

Domníváme se tedy, že není možné, ať již z důvodu problému projevených preferencí, či z důvodu měnících se potřeb, nebo z důvodu „nevšemohoucnosti“ důchodové politiky (časová zpoždění, nemožnost přesného určení chování ekonomiky za měnících se podmínek atd.) dosáhnout stavu, kvůli jemuž Šik zavrhoval ponechání ekonomického vývoje čistě na tržních silách.<sup>11</sup>

---

<sup>7</sup> „Považuji právě za takovou možnost volby, při níž by politické strany mohly podporovat tu či onu alternativu prostřednictvím svých stran a při níž by se diskuse o zásadních budoucích hospodářských směrech vývoje staly součástí politických voleb, nejen za rozhodující krok pro zvládnutí stále komplikovanějších hospodářských problémů, ale i za předpokladu, jak předcházet v budoucnosti politickým extrémním vývojem.“ Viz. ŠIK, O. *Ekonomické reformy a demokratizace*. strana 146.

<sup>8</sup> „K překonání této nevýhody periodických krizí a inflačních pohybů musí být systém tržně orientované výroby doplněn adekvátním způsobem prostřednictvím národohospodářsky plánovaného rozdělování důchodů, aniž by se přitom ztratily výhody tržního mechanismu. Rozdělovací proporce dosaženého hrubého důchodu na ony tři velké důchodové skupiny (spoření, investiční a státem použitý důchod) se mají předem tak plánovat, aby se zajistil harmonický vývoj individuální spotřeby, společenské spotřeby a investic.“ Viz. ŠIK, O. *Ekonomické reformy a demokratizace*. strana 73

„Konkrétní rozdělení důchodů uvnitř společností spolupracovníků, jakož i v soukromých a částečně soukromých podnicích, má odpovídat plánovaným pokynům pro důchodové rozdělování (rozdělovací formule) a národohospodářskému mzdovému plánování.“ Viz. ŠIK, O. *Ekonomické reformy a demokratizace*. strana 98

<sup>9</sup> „Pod neutralizací kapitálu rozumím vytvoření takové formy vlastnictví, v níž již nebude vlastnictví na kapitálu podniku vázáno na jednotlivé osoby a také se nebude mezi jednotlivé osoby rozdělovat. Nositelem vlastnictví je právě daný výrobní kolektiv dosavadní nebo nově vzniklé firmy. ... Společnost spravuje jmění a přenechává je podnikovému vedení k efektivnímu produktivnímu použití. Dispoziční právo jednotlivců s kapitálem, stejně jako individuální hromadění kapitálu a s tím spojené ovlivňování by již nemohlo vznikat. Označují podniky, které fungují na základě neutralizovaného kapitálu, jako společnosti spolupracovníků.“ Viz. ŠIK, O. *Ekonomické reformy a demokratizace*. strana 89

<sup>10</sup> ŠIK, O. *Ekonomické reformy a demokratizace*. strana 92.

<sup>11</sup> „Při dělbě práce ... vznikají rozdělovacími procesy při tržním mechanismu základní důchodová seskupení

Přestože Šik vidí konvergenci obou systémů k modelu socialistického tržního hospodářství jako pravděpodobnou, uvádí ve svém článku „*Socialism – Theory and Practice*“ (1989) i možné faktory, které mohou zabránit tomuto vývoji. Jedním z nich je rozdílnost v poptávkách po změnách systému na obou stranách. Větší zájem na změně systému shledává Šik na straně socialistických zemí a to z důvodu horší ekonomické úrovně.

Dalším faktorem, který může dle Šika zabránit konvergenci obou systémů<sup>12</sup> jsou zájmy politických a silných sociálních skupin. Domníváme se, že zájem na podnikání formou „společnosti spolupracovníků“ či v „soukromých“ podnicích s neutralizovaným kapitálem bude minimální.

Dalším výrazným faktorem, který může zabránit konvergenci obou systémů je dle Šika politický vývoj v zemi.<sup>13</sup> Zároveň by se dalo říci, že Šik přikládá primární důležitost v hospodářsko-politickém uspořádání země ekonomické oblasti. „*Byli jsme zajedno také v tom, že je beznadějně začít s reformou politického systému, nýbrž že největší vyhlídky a také nejrychlejší podporu v podnicích by měla reforma ekonomická. Z ní by pak postupně vyplynula demokratizace politického systému.*“<sup>14</sup>

Primární vliv na hospodářsko-politický vývoj přisuzuje ekonomické oblasti i Galbraith. „*Viděli jsme, že průmyslová technika je silnější než ideologie. Ona je to, která vytváří ekonomické a tím i politické instituce, ne politická vůle.*“<sup>15</sup>

### **Podoba budoucího hospodářsko-politického uspořádání**

Zatím co „demokratický socialismus“ byl dle Galbraitha v USA 60. let již realitou a jiné podstatné změny ve směru „socializace“ kapitalistických zemí již neočekával, předpokládal naopak, že k významným změnám ve směru demokratizace a to jak v oblasti ekonomické, tak v oblasti politické dojde v zemích Východního bloku. Galbraith tedy počítal spíše s přibližováním hospodářsko-politického uspořádání socialistických zemí k uspořádání typickému pro země kapitalistické.

Šikova představa podoby společného ekonomicko-politického uspořádání naopak vyžaduje zásadní ekonomické a politické změny a to jak v kapitalistických tak i v socialistických zemích. Výše byly vymezeny jak důvody pro tyto reformy, tak možné faktory zabraňující transformaci systémů v zemích obou bloků.

Galbraithova představa budoucího hospodářsko-politického uspořádání se v mnohém odlišuje od představy Oty Šika. Výsledné ekonomicko-politické uspořádání bude dle Galbraitha sice založeno na pluralitní demokracii jako u Šika, ale stát v něm bude hrát, oproti modelové představě Oty Šika, výrazně odlišnou roli.

Domníváme se, že Galbraith nedospívá k socialismu centrálně řízenému, jako někteří z autorů, jejichž východiska pro přeměnu hospodářsko-politického systému jsou obdobná, (například J. A. Schumpeter), díky již známé zkušenosti ze vzájemně možného dlouhodobého spolupůsobení trhu a státu. Jeho teorie, jakož i teorie většiny poválečných ekonomů, již zohledňuje a zároveň mění a posouvá pohled na funkce trhu a státu v ekonomice.“ Naopak se domníváme, že Šikova představa současnému chápání funkcí trhu a státu neodpovídá.

---

(spotřební, investiční a státně použité důchody) v nesouladu se skupinami výrobků, za něž se důchody mají vydat. Proto se nemůže rozdělování důchodů podniků přenechat tržnímu mechanismu.“ Viz. ŠIK, O. *Ekonomické reformy a demokratizace*. strana 72.

<sup>12</sup> ŠIK, O. *Socialism – Theory and Practice*.

<sup>13</sup> „Regrettably, the economy of all nations is linked with politics, and economic development is crucially dependent on whether conservative or progressive forces are at the helm.“ Viz. ŠIK, O. *Socialism – Theory and Practice*.

<sup>14</sup> ŠIK, O. *Jarní probuzení – iluze a skutečnost*. strana 78.

<sup>15</sup> CHYBA, A a kol. *Dynamika a strukturální změny soudobé ekonomiky, Ekonomická čítanka IV., záznam přednášek J. K. Galbraitha vysílaných BBC v listopadu a prosinci 1966*. strana 31.

Raymond Aron viděl podobně jako Galbraith budoucí společný ekonomický systém jako „polocialistický“. Ve svých dílech předpokládá Aron určitou ekonomickou racionalizaci v socialistických zemích. Na rozdíl od Galbraitha má však pochybnosti ohledně vývoje politického. „*Dělat z racionalizace sovětského zřízení závěry o demokratizaci předpokládá tvrzení, přinejmenším sporné, že režim více stran je jediná racionální politika, kterou je možno si představit jako nadstavbu industriální ekonomiky.*<sup>16</sup>

Tedy určité „polosocialistické zřízení“ může dle Arona fungovat i za vlády jedné strany<sup>17</sup>. Toto tvrzení bezesporu přispívá k úvahám o budoucím hospodářsko-politickém vývoji v Číně. Zatímco v rovině ekonomické, zvláště v určitých oblastech Číny, lze hovořit o „kapitalismu“ respektive o „smíšené ekonomice“, v rovině politické si moc nadále uchovává jediná strana. Domníváme se, že k posilování tržních vztahů jakož i ke změně postoje vůči trhu bude i nadále docházet a to v rámci „přehodnocování“ doktríny jedné strany. Nepředpokládáme, z krátkodobého hlediska, že by v Číně byla zavedena pluralitní demokracie. Jistá nebezpečí v ohrožení moci jedné strany vidíme z dlouhodobého hlediska v šíření moderních technologií a informací.

### **Závěr**

V rámci tohoto článku byly popsány, analyzovány a komparovány „konvergenční teorie“ Johna Kennetha Galbraitha („demokratický socialismus“), Oty Šika (model „socialistického tržního hospodářství a Raymonda Arona.

Zatímco v konvergenční teorii Johna Kennetha Galbraitha a Raymonda Arona sledujeme významného činitele, který přispěl k přeměně chápání funkcí trhu a státu v rámci ekonomiky, modelovou představu Oty Šika sledujeme se soudobým chápáním funkcí trhu a státu jako neslučitelnou (a to hlavně díky koexistenci tržně stanovených cen statků a služeb a centrálně řízenému rozdělování důchodů v ekonomice).

V článku byl nastolen i problém vzájemné slučitelnosti „tržního“ řádu s politickým uspořádáním založeným na vládě jedné strany. Toto uspořádání je dle Arona, na rozdíl od Galbraitha a Šika, možné. Což je i patrné ze současného vývoje v Číně.

### **Literatura:**

- ARON, R. *Demokracie a totalitarismus*. 2. vyd. Brno: Atlantis, 1993. 224 stran. ISBN 80-7108-064-0
- ARON, R. *Esej o svobodách*. Bratislava: Archa, 1992. 216 stran. ISBN 80-7115-030-4.
- ARON, R. *Opium intelektuálů*. Praha: Mladá fronta, 2001. 360 stran. ISBN 80-204-0842-8.
- GALBRAITH, J. K. *Ekonomía a spoločenské ciele*. Bratislava: PRAVDA, 1984. 446 stran.
- GALBRAITH, J. K. *Společnost hojnosti*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1966. 335 stran.
- GALBRAITH, J. K. *The new industrial state*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1985.
- GALBRAITH, J. K. *Plánovaná svoboda*. Ekonomika ve světě, *Hospodářské noviny 1/1968*.
- CHYBA, A. a kol. *Dynamika a strukturální změny soudobé ekonomiky, Ekonomická čítanka IV., záznam přednášek J. K. Galbraitha vysílaných BBC v listopadu a prosinci 1966*. Praha: ČVUT, 1968. 376 stran.
- ŠIK, O. *Ekonomické reformy a demokratizace*. Köln. BRD: Index, 1987. 256 stran.
- ŠIK, O. *Jarní probuzení – iluze a skutečnost*. 2. vyd. Praha: Mladá Fronta, 1990. 320 stran.
- ŠIK, O. *Plán a trh za socialismu*. 3. vyd. Praha: Academia, 1967. 366 stran.

<sup>16</sup> ARON, R. *Demokracie a totalitarismus*. strana 182.

<sup>17</sup> „Není pravda, že je-li dána jistá ekonomika, vyplývá z ní určitý a jediný politický režim.“ Viz. ARON, R. *Demokracie a totalitarismus*. strana 18.

ŠIK, O. *Socialism – Theory and Practice*. Dostupný na <http://www.marxists.org/archive/sik/1989/socialism.htm>.

ŠIK, O. Na prahu nové etapy vývoje socialistického hospodářství. *Rudé právo*, 5. 6. 1966, s. 4.

ŠIK, O. příspěvek Z diskuse na zasedání ÚV KSČ ve dnech 18.-19. prosince 1963. *Rudé právo*, 22.12.1963, s. 4.

ŠIK, O. příspěvek Z diskuse na zasedání Ústředního výboru KSČ v lednu 1965. *Rudé právo*, 5. 2. 1965, s. 3.

ŠIK, O. Problémy přechodu na novou soustavu řízení I. *Rudé právo*, 18. 2. 1966, s. 3

ŠIK, O. Možnosti a hranice extenzivního vývoje. Problémy přechodu na novou soustavu řízení (II). *Rudé právo*, 22. 2. 1966, s. 3.

ŠIK, O. Monopol a soutěživost, Problémy přechodu na novou soustavu řízení (III). *Rudé právo*, 23. 2. 1966.

***The theories of convergency of some authors with a view to theoretical-economic contribution of Ota Šik***

**Annotation:** *As a result of a political disengagement, economic reforms in socialist countries and the growth of market imperfections in the capitalist countries there appeared considerations about the possibility of the convergency of both economic (for some authors also political) systems into one, which carries the components of both socialism and capitalism. The so-called “Third way” was discussed in Czechoslovakia at the end of the 50s. This article deals with differences and similarities of the “Third way” in comparison with the theories of convergency. This article also deals with theoretical-economic contribution of Ota Šik to the current concept of markets function.*

**Key words:** *Convergence theory, Socialist market economy, Democratic socialism, Democracy*

**Kontaktní adresa autora:**

**Marie Sosnová, Ing.**

**Fakulta ekonomiky a managementu**

**Univerzita obrany**

**Kounicova 65, 612 00 Brno**

**marie.sosnova@unob.cz**

# UKAZATELE FINANČNÍ VÝNOSNOSTI JAKO NÁSTROJ HODNOCENÍ INVESTIC DO LIDSKÉHO KAPITÁLU

**Radka Soukupová**

**Abstrakt:** Každá organizace, která alespoň částečně klade důraz na rozvoj lidských zdrojů, by měla mít vypracován způsob hodnocení vynaložených investic do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Součástí této práce je základní analýza vybraných ukazatelů finanční výnosnosti podniku, které lze pro hodnocení přínosů investic do lidských zdrojů využít.

**Klíčová slova:** investice do lidského kapitálu, vzdělávání, finanční ukazatele

## Úvod

V této práci se pokusím definovat základní ukazatele pro měření finanční výnosnosti podniku a popsat jejich využití při řízení podniku. Součástí této práce je tedy analýza a využití klasických ukazatelů rentability i modernějších a komplexnějších ukazatel. Cílem této analýzy je užší vymezení vybraného ukazatele jako efektivního nástroje pro hodnocení přínosů investic do lidských zdrojů.

## Klasické i nové nástroje hodnocení finanční výnosnosti

Měření finanční výnosnosti je jedním z klíčových nástrojů hodnocení výkonnosti podniku. V současné době jsou pro její měření a vyjádření užívány klasické, ale i nové ukazatele. Mezi klasické ukazatele patří:

- Hospodářský výsledek
- Zisk na akcii
- Zisk/obrat
- ROE (rentabilita vlastního kapitálu)
- ROI (rentabilita celkového kapitálu)

Poměrně novým ukazatelem měření finanční výkonnosti podniku je tzv. Ekonomická přidaná hodnota. Používá se především jako nástroj finanční analýzy, řízení podniku a oceňování podniku. V detailním pohledu se jedná o ukazatel výnosnosti, který je oproštěn od nedostatků ostatních ukazatelů běžně používaných (např. ukazatele rentability).

Základní podoba vzorce pro výpočet ukazatele EVA je následující:

$$EVA = NOPAT - Capital \cdot WACC$$

kde:

*NOPAT* - (net operating profit after taxes) je zisk z operační činnosti podniku po zdanění – tedy zisk z hlavního provozu podniku.

*Capital* - kapitál vázaný v aktivech, která slouží operační činnosti podniku, tedy v aktivech potřebných k hlavnímu provozu podniku. Tento výraz bývá nahrazován speciálním termínem NOA (net operating assets - čistá operační aktiva).

*WACC* - (weight average cost of capital) jsou průměrné vážené náklady kapitálu [1]

Ekonomickou přidanou hodnotu lze v podniku využít nejen jako nástroj finanční analýzy, ale také ji lze použít jako nástroj motivace pracovníků a nástroj oceňování podniku.

V současné době je ekonomická přidaná hodnota využita jako nástroj motivace v celé řadě zahraničních firem. Princip tohoto nástroje je hmotné zainteresování zaměstnanců na

maximalizaci ukazatele EVA. V případě růstu ukazatele EVA mohou být nastaveny bonusy na základě tří parametrů:

- Celková výše EVA v daném útvaru
- Přírůstek EVA
- Doplnkové individuální parametry, kterými mohou být jiné ukazatele nebo subjektivní hodnocení ze strany vedoucích pracovníků

Často používaným řešením je také zainteresování managementu na vlastnictví podniku (odměňování akciemi, podílem na zisku apod.). [1]

Další způsob využití EVA je v oceňování podniku. Ekonomická přidaná hodnota jako nástroj ocenění (podniků i projektů) matematicky dává shodné výsledky jako modely založené na diskontovaných peněžních tocích. Výsledky jsou shodné i přesto, že ocenění metodou EVA vychází z upravených účetních údajů. Další výhodou konceptu EVA je, že při oceňování nám poskytuje další dodatečné informace, které ostatní běžné metody nezachycují. Dle EVA oceňování lze snadno zjistit, zdali např. víceletý projekt vytváří hodnotu již od

prvního roku či později.[2]

Ukazatel EVA byl při svém zavádění úspěšný především díky tomu, že vykazuje co nejužší vazbu na hodnotu akcií, umožňuje využít co nejvíce informací a údajů poskytovaných účetnictvím včetně ukazatelů, které jsou na účetních údajích postaveny, dále se mu daří překonat dosavadní námitky proti účetním ukazatelům postihujícím finanční efektivnost a také umožňuje hodnocení výkonnosti a zároveň i ocenění podniku.

Principem ekonomické přidané hodnoty je měření ekonomického zisku. Pojem ekonomický zisk je bohužel v literatuře různě vysvětlován, v tomto případě ho tedy chápeme tak, že je podnikem dosahován v případě, kdy jsou uhrazeny nejen běžné náklady, ale i náklady kapitálu. Zde je rozdíl od účetního zisku, protože jsou do nákladů zahrnuty i náklady na vlastní kapitál.[1]

I když se klasické ukazatele pro celkové hodnocení finanční výkonnosti podniku jeví při srovnání s modernějšími způsoby výpočtu jako nedostatečné (nejsou zde zohledněna rizika, je opomíjena časová hodnota peněz, je patrný vliv rozdílných účetních předpisů a jejich aplikace) [3], nebyly novými typy ukazatelů stále zcela vytlačeny. Z hlediska problematiky hodnocení investic do lidských zdrojů jsou významné především ukazatele rentability jako součást poměrových ukazatelů. Ty charakterizují vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli pomocí jejich podílu. Obvykle vycházejí z rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Poměrové ukazatele jsou nejrozšířenější a také nejoblíbenější metodou finanční analýzy. Umožňují nám totiž rychle získat základní náhled a charakteristiku firmy. Vyjadřují vždy nějaký poměr části celku s celkem samotným (podílové) a nebo dávají do poměru samotné veličiny (vztahové).

Ukazatele rentability jako takové mohou sloužit k hodnocení efektivnosti investovaného kapitálu, ale také slouží jako jeden ze základních kamenů při výpočtu ekonomické přidané hodnoty (viz. pyramidální rozklad ukazatele EVA a další metody výpočtu ukazatele EVA). Použití ukazatelů rentability má tedy i přes své nedostatky opodstatnění a to především díky tomu, že patří k jedněm z mála způsobů jak měřit investice do lidského kapitálu.

### **Základní pilíře hodnocení návratnosti investic do lidských zdrojů**

Organizace, která alespoň částečně klade důraz na rozvoj lidských zdrojů, by měla mít také vypracován způsob hodnocení vynaložených investic do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Všeobecně lze říci, že hodnocení investic do lidských zdrojů je velmi obtížné a jsou situace, kdy nelze provést vůbec. Praktické dopady investic do rozvoje zaměstnanců se

mohou projevit ihned, ale také i v delším časovém horizontu (zvláště pokud jsou všeobecnějšího charakteru). Logika investic do lidských zdrojů je však neúprosná. Mají-li se tyto investice promítat ve zvýšení lidského kapitálu, a tím i hodnoty nehmotných aktiv firmy, musí se hodnocení jejich efektivity opírat o podobná pravidla jako hodnocení ostatních podnikových výdajů. Plánování a hodnocení návratnosti investic do lidských zdrojů je třeba stejně jako v jiných podnikových oblastech opřít o čtyři základní pilíře, mezi které patří:

- stanovení cílů, kterých má být na základě plánované investice či opatření dosaženo
- určení předpokládané, resp. skutečné výše nákladů, přímých i nepřímých, počátečních (okamžitých) i průběžných, spojených s navrhovaným opatřením a jejich srovnání se stávajícími náklady
- určení, resp. následné hodnocení očekávaných přínosů personálních investic a opatření, a to okamžitých i dlouhodobějších
- určení rizikových faktorů a faktorů úspěšnosti, které mohou očekávané výdaje i přínosy zamýšlených opatření ovlivnit, a stanovení způsobů, kterými mohou být tyto rizikové faktory omezeny nebo neutralizovány [4]

### **Využití ukazatele ROI pro hodnocení investic do lidských zdrojů**

Chceme-li hodnotit výsledky investic do lidských zdrojů, můžeme využít několik možností. Jednotlivé možnosti se liší tím, jak náročné kritérium pro hodnocení přínosu používají. Jedním z těchto kritérií – na té nejnáročnější úrovni – je přímé měření finanční návratnosti pomocí ukazatele ROI. Tato metoda vyžaduje vymezení nákladů a přínosů daného opatření a to ve finančním vyjádření. Tyto finanční ukazatele se potom vzájemně porovnávají.

Metoda ROI (Return of Investment – více k této problematice ve spojení s lidských kapitálem viz. 5) definuje dva základní ukazatele návratnosti investic BCR a ROI.

Pro výpočet těchto ukazatelů se používá následující postup:

#### Ukazatele návratnosti investic BCR a ROI

- Ukazatel BCR (Benefit/Cost Ratio) je dán poměrem Celkové přínosy programu / Celkové náklady na program.
- Ukazatel ROI (Return on Investment) je dán poměrem (Čisté přínosy programu / Celkové náklady na program) x 100% v procentním vyjádření. Přitom Čisté přínosy programu jsou dány rozdílem Celkové přínosy programu - Celkové náklady na program.[6]

Použití tohoto ukazatele je však omezeno pouze na některá opatření. Vždy by však mělo být použito tam, kde je ověření přínosu investice pro výkonnost podniku důležitá. Mezi takové aktivity patří například jakákoli opatření zaměřená na dosažení strategických cílů podniku, opatření s dlouhodobou životností, opatření náročná na finance a čas nebo opatření vyžadující vysokou pozornost manažerů a vedení podniku.[4]

I přes možná omezení, použití ukazatele ROI je jednou z mála metod, jak vůbec kvantifikovat investice do lidského kapitálu (dále jsou používána např. Balance Scorecard). Problematickým bodem, jak již bylo zmíněno, není vymezení nákladů investice. Určení této hodnoty není ani v případě lidského kapitálu nijak náročně. Náročné je ale vymezení přínosu těchto investic, což je kategorie více než obtížná.

Vždy je při hodnocení návratnosti investice do lidského kapitálu zapotřebí zohlednit konkrétní situaci v daném podniku. Ať již budeme hodnotit přínosy jakýmkoli subjektivním způsobem, lze říci, že vždy by se měli tyto přínosy v závěrečné fázi promítnout do výnosů podniku (zde můžeme vidět souvislost s ukazatelem ROI). Jakým způsobem se ale mohou investice do lidských zdrojů promítnout do výnosů podniku a tak se podílet na jeho hospodářském výsledku?

Představme si konkrétní situaci na vymezené pracovní pozici v nejmenovaném podniku.

Tento podnik zaměstnává ve svém managementu pracovní sílu na pozici obchodního zástupce. Podnik začíná nabízet své výrobky či služby do zahraničí a je tedy zapotřebí aktivní komunikace se zahraničními partnery a zákazníky. V případě, že osoba obchodního zástupce nebude ovládat alespoň jeden cizí jazyk, můžete to v konečném důsledku znamenat buď ztrátu možných zisků ze zahraničního obchodu a nebo náklad na další osobu, která bude mít na starosti komunikaci v cizím jazyce. Dále je možné tuto situaci řešit propuštěním takového pracovníka a přijetím pracovní síly s vyšší kvalifikací. Ve všech těchto případech jsou patrné konkrétní náklady, které se s každým opatřením pojí. V prvním případě se jedná o náklady na vzdělávání stávajícího zaměstnance, v druhém případě náklady na další pracovní sílu (může jít i o část úvazku jiného zaměstnance) a nebo náklady na přijetí, zaškolení a zapracování nového pracovníka. Do nákladů na přijetí nového pracovníka můžeme započítat ztrátu času stávajícího pracovníka, který bude mít na starosti zapracování, náklady na vstupní školení a také i ztracené náklady, které jsme investovali do původního zaměstnance. Zisk z možných obchodních transakcí, který je možno vyčíslit, bude v tomto případě představovat požadovaný přínos. V takovéto situaci je tedy zapotřebí zvážit, jaký poměr nákladů k možným přínosům (zvýšení obrátu) je pro podnik neekonomičtější a tedy která investice je ta nejvíce rentabilní.

Existuje celá řada obdobných praktických situací, kdy můžeme identifikovat konkrétní přínos odrážející se v obrátu podniku. Nelze však určit jednotný manuál použitelný pro všechny možné situace. Je proto zapotřebí v každém podniku a na každé konkrétní pracovní pozici aplikovat individuální přístup.

### **Závěr**

Rozvoji a investicím do lidského kapitálu je kladena stále větší pozornost. I když teorie se touho problematikou zabývala již v polovině minulého století, je toto téma stále aktuálnější. Částečně je to dáno vlivem módních trendů v oblasti managementu, především je ale příčinou skutečnost, že lidský kapitál je (i přes prudký vývoj v technologiích) pro podniky a instituce nepostradatelný. Důkazem toho je, že stále více podniků realizuje koncepce učících se organizací, využívá moderních poznatků ekonomie a managementu v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů a snaží se ze svých zaměstnanců učinit konkurenční výhodu ve vztahu k ostatním podnikům na trhu. Uvědomění si této skutečnosti a nastartování potřebných činností zajišťujících rozvoj lidského potenciálu znamená nezbytný krok pro každou firmu, která chce dosahovat trvalého úspěchu.

### **Literatura**

1. MAŘÍK, M. a kol. Metody oceňování podniku – Proces ocenění, základní metody a postupy. EKOPRESS, s. r. o., Praha 2003, ISBN 80 – 86119 – 57 – 2
2. FAJFR, J. *Ekonomická přidaná hodnota a její využití v České republice*. Bakalářská práce, Univerzita Karlova v Praze 2004  
[http://ies.fsv.cuni.cz/storage/work/480\\_jakub\\_fajfr.pdf](http://ies.fsv.cuni.cz/storage/work/480_jakub_fajfr.pdf)
3. MAŘÍKOVÁ, P., MAŘÍK, M. Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku. EKOPRESS, s. r. o., Praha 2001, ISBN 80 – 86119 – 36 – X
4. Investice do lidského kapitálu musí mít prokazatelnou návratnost.  
[http://managerweb.ihned.cz/c4-10111450-20481710-T00000\\_d-investice-do-lidskeho-kapitalu-musi-mit-prokazatelnou-navratnost](http://managerweb.ihned.cz/c4-10111450-20481710-T00000_d-investice-do-lidskeho-kapitalu-musi-mit-prokazatelnou-navratnost)
5. FITZ-ENZ, J. *The ROI of Human Capital*, AMACOM. USA 2000, ISBN 0 – 8144 – 0574 – 6
6. PHILIPS, J.J., STONE, R., PHILIPS, P. *The Human Resources Scorecard: Measuring The Return On Investment*, Butterworth – Heinemann, Boston 2001, ISBN 0-877-19367-3



***Indicators of financial productivity as an instrument of evaluation human capital investments***

***Annotation:*** Every organization, which at least partly insist of human capital developement should have a method of evaluation of expended investments into education and employee developement processed. Part of this essay is a basic analysis of chosen indicators of firm financial productivity, which can be used for evaluation of investment into human resources contributions. Je nutné, aby autoři zařadili na konec celého českého (slovenského) textu ještě základní údaje publikovaného textu v anglickém

***Key words:*** investment into human capital, education, financial indicators

**Kontaktní adresa autora:  
Radka Soukupová, Ing.  
Fakulta Podnikatelská  
VUT Brno  
Kolejní 2906/4, 612 00 Brno  
soukupova@fbm.vutbr.cz**

# ALOIS RAŠÍN A INFLACE

Lenka Spáčilová

**Abstrakt:** *Ne každému ekonomu se podaří, aby jeho názory našly praktické uplatnění. První československý ministr financí Alois Rašín to štěstí měl, i když za to nakonec zaplatil cenu nejvyšší. Jemu vděčíme za to, že vzniklý československý stát brzy po první světové válce disponoval novou a přesto stabilní měnou a úspěšně se vyrovnal s poválečnou inflací.*

*První část příspěvku ve stručnosti popisuje monetární situaci po rozpadu Rakouska-Uherska a nastiňuje způsoby jejího řešení prosazované Aloisem Rašínem. Druhá část přibližuje jednak jeho názory a postoje v této oblasti, o které se při prosazování své deflační politiky opíral, ale i jeho pojetí příčin poválečné inflace.*

**Klíčová slova:** *inlace, deflace, kvantitativní teorie peněz, měnová reforma, Alois Rašín.*

## Úvod

Se změnami, které doprovázely vývoj hospodářství ekonomicky vyspělých zemí ve druhé polovině 20. století, se stala inflace běžným jevem. Ale v dřívějších dobách byla inflace spíše ojedinělou záležitostí doprovázející mimořádné události jako například války nebo objevy nových nalezišť drahých kovů. Takže když se v roce 1918 s koncem první světové války a rozpadem rakousko-uherské monarchie zrodilo Československo, jedním z problémů, se kterým se muselo potýkat, byla právě inflace a nutnost nového měnového uspořádání. To, že se Československo úspěšně vyrovnalo s danou situací a vyhnulo se poválečné hyperinflaci, bylo zcela jistě zásluhou Aloise Rašína, prvního ministra financí československé republiky.<sup>1</sup>

## Inflační politika Rakouska-Uherska a situace při vzniku Československa

Před vypuknutím války byly bankovky Rakousko-uherské banky kryty zlatem – ze zákona to mělo být ze 40 %, ve skutečnosti to bylo i více než z 60 %. Ihned po vypuknutí války dostala vláda 4. srpna 1914 zmocnění k zásahům do měnové politiky. V rámci tohoto zmocnění vláda zrušila předpisy o povinném zlatém krytí a předpisy, které jí zakazovaly půjčovat si u Rakousko-uherské banky. Tím se naskytla možnost financovat válku emisemi vládních dluhopisů. Banka získala oprávnění poskytovat proti těmto dluhopisům zápůjčky až do 75 % nominální hodnoty.<sup>2</sup> K dalším opatřením patřilo i to, že banka nemusela uveřejňovat výkazy o svém stavu, aby se obyvatelstvo neznepokojovalo růstem oběživa.

---

<sup>1</sup> Alois Rašín se narodil 18. října 1867 v Nechanicích u Hradce Králové. Po studiu gymnázia nastoupil v roce 1887 na Právnickou fakultu Univerzity Karlovy, kde promoval v roce 1891. Ve známém procesu s Omladinou byl Rašín za svou politickou aktivitu odsouzen ke dvěma letům žaláře – trest si odpykal v Plzni na Borech. Ani tento trest neodradil Aloise Rašína od další politické aktivity. Po vypuknutí I. světové války byl Rašín jedním z odpůrců rakousko-uherské monarchie. V roce 1915 byl znovu zatčen a spolu s dalšími obžalován z velezrady a odsouzen k trestu smrti. Ten byl po smrti císaře Františka Josefa novým císařem Karlem II. změněn na desetiletý žalář, který ukončila amnestie v roce 1917. V roce 1918 byl Alois Rašín členem Revolučního národního výboru, který vyhlásil 28. října 1918 samostatnost státu. Ačkoli se měl stát ministrem vnitra, nakonec se rozhodl jinak a v první vládě vedené Karlem Kramářem se stal ministrem financí. Vzal tak na sebe úkol peněžního a finančního uspořádání nového státu.

<sup>2</sup> Tato praxe neskončila s koncem první světové války, ale Rakousko, které se ocitlo v tíživé situaci v důsledku nezaměstnanosti, splátek dluhů, rozsáhlých státních služeb, potravinových subvencí, nedostatku zahraniční měny a zlatých rezerv, nadále monetizovalo své rozpočtové deficity.

V prvním pololetí roku 1919 bylo 67 % rozpočtových výdajů kryto novou emisí papírových peněz. Postupně tento podíl sice klesal, ale v roce 1922 to stále ještě bylo 40 % výdajů, které mnohonásobně vzrostly a s nimi v řádu tisíců procent narostla i peněžní zásoba.

Průběh těchto opatření popsal Rašín následovně: „Ve válce je potřebí peněz a zase peněz a to na výdaje neplodné, na práci a činnost, kterou nerozmnožují se statky a bohatství národa, nýbrž naopak statky a po dlouhá desetiletí nastrádané kapitály národa se ničí. ... Všechno zlato a stříbro, jež je v oběhu zmizí, cedulové banky z obavy před tím, že by jim byly předloženy bankovky za účelem výměny za zlato nebo stříbro, odstraní směnitelnost bankovek. ... Všude objeví se papírové peníze bez přímého spojení s kovem. ... Všude začne vydávání nových peněz nesměle, aby nepůsobilo rychle k podkopání důvěry k obíhajícím penězům. ... Později tiskne se směleji, ale hledí se před obyvatelstvem zatajit, jaký je vlastně oběh. (Rašín, 1922a, str. 3-4)

Výsledkem bylo, že od 23. 7. 1914 do 26. 10. 1918 se zlaté rezervy banky snížily na 21 procent své předválečné úrovně a měnová zásoba vzrostla o 1 440 procent, ke konci roku 1918 to již bylo 1671 procent a k 28. únoru 1919 pak 1764 procent, jak je zřejmé z tabulky 1.

**Tabulka 1: Vybrané položky finančního výkazu Rakousko-uherské banky, 23. 7. 1914, 26. 10. 1918 a 28. 2. 1919 (v milionech zlatých korun)**

| Položka                                                | 1914  | 1918   | 1919   |
|--------------------------------------------------------|-------|--------|--------|
| Zlato                                                  | 1 298 | 285    | 262    |
| Lombardované úvěry                                     | 187   | 4 095  | 9 319  |
| Přímé úvěry rakouské a uherské vládě                   | 60    | 26 492 | 32 408 |
| Úvěry na pokladniční poukázky rakouské a uherské vlády | -     | 2 929  | 7 115  |
| Bankovky v oběhu                                       | 2 130 | 30 680 | 37 570 |

*Pramen: Garber a Spencer, 1994, Vencovský, 2001, upraveno*

„Přehlédneme-li tedy, jak postupovala inflace za války vidíme: válka působila předně psychologicky k tesauraci peněz a k tvoření zásob u obyvatelstva. Vojsko utvořilo ze všeho druhu zboží, jež nakoupilo za zvýšené ceny, ohromné svoje zásoby z trhu vyloučené a zvýšilo ohromně důchody velikého počtu obyvatelstva, které na vyprázdněném trhu hnalo ceny do výše. ... Spotřeba podněcovaná zvýšenými důchody rostla, výroba klesala, dražota stoupala a nákupní síla koruny klesala,“ konstatuje Rašín (1922a, str. 8). Podle oficiálních indexů sestavených v prosinci 1921, vzrostly životní náklady od července 1914 do listopadu 1918 o 1226 procent, nicméně tyto indexy podhodnocují skutečný inflační dopad, jelikož neodrážejí ceny zboží na černém trhu a nedostatek zboží uspokojujícího základní spotřebu.

Československo se pokoušelo přimět Rakousko k ukončení proinflační politiky, ale bez úspěchu. Nepomohlo, že nástupnické státy rakousko-uherské monarchie měly od konce roku 1918 své zástupce v bankovní radě a také pokus Aloise Rašína vytvořit mezinárodní kontrolní komisi vyšel naprázdno.

Vzhledem k tomu, že v nástupnických státech obíhala stále se inflačně znehodnocující rakouská koruna, začaly vlády jednotlivých nástupnických států uvažovat o provedení měnové reformy.<sup>3</sup>

Připomeňme stručně průběh měnové reformy, kterou připravil Alois Rašín. O jejím provedení bylo rozhodnuto na tajném zasedání Národního shromáždění 25. února 1919, kde byl přijat zákon o měnové reformě v podobě, v jaké ho Rašín připravil. Následovalo uzavření státní hranice, zastavení železničního spojení a poštovního styku se zahraničím. Samotné kolkování začalo 3. března a trvalo téměř týden. Bankovky (s výjimkou jedno- a

<sup>3</sup> První uskutečnilo měnovou odstavku Království Srbů, Chorvatů a Slovinců. V lednu 1919 okolkovalo rakousko-uherské bankovky, bohužel snadno padělatelnou známkou, takže ke konci r. 1919 muselo kolkování opakovat.

dvoukorunových) byly opatřeny nalepovaným kolkem, jehož hodnota činila jedno procento hodnoty bankovky. Tisícikoruny byly z důvodu omezení padělání přímo orazítkovány. Měla být okolkována polovina předložených hotovostí – ta zůstala nadále v oběhu, druhá polovina byla zadržena<sup>4</sup> a byly na ni vydány jednoprocentní vkladní listy neboli vládní dluhopisy znějící na jméno a nepřevoditelné. V konečném důsledku bylo zadrženo 34,3 % oběživa. Druhým opatřením k uskutečnění měnové restriktce a zhodnocení měny měla být dávka z majetku, která měla z trhu odčerpat přebytečnou kupní sílu. Toto opatření se však nepodařilo plně realizovat.

## **Rašín a kvantitativní teorie peněz**

### **▪ Odmítnutí kvantitativní teorie peněz**

Ačkoli praktické provedení měnové reformy spojené s restrikcí oběživa a dávkou z majetku by odpovídalo předpokladům kvantitativní teorie peněz,<sup>5</sup> jejíž základní hypotézou je myšlenka, že hlavní příčinou změn cenové hladiny jsou změny peněžní zásoby, tzn. že změny peněžní zásoby nemají trvalý vliv na reálné veličiny, ale vedou zejména k proporcionálním změnám nominálních cen zboží, Alois Rašín tuto teorii odmítal.

Už v dobách svého věznění po roce 1915, kdy psal své dílo *Národní hospodářství*, k této otázce napsal následující. „*Byla sice dlouho hlásána nauka, že množství peněz má vliv na jejich cenu, tzv. teorie kvantitativní, kterou anglický národohospodář Ricardo důkladně propracoval a hájil, avšak nauka tato je v celém svém rozsahu neudržitelná. Učila totiž, že ceny – v nichž se jeví směnná hodnota peněz – jsou výsledkem množství peněz (kovových i papírových) a obchodů se zbožím, které tímto množstvím peněz mohou být uskutečněny. Jestliže je peněz mnoho, stoupají ceny zboží, je-li jich málo, klesají ceny. Tento oběh peněz se však přirozeně upravuje tím, že při vysokých cenách nastává dovoz z ciziny a peníze odplynou, při nízkých cenách nastává vývoz do ciziny a peníze připlynou. Tato teorie přehlíží úplně, že vedle peněz jsou zde ještě náhrady peněz (bankovky, směnky, šeky, odúčtovací zařízení), jimiž daleko větší množství obrátů ve zboží se provádí, hotové placení jimi se nahrazuje...* (Rašín, 1922b, citováno podle Vencovský, 1997, str. 180-181)

Zde se Alois Rašín odvolává na jednoho ze zastánců kvantitativní teorie, anglického klasického ekonomu Davida Ricarda, který spolu s Johnem Wheatleym a Henry Thorntonem a dalšími patřil počátkem 19. století mezi skupinu ekonomů, tzv. bullionistů, kteří obvinili Bank of England z vyvolání inflace a znehodnocení měny prostřednictvím nadměrné emise papírových peněz. Banka podle nich využila výhody ze zrušení konvertibility a vydala inflačně nadměrné množství měny.

Proti Ricardovi a jeho kolegům stála skupina podnikatelů a bankéřů, známých jako antibullionisté,<sup>6</sup> podle nichž není nadměrná emise peněz možná, pokud se záruky centrální banky opírají o spolehlivé krátkodobé komerční cenné papíry (obchodní směnky), vydané pouze k financování skutečné produkce a obchodu. Podle tohoto kritéria by se tedy objem měny automaticky přizpůsobil potřebám obchodu. Z toho je zřejmé, že zastánci tohoto názoru

<sup>4</sup> Rašín původně požadoval zadržet 80 %, ale to mu nebylo schváleno.

<sup>5</sup> Kvantitativní teorie peněz je jednou z nejstarších ekonomických teorií. Již v roce 1568 uvedl Jean Bodin pět důvodů růstu cenové hladiny v západní Evropě v průběhu 16. století. Za nejdůležitější a mnohdy jediný přitom považoval nadbytek zlata a stříbra, který podle něho vedl k poklesu hodnoty těchto kovů, „neboť čím větší je hojnost věcí, tím níže je nutno je hodnotiti“ (citováno podle Zeman, 1923, str. 23).

<sup>6</sup> Bullionisticko-antibullionistická debata se odehrála v prvních dvou desetiletích 19. století v Anglii a byla vyprovokována událostmi které následovaly po roce 1797. V tom roce Anglie opustila pod tlakem neúrod a potřeb napoleonských válek zlatý standard a nahradila ho režimem nekonvertibilní papírové měny. Důvodem bylo vyčerpání zásob zlata Bank of England v důsledku vysokých vojenských výdajů směřujících do zahraničí, vysokých vládních půjček a také mimořádného importu pšenice.

známého jako doktrína „real bills“ považují nabídku peněz za endogenní proměnnou, pasivně reagující na změny poptávky po penězích.

Z Rašínových názorů je zřejmé, že se přikláněl spíše k názoru antibullionistů. Ve svém díle *Můj finanční plán* píše: „Bylo mi velmi vzdáleno mysliti, že zmenšení oběživa bude míti za následek snížení cen. Takovéto mechanické myšlení, takové vyznávání kvantitativní teorie peněžní, dle níž peníze se pokládají za zboží a učí se, že čím více peněz v oběhu, tím vyšší ceny a naopak, nebylo nikomu tak vzdáleno jako mně. Já chtěl docílit něčeho zcela jiného. Chtěl jsem restringovati oběh na takovou míru, aby byla nouze o oběživo, aby obchodníci musili si jíti vypůjčiti k bankám, banky k cedulové bance, která by jim půjčila diskontem obchodních směnek, takže to, oč by potřeboval obchodní a průmyslový život více než by obnášel stálý oběh ve státovkách, bylo by národohospodářsky a bankovně kryto, vplynulo by z potřeb hospodářského života, výměny statků, přizpůsobovalo by se jeho potřebám, takže oběh by byl větší neb menší. To by byl mílový krok k úpravě měny.“ (Rašín, 1920, str. 55)

Bohužel v době válečné, jak konstatuje Rašín, „obchodní život neznal úvěru, kupováno a prodáváno za hotové, klesli jsme v hospodářském životě o stupeň níže, měli jsme hospodářství peněžní, nikoli úvěrní.“ (Rašín, 1920, str. 9) ... Ale místo aby se ustalo od rozmnožování oběhu platidel a všecko vynaloženo k docílení úvěrového hospodaření,“ kritizuje Rašín (1920, str. 10), „házel stát svými výpůjčkami u rakousko-uherské banky nové miliardy do oběhu, a to v době, kdy stále více pracovních sil bylo používáno k ničivé činnosti válečné a množství statků bylo čím dále menší.“

#### ▪ **Příčiny inflace**

K postoji antibullionistů a ještě více k jejich následovníkům sdruženým v tzv. Banking School má Alois Rašín blízko také při hodnocení faktorů inflace, která v Československu přetrvávala v roce 1919 i po provedení měnové reformy, byť zdaleka neměla charakter hyperinflací sužujících okolní země.

Antibullionisté prisuzovali růst cen reálným šokům, přičemž zdůrazňovali nákladové vlivy přímo ovlivňující ceny specifických komodit, zejména obilí a dalších plodin pro výrobu potravin, které tvoří základní část rozpočtu pracovníků. Toto zvýšení cen potravin přechází do nominálních mezd a dále vede k růstu všech zboží produkovaných prací. O několik desítek let později reprezentovala nemonetární teorii určení cenové hladiny Banking School vedená Thomasem Tookem. I tato škola považovala nabídkové šoky za rozhodující faktory určující cenovou hladinu a náklady na výrobní faktory. Thomas Took uvedl, že cenová hladina je determinována důchody (mzdou, rentou, ziskem, atd.) a ne množstvím peněz. Tvrdil, že zdrojem výdajů, které působí na ceny, jsou spíše důchody z výrobních faktorů nežli peníze.

Obdobný postoj můžeme pozorovat i u Aloise Rašína, neboť příčiny, které vedly k růstu domácí cenové hladiny, spočívaly podle něho především v růstu důchodů.<sup>7</sup> Přestože podle jeho názoru klesla výkonnost výroby (v některých odvětvích až na 50 % výkonnosti předválečné), stoupaly mzdy mnohdy dokonce skokem. Vzhledem k tomu, že na trhu byl nedostatek zboží, vedl růst důchodů k růstu cen. „... Stoupání mezd a platů nebylo důsledkem stoupání cen životních potřeb, nýbrž naopak ceny rostly nadměrným stoupaním důchodů,“ konstatuje Rašín. (1922a, str. 11)

Příčinou malé výkonnosti a zvyšování mezd nebyly podle něho důvody hospodářské, ale politické, neboť byly „... vybudovány mzdy s rodinnými příplatky na komunistické zásadě,

---

<sup>7</sup> Mezi příčiny inflace řadí zastánci nemonetárních faktorů také faktory institucionální. I Alois Rašín mezi příčinami inflace nebolí snížení kupní síly koruny hlavně v roce 1919 navzdory provedeným opatřením uvádí jednak politickou nejistotu spojenou s událostmi v Rusku a Maďarsku, které podle něho zařadily Československo mezi země s nebezpečím vzniku sociální revoluce, jednak neznalost nového státu v zahraničí, ale i ve vnitřní politickou nejistotu spojenou například s pozemkovou reformou a snahou o regulaci hospodářství ze strany státní správy.

že každý má dostati, mnoho-li potřebuje, ne mnoho-li zasluhuje, což ve svých důsledcích vedlo k tomu, že byla provedena nivelisace platů a mezd mezi dělníky vyučenými, odbornými a dělníky neodbornými na škodu odborných. Totéž stalo se s úředníky soukromými i státními.“ (Rašín, 1922a, str. 11)

Další chybou podle Rašína bylo, že stát subvencoval spotřebu (např. mouky, masa, bot, oděvů, činží), čímž se připravoval o zdroje, které mohl použít jiným způsobem. Kriticky také hodnotí činnost státu vedoucí k deficitům rozpočtu i v jiných oblastech, protože stát tak podle něho „*musil hledati nové prameny příjmu v první řadě v daních.*“ (Rašín, 1922a, str. 12) A to především v daních nepřímých, neboť zvyšování přímých daní už podle něho nebylo možné, jelikož byly už tak dost vysoké a navíc „*... při každé dani výnos může býti jen tehda velkým, skládá-li se z velkého počtu položek, ne ze zdanění několika bohatých.*“ (Rašín, 1922a, str. 13). Tak došlo ke zvýšení spotřebních daní a byly zavedeny také některé nové nepřímé daně jako daň z uhlí nebo daň z obratu. I tyto daně se promítly do cen zboží nebo zvýšily výrobní náklady. Podle Rašína i tato daňová inflace působila na kupní sílu koruny, neboť je-li daňové zatížení podnikatelů příliš vysoké, pak se je tyto subjekty snaží přesunout do cen.

Že byl zastáncem spíše nákladových příčin inflace obdobně jako antibullionisté svědčí jeho následující shrnutí příčin inflace: „*Přehlédneme-li příčiny poklesu kupní síly koruny, uvidíme, že způsobilo jej neúměrné a náhlé zvýšení důchodů vpočítatelných do výrobních nákladů, umělé jejich zvyšování doplatky státními na životní potřeby, udržování činží na nízkém niveau, cenová regulace uhlí a jiných výrobků podle nejméně výkonných závodů, malá výrobní výkonnost, podcenění koruny na mezinárodních trzích a tím zvýšení ceny dovážených surovin, polotovarů a zboží, nehospodárnost ve výrobě, ve státě a veřejných korporacích, ohromné zvýšení daní, přírážek, dávek, zavedení daní výrobních i spotřebních, čímž způsobeno přesouvání všech daní a dávek při nedostatečné nabídce do cen zboží, zvýšení provozovacích kapitálů podniků výrobních, nutnost rozmnožení jejich půjčkami za zvýšený úrok a inflaci úvěrovou.*“ (Rašín, 1922a, str. 16)

Jakkoli Alois Rašín odmítal kvantitativní teorii peněz, přeci jen v jedné otázce se názorům zastánců této teorie přiblížil – v otázce krytí měny zlatem. Představitelé kvantitativní teorie peněz v Anglii v 19. století požadovali návrat ke konvertibilitě peněz za zlato a udržování zlatého standardu, aby bylo dosaženo vnější stability libry. Rašínova motivace pro zlaté krytí bankovek byla jiná, neboť uvádí: „*Jsem teoreticky toho názoru, že není potřebí kovového pokladu pro zvýšení bonity bankovek, nevyměňují-li se za zlato ... V praxi však pokládám kovové krytí za nutné z důvodů psychologických, pro vrácení důvěry k penězům.*“ (Rašín, 1920, str. 96) Praktická peněžní politika Rašína a jeho pokračovatelů tak směřovala k zavedení zlaté měny, mimo jiné vytvořením tzv. zlatého pokladu republiky.

Prvotní snaha zhodnotit československou korunu prostřednictvím peněžní restrikce selhala a Rašín si toho byl vědom, neboť konstatuje, že „*provedení deflace nebude ovšem tak snadné jako provádění inflace. Nelze také dělati deflaci náhle, poněvadž bychom tím ztratili aktivnost své bilance obchodní i platební. Nelze však deflaci zameziti, poněvadž jest prostě důsledkem hospodářských poměrů.*“ (Rašín, 1922a, str. 16) Byla proto přijata nová opatření ke snížení vnitřní cenové hladiny v podobě zvyšování tržního kurzu koruny. Tato deflační politika nakonec byla úspěšná, alespoň co se týče kupní síly koruny na domácím trhu. Měla však celou řadu jiných negativních důsledků a spolu s jinými zásahy a požadavky prosazovanými Aloisem Rašínem předurčila jeho tragický konec.

### **Místo závěru**

„*Československo po první světové válce bylo válkou zničené, bylo rozkolísané tehdejšími revolucemi, vzpamatovávalo se z rozpadu Rakouska-Uherska, trpělo válečnými dluhy a přesto bylo první zemí, která se ve střední Evropě vynořila jako ostrůvek stability,*

*jako země, kde byla velmi rychle zavedena pevná měna, kde nebyla inflace, natož hyperinflace, kde ekonomika nastupovala cestu normálního, přirozeného, rozumného vývoje. Rašín se o to velmi zasloužil ...“ (Klaus, 2003) S těmito slovy nelze než souhlasit.*

### **Literatura**

- GARBER, P. M., SPENCER, M. G.: *The Dissolution of the Austro-Hungarian Empire: Lessons for Currency Reform*. Essays in International Finance. No. 191, February 1994
- KLAUS, V. *80. let od smrti Aloise Rašína*. In: Alois Rašín – český politik, právník a národohospodář. Sborník textů. Centrum pro ekonomiku a politiku, č. 24, 2003, str. 11
- RAŠÍN, A. *Můj finanční plán*. Praha: Pražská akciová tiskárna, 1920  
Url: <http://www.econlib.cz/zlatyfond/html>
- RAŠÍN, A. *Inflace a deflace*. Praha: Česká společnost národohospodářská, 1922  
Url: <http://www.econlib.cz/zlatyfond/html>
- RAŠÍN, A. *Národní hospodářství*. Praha: Český čtenář, 1922
- SARGENT, T. J.: *Rational Expectations and Inflation*. 2-nd ed. New York: HarperCollins College Publishers, 1993
- VENCOVSKÝ, F. *Dějiny českého ekonomického myšlení do roku 1948*. Brno: Vydavatelství Masarykovy univerzity, 1997
- VENCOVSKÝ, F. *Měnová politika v české historii*. Praha: Česká národní banka, 2001
- ZEMAN, F.: *Kvantitativní teorie peněz, její dogmatický vývoj a kritika*. Brno: Barvič a Novotný, 1923

### ***Alois Rašín and inflation***

**Annotation:** This paper reviews the monetary reform performed by the Czech economist Alois Rasin in the Czechoslovakia to eliminate inflation after the World War I.

**Key words:** *inflation, deflation, quantity theory of money, monetary reform, Alois Rašín.*

### **Kontaktní adresa autora:**

**Lenka Spáčilová, Ing., Ph.D.**  
**Ekonomická fakulta**  
**VŠB-Technická univerzita Ostrava**  
**Sokolská třída 33, 701 21 Ostrava**  
**Lenka.Spacilova@vsb.cz**

# STRATEGIE BUDOVÁNÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKEM<sup>1</sup>

**Halina Starzyczná, Pavlína Pellešová**

**Abstrakt:** *Přechod od transakčního marketingu k relačnímu si vyžádal zásadní změny vztahu se zákazníkem z hlediska jeho komplexního chápání. Procesní změny se odvíjejí od té skutečnosti, že vše, co děláme se upíná k zákazníkům, se kterým máme zájem vytvořit dlouhodobý vztah. Povaha tohoto vztahu musí mít oboustrannou výhodu. Adekvátně zvolená strategie vztahu se zákazníkem přispívá k posílení konkurenční schopnosti každé firmy.*

**Klíčová slova:** *řízení vztahu se zákazníkem, strategie vztahu se zákazníkem, segmentace trhu, zákaznická databáze, spokojenost zákazníků, hodnota zákazníků, úspěšnosti řízení vztahů se zákazníkem, kritéria měření hodnoty zákazníka, kritéria kvality.*

## Úvod

Firma aplikující vývojovou marketingovou koncepci, která spočívá v přechodu transakčního marketingu k relačnímu, potřebuje k tomu přizpůsobit firemní procesy a důsledně uplatňovat procesní přístup k řízení vztahu se zákazníky (CRM). Cílem CRM je získat perspektivní a ziskový segment trhu pomocí rychlejšího a kvalitnějšího uspokojování potřeb než je tomu u konkurence. Zájem o uplatňování řízení vztahu se zákazníky neustále roste. Příčinu lze vidět v obecném poklesu výnosů z produktů, v rostoucích nákladech na produkty, v poklesu zisku, a tím i prostředků na investice. Kde hledat příčiny? Rostoucí konkurence tlačí ceny na čím dál tím nižší úroveň, rostou marketingové a prodejní náklady na produkty a současně rostou nároky na investice do nových technologií pro vývoj a výrobu produktů, ale také jejich prodej a distribuci.

Konkurenční schopnost firem je taktéž ovlivněna rozvojem strategií vztahů se zákazníkem. Charakter strategie se volí podle fáze vztahu se zákazníkem. Problémem řady společností je, že na řízení všech svých vztahů používají pouze jednu strategii, tzn., že se chovají tak, jako by obsluhovaly průměrného zákazníka<sup>2</sup>. Využívání více strategií může zlepšit alokaci zdrojů a zvýšit jejich efektivnost, proto by neměly organizace výběr vhodné strategie podceňovat.

## Zkušenosti firem zjištěných primárním šetřením

V rámci grantového projektu GAČR 402/05/0140 byl realizován v roce 2005 primární výzkum zaměřený mimo jiné na strategii vztahu se zákazníky, a to jak v oblasti výroby, tak i v oblasti služeb. Byla použita metoda dotazníkového šetření. V odvětví výroby bylo obesláno 666 firem, v odvětví služeb 400 firem. Návratnost u výrobních podniků byla 16,14%, tj. vrátilo se 102 vyplněných dotazníků. Návratnost u podniků služeb byla 17,00%, což činilo 68 dotazníků. Jakémukoliv návrhu strategie přechází situační analýza. Totéž platí pro strategii řízení vztahů se zákazníkem. Z výsledků šetření jsme proto právě vybrali ty, které se vztahují k problematice strategického přístupu k zákazníkům firmy, i když záběr vstupní analýzy by byl v praxi daleko širší zejména směrem k vnějšímu prostředí firmy. Naše šetření se zaměřilo na určitý omezený interní audit týkající se jedné funkční oblasti organizací, a to marketingu a v něm pozici zákazníka a vztahu k němu. Pozice zákazníka je závislá na kvalitě procesního zajištění CRM. V odborné literatuře, a to jak tuzemské, tak především zahraniční najdeme různé pohledy na procesní zajištění CRM. Z těchto teoretických východisek si můžeme vybrat

<sup>1</sup> Článek vznikl v rámci GAČR (Grantový projekt reg.č. 402/05/0140 „Metodologie marketingu vztahů a její postavení v rámci strategického marketingu a řízení vztahů se zákazníkem (CRM). Praktické využití.“).

<sup>2</sup> STORBACKA, K., LEHTINEN, J. *Řízení vztahů se zákazníky*. s.101.



typické procesy CRM, které se v současnosti využívají v organizacích. Zpočátku se může jednat o nepropojené procesy, v další fázi propojené a maximálně koordinované. Jedná se především o řízení trhu, a jeho segmentaci, řízení odbornosti, řízení vztahů, řízení informací, řízení zákaznické spokojenosti, řízení příležitostí, řízení nabídek, tvorba řešení CRM z hardware, software a služeb a jeho dodání. Všechny procesy napomáhají k naplňování strategie řízení vztahu se zákazníkem.

Z výsledků primárního výzkumu vyplynulo, že povědomí o CRM v organizacích není dostatečné. Převládá názor, že povědomí je dobré (výroba 57%, služby 42%), ale podíl firem s nízkým povědomím byl ve výrobě 42% a ve službách 30%. Naprosto jako nevyhovující se jeví nízký podíl firem s výborným hodnocením (výroba 1%, služby 10%).

Východiskem pro zavádění procesu CRM a řízení vztahů se zákazníky je *segmentace trhu a rozdělení zákazníků do skupin*. Umožňuje lépe pochopit potřeby a najít klíčové zákazníky. Dle šetření provedených v rámci výzkumu není četnost provádění segmentace v organizacích zcela uspokojivá. U výrobních organizací přesahuje polovinu vzorku (54,9%). Překvapivě horší situace je ve službách, v nichž pravidelně vykonává tuto činnost jen třetina organizací (29,4%), zato převažuje v odvětví příležitostné provádění této činnosti (38,2%). Příležitostné provádění segmentace i ve výrobě se dotýká více než třetiny firem, naopak za pozitivní lze považovat nízké procento u naprostého vyloučení této činnosti (5,9%). V odvětví služeb naopak segmentaci neprováděla cca pětina organizací. Jestliže se segmentace zákazníků neprovádí pravidelně, nelze hovořit o procesu CRM ve firmě. Bez této činnosti nemůžeme provádět marketingové činnosti zcela na míru.

Kvalitní lidský potenciál je předpokladem úspěšnosti či neúspěšnosti CRM. *Řízení odbornosti pracovníků* by mělo být nedílnou součástí personální politiky a strategie. Mělo by se jednat o kontinuální proces, počínaje nábořem pracovníků, jejich výběrem, výcvikem (řízením odbornosti) a posléze propuštěním a rozvázáním pracovního poměru. Součástí tohoto procesu je mzdová politika a motivace, vedení pracovníků a tvorba vstřícných pracovních podmínek podporujících zainteresovanost pracovníků. Vyšší pravidelnost v řízení odbornosti se projevovala u výrobních organizací (cca 47%, než u služeb, kde je podíl aktivních firem cca o 10 p.b. nižší). Relativně vysoký podíl výrobních podniků (40%) řídí odbornost svých pracovníků pouze příležitostně, ve službách je to jen 35%. Za potěšující můžeme považovat zjištění, že cca 10% výrobců a 15% organizací ve službách neřídí odbornost svých pracovníků. Výběr a školení pracovníků je považován za poměrně náročnou činnost, u služeb se z hlediska náročnosti nachází hned na druhé pozici za pracemi s informacemi a analýzami zákazníků, u výrobních podniků na třetí pozici.

*Úroveň kontaktu se zákazníkem* byla ve zkoumaném vzorku firem diferencovaná. Můžeme zaznamenat vývoj od náhodného neevidovaného kontaktu, přes kontakty evidované každým, kdo jedná se zákazníky (existuje segmentace zákazníků) až po centrální zákaznickou databázi. Za pozitivní můžeme považovat skutečnost, že největší podíl firem ve výrobě má centrální zákaznickou databázi, která je dostupná všem relevantním pracovníkům dle jejich pracovní náplně (cca 50%). Ve službách je podíl těchto organizací o 5 p.b. nižší (45%). Naopak překvapivé je, že ve službách až u pětiny organizací existuje ten nejnižší stupeň kontaktu se zákazníkem, který nemá stanovená pravidla a pracovníci se neopírají o žádnou evidenci ve své práci. Ve výrobě je tento podíl výrazněji nižší (4%).

*Zákaznickou databázi* má k dispozici ve výrobě 65% firem, u služeb 50%. Informační systém je navržen tak, aby poskytoval souhrnné údaje o všech charakteristikách klíčových zákazníků. Tvrdí to cca 40% respondentů z oblasti výroby a dokonce více než 55% organizací služeb. Kontaktní personál ve výrobě většinou zná potřeby klíčových zákazníků (80%), ve službách byl tento podíl nižší (57%). Ve výrobě také většinou jedná se zákazníky management (76%). Ve službách tomu tak není, podíl představuje cca 47%.

*Spokojenost zákazníků* pravidelně zkoumá necelá polovina výrobních podniků a cca 40% organizací služeb. Cca 45% výrobců zkoumá spokojenost příležitostně a 7% ji dokonce nevykonává vůbec. V organizacích služeb je výzkum spokojnosti prováděn většinou příležitostně a asi 4% ho vůbec nedělají.

Budoucím *vztahům podniků* není věnována odpovídající pozornost. Pravidelně se registraci nových příležitostí věnuje cca třetina výrobců a čtvrtina organizací služeb. Polovina oslovených výrobců provádí tuto činnost nepravidelně (50%), u služeb je toto procento o 2 p.b. vyšší. Cca desetina všech oslovených organizací nevyhledává žádné příležitosti a ani si nevyhodnocuje ty prioritní. Na otázku, zda organizace vyhledávají nové zákazníky odpovědělo cca 56% výrobců a 45% organizací působících ve službách, že ano. Podíl těch, které tuto činnost vykonávají příležitostně byl u výrobců 36% a u služeb 33%.

Z primárního šetření také vyplývá, že SW zabezpečení považují podniky za nejméně náročnou činnost při zavádění CRM. Při hodnocení všech činností ho umístily až na předposlední (služby) či poslední místo (výroba).

### Strategie vztahu se zákazníkem

V literatuře existuje řada strategií se zákazníkem, např. podle míry přizpůsobení zákazníka či organizace jsou rozlišovány 3 kategorie strategií<sup>3</sup>, a to strategie sponky-sepnutí, strategie zdrhovadla - propojení, strategie suchého zipu – přimknutí, viz tabulka.

**Tabulka Strategie vztahů se zákazníkem dle míry přizpůsobivosti obou partnerů**

| Strategie vztahů se zákazníkem                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| strategie sponky-sepnutí                                                                                                                                                                                                                                    | strategie zdrhovadla – propojení                                                                                                                                                                                                                                                                        | strategie suchého zipu-přimknutí                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>zákazník se přizpůsobuje procesům v podniku, které jsou vytvořeny tak, aby podporovaly hodnotu zákazníka,</li> <li>vztahy jsou standardizované pro podnik, personál i zákazníka (viz např. nákup v IKEA).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>vzájemné přizpůsobování partnerů,</li> <li>ve vztahu dochází k výměně všech zdrojů, emocí, informací,</li> <li>používá se u jednání, kdy je třeba využít spoustu informací k navození důvěry ve vztahu,</li> <li>je založena na principu otevřenosti.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>přizpůsobení podnikových procesů potřebám zákazníků.</li> </ul> |

Při hodnocení řízení vztahů se zákazníkem bychom měli umět odpovědět na řadu otázek, např.:

- Plánujeme pro každou skupinu zákazníků vlastní strategii?
- Využíváme při plánování strategie všechny emoce, informace, či způsoby jednání?
- Odpovídají strategie naší zákaznické základně?

Primární šetření ukázalo, že v oslovených organizacích existují *jasně vymezené cíle pro jednotlivé zákazníky*, většinou odpověděly kladně. Ve výrobě se to týkalo až 64% firem, ve službách byl tento podíl o 12 p.b. nižší. Jen jedno procento výrobních podniků, uvádělo, že tyto cíle nemělo, u služeb to byla 4%.

*Výběr strategie* vychází z toho, v jaké fázi budování vztahu se zákazníkem se nacházíme. Obvykle se uvádějí tři základní fáze budování vztahu, do nichž patří navázání vztahu, rozvíjení vztahu a jeho ukončení. Existují také podrobnější pohledy na fáze vývoje vztahu se zákazníkem, např. vnímání hodnot a navázání vztahu, rozvoj vztahu a jeho

<sup>3</sup> Tamtéž s. 102.

konsolidace (měření hodnoty zákazníka), úpadek vztahu, ukončení vztahu (ze strany zákazníka nebo podniku).

Ze šetření vyplynulo, že *příčinami ukončení vztahu* se zabývalo cca 70% výrobních podniků, ale jen 40% organizací služeb. Zejména v oblasti služeb je vidět značné rezervy. Pozitivní ale je, že žádný oslovený podnik nepřiznal, že by se touto činností vůbec nezabýval. Pokud ji nedělal pravidelně, prováděla se tato činnost aspoň občas. Z příčin ukončení vztahu dominovala vysoká cena u výrobních podniků (65%). Ještě významnější podíl měly jiné důvody a dodací termíny. Zejména u dodacích termínů se mohou firmy zamyslet, proč tyto termíny jejich zákazníkům nevyhovují a jaké mají např. konkurenční firmy. Organizace služeb naproti tomu uváděly většinou jiné důvody ukončení vztahu, než jsme jim v dotazníku nabízeli. Řada důvodů (30%) se týkala silnější konkurence, cena ale také téměř získala 30% odpovědí. Mezi příčinami se kriticky také objevily problémy s organizací práce (10%), což je samozřejmě v kompetenci dané organizace.

### **Měření hodnoty zákazníka a výsledky CRM**

*Měřítkem úspěšnosti řízení vztahů se zákazníkem* je zvyšování hodnoty vztahu. Tržní segmenty se proto systematicky a průběžně analyzují dle různých kritérií. Firma potřebuje změřit hodnotu zákazníka, aby mohla uvažovat o svých klíčových zákaznících. Obvykle se posuzuje:

- doba trvání vztahu - zákazníci do vztahu nevstupují tak cílevědomě jako podniky, jejichž cílem bude přejít z jedné transakce k dalším transakcím, tj. k dlouhodobému vztahu,
- počet zákazníků - rozšiřování zákaznické základny vyžaduje práci s evidencí příležitostí a zejména s vyhledáváním nových zákazníků,
- jejich prospěšnost – lze ji měřit podle objemu prodeje (zákazníci s vysokými či nízkými obraty), podle hodnoty tržeb (pomocí metody ABC), podle ziskovosti (zákazníci přinášející vysoké zisky, malé zisky ve vztahu k jejich počtu a celkovému prodeji), podle obchodní přírážky, podle tržní pozice, podle platební morálky (zákazníci s nízkou nebo vysokou bonitou, zákazníci s kladnou nebo zápornou bilancí plateb), podle nákladovosti na prodej (zákazníci s vysokými nebo nízkými náklady na prodej či distribuci) apod.

Celková hodnota zákazníka je zvyšována usměrňováním tří faktorů, a to koncentrací na úspěšné (klíčové) zákazníky, využíváním jejich životního cyklu a rozšiřováním zákaznické základny.

Dle odpovědí organizací mají pro ně klíčoví zákazníci největší hodnotu, přestože nejsou v praxi všemi firmami pravidelně vyhledáváni. Ve výrobě tuto činnost pravidelně vykonává polovina oslovených podniků, ve službách to bylo jen 37%. Relativně vysoké je procento těch, kteří mezi zákazníky vůbec nediferencují. Ve výrobě to je desetina, ve službách dokonce čtvrtina. Podniky považují práce s informacemi a analýzy zákazníků za nejnáročnější činnost při zavádění CRM. Samotná analýza hodnoty zákazníků se u výrobních podniků umístila hned na druhém místě, u organizací služeb se zdála náročnější finanční stránka zavádění CRM a řízení odbornosti.

Při *hodnocení a měření hodnoty zákazníků* výzkum v oblasti výroby a služeb ukázal na některé pozitivní i negativní skutečnosti. Četnost prováděných činností nevykazovala pravidelnost. Týkalo se to zejména analýzy ziskovosti, kterou pravidelně provádělo 40% výrobních organizací, ve službách dokonce jen 25%. Loajalitu hodnotila v obou segmentech cca pětina organizací. Nejhoršího výsledku se dočkala analýza ABC, kterou pravidelně vykonává cca 20% výrobních podniků a jen 4% organizací služeb. Toto nízké číslo zřejmě vyplývá z neznalosti metody.

Pro výrobní firmy je *kritériem měření hodnoty zákazníka* především hodnota tržeb, objem prodeje a platební morálka. Organizace služeb nejvíce využívají kritérium

dlouhodobosti vztahu, hodnota tržeb je na druhém místě, platební morálka na třetím. Dlouhodobostí vztahu se zabývá většina organizací, o jeho zvyšování usiluje přes 50% výrobních podniků a téměř 60% organizací služeb. Výroba (77%) také přikládá větší význam hodnocení obrátu s klíčovými zákazníky než organizace služeb (40%).

K celkovému vyhodnocení prospěšnosti a atraktivity jednotlivých zákazníků a kvality současných vztahů se zákazníky je možno doporučit dvě alternativy<sup>4</sup> kritérií:

- hodnotící kritéria pro atraktivitu zákazníků podle zvolených faktorů: potenciál – tržby, potenciál – marže, dlouhodobost dodávek, trend růstu zákaznickova podnikání, pravděpodobnost rozšíření obchodu, potenciál zvýšení absolutního podílu na podnikání, pozice/pověst zákazníka na trhu, finanční pozice, přístup k dodavatelům, logistika, potřeba podpory ze strany dodavatele (zejména časové nároky),
- hodnotící kritéria pro kvalitu vztahů se zákazníkem podle zvolených faktorů – podíl firmy na nákupech zákazníka, podíl firmy na nákupech zákazníka ve srovnání s největším konkurentem, trend podílu na nákupech zákazníka během posledních tří let, do jaké míry je zákazník na firmu vázán, jak zákazník vnímá pozici firmy, jak zákazník vnímá služby firmy (dostupnost, rychlost, reakce), jak zákazník vnímá konkurenční schopnost cen firmy, délka dosavadních obchodních vztahů, kontaktní základna, postoj kontaktních osob k firmě.

Zavedení CRM ve firmě by mělo přinést pozitivní efekt. CRM by mělo přispět ke zvýšení počtu loajálních zákazníků, optimalizovat náklady na prodejní činnost, přinést konkurenční výhodu. Růst hodnoty zákazníků by se měl promítnout do růstu celkové rentability firmy.

Primární šetření poukázalo na to, že některé očekávané efekty CRM firmy zaznamenaly, jiné ne. Otázkou bude, jak je systém CRM ve firmě nastaven. Nejvyšší podíl firem potvrdil, že se jim zvýšil počet potenciačních zákazníků. Ve službách to byla dokonce třetina organizací. Ve výrobě byl ale tento podíl poloviční. Výrobcům (cca 10%) se zvýšila celková rentabilita, služby si cca stejným procentem pochvalují získání konkurenční výhody, rentabilitu zařadily až na třetí místo. U výrobců je na třetím místě až konkurenční výhoda.

Za pozitivní lze považovat skutečnost, že CRM nikde nesehalo a téměř nevyvolalo nespokojenost zaměstnanců prodeje. To, že některé organizace uvádějí, že se zvýšily náklady na celkový počet zákazníků, ještě neznamená negativní jev, neboť nevíme, v jakém časovém horizontu byly investice do CRM vloženy. Investice do CRM může skokově zvýšit náklady, ale měla by se vrátit.

## **Závěr**

Přechod od transakčního marketingu k relačnímu si vyžádal zásadní změny vztahu se zákazníkem z hlediska jeho komplexního chápání. Procesní změny se odvíjejí od té skutečnosti, že vše, co děláme se upíná k zákazníkům, k jejich pochopení, ke zvyšování jejich počtu, k vymezení klíčových zákazníků, se kterým máme zájem vytvořit dlouhodobý vztah. Povaha tohoto vztahu musí mít oboustrannou výhodu.

Povědomí o CRM není v organizacích dostatečné. U všech procesů schází pravidelnost v jejich provádění, resp. se některé vůbec neprovádějí. Navrhujeme proto v rámci zvýšení povědomí o CRM v organizaci: vypracovat strategii CRM v organizaci, zapojit do strategie CRM pracovníky organizace všech stupňů řízení, provádět odpovídající semináře a školení podle funkcí a zařazení pracovníků; a zavedení procesů (činností) nezbytných k

---

<sup>4</sup> V obou možnostech navrhovaných kritériích firma přiřadí váhu jednotlivým kritériím (0–10) podle jejich relativního významu, následně každého individuálního zákazníka firma ohodnotí na základě zvolené hodnotící škály, např. 0–3, kde 3 znamená, že zákazník vyhovuje ideálním požadavkům ze strany sledované firmy.

naplňování CRM - postup od nepropojených činností k integrovanému systému, a to provedení segmentace zákazníků a vymezení klíčových zákazníků, pro každou skupinu vytvořit vlastní strategii, zavedení evidence kontaktů, vytvoření zákaznické databáze, předávání získaných informací do zákaznické databáze, stanovit pravidla pro kontaktní centra se zákazníky, zavedení průzkumů spokojenosti zákazníků, zavedení měření hodnoty zákazníka, zavedení evidence příležitostí i nových potenciálních zákazníků a neposlední řadě přechod od nahodilosti k pravidelnosti prováděných činností.

### **Literatura**

DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky. Procesy, pracovníci, technologie*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2002. 161 s. ISBN 80-247-0401-3.

KAUEROVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Vybrané problémy implementace CRM*. Výzkumná zpráva. Ostrava: VŠB-TU Ostrava. 2003.

STORBACK, K., LEHTINEN, J. R.: *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2002. 167 s. ISBN 80-7169-813-X.

Materiály vlastního výzkumu.

### ***The Strategy of construction of relations with customers (GACR 402/05/0140)***

**Annotation:** *The transfer from transactions marketing to relations marketing requires radical changes of relations with customer in term of its complex comprehension. The process changes unwind from the fact that all we do it set on customers with which we are interested in creation of the long-term relations. The character of this relation must have reciprocal benefit. Accordingly selected strategy with customer makes for strengthens of competitiveness every firm.*

**Key words:** *CRM, strategy with customer, market segmentation, customer base, customer satisfaction, customer value, criteria of measurement of the customer, criteria of quality.*

### **Kontaktní adresa autora:**

**Halina Starzyczna, Ing., Ph.D.**

**OPF SU Karviná**

**Univerzitní nám. 1934/2, 733 40 Karviná**

**starzyczna@opf.slu.cz,**

**Pavčina Pellešová, doc., Ing., Ph.D.**

**OPF SU Karviná**

**Univerzitní nám. 1934/2, 733 40 Karviná**

**pellesova@opf.slu.cz.**

# PROJEKTY ESF – VEĽKÁ VÝZVA PRE REGIÓNY

**Ivana Butoracová Šindleryová**

**Abstrakt:** Úlohou Európskej únie je eliminovať, resp. úplne odstrániť bariéry a rozdiely medzi jednotlivými regiónmi. Z tohto uhla pohľadu región vnímame ako akúkoľvek geograficky ohraničenú lokalitu, nie len región ako taký v rámci svojich hraníc. Únia používa množstvo nástrojov a inštrumentov pre zabezpečenie a aplikáciu vnútorných regionálnych a rozvojových politík. Európsky sociálny fond je jedným z týchto nástrojov, ktorý podporuje a zabezpečuje rozvoj ľudských zdrojov, zamestnaneckú politiku a sociálnu inklúziu. Táto štúdia sa zameriava na analýzu financovania z fondu ESF a pokúša sa poukázať na možnosti spracovania akceptovateľných projektov v rámci podmienok EÚ.

**Kľúčové slová:** vzdelávanie, mikroregión, ESF, ľudské zdroje, projekt

Hoci je Európa ekonomicky prosperujúcou oblasťou sveta, nie všetky jej regióny majú vzhľadom na prírodno-geografické podmienky, históriu a ďalšie faktory, ktoré určujú ich sociálno-ekonomický rozvoj v prebiehajúcom procese globalizácie svetovej ekonomiky, rovnakú štartovaciu pozíciu a šancu čeliť výzvam meniaceho sa ekonomického prostredia. Ignorovať tieto skutočnosti by mohlo mať za následok prehĺbenie disparít medzi regiónmi a následné narastanie sociálneho napätia v rámci Spoločenstva, čo by v konečnom dôsledku znamenalo brzdu pre rozvoj EÚ ako celku (Palenčárová, 2006). Riešenie sa prejavuje aj v článku 158 zmluvy Európskeho spoločenstva: „Spoločenstvo sa bude usilovať o znižovanie ekonomických rozdielov medzi regiónmi a sociálnymi skupinami podporou zaostávajúcich a znevýhodnených regiónov, vrátane vidieckych oblastí.“ Nástrojmi na realizáciu definovanej regionálnej politiky sa stali štrukturálne fondy, z ktorých každý sa zameriava na špecifickú oblasť pomoci.

Európska regionálna politika je politikou solidarity, ktorá predstavuje pomoc pri zmiernení rozdielov v rozvoji regiónov a eliminácii nerovností v postavení občanov prostredníctvom štrukturálnych fondov a Kohézneho fondu (Kotulič, 2003). Cieľom regionálnej politiky únie je prispievať k rozvoju zaostávajúcich regiónov, k štrukturalizácii priemyselných oblastí, k ekonomickej diverzifikácii vidieckych oblastí, kde je poľnohospodárstvo na ústupe, či k revitalizácii zanedbaných mestských štvrtí. Pri všetkých týchto aktivitách stojí v popredí princíp sociálnej politiky, teda snaha o zrovnoprávnenie príležitostí pre mužov i ženy, podpora rekvalifikačného vzdelávania, snaha o adaptáciu resp. navrátenie sa do pracovného procesu. V skratke možno zhrnúť celkovú snahu Európskej únie ako snahu o zlepšenie stavu ekonomickej, sociálnej a územnej „súdržnosti“.

Súčasťou regionálnej politiky nie je iba prerozdelenie existujúcich, ale predovšetkým vytváranie nových zdrojov, ktoré umožňujú investície do potenciálu regiónov a ich správnych celkov. Regionálna politika napomáha spoločenskému plánovaniu i činnosti a podporuje európsky model regionálneho rozvoja. Ponúka tak príležitosti európskym regiónom v prostredí stupňujúcej sa globalizácie. Základné princípy regionálnej politiky sú:

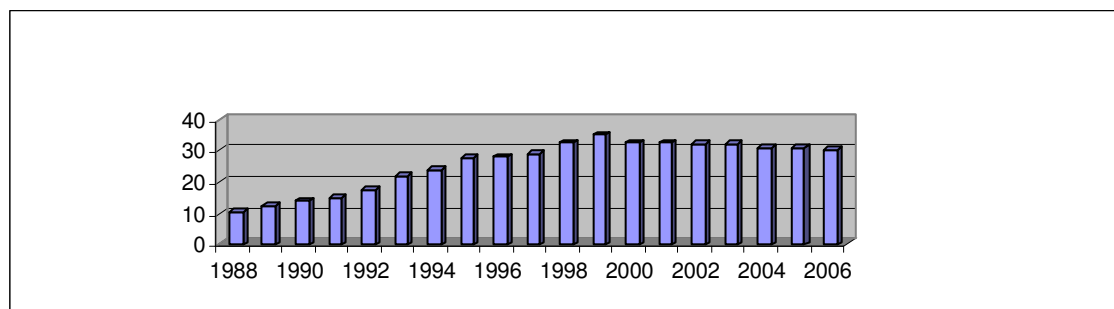
- Demokratickosť umožňujúca participáciu občanov prostredníctvom volených orgánov na jej tvorbe a realizácii.
- Komplexnosť, teda akceptácia zasahovania regionálnej politiky do sektorových politík, do všetkých oblastí života spoločnosti na všetkých úrovniach územného riadenia.
- Funkčnosť, ktorá zakladá úspešnosť politiky na vytvorení vhodných územných celkov, rešpektujúcich existenciu regionálneho povedomia založeného na spoločných záujmoch a hodnotách.

- Programovosť, ktorá berie do úvahy dlhodobý charakter potrebných regionálnych zmien vyžadujúcich si uplatňovanie programových dokumentov.

Cieľom predkladaného vedeckého článku bolo poukázať na aktuálne možnosti čerpania finančnej pomoci z fondov EÚ, pričom bola použitá metodika analýzy, komparácie a syntézy. Jednotlivé čiastkové porovnania za sledovanú problematiku boli syntetizované v závere vedeckého článku - v návrhovej časti. Obsahovo vedecký článok analyzuje teoretické aspekty danej problematiky, analyzovaný materiál bol čerpaný z vedeckých časopisov, učebníc a internetu. Pri analýze a komparácii boli použité štandardné matematicko-štatistické metódy.

### **Európsky sociálny fond**

ESF – Európsky sociálny fond 1957 – je hlavným finančným nástrojom, ktorým Európska únia realizuje svoje strategické ciele v oblasti politiky nezamestnanosti. Je zameraný hlavne na rozvoj aktívnej politiky na trhu práce s dôrazom na posilnenie zamestnanosti v regióne, znižovanie regionálnych disparít, sociálne začleňovanie nezamestnaných, boj proti vzniku dlhodobej nezamestnanosti a diskriminácii na pracovnom trhu, pracovnú integráciu mladých ľudí, vytváranie rovnakých možností prístupu na trh práce pre všetkých s dôrazom na osoby ohrozené sociálnou inklúziou, zlepšovanie vzdelávania, odborného školstva, poradenstva a vytvárania podmienok na celoživotné vzdelávanie, aktivity na podporu vytvárania kvalifikovaných a prispôsobivých pracovných síl. Podpora ESF pomáha pružne sa prispôbiť zmenám v pracovno-právnych vzťahoch ako aj pri podpore kvalitnej a efektívnej prípravy ľudských zdrojov pre trh práce a ich neustálemu skvalitňovaniu.



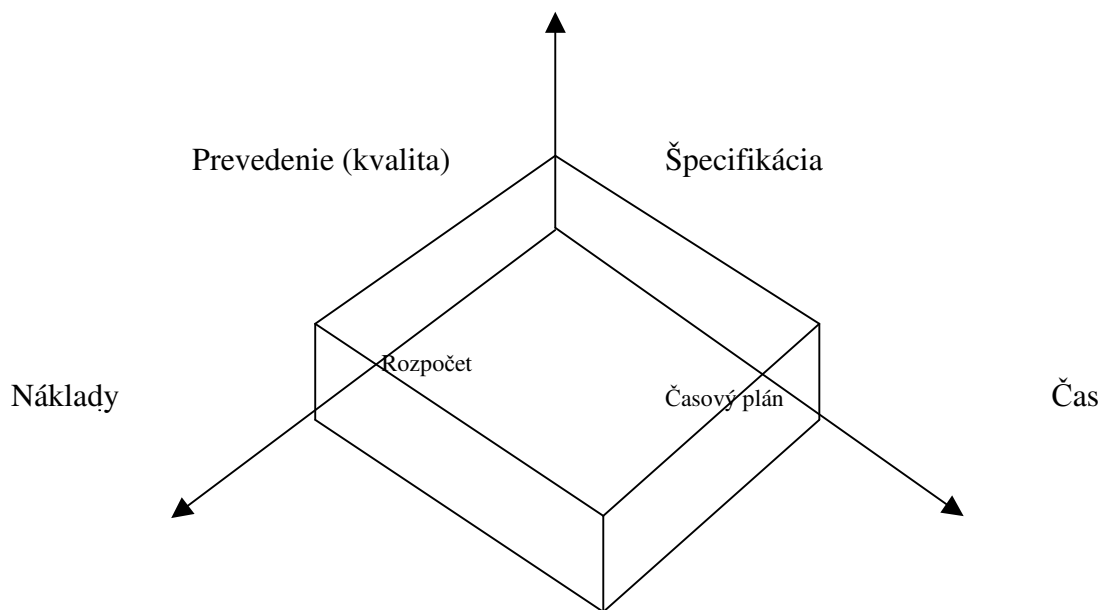
Obr. 1: Ročný objem štrukturálnych fondov a Kohézneho fondu (mld. EUR)

### **Projektový manažment – základy, pojmy, princípy**

Pre pochopenie a priblíženie problematiky projektov je vhodné ujasniť si základné pojmy:

- regiónom sa v rámci EÚ chápe akékoľvek geograficky ohraničené územie, nemusí sa vyslovene jednať o región v klasickom poňatí, regiónom môže byť obec, mesto, kraj či krajina,
- projektový manažment možno chápať ako metódu a množinu techník pre plánovanie, navrhovanie a kontrolu pracovných aktivít za účelom dosiahnutia cieľa projektu v stanovenom čase, v rámci rozpočtu a dostupných zdrojov, pričom cieľový produkt musí spĺňať definované špecifikácie,
- projekt chápeme ako rad aktivít zameraných na dosiahnutie istého cieľa v rámci stanoveného rozpočtu a časového rozvrhu, ktoré majú jasne definovaný začiatok a koniec, ako aj určený súbor cieľov a rad činností medzi nimi,

- projekt možno chápať ako výzvu pre organizáciu v zmysle rozvíjania jej schopností, príležitosť pre využitie jej odbornosti, organizačných a riadiacich schopností manažéra,
- projektová činnosť je cieľavedomá a sústavne sa opakujúca činnosť, ktorej výsledkom je projekt, nejedná sa však o rutinnú, periodicky sa opakujúcu prácu,
- metodológiou projektu chápeme metódy a techniky využívané pri tvorbe projektového spisu, implementácii projektu či jeho ukončení,
- multiplikačný efekt projektu predstavuje implementovateľnosť projektu po jeho ukončení v rámci iných regiónov či organizácií,
- efektívnosť projektu predstavuje kvalitu dosiahnutých výsledkov, t.j. ako efektívne boli využité vstupy z hľadiska dosiahnutých výstupov u cieľovej skupiny,
- cieľovou skupinou rozumieme konečných prijímateľov pomoci v rámci projektu, pričom táto skupina je výrazne diverzifikovaná – verejnosť, zamestnanci, štátna správa, žiadateľ o finančnú podporu, a pod.,
- udržateľnosť projektu je hodnotenie pravdepodobnosti prínosov projektu, ktoré budú výsledkom pokračujúcich aktivít,
- inovatívnosť v rámci projektu je nepostrádateľná, jedinečná vlastnosť projektu rozvíjajúca perspektívnu myšlienku,
- trojrozmernosť projektu predstavuje magický trojuholník tvorený nákladmi, časom a kvalitou, definuje projekt, špecifikuje prevedenie, časový plán a náklady – finančné čiastky, odpracované hodiny.



Obr. 2: Trojmeratív

*„Človek ktorý príde s návrhom, ako niečo urobiť alebo vyrobiť lepšie, rýchlejšie či úspornejšie, má svoju budúcnosť a bohatstvo na dosah ruky.“*

*John Poul Getty*

Vstupom do EÚ v máji 2004 dostala Slovenská republika ako jedna z ďalších krajín možnosť zapojiť sa do regionálnej a štrukturálnej politiky Spoločenstva a v rámci nej prakticky využiť zdroje, ktoré sú vyhradené na podporu zaostávajúcich, ekonomicky slabých a štrukturálne nevyvážených regiónov. V posledných rokoch bol na Slovensku zaznamenaný veľký „boom“ v oblasti projektového manažmentu, a to najmä vďaka medializácii možnosti čerpania európskej finančnej pomoci. Tento trend zostal zachovaný s rastúcou tendenciou.



Usmerňovaním zo strany vládnych organizácií, ale aj formovaním vo vnútri sa projektový manažment stal pojmom všeobecným ba až bežným, avšak zároveň došlo k uvedomeniu si podstaty efektívneho fungovania týchto činností, a to synergiou flexibilnej reakcie na zmeny v prostredí, dokonalej metodologickej prípravy, plnej podpory v rámci organizácie a formovania výkonného, pre vec zameraného tímu.

| ČINNOSTI                                                 | METÓDY A TECHNIKY                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Inicializácia projektu                                   | Techniky definície procesov projektu, techniky výberu, resp. prispôsobovania metodiky, techniky plánovania správy konfigurácií                                                 |
| Dekompozícia prác (produktu)                             | Kritéria na dekompozíciu, WBS (Work Breakdown Structure), resp. PBS (Product Breakdown Structure)                                                                              |
| Odhady rozsahu, dĺžky trvania, zdrojov-nákladov projektu | Odhady na najnižšej úrovni WBS, techniky sieťovej analýzy (CPM, PERT, CPM/COST, PERT/COST), odhady podľa podobných projektov, cenové modely, expertné odhady                   |
| Plánovanie a kontrola Projektu                           | Sieťová analýza (CPM, PERT/TIME), grafy (Gantt diagramy, histogram), stanovenie kontrolných bodov, harmonogramy                                                                |
| Pridelovanie zdrojov                                     | Bilancie pridelovania a využívania zdrojov, rozpočtovanie                                                                                                                      |
| Techniky výberu podporných prostriedkov                  | Techniky definície výberových atribútov pre jednotlivé kategorie podporných prostriedkov, techniky viackriteriálneho vyhodnocovania atribútov                                  |
| Tvorba tímu                                              | Metódy výberu pracovníkov, motivácia pracovníkov, zaškolenie, zabezpečenie zmien v tíme, externí spolupracovníci, organizačné schémy, opisy prác                               |
| Analýza a riadenie rizik                                 | CRAMM, analýza kritických faktorov, identifikácia rizík, analýza pravdepodobnosti rizík a ich dôsledkov, plán opatrení na odstránenie alebo zmiernenie rizik                   |
| Monitorovanie priebehu projektu                          | Správy o výkone prác a spotrebe zdrojov, sieťové grafy, kontrolné porady, týždenné výkazy postupu prác, diagramy sklzov, graf sledovania výkonu, zoznam najaktuálnejších rizík |
| Zabezpečenie kvality                                     | Techniky plánovania kvality, definovanie štandardov, definovanie požadovanej úrovne kvality a jej špecifikácia, definovanie technik merania kvality, meranie kvality, testy    |
| Správa konfigurácií                                      | Techniky plánovania správy konfigurácií, softvér pre správu konfigurácií                                                                                                       |
| Riadenie zmien                                           | Správa o vzniku problému, požiadavka používateľa na zmenu, Rozhodnutie o zmene, aktualizácia plánov                                                                            |

TAB. 3: Metódy a techniky riadenia projektov

Z pohľadu hierarchie na úrovni poskytovateľa finančnej pomoci sa v rámci projektov jedná o väzbu program – priorita - opatrenie – aktivita. Z pohľadu žiadateľa o finančnú pomoc sa jedná o väzbu problém – ciele – výstup – aktivity a zdroje – realizácia – hodnotenie. Pre pochopenie významu a obsahu jednotlivých častí žiadosti o grant je nutné ujasniť si základnú terminológiu z oblasti projektového manažmentu ako aj osvojiť si princípy, ciele a priority Európskej politiky. Žiadať o finančnú pomoc z grantových prostriedkov eurofondov je umožnené takmer každému – širokej verejnosti, súkromnému sektoru, podnikateľskej obci, verejnej sfére či terciárnemu sektoru. V každej zo spomínaných oblastí došlo a neustále dochádza k výrazným zmenám vyžadujúcim výraznú finančnú podporu, teda nie náhodou sa

v súvislosti s projektovým manažmentom spomínajú termíny ako riziko, riadenie a inovatívnosť.

*Poznámka: Projekt kanál la Manche, bol úspešný aj keď vysoko prekročil plánovaný rozpočet aj časový fond!*

Pri každom projekte existuje popri predpoklade jeho úspechu aj možné riziko jeho neúspechu. Riziko delíme na externé a interné, vrodené riziko. Interné riziko existuje v každej činnosti, v podstate sa jedná o psychologickú aj finančnú stránku neúspešnosti projektu. Externé riziko vzniká vplyvom externého prostredia, napr. pri poklese kurzu dolára mali nadácie, ktoré prijali zdroje z USA obrovský problém – nerobili sa analýzy, nemonitorovala sa situácia do hĺbky, a tak sa tieto organizácie nezabezpečili pred možným poklesom kurzu. V ohľade na interné riziko hovoríme najmä o kultúre organizácie /corporate culture/, lebo každá organizácia má svoje vnútorné kultúrne normy. Projekt sa nesmie dostať do rozporu s týmito normami počas svojej implementácie.

### **Koncepcia projektu v rámci ESF**

V nasledujúcej časti vo všeobecnej rovine a veľmi zjednodušene spracujeme fiktívny návrh projektu žiadosti o finančnú pomoc z ESF pre mikroregión XY s cieľom zlepšenia kvalifikácie a adaptability zamestnancov:

**Názov operačného programu:** Sektorový operačný program Ľudské zdroje

**Názov priority:** Priorita 3 – Zvýšenie kvalifikácie a adaptability zamestnancov a osôb vstupujúcich na trh práce.

**Názov projektu:** Zvýšenie ďalšieho vzdelávania v obciach mikroregiónu XY s cieľom zlepšiť kvalifikáciu a adaptabilitu zamestnancov.

**Stručný opis projektu:** Cieľom projektu je pomôcť ľuďom cieľových skupín skvalitniť ich ďalšie vzdelávanie, tak aby sa uplatnili na trhu práce. Súčasné moderné trendy a vstup do EÚ zvýšili tlak na kvalitu zamestnancov. Používanie počítačov a jazykové znalosti sa považujú za základ, ktorý by mal ovládať každý zamestnanec. Preto prostredníctvom individuálnych opatrení prispôbených na ich špecifické pomery umožníme získať ďalšie vzdelávanie bez zvyšovania stupňa vzdelania.

**Cieľová skupina:** Okrem skupiny zamestnaných sa zameriavame i na ženy na materskej alebo po materskej dovolenke, ktoré vypadli z pracovného procesu na 1-3 roky a tento čas im chýba na udržanie nových prvkov v technológiách pracovného procesu. Cieľovou skupinou sú zamestnanci samosprávy, učitelia, absolventi, osoby usilujúce sa o zmenu zamestnania, osoby s nedostatočnou kvalifikáciou, ženy na materskej dovolenke a po materskej dovolenke s trvalým bydliskom v obciach mikroregiónu.

**Ciele projektu:** Hlavným cieľom projektu je pomôcť ľuďom z cieľových skupín skvalitniť ich vzdelanie, tak aby sa uplatnili na trhu práce. Prostredníctvom individuálnych opatrení prispôbených na ich špecifické pomery získajú prístup k ďalšiemu vzdelávaniu bez zvyšovania stupňa vzdelania. Okrem skupiny zamestnaných sa zameriavame i na ženy na materskej alebo po materskej dovolenke, ktoré vypadli z pracovného procesu na 1-3 roky a tento čas im chýba na udržanie nových prvkov v technológiách pracovného procesu. Cieľom je i nadobudnutie jazykových znalostí, počítačových, komunikačných a remeselných zručností, a tým posilnenie a rozšírenie znalostí zamestnancov ako aj zvýšenie ich atraktivity na trhu práce.

**Väzba projektu na iné opatrenia:** Projekt je naviazaný na SOP Priemysel a služby, priorita č. 2 Rozvoj cestovného ruchu, opatrenie 2.1. Podpora budovania a rekonštrukcie infraštruktúry cestovného ruchu, OP Základná infraštruktúra, priorita 3 - Lokálna infraštruktúra, opatrenie 3.1. Budovanie a rozvoj občianskej infraštruktúry v regiónoch.

**Aktivity, rozpočet, špecifické ciele, harmonogram činností ako aj odôvodnenie projektu či udržateľnosť:** Táto časť je veľmi špecifická a individuálna, preto ju nebudeme bližšie rozvádzať.

V duchu myšlienky rastu a rozvoja sociálne jednotnej, ucelenej Európy je nutné prepojenie socio-ekonomických subjektov vo všetkých sférach života. Zámerom sektorového operačného programu Ľudské zdroje je podpora uchádzačom o zamestnanie s dôrazom na skupinu dlhodobo evidovaných nezamestnaných a ďalších rizikových skupín. Modernizácia služieb zamestnanosti má prispieť k rozširovaniu foriem práce s evidovanými nezamestnanými, podporovať zvyšovanie ich zamestnateľnosti. Aktivačné programy majú prispieť k udržiavaniu pracovných návykov. Časť programu je venovaná špeciálnym aktivitám v boji proti sociálnemu vylúčeniu a zosúladieniu rodinného a pracovného života. Cieľom operačného programu a dotácií z ESF je lepšie prepojenie vzdelania a odborných tréningov vo väzbe na potreby trhu práce, modernizácia a zvýšenie rozsahu a kvality služieb zamestnanosti a rozvoj aktivačných programov, posilnenie sociálnej inklúzie a rovnosti príležitostí na trhu práce, rast kvalifikácie a adaptability pracovnej sily a vstupujúcich na trh práce.

\* Vypracované v rámci projektu VEGA č.1/1406/04.

### **Literatúra**

SABOL, T. – MACEJ, P. *Projektový manažment*. Košice: TU KE, 2001. 287 s. ISBN 80-7099-775-3.

PALEŇČÁROVÁ, E. 2006. *Budúcnosť Slovenskej republiky v novom programovacom období 2007 – 2013*. [elektronická verzia]. Žilina : Euro ICP, 2006. [10. 8. 2006]. Dostupné na internete: <http://www.euroicp.sk>.

KOTULIČ, R. 2003. *Eurofondy - Sme naozaj pripravený čerpať peniaze z Európskych fondov?* In: Hospodárske noviny 31. decembra 2003, č.248, s.21.

DRAHOŠOVÁ, A. – FÁBEROVÁ, L. – GAZDOVÁ, Ľ. *Prechod od predvstupovej pomoci k štrukturálnym fondom*. Bratislava : Úrad vlády SR, 2003. *Slovensko a Európska únia*, EUROINFO 2005.

### ***ESF Projects – Great Challenge for Regions***

**Annotation:** *The task of the European Union is to eliminate, or even replace the barriers and differences among the regions. From this specific point of view, the region should be seen as any geographic location, not only the region of the country itself. The EU uses a bulk of instruments and tools to provide its policies. The European Social Fund is one of those which are aimed to support the human resources regional development, employment policy and social inclusion. This study is focused on the ESF funding and it tries to show the way of preparing a project form acceptable by the EU committee.*

**Key words:** *education, microregion, ESF, human resources, project*

**Kontaktná adresa autora:**  
**Ivana Butoracová Šindleryová, Ing.**  
**Prešovská univerzita – Fakulta manažmentu**  
**Ul. 17. novembra č. 1, Prešov 080 01**  
**+421 51 75 70 169**  
**ivkasindleryova@yahoo.com**

# K PROBLÉMU EKONOMICKÉHO VZDĚLÁVÁNÍ V GLOBALIZOVANÉ KULTUŘE

**Božena Šmajsová Buchtová, Josef Šmajš**

**Abstrakt:** Článek pojednává o významu předmětů společenských věd pro studenty ekonomických oborů. Poukazuje na důležitost evolučního myšlení, které by se mělo stát součástí výuky na středních i vysokých školách. Připomíná aktuální potřebu rehabilitovat hodnotu přírody a správně pochopit místo a roli nynější protipřírodní kultury v biosféře.

**Klíčová slova:** vzdělání, výchova, příroda, kultura, ekonomika.

Na ekonomických fakultách našich vysokých škol se při vzdělávání studentů stále ještě vychází ze dvou zamlčených předpokladů: za prvé, že lidstvo je jediným vlastníkem Země a za druhé, že člověk svou aktivitou vytváří veškeré společenské bohatství. Ekonomové sice znají, ale příliš vážně neberou klasickou tezi Wiliama Pettyho, kterou formuloval už v polovině sedmnáctého století a která se dobře pamatuje: „Práce je otcem a příroda matkou bohatství.“

## Útočná adaptivní strategie

Nedostatečný ohled spontánně se globalizující ekonomiky na přírodu nejen jako matku bohatství, ale i jako skutečnou matku všech živých bytostí včetně člověka, dnes vážně ohrožuje celou protipřírodní kulturu. Nynější útočná adaptivní strategie člověka jako druhu, která je součástí lidské přirozenosti a kterou vydatně posiluje mocenský regulativ trhu, bez záměrného usměrnění ve prospěch integrity a diverzity biosféry, nutně povede ke katastrofě. I když si to nechceme otevřeně přiznat, téměř veškerý nynější ekonomický růst spočívá na stále sofistikovanějším obelstívání přírody, na jejím konzumování a drancování kulturou. Přibližně v míře, v jaké nynější světový kapitalismus přestává vykořisťovat zákony lépe chráněnou živou lidskou prací, stupňuje vykořisťování vědeckotechnicky ovládnutých přírodních sil, tj. žije z práce mrtvé. Takže, zůstane-li v platnosti hledisko, že smyslem ekonomického růstu je uspokojování rostoucí osobní spotřeby lidí, povede na konečné zeměkouli další rozmach protipřírodní kultury k rychlému *ubývání přírodního bytí, ke zkáze přirozené uspořádanosti Země.*<sup>1</sup>

A právě proto se extenzivní ekonomický růst na omezeném povrchu Země obrací proti jeho původci, proti člověku. Protože lidský organismus s vysoce konzervativním genomem (genetickou informací) zůstal sourodý s přírodními podmínkami, které jej kdysi zrodily, v globalizující se spotřební kultuře se také člověk stává ohroženým druhem. Nezávisle na stupni vědeckého, technologického a ekonomického rozvoje zůstává existenčně závislý na své mateřské planetě, na Zemi jako své „přírodní matce“.

## Ekonomickou alternativou je přírodní kapitalismus

Uznáváme však, že pro ekonomy je toto varování příliš vznešené a filosofické, svou formulací příliš neurčité. Nabídněme tu tedy nezpochybnitelný argument ekonomický a konkrétní: V knize *Přírodní kapitalismus* se např. píše: „Tím, co začíná omezovat náš rozvoj,

---

<sup>1</sup> V této otázce se již mezi přírodovědci dospělo víceméně ke shodě. „Snad nejdokonalejším indikátorem zdraví naší planety je počet existujících biologických druhů. Během evoluce počet rostlinných a živočišných druhů většinou postupně rostl, až dosáhl neuvěřitelné rozmanitosti, kterou známe nyní. Dnes jsme však svědky největšího decimování rostlinného a živočišného života za posledních šedesát pět milionů let.“ *Stav světa na přelomu tisíciletí*. Praha, Hynek 1999, s. 25.

nejsou zásoby ropy ani mědi, ale život sám. Trvalý pokrok není dnes omezován počtem rybářských lodí, ale klesajícím počtem ryb; nikoli výkonností čerpadel, ale vypleněním podzemních zásob vody; ne počtem motorových pil, ale mizením pralesů. Živé systémy jsou zdrojem všech potřebných materiálů, jako jsou dřevo, ryby nebo potrava, svrchovaně důležité jsou však i „služby“, které tyto systémy nabízejí. Tyto služby představují pro lidskou prosperitu mnohem kritičtější faktor než neobnovitelné zdroje samotné. Les není jenom zdroj dřeva, ale i služeb v podobě zásobníku vody a regulace jejího odtoku. Zdravé prostředí automaticky poskytuje nejenom čistý vzduch a vodu, deště, produkty moří, plodnou půdu a resilientnost celých povodí, ale i tak málo doceňované funkce, jako je zpracování přírodního i průmyslového odpadu, schopnost vyrovnávat se s extrémními výkyvy počasí nebo regenerace atmosféry“.<sup>2</sup>

V těžce práci, o které jsme se domnívali, že když vyjde v českém překladu, ovlivní myšlení a snad i výuku na ekonomických fakultách, se připomíná, že ekonomická teorie nevratnou likvidací přírodního kapitálu nazývá příjem. Raději to vyjádříme citací. „Kapitalismus tak, jak se nyní praktikuje, je finančně ziskovou, avšak neudržitelnou úchylnou lidského vývoje. To, čemu by se mohlo říkat ‚průmyslový kapitalismus‘, není zcela ve shodě s jeho vlastními účetními zásadami. Likviduje totiž svůj kapitál a nazývá to příjmem. Odmítá připsat jakoukoli hodnotu největším zásobám kapitálu, které využívá, přírodním zdrojům, živým systémům i sociálním a kulturním systémům, jež jsou základem lidského kapitálu“.<sup>3</sup>

Zdánlivě neutrální regulátor ekonomické aktivity, jímž je neviditelná a nevidoucí ruka trhu je ve skutečnosti mocenským protipřírodním nástrojem, který neosvobozuje průměrného člověka a obyčejnou lidskou práci od jejího sepětí s místem, ale od tohoto sepětí osvobozuje globálně mobilní kapitál. A tak jsme svědky situace, kdy na úrovni průměrného jedince reguluje jeho spotřebitelské chování lidská konzervativní přirozenost, a na úrovni kulturního systému spontánní tržní regulativy globální ekonomické expanze. Zdá se, že zatím nemáme ani ekonomickou teorii, která by dokázala tyto procesy uspokojivě interpretovat, ale ani politiku, která by je dokázala ku prospěchu nás všech racionálně usměrnit.

Zatím jen mlčky přihlížíme tomu, jak vzniká globalizovaná kultura s vysoce rozvinutou protipřírodní technologií, která je tažena i tlačena dvěma příbuznými, pro Zemi ničivými principy: *biologickým nastavením člověka na útočnou adaptivní strategii ve sféře podnikání a silným konzumentským pudem v životním způsobu lidí*. Nynější protipřírodní kulturní systém, který v důsledku nevhodné výchovy, struktury školního vzdělání i orientace hromadných sdělovacích prostředků na reklamu, senzace a zábavu, jakoby kopíruje biologicky determinovanou adaptivní strategii člověka jako druhu: konzervativní lidskou přirozenost, která se však poprvé naráží na fyzické hranice planety.

### **Jaké vzdělání pro globalizovanou kulturu?**

A tak zcela logicky vznikají otázky: Jaké vzdělání potřebujeme v dnešní době? Jak připravit budoucí generaci ekonomů pro dnešní globalizovanou kulturu, která se střetává s křehkostí života i konečností zeměkoule? Chceme pouze podporovat dnešní ekonomický růst, rozvoj konkurenceschopnosti podniků a nenasytné ekonomické podnikání? Je ještě žádoucí posilovat přehlíživý vztah studentů k přírodě a jejich mocenské podnikatelské zájmy? Nebo chceme vést studenty také k tomu, aby byli teoreticky kompetentní v nepříliš vzdálené budoucnosti tuto situaci měnit?

Kořeny dnešních problémů sahají pochopitelně hluboko do minulosti. Lidé velmi dlouho bojovali s přírodou, byli technicky nevyzbrojení a chudí. Snad i proto je kultura dodnes vnímána převážně pozitivně, jako žádoucí kultivace přírody i člověka. *Školní ani*

<sup>2</sup> Hawken, P., Lovins, A., Lovinsová, L. H.: *Přírodní kapitalismus. Jak se rodí další průmyslová revoluce*. Praha, Mladá fronta, 2003, s. 21.

<sup>3</sup> *Tamtéž*, s. 23.

*pozdější občanské vzdělávání se totiž objasnění vztahu přírody a kultury nevěnuje. Ve škole zdůrazňované fyzikální zákony (např. zákon ekvivalence hmotnosti a energie), které legalizují proces technologického ovládnutí přírody, podstatu ontického konfliktu kultury s přírodou zakrývají. Teoretický obsah středoškolské i vysokoškolské výuky totiž představuje lidské poznávání světa pouze pozitivně: jako podmínku trvalého rozvoje kultury, jako kultivaci lidské teoretické aktivity.*

Tuto zjednodušenou představu o instrumentální funkci vzdělání je ovšem třeba odmítnout. Vzdělání spoluutváří podobu kultury i osobnost člověka, je důležitou poznatkovou i hodnotovou součástí formativního procesu lidské ontogeneze. Spolu s vlivy rodiny, přírody a společenského prostředí formuje světonázorové postoje lidí.

Pro překonání nynější ekologické krize, která je konfliktem protipřírodní kultury se Zemí, proto potřebujeme nejen nový filosofický koncept kultury a její role v přírodě, ale také jeho všeobecně srozumitelnou světonázorovou podobu. *Potřebujeme reflexi, která poprvé zahrne nejen onticky konstitutivní proces přirozené evoluce, ale i opoziční onticky konstitutivní proces vytváření kultury lidskou aktivitou.* Vzdělávacím institucím i laické veřejnosti je totiž třeba nabídnout jak věrohodnou filosofickou analýzu příčin globální ekologické krize, tak také možné způsoby jejího zmírnění a vyřešení.

Jsme si ovšem vědomi toho, že utváření člověka rodinou v jeho předškolní fázi vývoje i v pozdější fázi základního a středního stupně vzdělání, nemůžeme na vysoké škole snadno změnit. Musíme se proto zaměřit na to, co ovlivnit můžeme. Stěží např. můžeme naučit mladého člověka eticky jednat (protože základy morálních zásad si odnáší z rodiny), ale můžeme mu nabídnout cestu jak o problému morálního jednání teoreticky uvažovat, jak v případě potřeby správně argumentovat. Ale je tu ještě jeden faktor, který je třeba vzít v úvahu. Charakteristickým rysem dnešních vysokoškoláků je vysoce rozvinutá somatická struktura a výkonová složka jejich osobnosti (předčasná fyzická dospělost), a na druhé straně sociální, zejména citová nedozrálость. S rostoucí složitostí života s rozšiřujícím se vědeckým poznáním, ale i v důsledku rozvinutých technologií komunikace, dochází ke stále větší diferenci mezi intelektuální obeznameností a osobnostní zralostí. Vysoká škola s dospívajícími lidmi v tzv. „pozdní pubertě“ tak plní roli posledního systémového článku formování mladého člověka kulturou.

V důsledku nevhodné obsahové struktury vzdělání však většina dnešní populace mnoho životně důležitých věcí nezná. Neví např. *co je evoluce, a co evoluce produkuje.* Lidé nevědí, že přirozená i kulturní *evoluce může produkovat pouze tvary, struktury, uspořádanost, paměť, tj. informaci.* Ani vysokoškolští studenti nevědí, že náš vesmír je spontánně kreativní a že přirozená evoluce vytvořila nádhernou pozemskou přírodu včetně člověka, tj. veškeré přirozené systémy, struktury a tvary, všechnu přirozenou informaci. Nevědí, že kultura i živá pozemská příroda, jsou otevřenými nelineárními systémy s vnitřní informací. Obtížně proto chápou, že člověkem způsobené *vymírání druhů* je barbarským spalováním vzácných originálních textů, neomluvitelným *ničením přirozené genetické informace biosféry.*

Patrně jen filosofické hledisko evoluce, jehož obrys je třeba zařadit do výuky na středních i vysokých školách, může hodnotově rehabilitovat přírodu, zprostředkovat pochopení podstaty a ontické role přirozené i sociokulturní informace. Dnes totiž zjišťujeme, že přirozená biotická informace, která integruje biosféru, nerozděluje a nepoškozuje Zemi. Teprve *lidská informace sociokulturní* je vůči Zemi nepřátelská: rozděluje ji na přírodu a kulturu a expanzivní *kulturní systém včetně jeho ekonomiky obrací proti přirozené evoluci, proti životu.*

Studenty, a to nejen studenty ekonomických fakult, dnes poprvé potřebujeme vzdělávat a kvalifikovat nejen proto, aby jako dospělí byli sto podávat přiměřený pracovní výkon, nýbrž také s ohledem na to, aby konflikt kultury s přírodou pochopili a byli sto prakticky řešit. Pokud nevíme, co je podstatou krize, přibývá sice názorů a interpretací, ale

kultura se dál vyvíjí živelně a protipřírodně, samovolně se globalizuje, strukturuje a nevratně ničí systém, na kterém závisí.

### **Jaké vzdělání na vysokých školách?**

Jsme toho názoru, že vysoká škola by v takové situaci neměla stavět na sbírání informací, které je v důsledku existence sítě internetu stále snadnější. Nejde přece o množství informací, ale o vzdělanost, o zvnitřnění, pochopení a utřídění informací, jde o adekvátní pochopení světa v jeho celku, jde o získání obtížně naučitelné schopnosti samostatně přemýšlet. A to předpokládá nejen namáhavou duševní práci v tichu knihovny či studentského pokoje, ale také partnerský vztah mezi pedagogy a studenty, otevřené spory a diskuse, setkávání s předními osobnostmi studovaných oborů. V tomto smyslu nezávisí vysoká škola ani tak na počtu osobních počítačů, jako na počtu osobností. Snadno se to říká, že máme studenty uvádět do teoretického bádání, že máme před nimi nahlas přemýšlet a ne jim hotový soubor poznatků pouze předávat. Snadno se říká, že máme vyučovat svému oboru a že na přehledové přednášky jsou učebnice a příručky. Ale naši studenti, zejména ti nejnadanější, za to stojí: očekávají od nás nejen přiměřený intelektuální výkon, v mnohém srovnatelný s vrcholovým sportem, ale také pochopení a lidskou podporu.

V humanitních předmětech na Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity se o takovou lidskou a intelektuální podporu snažíme. Zejména bojujeme s prohlubujícím se odcizováním mladých lidí přírodě. Snažíme se kompenzovat zatím jednostranný přístup k podnikání a ukazovat cestu k propřírodní biofilní ekonomice a kultuře. Je to velmi obtížné, protože studentům zatím chybí přiměřená ontologická představa přírody i analogická představa kultury. Také proto nenalézají intelektuální ani hodnotovou oporu v žádném dostupném konceptu skutečnosti. Vždyť ani nynější politika, právo a morálka nechrání předpoklady dlouhodobě možné kultury, spoléhají na tradici, chytrost, osud, nadpřirozené síly či neviditelnou a nevidoucí ruku trhu.

Pomineme-li záměrně přímé ekologické důsledky průniku techniky do konečné osobní spotřeby, které neúměrně zvyšují neřízenou sociokulturní zátěž Země, nemůžeme přehlédnout dvě skryté překážky, které komplikují pochopení světa dnešním mladým lidem: 1. neprůhledné konstrukce spotřební mikroelektronické techniky znemožňují nejen pochopení podstaty techniky, nýbrž i pochopení podstaty kultury a role kultury v přírodě;<sup>4</sup> 2. pro děti atraktivní technické prostředí v dnešních bytech i školách je dále odcizuje přírodě; jen minimálně je vybízí rozvíjet komplexní vrozené potence pobytem ve volném venkovním prostředí.

### **Jaké vzdělání na školách základních a středních?**

A na závěr ještě několik obecných poznámek ke školnímu vzdělání vůbec. Systém základního a středoškolského vzdělání, který stimuloval neuronální paměť i lidské abstraktní myšlení a který proto odpovídal potřebě zvyšování produktivity lidské práce, již nevyhovuje tomu, co z hlediska dlouhodobě možné (biofilní) kultury potřebujeme. Za prvé už nepotřebujeme rozvíjet lidské myšlení s cílem vychovávat na výkon orientované výrobce, nýbrž ekologicky odpovědné občany planetární kultury, kteří budou kompetentní řešit nynější krizi. V senzitivní fázi lidské ontogeneze je proto třeba pěstovat hodnoty a emocionální bázi pro uctivé myšlení vůči přírodě, pro celoživotní pozitivní vztah člověka k živým systémům. Za druhé. Otázka, jak vznikly věci, které nás obklopují, je zcela přirozenou dětskou otázkou. Proto již od útlého věku je nutné učit a výchovou posilovat evoluční způsob myšlení dětí. Už ze základní školy bychom měli vědět, že naše Země vznikala dlouhou přirozenou evolucí.

---

<sup>4</sup>K tomu viz hesla J. Šmajse: *Culture; Nature; Technology*. In: Birx, H., J., ed.: *Encyclopedia of Antropology*. Thousand Oaks, London, New Delhi, Sage Publications 2006, pp. 636-640; 1700-1702; 2165-2167. Viz též Šmajš, J.: *Místo a role kultury v přírodě*. In: *Filozofia*, Bratislava, SAV 4/2006.



Měli bychom vědět, že přirozená evoluce je spontánně onticky tvořivá (tj. posvátná, božská), že vytvořila nejen vesmír a planetu Zemi, ale i nás lidi a všechny ostatní přírodní předpoklady kultury. A patrně již dítě dokáže pochopit, že člověk rovněž umí zhotovovat věci a že společným úsilím mnoha lidí – sociokulturní evolucí – mohou vznikat všechny další sociokulturní výtvořiny.

Je čas opustit arogantní antropocentrismus i k němu doplňkovou mechanistickou interpretaci skutečnosti. Zdá se, že právě na této úrovni se základní i středoškolské vzdělání zastavilo a opevnilo. I učitelé, kteří pronikli do tajů evoluční kosmologie a osvojili si základy systémového myšlení, jsou v nynějším systému vzdělání nuceni přizpůsobit se tradiční metodologii antropocentrické. A proto také první krok k hodnotové rehabilitaci přírody ve škole bude obtížný. Ale – nemá-li dojít k pozdější hodnotové schizofrenii – *vtištění života jako nejvyšší hodnoty by si měli žáci i studenti upevnit co nejdříve.*<sup>5</sup>

S ohledem na novou vůdčí ideu vzdělání – *šetrný nájemní vztah kultury k Zemi* – nepotřebujeme tedy více tradičního vzdělání, které dále prohlubuje dnešní krizi. Potřebujeme skutečnou biofilní výchovu, a tradičního vzdělání spíše méně. Potřebujeme vzdělání jiného obsahu a zaměření, vzdělání, které respektuje *nový geocentrismus a Zemi jako přirozený domov všech živých systémů včetně člověka*. Země sice není středem vesmíru, galaxie ani sluneční soustavy, ale je jedinou známou nositelkou života a kultury v celém poznaném kosmu. A pochopení podstaty jejího pustošení kulturou, chceme-li tento proces zastavit, musíme začlenit do jejího obrazu, musíme je srozumitelně zprostředkovat žákům a studentům, odborné i laické veřejnosti. I když jde o téma, které většinu dnešní populace nepotěší, téma, které může vyvolat pochybnosti i zklamání, je čas o něm mluvit. Prognózy zkázy se totiž nedělají proto, aby se naplnily. Jejich smyslem je zkázu předejít.

Encyklopedičnost dnešního vzdělání sice uspokojuje naši biologicky fixovanou potřebu zvědavosti, ale pokud jde o šetrný vztah kultury k Zemi, může vyvolávat téměř hodnotovou schizofrenii. Nelze totiž současně vyzvedávat oba póly opozice: přírodu, jejíž evoluce spontánně stvořila Zemi i nás samotné, i kulturu, která je sice naším dílem, ale jako umělá struktura nemůže být sourodá ani se Zemí, ani s lidským organismem.

Nechceme-li z vlastní viny předčasně vyhynout, nemáme jinou možnost, než proces spontánního vytváření kultury lidskou aktivitou studovat a toto poznání jako novou negativní zpětnou vazbu začleňovat i do systému vzdělání. Spontánní ekonomické regulativy (trh a princip zisku), které byly objeveny v období ekologické bezstarostnosti, tuto roli převzít nemohou: *vedou kulturu k expanzi, a tím k ekologické katastrofě.*

Ale již pouhé rozpoznání lidské viny za možný předčasný zánik kultury předpokládá *jinou výchovu, vzdělání a hodnotovou orientaci lidí*. Předpokládá nejen k přírodě uctivé myšlení, ale i evolučně ontologické studium kultury jako umělého pozemského bytí, které se nebezpečně rozšiřuje na úkor kosmického bytí přirozeného.

## Literatura

HAWKEN, P., LOVINS, A., LOVINSOVÁ, L. H. *Přírodní kapitalismus. Jak se rodí další průmyslová revoluce*. Praha, Mladá fronta, 2003, s. 21.

KOL. AUTORŮ. *Stav světa na přelomu tisíciletí*. Praha, Hynek 1999, s. 25.

ŠMAJS, J. *Culture; Nature; Technology*. In: Birx, H., J., ed.: *Encyclopedia of Anthropology*.

Thousand Oaks, London, New Delhi, Sage Publications 2006, pp. 636-640; 1700-1702; 2165-2167.

ŠMAJS, J. *Místo a role kultury v přírodě*. In: *Filozofia*, Bratislava, SAV 4/2006.

---

<sup>5</sup> Pozdější zápas s abiotickou mechanistickou indoktrinací (srovnatelný s přecvičováním leváctví), který již dvě desetiletí podstupujeme při výuce našich předmětů, vyžaduje nejen hodně úsilí a času, ale u starších antropocentricky formovaných lidí se často mívá účinkem.

***To the problem of education in economics in globalized culture***

***Annotation:*** Article discusses the relevancy of social sciences subjects for the students of economical specializations. Draws the attention to the importance of the evolutionary thinking, that should be a part of an education at high schools and universities. Reminds of the actual need of the value of nature rehabilitation and the need of good understanding of a role of current antinatural culture in biosphere.

***Keywords:*** Education, pedagogy, nature, culture, economics.

**Kontaktní adresy autorů:**

**Božena Šmajsová Buchtová, doc., PhDr., CSc.**

**Katedra podnikového hospodářství**

**Ekonomicko-správní fakulta**

**Masarykova univerzita**

**+420549497939**

**buchtova@econ.muni.cz**

**Josef Šmajš, prof., PhDr., Ing., CSc.**

**Katedra podnikového hospodářství**

**Ekonomicko-správní fakulta**

**Masarykova univerzita**

**+420549498081**

**smajs@mail.muni.cz**

# BUDE „ENVIRONMENTÁLNA GRAMOTNOSŤ“ MANAŽÉRA VÝHODOU ALEBO NEVYHNUTNOSŤOU?

Dušan Špirko, Jana Plchová

**Abstrakt:** *Environmentálne znalosti sa postupne stávajú pre manažéra nevyhnutnosťou. Smerovanie k environmentálne zodpovednému správaniu je dnes jedným z nosných sociálnych, politických i ekonomických trendov. Na jednej strane to vyžaduje od manažéra schopnosť komunikovať s environmentálne orientovanými spoločenskými silami, na druhej strane tento trend predstavuje zaujímavé podnikateľské výzvy a príležitosti.*

**Kľúčové slová:** *environmentálne znalosti, marketingové makroprostredie, životné prostredie, trend k environmentálne zodpovednému správaniu, rozmach ekologického farmárčenia*

Nasledujúci príspevok k problematike znalostí pre trhovú prax sa týka jedného z hlavných súčasných trendov v podnikateľskom makroprostredí – silnejúcej orientácii k environmentálne (ekologicky) zodpovednému správaniu, ktorému budeme skrátene hovoriť *ekotrend*. Konkrétne ho budeme sledovať z hľadiska marketingu a trochu i filozofie.

Marketingové makroprostredie neustále vytvára nové podnikateľské príležitosti i hrozby. Značná časť podnikateľov však nie vždy chápe zmeny v prostredí ako príležitosti. Zmeny často ignorujú alebo ich nevnímajú, až kým nie je neskoro. Preto najmä pracovníci v oblasti marketingu musia vyhľadávať a identifikovať príležitosti vyvierajúce zo zmien v trhovom makroprostredí.

Ako vieme, v makroprostredí možno rozpoznať šesť hlavných zložiek či faktorov: demografické prostredie, ekonomické prostredie, prírodné prostredie, technologické prostredie, politicko-legislatívne prostredie a sociálno-kultúrne prostredie. Všetky sú navzájom prepojené, vzájomne sa ovplyvňujú a v synergickom efekte spolupôsobia na mikroprostredie podnikateľských subjektov.

Trend, o ktorom chceme hovoriť, má svoj pôvod v technologickom prostredí. Rozvoj a rozširovanie techniky a technológií, ako v produktívnych, tak i neproduktívnych ľudských aktivitách, viedol k vzniku technosféry, ktorá predstavuje globálny systém fungovania, produkcie, reprodukcie, distribúcie, užívania a evolúcie techniky ([9], 55). Environmentálne orientovaní filozofi ho definujú ako „*nebiologický subsystém mnohotvárnej svetovej kultúry*<sup>1</sup>, t.j. spoločnosťou vytvorený a spoločnosť integrujúci globálny technický systém, ktorého prevádzka, reprodukcia a evolúcia sa odohrávajú v biosfére<sup>2</sup> – t.j. na úkor prírodných zdrojov a prosperity prirodzených ekosystémov<sup>3</sup>“ ([9], 63).

*Technosféra*, subsystém kultúry, je zároveň subsystémom biosféry, ktorá jej prepožičiava materiálny substrát, abiotické i biotické prvky, parciálne procesy, energiu, informáciu i základné prírodné médiá (pôdu, vodu, vzduch). Poskytuje jej aj priestor a relatívne stály rámec reprodukcie. Relatívne stály preto, že tento neprirodzený, umelý systém, ktorý sa vyvinul a doteraz rozvíja na jej úkor, nebude biosféra schopná donekonečna znášať. Svojim špecifickým metabolizmom nie je technosféra prispôsobená živej pozemskej prírode a stáva sa pre ňu

<sup>1</sup> Kultúra sa chápeme zoširoka ako súhrn materiálnych i nemateriálnych, minulých i súčasných výsledkov ľudskej činnosti a oproti nej *príroda* ako skutočnosť, ktorá vzniká, jestvuje a funguje nezávisle od človeka.

<sup>2</sup> Biosféru možno chápať ako najväčší (globálny) ekosystém Zeme (tvoria ho živé organizmy a nimi oživený priestor na zemskom povrchu).

<sup>3</sup> Ekosystém – základná funkčná jednotka pozemskej prírody zahŕňajúca živé (populácie organizmov) aj neživé zložky (substrát).

nebezpečným konkurenčným systémom. Tento najdynamickejší sa vyvíjajúci subsystém kultúrneho sveta človeka, je značne nezávislý od prirodzenej ekosystémovej energie (slnečného žiarenia) a v dôsledku rozvoja spoločenských produktívnych síl rastie stále rýchlejšie. Môže vytvárať fungujúce umelé štruktúry takmer ľubovoľnej veľkosti (jednotlivé stroje, továrenské komplexy, dopravné a energetické systémy atď.), ktoré sú, vďaka koncentrovanej energii, silnejšie a lokálne účinnejšie než parciálne prvky biosféry, než akýkoľvek prirodzený ekosystém. Keďže na zemi už v podstate neexistuje vhodný, životom neobsadený priestor, technosféra nevyhnutne rastie, reprodukuje sa a funguje na úkor prirodzených systémov biosféry, obmedzuje a zatlačuje tak život anorganickými silami.

Z uvedeného vyplýva, že vznik, rozvoj a rozširovanie technosféry je sprevádzané negatívnymi zmenami v prírodnom prostredí (bazálnej zložke životného prostredia človeka). Zmeny sú tak radikálne, že od 70-tich rokov minulého storočia sa hovorí o prehlbujúcej sa globálnej ekologickej (environmentálnej) kríze.

Zhoršovanie životného prostredia sa prejavilo v sociálno-kultúrnom prostredí vznikom ideových (filozofických, etických, politologických ale aj ekonomických a iných) prúdov, ktoré sa orientovali na starostlivosť o životné prostredie, na zachovanie a ochranu prírodného prostredia, skrátka na environmentálne zodpovedné správanie. Tieto ideové prúdy sa v spoločnosti značne rozšírili, stali myšlienkovou oporou environmentálnych a ochranárskych hnutí, čím došlo a dochádza k zmenám v politicko-legislatívnom prostredí. Environmentálne hnutia presadzujú tvrdé zákony na ochranu životného prostredia a nútia firmy investovať milióny do zariadení ktoré sú „priateľskejšie“ k životnému prostrediu. Podnikatelia musia sledovať, okrem trendov pri poklese prírodných zdrojov, rastúcich nákladov na energiu, aj stúpajúcu hladinu znečistenia, meniacu sa legislatívu a regulačné opatrenia na ochranu životného prostredia. Ekotrend tak vyvíja spoločenský a politický tlak a pôsobí na zmeny na trhu, v ekonomickom i technologickom prostredí.

Politické a legislatívne opatrenia nútiace k vyššej starostlivosti o životné prostredie možno považovať za sprostredkované pôsobenie environmentálne orientovaných spoločenských síl na trh a ekonomiku vôbec. Ale tieto sily pôsobia aj bezprostredne. Predstavujú značnú spotrebiteľskú silu a dokážu vytvárať efektívny dopyt. Starostlivosť o životné prostredie sa nachádza na vyšších priečkach Maslowovej pyramídy hodnôt. Býva preto stredobodom pozornosti vzdelanejších a lepšie situovaných spoločenských vrstiev, ktoré už nezaujímajú len objem „spotrebiteľského koša“, ale aj iné „parametre“ života. Väčšinou ide o tzv. strednú a vyššiu strednú vrstvu<sup>4</sup>.

Ešte než pokročíme v našich úvahách, dovoľme si krátku poznámku. Environmentálna orientácia neznamená len starostlivosť o prírodu, ochranárstvo, ako si myslí značná časť obyvateľstva u nás, zrejme pod vplyvom zjednodušeného pohľadu masmédií. Definícia životného prostredia človeka prijatá UNESCOm v roku 1967 ho prezentuje ako „časť sveta, s ktorou je človek vo vzájomnom pôsobení, ktoré užíva, ovplyvňuje a ktorej sa sám prispôsobuje“. Takže vonkoncom nejde len o prírodu, ale aj o sociálne, technologické a aj celkové prostredie kultúry v najširšom slova zmysle. Ekotrend zahŕňa teda širšie spektrum vzťahov, hoci vzťah k prírode je tu základný.

Holandský sociológ Geert Hofstede to potvrdzuje vo svojom kultúrnom modeli 4-D (Four Dimensions). Medzi štyrmi dimeziami kultúry, ktoré sledoval, a podľa ktorých kultúry aj diferencoval, si všimneme dimenziu „maskulinity“ – mužskosti. Podľa toho ako je táto dimenzia v tej-ktorej kultúre vyjadrená, určil škálu kultúr od maskulitnej po femininú („feminita“ – ženskost'). „Maskulitné“ kultúry (USA, Taliansko, Japonsko) uprednostňujú typicky mužské hodnoty – úspech, výkonnosť, súťaživosť, kladný vzťah k peniazom a bohatstvu, indi-

---

<sup>4</sup> Napríklad v USA je 42 % spotrebiteľov ochotných platiť vyššiu cenu za „zelené produkty“. Stredná a vyššia stredná vrstva tam tvorí 43 % populácie?! ([6], 275)

*vidualizmus*. Spoločenstvá, v ktorých prevláda „feminita“ uznávajú hodnoty ako *kvalita života, dobré osobné vzťahy, starostlivosť o slabších, ochrana životného prostredia* či *spolupatričnosť a solidarita*. To je príznačné pre škandinávске krajiny ([2], 26 – 28). Jeho zisteniam prikladajú značný význam marketingoví špecialisti, pretože im indikujú vývoj spoločnosti a zmeny postojov i myšlienkových stereotypov populácie, čo sa odráža v jej spotrebnom a nákupnom správaní. Sú pre nich veľmi dôležitým podkladom na špecifikáciu marketingových postupov v daných spoločnostiach.

Početná a solventná škandinávska stredná vrstva, hodnotovo orientovaná do vyšších priečok Maslowovej pyramídy, disponuje značnou ekonomickou silou. Škandinávci už zistili, že ako uvedomelí spotrebitelia sa nemusia stať „hračkou“ obchodníkov, ale že koordinovane pôsobiaci môžu svojimi požiadavkami na trhu ovplyvniť správanie ekonomických inštitúcií účinnejšie, než politickými prostriedkami, a donútiť ich napríklad k väčšej ohľaduplnosti k človeku, prírode i k životnému prostrediu všeobecne<sup>5</sup>.

A tu sa dostávame k otázke environmentálnej gramotnosti. Ak má firma uspieť na trhu, kde sa výrazne prejavuje ekotrend, musia sa jej marketingoví špecialisti naučiť rozumieť zákazníkom, aby mohli rozpoznať ich túžby a želania.

Spomínaný spoločenský trend v Škandinávii, neodškriepiteľne identifikovaný aj marketérmi, je dôsledkom dlhodobého úsilia zameraného na implementáciu environmentálno-etických hodnôt a cností do spoločenského vedomia, čo sa prejavilo na správaní populácie. Je zrejme aj prejavom ideového a osvetového pôsobenia takých filozofov ako je Arne Naess. Jeho názory sú v Škandinávii veľmi populárne, preto ako ukážku znalostí umožňujúcich viac rozumieť tomuto trendu v krátkosti uvedieme zásady jeho učenia, ale bez hlbšieho filozofického ponoru.

Naessova „ekosofia“<sup>6</sup> je interpretáciou tzv. „hlbinnej ekológie“ (deep ecology), jednej z názorových platforiem environmentálneho hnutia. Hovorí o nevyhnutnosti prejsť od zdôrazňovania hodnoty „životnej úrovne“ k zdôrazňovaniu hodnoty „kvality života“. Hlbinná ekológia považuje z hľadiska udržania života a jeho rozmanitosti za nevyhnutné znížiť životnú úroveň ľudí v najbohatších krajinách a ponúka za to inú kvalitu života. Arne Naess v úvahách o kvalite života vychádza z princípu ľudskej identity. Ľudská identita spočíva v rozmanitosti vzťahov medzi človekom a okolitým svetom v sociálnom i prírodnom zmysle: naše interakcie so svetom vytvárajú to, čím sme. V modernej spoločnosti sa človek obklopuje rozmanitosťou mŕtvych umelých vecí, vytvára si tak útočisko pred neprehľadným svetom preorganizovanej modernej spoločnosti. Kvalita jeho života, ktorá spočíva v pocitoch šťastia a radosti nie však je lepšia, skôr naopak, horšia, než u ľudí kultúr s neporovnateľne nižšou materiálnou úrovňou života. To preto, že hromada vecí vzd'alauje moderného človeka od prírodného a prirodzeného, teda od toho, čo spoluvytvára jeho identitu ako prírodnej bytosti. Východisko nachádza Naess v poznatkoch, ktoré svedčia o výnimočnosti a jedinečnosti človeka. Len človek je svojou psycho-fyzickou konštitúciou určený na to, aby sa dokázal radovať z rozmanitosti sveta, z rozmanitosti prírody. Túto schopnosť môže ďalej rozvíjať a kultivovať. Len ľudia sú schopní starať sa o zachovanie rozmanitosti pozemskej prírody. Súčasná ekologická kríza je príležitosťou znovu oceniť tieto možnosti dané prírodnou určenosťou človeka, mohla by prispieť k tomu, aby sme znovu rozpoznali zdroje zmysluplného života, ktoré sme dosiaľ nechávali

<sup>5</sup> Napríklad bojkotom tovaru jednej známej firmy produkujúcej banány v strednej Amerike ju donútili skončiť nielen s používaním nebezpečných postrekov ale aj so zneužívaním detskej práce. Donútili ju zamestnať ich rodičov za vyššie platy, zlepšiť im pracovné podmienky a na oplátku boli ochotní za banány zaplatiť vyššiu cenu. Dokázali tak, že si želajú nielen „ekologicky“ ale aj „eticky čisté“ produkty. A v tom je vlastne podstata širšie koncipovaného environmentálneho myslenia a cítenia v zmysle *kvality života, dobrých osobných vzťahov, starostlivosti o slabších, ochrany životného prostredia* či *spolupatričnosti a solidarity*.

<sup>6</sup> Vedenie (múdrost') o domove. Z gréckeho *oikos* (čítaj ekos - domov) a *sofiá* (múdrost', vedenie). Domov chápe Naess široko ako Zem s jej obyvateľmi.

ladom. Cesta k prekonaniu environmentálnej krízy vedie práve skrz oživenie a rozvinutie našej schopnosti radowať sa z rozmanitosti prírody.<sup>7</sup> ([5], 415 – 416)

Pristavíme sa pri pojmoch *životná úroveň* a *kvalita života*. Environmentalistický koncept medzi ne nekladie znamienko rovnosti a kvalitu života ani nepodmieňuje vysokou životnou úrovňou. Dokonca navrhuje znížiť životnú úroveň vo vyspelých krajinách a ponúknuť za to inú kvalitu života. To však neznamená, že pojem životná úroveň nemá vzťah ku kvalite života a že nemá v tomto koncepte svoje miesto. Jeho „ideológom“ ide totiž o to, aby sa zmenil nielen objem, ale najmä štruktúra a kvalita obsahu „spotrebného koša“. Jeho napĺňanie by sa síce malo riadiť zásadou striedmosti<sup>8</sup>, ale mal by obsahovať zložky, ktoré sú nevyhnutné nielen na zaistenie kvality života aj na zabezpečenie určitého komfortu, takže nie prepych ale ani chudoba.

Z hľadiska marketingu nie je zásada striedmosti veľmi vítaná<sup>9</sup>. Obmedzuje spotrebu, a to ohrozuje dopyt. Ale každá minca má dve strany. To, čo na jednej strane vyzerá ako hrozba, môže byť na druhej strane príležitosťou. Zložky „ekologického“ spotrebného koša, ktorých síce má byť menej, majú vďaka svojim kvalitám vyššiu trhovú hodnotu, pretože si často vyžadujú väčší vklad ľudskej práce. A to je už zaujímavá výzva, najmä ak sú zákazníci ochotní túto vyššiu hodnotu, a teda i cenu, akceptovať!

Ako príklad by sme mohli zo spotrebného koša vyčleniť potraviny, ktoré sú jeho neodmysliteľnou zložkou. A tu sa, v zmysle striedmosti, rázi zásada radšej menej, lenže kvalitnejšie a zdravšie a hoci aj za vyššiu cenu. To že kvalitné, zdravé a primerané stravovanie je významné pre kvalitu života, už dnes nikto nepoprie. Starogrécky filozof Epikuros, zakladateľ hedonistickej etiky, považoval za najvyššiu rozkoš (hedoné) stav, v ktorom jedinec nezakúša nijakú trýzeň telesnú ani duševnú. Takže, napríklad, na šťastný život potrebujeme jesť tak, aby sme nielen nepociťovali hlad, ale ani bolesť z pokazeného žalúdka, pečene, pankreasu či iných častí tela, aby sme nemali problémy s pohybom pri veľkej telesnej hmotnosti, aby sme nezakúšali duševnú trýzeň z výsmechu za ňu atď. atď. Navyše primerané (teda striedme), zdravé a správne vyvážené stravovanie má vplyv aj na našu duševnú pohodu, schopnosť koncentrácie či pamäti a ďalšie iné vlastnosti.

Zdravie je odjakživa jednou z hlavných životných hodnôt a je viac, ako ktorákoľvek iná, závislá od prostredia, napríklad aj cez potravinový reťazec. Preto významným prúdom v rámci ekotrendu, je snaha presadzovať zdravé stravovanie. A to je práve jednou z výziev a príležitostí na podnikanie, ktoré tento trend generuje. Navyše „zelení“ vymohli, napríklad v EÚ, značné dotácie na produkciu tzv. biopotravín. Ako tento prúd naberať na sile dokazuje skutočnosť, že tzv. ekologické (environmentálne) farmárčenie sa začína vyplácať aj na Slovensku.

V 90-tich rokoch fungovalo na Slovensku len niekoľko desiatok ekologických fariem<sup>10</sup>. Išlo zväčša o nadšencov návratu k prírode, ktorí zásobovali vlastnú rodinu a sem-tam

<sup>7</sup> Bude však nevyhnutné zastaviť aj rast svetovej populáciu a znížiť jej stav. Hlbinná ekológia je kvôli tomu často považovaná za mizantropickú. Bráni tým, že plánované rodičovstvo, t.j. nenásilné, dlhodobé znižovanie ľudskej populácie, nie je namierené proti ľuďom. Naopak, je podmienkou na to, aby všetci mohli žiť na slušnej úrovni a navyše plánované rodičovstvo je jedným z dôsledkov presadzovania ľudských práv: ženy by mali mať právo určovať počet detí, ktoré budú rodiť a vychovávať.

<sup>8</sup> V systéme environmentálnej etiky je východiskovou hodnotou *posvätosť života*. Z nej vyplýva etický imperatív *úcty k životu*, ktorý je východiskom k *zodpovednosti za život a Zem*. *Striedmost'*, ako environmentálna cnosť, je pozitívna hodnota, podoba bohatstva, nie chudoby. Je aj prostriedkom na vyjadrenie zodpovednosti. Rozumieť právu ostatných na život, znamená obmedzovať svoje potreby, ak nie sú nevyhnutné. „*Striedmost' je aspektom hľbokej úcty k životu. Nemôžeme byť naozaj ohľaduplní k životu, ak nie sme striedmi v našom súčasnom svete, v ktorom je rovnováha tak chýlostivá a ľahko narušiteľná*“ ([8], 145).

<sup>9</sup> Naopak, teoretici environmentálnych hnutí si tento ideál obľúbili, pretože predpokladá „zelenanie“ spoločnosti zdola, jej spontánnu premenu bez podozrenia zo sociálneho inžinierstva.

<sup>10</sup> Ekologické poľnohospodárstvo chce menej zaťažovať životné prostredie a produkovať zdravé potraviny s prirodzenou chuťou. Nepripúšťajú sa v ňom genetické modifikácie plodín, umelé hnojivá a postreky či akékoľvek

predali nejaké prebytky. Keď Slovensku vstúpilo do EÚ, otvorili sa im možnosti väčších dotácií. Biopotraviny sa začali objavovať v obchodných sieťach a rozvinul sa skutočný biznis. Dnes pôsobí na Slovensku okolo 300 ekofariem a pribúdajú ďalšie. Darí sa pôvodným nadšencom, ktorí obstáli v ťažkých začiatkoch, i novým podnikateľom. Ide zväčša o menšie usadlosti, ktoré obhospodarujú len okolo 5 % slovenského pôdneho fondu. ([1], 48)

V slovenských podmienkach je bežnejšia rastlinná než živočíšna ekovýroba. Najväčším hráčom v tejto oblasti je firma, ktorá si za svoje obchodné meno zvolila skrátenejší názov trendu ktorý sledujeme – Ekotrend Myjava. Pestuje niekoľko druhov obilia, pohánku, ovocie a bylinky. Ekotrend začal pred šiestimi rokmi ponúkať obchodníkom, najskôr do predajní zdravej výživy, vlastné produkty – múku, cestoviny, bylinkové a ovocné čaje. Popritom distribuoval aj produkty iných farmárov, aby pomohol kolegom v branži. Pred dvoma rokmi prejavili záujem o spoluprácu po prvý raz aj obchodné reťazce, ktoré zachytili rastúci dopyt po „prírodných“ potravinách. Vďaka tomu, že Ekotrend sa zaoberal pestovaním, spracovaním i predajom svojich produktov, zarobil viac ako väčšina ekofariem. Jeho manažment je však presvedčený, že v najbližších rokoch sa bude dariť všetkým, vďaka rastúcemu zákazníkemu záujmu a ochote platiť za ekopotraviny viac. ([1], 49).

Trend k environmentálne zodpovednejšiemu správaniu generuje množstvo ďalších podnikateľských príležitostí. Keďže nás limituje predpísaný rozsah príspevku, budeme sa im už venovať len krátko a heslovito.

Pokiaľ ide o výrobnú sféru, ekotrend vytvoril príležitosti na hľadanie alternatívnych energetických a surovinových zdrojov, príležitosti na vývoj a výrobu substitučných materiálov. Poskytol aj príležitosti pre firmy produkujúce zariadenia na meranie znečistenia, recyklačné technológie, odlučovače, čističky, alternatívne produkčné i baliace technológie atď., teda príležitosti pre tzv. *ekoindustriu*<sup>11</sup>.

V oblasti tretieho sektora je príležitosťou rámec kvality života, ktorý, ako už vieme, zahŕňa aj dobré medziľudské vzťahy, starostlivosť o slabších či spolupatričnosť a solidaritu. To môže byť príležitosťou napríklad pre Event Marketing v podobe organizácie podujatí, ktoré by napomáhali pri formovaní a utužovaní kolegiálnych, priateľských i rodinných väzieb. Rámec kvality života poskytuje množstvo ďalších príležitostí, ktoré už nestihneme prezentovať, avšak ktoré možno identifikovať práve na základe znalostí ideí a hodnôt spojených s orientáciou ľudí na environmentálne zodpovednejšie správanie.

---

vek iné chemické látky. Pôda sa musí každý tretí rok regenerovať. Zvieratá sa krmia len prirodzenou stravou a nesmú sa liečiť antibiotikami. Musia sa im vytvárať podmienky, v ktorých sa cítia dobre. Dobytok je každý deň na paši, ošápané na bahnisku. Pri takomto tradičnom poľnom hospodárení sa nedosahujú také výnosy ako s využitím chemických prostriedkov a vyžaduje si to viac namáhavej manuálnej práce. Produkty sú teda aj drahšie. Bio- či ekoprodukty sú však bezpečnejšie a sú nutrične a aj po iných stránkach kvalitnejšie. Pri mäse z prirodzeného chovu je minimálna pravdepodobnosť výskytu BSE alebo iných zdravotných rizík. Dobytok sa pasie na tráve, v jeho žrádle sa nesmie objaviť kostná múčka ani stimulatory rastu. Vo výrobkoch sa nesmú použiť syntetické farbivá, dochucovadlá či konzervačné látky neprírodného pôvodu.

<sup>11</sup> Environmentalisti však považujú rastúcu potrebu budovať čističky, úpravne vody, lapače plynov; potrebu rekultivácie, obnovy zničených lesov a pod., za odvrátenú stranu blahobytu. Ide o potreby vyvolané nevyhnutnosťou nápravy napáchaných škôd. Celú oblasť ekoindustrie a jej veľké perspektívy považujú za krach jednej civilizácie. Tieto potreby príliš nezvyšujú úroveň života. Treba ich ale sústavne a s veľkými nákladmi saturovať, ak nemá v krajinách s narušenou prírodou výrazne poklesnúť kvalita života. Ľudia v skutočnosti potrebujú mnoho nových vecí len preto, že už prestali existovať podmienky, v ktorých mohli svoje potreby uspokojovať jednoduchším spôsobom. Argumentácia, že ekonomický rast vo svojich dôsledkoch zvyšuje počet volieb, medzi ktorými sa ľudia môžu rozhodovať, nie je celkom na mieste. Zabúda sa pritom, že ten istý rast im zároveň mnohé voľby definitívne znemožnil. Môže ísť o také banality, ako o možnosť ísť sa v lete opaľovať a kúpať k čistej rieke. ([4], 30) Oblasť ekoindustrie však ponúka množstvo podnikateľských príležitostí. Napríklad v Dánsku už značná časť produkcie elektrickej energie pochádza z alternatívnych zdrojov (najmä z veterných elektrární), navyše aj samotná výroba veterných elektrárenských komplexov pre celý svet zamestnáva okolo 30 tisíc pracovníkov.

Pretože už, bohužiaľ, treba končiť, dve vety na zhrnutie a záver: Environmentálne znalosti sú neodškriepiteľnou výhodou pre manažéra, najmä marketéra, umožňujúce mu rozumieť zákazníkom, ktorých ekotrend oslovil, aby mohol s nimi lepšie komunikovať [3], rozpoznať ich túžby a želania a vyjsť im v ústrety. A keďže tento trend stále nabera na sile, oslovuje a priťahuje stále viac ľudí, možno sa v dohľadnej dobe stanú aj nevyhnutnosťou.

## Literatúra

- [1] Benka, M.: Ekologické farmárčenie za začína vyplácať. In: Trend č. 30/2007 (26. 7. 2007), str. 48 – 49.
- [2] Hofstede, G.: *Culture's Consequence: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*. Thousand Oaks CA, Sage Publications 2001.
- [3] Kajánová, J.: *Komunikatívnosť ako súčasť manažérskych schopností*. In: *Zodpovednosť odborníka (inžiniera, manažéra, učiteľa), v súčasnom svete*. Zborník z medzinárodného vedeckého kolokvia, Oddelenie manažmentu FChPT STU, Bratislava, 25. januára 2007. STU Bratislava 2007, s. 83 – 86.
- [4] Keller, J.: *Až na dno blahobytu. Ke spoločenským kořenům ekologické krize*. Brno 1993.
- [5] Kolářský, R.: *Hlubinná ekologie a její význam pro filosofické myšlení*. In.: *Filosofický časopis*, č. 3, 1997.
- [6] Kotler, P. – Armstrong, G.: *Marketing*. Grada Publishing, Praha 2004.
- [7] Olejník, P.: *Vedenie so zodpovednosťou*. In: *Zodpovednosť odborníka (inžiniera, manažéra, učiteľa), v súčasnom svete*. Zborník z medzinárodného vedeckého kolokvia, Oddelenie manažmentu FChPT STU, Bratislava, 25. januára 2007. STU Bratislava 2007, s. 83 – 86.
- [8] Skolimowski, H.: *Ekologická etika a posvátnosť života*. In: *Závod s časem. Texty z morání ekologie*. Praha 1996.
- [9] Šmajš, J.: *Ohrozená kultura*. Brno 1995.

### ***Will be the „environmental literacy“ of manager his advancement or his necessary?***

***Annotation:*** *The environmental knowledge can be practically necessary for the managers today. The trend to environmental responsible behaviour is one of the bearing social, political and economic trends. On the one hand modern manager must be competent to communicate with environmental oriented social movements, and on the other hand this trend present the interesting business challenges and opportunities.*

***Key words:*** *environmental knowledge, marketing macroenvironment, environment, trend to environmental responsible behaviour, expansion of ecological farming*

#### **Kontaktné adresy autorov:**

**Dušan Špirko, doc., PhDr., PhD.**  
Oddelenie manažmentu FCHPT STU  
Radlinského 9, 812 37 Bratislava  
dusan.spirko@stuba.sk

**Jana Plchová, Ing., PhD.**  
Oddelenie manažmentu FCHPT STU  
Radlinského 9, 812 37 Bratislava  
jana.plchova@stuba.sk



# PROCES MEZINÁRODNÍ HARMONIZACE ÚČETNICTVÍ A JEHO VÝUKA NA UNIVERZITĚ TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ

Karel Šteker

**Abstrakt:** Význam mezinárodní harmonizace účetnictví v poslední době ve světě i v České republice značně vzrostl. Probíhají analýzy tohoto vývoje a výměna zkušeností různých států s aplikací nových metod a principů účtování v praxi. Tento článek poukazuje na aktuální problematiku zavádění vykazování účetní závěrky v souladu s IFRS a US GAAP. Cílem je také poskytnout informace o důvodech začlenění dané problematiky do výuky účetnictví na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně.

**Klíčová slova:** harmonizace, reporting, mezinárodní standardy účetního výkaznictví, všeobecně uznávané účetní zásady, směrnice, Evropská unie, cenný papír.

## Úvod

V současné době je jedním z charakteristických znaků světa jeho globalizace, která znamená relativní snižování autonomie jednotlivých států. Národní ekonomiky se stále více propojují, vztahy mezi ekonomickými subjekty jsou intenzivnější. Na kapitálové trhy vstupuje mnoho nových investorů, jejichž zájmy nejsou omezovány národními hranicemi – asijský investor může snadno investovat v Evropě nebo v Severní Americe a naopak. To vše vyvolává potřebu společného označování a zachycování ekonomických jevů a výsledků hospodaření podniku. Z toho důvodu je akceptován proces, který se označuje jako tzv. harmonizace účetnictví. Cílem této harmonizace je zajistit mezinárodní srovnatelnost finančních informací a výsledků hospodaření ekonomických subjektů.

Informace představují základní stavební kameny kapitálových trhů. Výkonnost globálního kapitálového trhu závisí na tom, budou-li včas dostupné, srovnatelné a relevantní informace. Tyto informace nepožadují jen investoři a analytici, ale stále častěji se jich dožadují i další zainteresované subjekty, například zaměstnanci, dodavatelé, zákazníci, věřitelé a nevládní organizace. Ti všichni potřebují pro svá rozhodování co nejkvalitnější informace. Nemají přitom zájem jenom o informace uveřejněné jednou společností. Potřebují být schopni tuto společnost snadno porovnat i s jejími konkurenty bez ohledu na to, v které části světa sídlí či působí.<sup>1</sup>

Snahy o mezinárodní harmonizaci účetnictví se objevují již v minulém století, a to jak na evropském kontinentu, tak ve Spojených státech amerických (USA) je to díky rostoucímu propojování mezinárodních trhů a globalizací ekonomiky. Podle D. Dvořákové má mezinárodní účetní harmonizace tři významné linie. Jedná se především o Mezinárodní standardy účetního výkaznictví IFRS (International Financial Reporting Standards), dále účetní směrnice Evropské unie a v neposlední řadě americké Všeobecně uznávané účetní zásady US GAAP (Generally Accepted Accounting Principles).<sup>2</sup>

## Důvody mezinárodní účetní harmonizace

Účetnictví vzniklo na přelomu středověku a novověku, a to v souvislosti s oddělováním vlastnictví od výkonu vlastnických práv. Cílem účetnictví bylo zachytit hospodářské operace, resp. vědět, co podnik získal (majetek) a z jakých zdrojů tento majetek

<sup>1</sup> PRICEWATERHOUSECOOPERS. *Jak zvládnout přechod na Mezinárodní standardy účetního výkaznictví?* [online]. 2007, [cit. 2007-08-28]. Dostupné na [www.pwc.com/extweb/pwcpublishations.nsf/docid/EEEE5AE97379F16F80257023004D728D](http://www.pwc.com/extweb/pwcpublishations.nsf/docid/EEEE5AE97379F16F80257023004D728D).

<sup>2</sup> DVOŘÁKOVÁ, D. *Finanční účetnictví a výkaznictví podle mezinárodních standardů*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1085-0.

pořídil. Předmět účetnictví (to, čím se účetnictví zabývá; tj. aktiva, závazky, vlastní kapitál, náklady a výnosy), jakož i metodické prvky účetnictví (jakým způsobem to účetnictví činí), jsou na celém světě shodné, bez ohledu na zemi, ve které podnik své účetnictví vede. Tím ale výčet shod končí.<sup>3</sup>

A právě tady se dostáváme k otázce – proč je ve světě nutností harmonizovat účetnictví? S odlišnostmi se v jednotlivých zemích setkáváme zejména při oceňování aktiv a závazků a při zobrazování nákladů vyvolaných provozním cyklem podniku. Dalším důvodem harmonizace mohou být i události související s bankroty velkých společností. Za zmínku stojí krach společností typu Enron, Worldcom, Parmalat a Lenout & Hauspie, kdy se pod tíhou zkresleného účetnictví téměř zhroutil největší kapitálový trh světa. Tyto krachy vyvolaly celou řadu diskusí ohledně úlohy účetnictví a jeho spolehlivosti ve vztahu k podávání pravdivého a věrného obrazu o stavu majetku, závazků, výsledků hospodaření a situaci účetních pravidel. Překážkou mezinárodní srovnatelnosti účetních závěrek je tedy fakt, ve které zemi účetní jednotka podniká, resp. podle jakých národních účetních norem se musí řídit.

### **Proces harmonizace ve světě**

V rámci Evropské unie (EU) představuje základ harmonizace tzv. Římská smlouva, na základě které se uskutečňuje přizpůsobování legislativy členských států prostřednictvím vydávaných směrnic (direktiv). Každá země EU je musí zabudovat do své národní úpravy. Především se jedná o 4. směrnici (jejím cílem je srovnatelnost účetních závěrek kapitálových společností), 7. směrnici (týká se konsolidované účetní závěrky, tj. účetních výkazů určitého seskupení podniků, jež má charakter koncernu, holdingu apod.) a 8. směrnici (upravuje kvalifikační požadavky na profesi auditora).

Obsahují řadu kompromisů, protože jsou založeny na dohodě členských států. Postupem času směrnice zastarávaly. Jedním z hlavních důvodů je skutečnost, že rozdíly v národních legislativách byly tak zásadní, že způsobily problémy při srovnávání a hodnocení společnosti z různých národních prostředí.

Zatímco v řadě zemí EU je kladen důraz na zákonnou, právní úpravu účetních výkazů, regulace účetnictví v anglosaské oblasti je založena na zvykovém právu – jde především o zmíněný systém US GAAP. Tento systém se začal formovat po krachu na newyorské burze ve 30. letech minulého století. Tehdy bylo zapotřebí obnovit důvěru ve finanční trhy. US GAAP představují soubor požadavků týkající se sestavování a zveřejňování účetních výkazů kapitálových společností. Principy nejsou závazné, ale jsou obecně uznávané a aplikované. Jejich autorita vyplývá ze skutečnosti, že vyhovují náročným požadavkům burz cenných papírů (CP) a mají podporu a uznání účetních expertů i akademické obce. Mnohé z těchto zásad přejímá do svého účetnictví řada dalších zemí světa a některé můžeme nalézt i v IFRS.

Historie mezinárodních účetních standardů sahá do 70. let 20. století. Jejich původní označení IAS (International Accounting Standards) přebírají od roku 2001 IFRS. Soubor změnil svůj název hlavně proto, že standardy a interpretace v něm obsažené mají být použity pro sestavování účetní závěrky, nikoli pro účtování. Jednotlivé standardy IAS však zůstávají v platnosti a jsou neustále novelizovány, příp. některé zrušeny a nahrazeny právě IFRS. Mezinárodní standardy účetního výkaznictví zahrnují tedy zmíněné standardy IAS/IFRS, dále jejich interpretace SIC (Standing Interpretations Committee) a IFRIC (International Financial Reporting Interpretations Committee) a v neposlední řadě Koncepční rámec, který tvoří jakousi výchozí základnu pro řešení jednotlivých problémových okruhů. Jednotlivé standardy byly vydávány nejdříve Výborem pro mezinárodní účetní standardy IASC (International Accounting Standards Committee), dnes již Radou pro mezinárodní účetní standardy IASB

---

<sup>3</sup> KOVANICOVÁ, D. *Abeceda účetních znalostí pro každého*. 15. aktual. vydání. Praha: Bova Polygon, 2005. ISBN 80-7273-118-1.

(International Accounting Standards Board).<sup>4</sup> Členy IASB jsou účetní organizace, které patří do Mezinárodní federace účetních (IAFC – International Federation Of Accountants).

Právě v roce 2000 vyhlásila Evropská komise tzv. novou harmonizační strategii, která obsahovala zásadní koncepční změnu. Evropská komise dospěla k rozhodnutí, že by nebylo efektivní vytvářet nový samostatný systém standardů, když vhodný soubor nadnárodních standardů již byl vytvořen a neustále se zdokonaluje. Za nástroj regulace evropského účetnictví byly proto zvoleny IFRS. Tato strategie vyžaduje u všech zemí EU (tedy včetně České republiky) sestavovat účetní závěrku společností registrovaných na evropských burzách CP v souladu s IFRS.

Významnou tendencí vývoje mezinárodní harmonizace je snaha o konvergenci IFRS a US GAAP. Přes určité odlišnosti je možno říci, že oba systémy jsou postaveny na podobných principech a postulátech, jsou tedy srovnatelné, neexistují mezi nimi zásadní rozpory a jejich konvergence je možná. Četné výzkumy analyzují oba systémy regulace a zejména v rámci IFRS jsou řešeny projekty, které odstraňují některé diference obou systémů.<sup>5</sup>

*Tabulka: Srovnání a shrnutí hlavních charakteristik US GAAP, IFRS a direktiv EU.*

| <b>Direktivy EU</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>IFRS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>US GAAP</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• vydávány v letech 1968–89</li> <li>• jsou vydávány Evropskou komisí na základě dohody států EU</li> <li>• nejvýznamnější jsou 4., 7. a 8. direktiva</li> <li>• závazné pro země EU, které je musí převzít do svých právních předpisů</li> <li>• týkají se podnikatelů, bank, pojišťoven a jiných finančních institucí</li> <li>• týkají se jen určitých právních forem</li> <li>• upravují rozsah a členění účetní závěrky (jednotlivé i konsolidované)</li> <li>• snaží se o jednotnost v národních úpravách</li> <li>• obsahují řadu variantních řešení a výjimek</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• vydávají se postupně od roku 1975, běžně se doplňují a novelizují</li> <li>• v současné době je vydává Rada pro mezinárodní účetní standardy (IASB)</li> <li>• vstupují do mezinárodního prostředí, které není vždy vhodně připraveno pro jejich přijetí</li> <li>• nejsou závazné, jsou doporučením</li> <li>• od roku 2005 jsou povinné pro společnosti kótované na burzách EU</li> <li>• může je užívat kterákoli účetní jednotka bez zřetele na charakter činnosti, právní formy a velikosti</li> <li>• jsou formulovány stručněji a zahrnují více přijatelných řešení</li> <li>• nejsou neměnné</li> <li>• oficiálním jazykem je angličtina</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• začaly se vydávat ve 30. letech v USA a soustavně se doplňují</li> <li>• vydává je Výbor pro finanční účetní standardy (FASB)</li> <li>• jsou účetním systémem USA (tedy národním systémem)</li> <li>• nejsou závazné, ale obecně uznávané a aplikované</li> <li>• týkají se účetních výkazů, koncepcí, výkladů</li> <li>• formulovány podrobněji</li> <li>• nejsou neměnné</li> <li>• oficiálním jazykem je angličtina</li> </ul> |

<sup>4</sup> LOJA, R. *Účetní závěrka podle IFRS se zaměřením na majetek*. 1. vydání. Praha: Bilance, 2005. ISBN 80-86371-48-4.

<sup>5</sup> DVORÁKOVÁ, D. *Finanční účetnictví a výkaznictví podle mezinárodních standardů*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1085-0.

Je velice důležité pochopit co to vlastně jsou IFRS a US GAAP. Oba systémy představují tzv. finanční reportování a nikoliv účetní systémy jak je chápeme například v České republice. Účetní systémy nám říkají, jak bychom měli účtovat (upravují postupy), naopak reportovací systémy nám říkají o čem a jakou formou budou informovat (upravují výstupy). Slovo „reportování“ zde znamená poskytnout uživatelům dostatek spolehlivých informací formou, která je srozumitelná a umožní jim rozumně investovat, nikoliv pouze předkládat uživatelům účetní závěrky sestavené podle zákonem vymezených norem. Podniky, které se rozhodnou aplikovat IFRS nebo US GAAP si mohou do účtové osnovy, kterou si sami vytvoří, účtovat jakýmkoliv způsobem uznají za vhodné. Jediná podmínka je, že výsledek jejich práce (finanční výkazy a příloha) uživatelům poskytne dostatek spolehlivých informací, které jim vykreslí pravdivý a věrný obraz finančního stavu firmy a výsledků jejího podnikání.<sup>6</sup>

### **Výhody světových účetních standardů**

Přechodem na IFRS nebo US GAAP přijímá podnik globální jazyk účetního výkaznictví, díky němuž se stane srozumitelným všem účastníkům na trhu. Mnohé organizace již také zjistily, že přechod na IFRS nebo US GAAP jim pomohl vstoupit na světové kapitálové trhy, snížit náklady a stát se plnohodnotným účastníkem mezinárodního trhu. V případě US GAAP a amerického kapitálového trhu je to nutností.

Jestliže široká veřejnost není schopna snadno porozumět účetnictví a výsledkům hospodaření dané firmy, nejsou zpravidla ochotni s touto firmou obchodovat a ani do ní investovat. Právě proto tolik společností na IFRS a US GAAP buď dobrovolně přechází, nebo je k tomu nutí nařízení vlád. Budoucí existence jednotného jazyka na celém světě bude zvyšovat důvěru ve společnosti, které ho používají a také jim umožní lépe získávat finanční prostředky. Systém mezinárodních standardů účetního výkaznictví umožňuje nadnárodním firmám používat ve všech svých dceřiných společnostech jednotné účetnictví, což může zlepšit vnitřní komunikaci, kvalitu manažerského výkaznictví a rozhodování v rámci celé skupiny.

Systémy IFRS a US GAAP také umožňují, aby se společnosti na celém světě porovnávaly se svými konkurenty a aby investoři a další zainteresované subjekty srovnávali výkon jednotlivých společností. Firmy, které nebudou schopny poskytnout srovnatelné informace, budou v nevýhodě a jejich schopnost získat nový kapitál a zvyšovat hodnotu může být ohrožena.<sup>7</sup>

### **Výuka mezinárodních standardů na UTB Zlín**

Výše uvedený proces světové harmonizace účetnictví se stal důvodem pro začlenění dané problematiky do výuky jednotlivých předmětů na Fakultě managementu a ekonomiky, Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Studenti se seznámí se základy účetnictví již v prvním ročníku bakalářského studia. Jde především o pochopení základních účetních principů, metod a způsobů prezentování účetních informací. Ve druhém ročníku pokračuje výuka oboru Management a ekonomika předmětem Finanční účetnictví, kde jsou již studenti seznamováni se základní filozofií uplatňování IFRS. V oboru Veřejná správa je začleněn předmět Účetnictví pro veřejnou správu, kde je probírána oblast účetnictví veřejného sektoru a v rámci této výuky je zmíněna problematika mezinárodních účetních standardů pro veřejný sektor IPSAS (International Public Sector Accounting Standards).

---

<sup>6</sup> MLÁDEK, R. *Světové účetnictví. IFRS. US GAAP. 1. díl. 3. aktualizované a přepracované vydání.* Praha: Linde, 2005. ISBN 80-7201-519-2.

<sup>7</sup> PRICEWATERHOUSECOOPERS. *Jak zvládnout přechod na Mezinárodní standardy účetního výkaznictví?* [online]. 2007, [cit. 2007-08-28]. Dostupné na [www.pwc.com/extweb/pwcpublishations.nsf/docid/EEEE5AE97379F16F80257023004D728D](http://www.pwc.com/extweb/pwcpublishations.nsf/docid/EEEE5AE97379F16F80257023004D728D).

A konečně v pátém ročníku oborů Finance a Podniková ekonomika je zařazen předmět Mezinárodní účetní standardy, který je zaměřen na problematiku celosvětové harmonizace účetnictví, především pak na standardy podle IFRS. Předmět je zaměřen na výklad metod uznávání a oceňování položek účetní závěrky v souladu s IFRS, sestavování účetní závěrky a charakteristiku nejběžnějších standardů.

### **Literatura**

DVOŘÁKOVÁ, D. *Finanční účetnictví a výkaznictví podle mezinárodních standardů*.

1. vydání. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1085-0.

KOVANICOVÁ, D. *Abeceda účetních znalostí pro každého*. 15. aktualizované vydání. Praha: Bova Polygon, 2005. ISBN 80-7273-118-1.

LOJA, R. *Účetní závěrka podle IFRS se zaměřením na majetek*. 1. vydání. Praha: Bilance, 2005. ISBN 80-86371-48-4.

MLÁDEK, R. *Světové účetnictví. IFRS. US GAAP. 1. díl. 3. aktualizované a přepracované vydání*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-7201-519-2

PRICEWATERHOUSECOOPERS. *Jak zvládnout přechod na Mezinárodní standardy účetního výkaznictví?* [online]. 2007, [cit. 2007-08-28]. Dostupné na www:

<<https://www.pwc.com/extweb/pwcpubs/publications.nsf/docid/EEEF5AE97379F16F80257023004D728D>>.

### ***International Harmonization Of Accounting Process And Its Courses At Tomas Bata University In Zlin***

*Annotation: The signification of international account harmonization has recently increased in the Czech Republic and abroad. Analysis of this development and interchange of experiences are in progress among various countries. New methods' application as well as practical utilization of accounting principles are shared. This article is focused on up-to-date problems of implementation of financial statement according to IFRS and US GAAP. The aim is to provide information about incorporation of this topic into the tuition and practical training of accountancy at Tomas Bata University in Zlin as well.*

*Key words: harmonization, reporting, international financial reporting standards, generally accepted accounting principles, direction, European Union, security.*

### **Kontaktní adresa autora:**

**Karel Šteker, Ing.**

**Fakulta managementu a ekonomiky**

**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**

**Mostní 5139, 760 01 Zlín**

**steker@fame.utb.cz**

# ZAHRANIČNÉ INVESTÍCIE V PODMIENKACH SLOVENSKA

Martin Šustr

**Abstrakt:** Jedným z faktorov, ktorý zohral významnú úlohu v procese hospodárskej transformácie boli zahraničné investície. Väčšina transformujúcich sa krajín má nedostatok vnútorných zdrojov na zabezpečenie cieľov hospodárskej politiky a zahraničné investície predstavujú jedno z možných východísk ich riešenia. Po páde komunizmu sa mnohé krajiny ocitli pred problémom neschopnosti konkurovať a presadiť sa na zahraničných trhoch. O príchode zahraničných investorov rozhodujú viaceré faktory, ako politická a ekonomická stabilita, vymožitelnosť práva, geografická poloha, kvalifikačná úroveň obyvateľstva, dopravná infraštruktúra, ako aj stimuly poskytnuté zo strany štátu uchádzajúceho sa o zahraničnú investíciu.

**Kľúčové slová:** Zahraničné investície, Produktivita práce, Ekonomický rast

## Úvod

Medzinárodné ekonomické vzťahy sa medzi krajinami na bilaterálnej a multilaterálnej úrovni realizujú rôznou formou, a to prostredníctvom medzinárodného obchodu, medzinárodného pohybu tovarov a služieb, medzinárodného pohybu kapitálu a medzinárodného pohybu pracovných síl. Proces transformácie otvoril nové možnosti a výzvy pre krajiny strednej a východnej Európy. Cesta radikálnej zmeny politického systému a transformácia z centrálne riadených ekonomík na trhové, prispelo k zvýšenému záujmu zo strany zahraničných investorov ako aj záujmu medzinárodných korporácií o investovanie v týchto krajinách nielen pre výhodnú polohu a dlhodobé medzinárodné ekonomické vzťahy, ale aj pre dlhodobé obchodné kontakty s mnohými ekonomikami. Ak chceli transformujúce krajiny uspieť, bolo potrebné čím skôr prispôbiť svoje podnikateľské prostredie štandardom priemyselne a hospodársky vyspelých krajín.

## Zahraničné investície v podmienkach Slovenska

Príliv zahraničných investícií na Slovensko môžeme rozdeliť na dve hlavné obdobia. Až do roku 2001 bola väčšina investícií spojená s procesom privatizácie. Chyby, ku ktorým v oblasti politiky a stratégie štátu došlo v období rokov 1994 – 1998 spôsobili, že príliv investícií na Slovensko mal mierne rastúci trend, ale jeho objem a dynamika vysoko zaostávali za potrebami ekonomiky.

Druhú etapu vo vývoji prílivu zahraničných investícií možno spájať s rokom 2001, kedy dochádza k ich prudkému rastu, pričom dôležitou skutočnosťou je aj fakt, že popri veľkých privatizačných projektoch rastie i podiel neprivatizačných investícií, hlavne investícií na zelenej lúke.

Slovensko na začiatku svojej existencie malo podobné strategické výhody ako ostatné krajiny (Česko, Poľsko, Maďarsko), a to kvalifikovanú, ale lacnú pracovnú silu, výhodnú polohu, lacné surovinové zdroje ako aj rozvíjajúce sa vzťahy s EÚ. Jeho nevýhodou bolo, že zahraniční investori Slovensko ako jednu z investičných oblastí nepoznali a v ich investičných mapách prakticky neexistovalo. Dôvodom, prečo to tak bolo je viacero. Jedným z nosných príčin nízkej schopnosti pritiahnúť zahraničných investorov bola politická a ekonomická nestabilita. V roku 1998 Slovensko nebolo prizvané k rokovaniu o vstupe do EÚ, bolo tiež vylúčené z prvého kola rozširovania NATO, medzinárodný rating klesol až na úroveň špekulatívneho pásma s negatívnym výhľadom. Tieto skutočnosti vnímali zahraniční investori veľmi citlivo a radšej zvolili investície v iných krajinách. Napriek tomu malo Slovensko

snahu a perspektívu zaradiť sa medzi úspešné krajiny v objeme získaných priamych zahraničných investícií.

Výraznejšia zmena nastala v roku 1998, kedy nová vláda prijala rad opatrení na zlepšenie imidžu a investičného prostredia na Slovensku. Intenzívnejšie začala pracovať na posilnení a zlepšení pozície Slovenska v zahraničí a uvoľnila privatizáciu štátnych podnikov. Podarilo sa jej stabilizovať makroekonomickú nerovnováhu a prijať zákony, čoho výsledkom bolo výrazné zvýšenie prílevu priamych zahraničných investícií, ktorý sa po relatívne slabšom roku 1999 naplno rozbehol o rok neskôr.

**Tab. 1: Čistý prílev priamych zahraničných investícií v mil. USD**

|                  | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| <b>Slovensko</b> | 138  | 256  | 226  | 303  | 78   | 417  | 730  | 2031 | 1520 | 4101 | 536  | 1403 | 1951 |

Zdroj: International Financial Statistics (IMF, 2006)

V roku 2000 začína prílev priamych zahraničných investorov naberať na intenzite. Značnú časť prílevu priamych zahraničných investícií za toto obdobie tvorili prostriedky z privatizácie Slovenských telekomunikácií. V roku 2001 je obdobím procesu reštrukturalizácie slovenského bankovníctva, prevažná časť nových investícií smerovala práve do bankovej sféry – prílev dosiahol 64,7 % celkových investícií. V roku 2003 vývoj priamych zahraničných investícií na Slovensku kopíroval všeobecný trend poklesu v členských krajinách OECD i vo svetovom meradle. Oživenie slovenskej ekonomiky v posledných rokoch, vstup Slovenska do Európskej únie a výraznejšie investície v krajine signalizujú dobré vyhliadky. Jedným z dôležitých faktorov tohto vývoja je, že výrobné odvetvia s existujúcou účasťou zahraničných investícií sa stali motorom pre ekonomiku Slovenska a významnou mierou prispeli k zvýšeniu jej konkurencieschopnosti. Vstup SR do únie nielen zvýšil záujem zahraničných investorov o našu krajinu. Predpokladá sa, že v nasledujúcich rokoch vzrastie podiel zahraničných investícií do priemyselných odvetví, do malých a stredných podnikov, ktoré vytvárajú podstatnú časť hrubého domáceho produktu.

Investori pri svojich investičných rozhodnutiach hodnotia viaceré ukazovatele krajiny. V súvislosti s tým je dôležité, aby investori poznali politickú a ekonomickú situáciu krajiny svojej potenciálnej investície. Slovenská ekonomika je všeobecne považovaná za fungujúcu trhovú ekonomiku a schopnosť vlády plniť svoje záväzky sa odrazila v hodnotení renomovaných ratingových agentúr, ktoré Slovensku pridelili ratingy na investičnej úrovni so stabilným alebo pozitívnym výhľadom.

**Tab. 2: Makroekonomické ukazovatele SR**

| (V mil. USD )                | 2002   | 2003   | 2004   | 2005   | 2006(e) | 2007(f) |
|------------------------------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|
| <b>Ekonomický rast (%)</b>   | 4.1    | 4.2    | 5.4    | 6.0    | 7.5     | 6.1     |
| <b>Inflácia (%)</b>          | 3.3    | 8.6    | 7.5    | 2.7    | 4.3     | 2.8     |
| <b>Nezamestnanosť (%)</b>    | 18.6   | 17.5   | 18.1   | 16.4   | 15.5    | n/a     |
| <b>Export</b>                | 14,385 | 21,862 | 27,752 | 32,030 | 41,300  | 49,240  |
| <b>Import</b>                | 16,502 | 22,500 | 29,208 | 34,480 | 43,600  | 51,460  |
| <b>Zahraničný dlh (%GDP)</b> | 53.8   | 54.9   | 56.6   | 57.0   | 56.9    | 52.7    |

(e) – odhad, (f) - prognóza

Zdroj: <http://www.trading-safely.com/slovakia>

Medzi najvýznamnejšie zdroje akcelerácie ekonomického rastu patrí rast produktivity práce. Preto je dôležité, či vplyv zahraničných investícií vstupujúcich do slovenskej ekonomiky pôsobí v danej oblasti vo vyššej dynamike, než je rast produktivity práce u domácich partnerov, či sa im darí lepšie transformovať priaznivý vývoj vonkajšieho

ekonomického prostredia do rastu výkonnosti a v súvislosti s tým aj do rastu či udržania zamestnanosti. Túto skutočnosť vo veľkej miere ovplyvňuje úroveň vzdelania.

Významným faktorom vplyvujúcim na umiestnenie investícií v krajine sú mzdové náklady. Pri rovnakej miere produktivity sú náklady na pracovnú silu na Slovensku o 40-50% nižšie v porovnaní s Českou republikou, Maďarskom alebo Poľskom a 6,5 krát nižšie ako v EÚ.

**Tab. 3: Produktivita práce**

| Krajina   | 1995 | 1996  | 1997  | 1998  | 1999  | 2000  | 2001  | 2002  | 2003  | 2004  |
|-----------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Slovensko | 100  | 106   | 112,6 | 120,3 | 124,6 | 129,4 | 134,4 | 145,6 | 153,7 | 159,2 |
| Maďarsko  | 100  | 101,7 | 105,4 | 110,8 | 115,4 | 121,7 | 129   | 133   | 138,9 | 144,8 |
| Česko     | 100  | 104,5 | 103   | 103,7 | 107,9 | 112,4 | 120,1 | 121,6 | 127,3 | Na    |
| EÚ        | 100  | 101,4 | 103,4 | 104,8 | 106,3 | 109,2 | 110,1 | 111,8 | 113,1 | Na    |

Produktivita práce je vyjadrená ako HDP na hodinu práce v stálych cenách roku 1995

Zdroj: EUROSTAT

Priemerná mesačná mzda bola v decembri 2006 vo všetkých odvetviach vyššia ako v decembri 2005. Najviac sa zvýšila v telekomunikáciách o 20,3 %. V maloobchode vzrástla o 14,2 %, nehnuteľnostiach, prenájme, obchodných činnostiach a ostatných službách o 13,2 %, predaji a údržbe motorových vozidiel o 12,8 %, vo veľkoobchode o 6,3 %, doprave o 5,9 %, hoteloch a reštauráciách o 5,2 %, priemysle o 4,8 % a v poštách o 4,6 %. Najpomalšie rástla v stavebníctve (o 2 %).

V priemere za rok 2006 dosiahla priemerná nominálna mesačná mzda zamestnancov v telekomunikáciách 40 794 Sk, nehnuteľnostiach, prenájme, obchodných činnostiach a ostatných službách 20 643 Sk, priemysle 19 248 Sk, predaji a údržbe motorových vozidiel 18 677 Sk, doprave 18 432 Sk, vo veľkoobchode 18 293 Sk, poštách 15 121 Sk, stavebníctve 14 558 Sk a v maloobchode 12 831 Sk. Najnižšiu mzdu mali zamestnanci v hoteloch a reštauráciách 10 228 Sk.

Vo všetkých odvetviach prevyšovala priemerná nominálna mesačná mzda úroveň roka 2005. V maloobchode vzrástla o 10,7 %, predaji a údržbe motorových vozidiel o 9,9 %, nehnuteľnostiach, prenájme, obchodných činnostiach a ostatných službách o 9,5 %, telekomunikáciách o 7,8 %, doprave o 7,1 %, vo veľkoobchode o 6,4 %, poštách o 6,1 %, priemysle a v hoteloch a reštauráciách zhodne o 5,8 % a v stavebníctve o 5 %.

**tab. 4: Vývoj priemernej mesačnej nominálnej mzdy v SR**

| Ukazovateľ                  | 2001   | 2002   | 2003   | 2004   | 2005   | 2006   |
|-----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Priemerná mesačná mzda v SR | 12 365 | 13 511 | 14 365 | 15 825 | 17 274 | 18 761 |

Zdroj: ŠÚ SR

Ak by sme posudzovali zahraničné investície v Slovenskej republike na základe všeobecne platných prínosov (prílev kapitálu, vplyv na zamestnanosť, vytváranie pracovných príležitostí, prílev technológií, vplyv na zahraničnoobchodnú politiku) môžeme konštatovať, že po roku 1998 dochádza k nárastu zahraničných investícií najmä privatizáciou vo forme priameho predaja alebo vstupom investora do štátnych akciových spoločností.

Pozitívny vplyv zahraničných investícií sa začína prejavovať na miere nezamestnanosti a vďaka investíciám na zelenej lúke sa vytvárajú nové pracovné príležitosti. Spoločné podniky dosahujú vyššiu úroveň produktivity práce v porovnaní s domácimi podmienkami. To zároveň potvrdzuje, že zahraničné investície majú vplyv na intenzifikáciu výroby. Firmy sú pri posudzovaní umiestnenia svojej investície motivované v prevažnej miere lacnou a vysoko kvalifikovanou pracovnou silou, daňovými prázdninami, ako aj inými finančnými stimulmi vlády SR, ktoré v niektorých prípadoch dosahujú až 20% z hodnoty



celkovej investície. Zároveň získavajú zahraničné firmy nárok využívať finančnú podporu štátu pri vzdelávaní a rekvalifikácii svojich zamestnancov.

Zahraniční investori vstupujú v SR najmä do podnikov vybavených technológiami na dobrej úrovni, predpokladaný nárast investícií do technológie v budúcnosti by však slovenské podniky bez zahraničného investora nezvládli. Zahraničný obchod Slovenskej republiky je charakterizovaný vysokou podnikovou koncentráciou vývozu a dovozu. Prínosy zahraničných investícií môžeme vidieť i v oblasti marketingu a manažmentu. Pri výbere destinácie pre zahraničné investície zohrávajú okrem znalostí pomerov v danej krajine, celkového makroekonomického prostredia, primárnu dôležitosť aj vládne stimuly. Je však dôležité, aby stimuly v rozhodujúcej miere nerozhodovali o príchode zahraničných investorov, ale aby iba napomáhali dotiahnuť zahraničnú investíciu dokonca.

Dosiahnuť vyššiu úroveň zahraničných investícií treba na prvom mieste kvalitou podnikateľského prostredia, vymožitelnosťou práva. Je zrejmé, že štát musí poskytovať určité investičné stimuly na získanie zahraničných investícií, ale je viac než dôležité, aby priniesli očakávaný a primeraný účinok zahraničných investícií na ekonomiku, pretože Slovensko potrebuje investície, aby dosiahlo úroveň porovnateľnú so zahraničným, najmä so susednými krajinami.

### **Záver**

V poslednom období sa výrazne zlepšili možnosti prilákať zahraničných investorov na Slovensko. Kvalifikovaná pracovná sila, vhodná geografická poloha, zlepšovanie dopravnej infraštruktúry, zvyšovanie vzdelanostnej úrovne obyvateľstva, prijaté zákony, uskutočnené a prebiehajúce reformy, daňová reforma a mnoho iných faktorov sú zárukou pripravenosti a schopnosti Slovenska využívať svoj potenciál, prispievať k stabilnému rastu ekonomiky a efektívne nakladať so zahraničnými investíciami.

Vývoj prílevu zahraničných investícií na Slovensku má rastúci trend, ale jeho objem a dynamika stále zaostáva za potrebami našej ekonomiky, i za okolitými reštrukturalizujúcimi sa krajinami. V porovnaní s krajinami CEFTA, Slovenská republika výrazne zaostávala v rokoch 1993 – 1998 tak v celkovom objeme zahraničných investícií, ako aj zahraničných investícií na 1 obyv. Východiská situácia v zahraničných investíciách na 1 obyv. bola v roku 1993 najhoršia. V súvislosti s privatizáciou veľkých strategických podnikov, prípadne vstupom strategických partnerov do štátnych akciových spoločností, sa situácia po roku 1998 zlepšila.

### **Použitá literatúra**

- Ferenčíková, S., Michník, Ľ., Šesták, J.: Priame zahraničné investície – vnútorné a medzinárodné súvislosti, SPRINT 1997
- Kindleberger, CH. P.: Světová ekonomika. Praha: Academia 1978
- Porter, M.: The Competitive Advantage of Nations. New York: The Free Press, 1990
- Root, F.R.: International trade and investment. South-Western Publishing Co. 1990
- Šíbl, D., - Šaková, B.: Svetová ekonomika, Bratislava: Sprint 2000
- Táncošová, J., - Slaný, A.: Teoretické aspekty priamych zahraničných investícií, Ekonomický časopis, 52, 1, 62- 73, 2004

### ***Foreign investments in Slovakia***

***Annotation:*** *One of main factor, what took the important place in economic transformation was foreign investments. After communism fall many countries had a problem to compete and get into the foreign markets. There are many facts why investors decide to come and invest in country, mainly politic and economic stabilization, good location, educated inhabitants, motoring infrastructure and also state stimulus.*

***Key words:*** *Foreign investments, Labour Productivity, Economic Growth*

**Kontaktná adresa autora:**  
**Martin Šustr, Ing.**  
**Katedra ekonomickej teórie**  
**NHF, EU v Bratislave,**  
**Dolnozemska cesta č. 1, 852 19 Bratislava**  
**0905 950 171**  
**[martinsustr@yahoo.com](mailto:martinsustr@yahoo.com)**

# TEÓRIA OPTIMÁLNYCH MENOVÝCH OBLASTÍ: MUNDELL I VERSUS MUNDELL II

Karol Trnovský

**Abstrakt:** Väčšina ekonómov sa domnieva, že pre správne fungovanie menovej únie je dôležitý určitý stupeň homogenity hospodárskych systémov členských krajín. Tá sa vyjadruje pomocou rôznych kritérií nominálnej, reálnej a štrukturálnej konvergencie. Nominálna konvergencia sa vyjadruje pomocou Maastrichtských kritérií, reálna najmä ukazovateľmi HDP na obyvateľa v parite kúpnej sily, produktivitou práce, cenovou hladinou a posledná štrukturálna spočíva v plnení podmienok teórie optimálnych menových oblastí (teória OMO). Teória OMO prešla od svojho vzniku dlhým vývojom, čo sa odzrkadlilo na jej teoretickej rôznorodosti, vo vzťahu k posudzovaniu menového integračného procesu.

**Kľúčové slová:** Teória optimálnych menových oblastí, kritéria OMO ,Mundel I, Mundel II, Hospodárska a Menová únia (EMU), eurozóna, konvergencia.

## Úvod

V priebehu posledného desaťročia sa stala veľmi diskutovanou problematikou otázka európskej menovej integrácie. Vynárali sa rôzne otázky vyplývajúce z príprav a nakoniec aj z členstva v eurozóne. V súčasnosti sa ťažisko tejto problematiky v odbornej verejnosti čoraz viac presúva od nominálnej konvergencie (formálnych prístupových kritérií) k reálnej konvergencii a k teoretickému základu teórii optimálnych menových oblastí<sup>1</sup>. Teória OMO od svojho vzniku v 60. rokoch vôbec nestratila na aktuálnosti. Počas tohto obdobia došlo k rôznym svetovým udalostiam ktoré mali dopad na vývoj ekonomických teórií a taktiež aj na spomínanú teóriu OMO. Prvý ktorý dal podnet pre vznik a ďalší vývoj tejto teórie bol držiteľ Nobelovej ceny za ekonómiu Robert Alexander Mundell. V roku 1961 svojim článkom "A Theory of Optimal Currency Areas" otvoril diskusiu ohľadom flexibilných menových kurzov, spoločnej meny, kritérií pre optimálne menové oblasti a regióny (nie pre štáty)<sup>2</sup>, či problematiky asymetrických šokov.

Paradoxom sa stalo, že aj napriek jeho kladnému prístupu k euro mene, patrila jeho teória často k teoretickej argumentácii odporcov eura. Svoju dôveru k menovej integrácii vyjadril v roku 1970 napísaním dvoch významných článkov o výhodách spoločnej meny. Faktom ostáva že tieto práce nezožali až taký ohlas ako článok z roku 1961. Dôvodom môže byť ich slabá publikácia na menej známej konferencii v Madride až v roku 1973.

V prvej z týchto publikácii s názvom „Uncommon Arguments for Common Currencies“ tvrdí, že v prípade správneho riadenia spoločnej menovej politiky a stabilnej spoločnej meny, môže dôjsť k lepšej adaptácii na asymetrický šok v danom regióne. Pričom zdôrazňuje úlohu zahraničného devízového trhu a diverzifikácie portfólia prípadne rizika.

V druhej práci z roku 1970 s názvom „A plan for a European Curreny“ prezentuje svoju podporu veľkému európskemu menovému experimentu. Vyzdvihuje výhodu spoločnej meny v boji proti menovým špekuláciám na európskych trhoch. Zdôrazňuje bližšiu prepojenosť kapitálových trhov. Svoje zistenia sa snaží zdôvodniť aj sociálnou argumentáciou. Všetky spoločenské nepokoje môžu predstavovať tlak na zvyšovanie miezd bez adekvátneho zvýšenia produktivity práce, čo vytvára dodatočné náklady na odstránenie

<sup>1</sup> Niektorí ekonómovia považujú štrukturálnu konvergenciu, resp. vybrané kritériá teórie OMO za súčasť reálnej konvergencie.

<sup>2</sup> Optimálna menová oblasť je podľa Mundella väčšia ako územie krajiny. Pôvodná teória preto skúma väčšie regióny, ktoré prechádzajú za hranice štátov.

nerovností a predstavuje hrozbu pre národnú menu. Tým pádom spoločná mena rozloží túto záťaž na ostatné krajiny eurozóny a poskytne krátkodobé politické výhody pre danú krajinu.

Z predchádzajúcich odstavcov je zrejmé že Mundell poskytol teoretický základ pre obidva protichodné postoje v diskusii ohľadom fungovania spoločnej meny. V kontexte európskej menovej integrácie je potrebné vyzdvihnúť obsah obidvoch teoretických postojov, či už keynesovsky ladenej tradičnej teórii optimálnych menových oblastí alebo pokrokových moderných štúdií z Madridu.

Tento názorový teoretický kontrast rozdelil McKinnon do dvoch skupín teórii. Prvú skupinu týchto skorších teórii nazval Mundell I a druhú Mundell II. Do skupiny teórii Mundell I patrí tradičná Mundellova teória optimálnych menových oblastí z ranných šesťdesiatych rokov ďalej rozpracovaná McKinnonom, Kennenom a ďalšími. Tento typ teórii poskytoval všeobecný teoretický základ pre skepticizmus v otázke vhodnosti menovej únie v Európe. Naproti tomu teórie od sedemdesiatych rokov, označované neskoršie ako Mundell II, používali svoju argumentáciu zástancovia menovej únie. Na rozdiel od teórii šesťdesiatych rokov Mundell II považujú pohyblivé menové kurzy za podnet pre destabilizujúce špekulatívne pohyby a následne zdroj veľkých asymetrických šokov.

### **Mundell I**

Táto teória sa v svojich počiatkoch zaoberala otázkami: Za akých podmienok je pre krajinu výhodné sa pripojiť k menovej únie? Je daná oblasť alebo región pripravená na vytvorenie menovej únie, jednej z posledných fáz ekonomickej integrácie? Okrem toho, že táto teória bola zväčša využívaná na posúdenie, či má daná krajina pristúpiť k spoločnej mene, jej využiteľnosť je možná aj pri krajinách už integrovaných v menovej únii. Podľa De Grauwe je možné použiť túto teóriu na analýzu podmienok, za ktorých by členovia menovej únie chceli z tohto integračného zoskupenia vystúpiť. Základom pre poučenie prospechu a nákladov je skúmanie podmienok, ktoré by mal splniť člen menovej únie. Tieto kritéria by sme mohli podľa Paula de Grauwe rozdeliť do troch skupín.<sup>3</sup>

- Symetria (šokov)
- Flexibility
- Integrácia

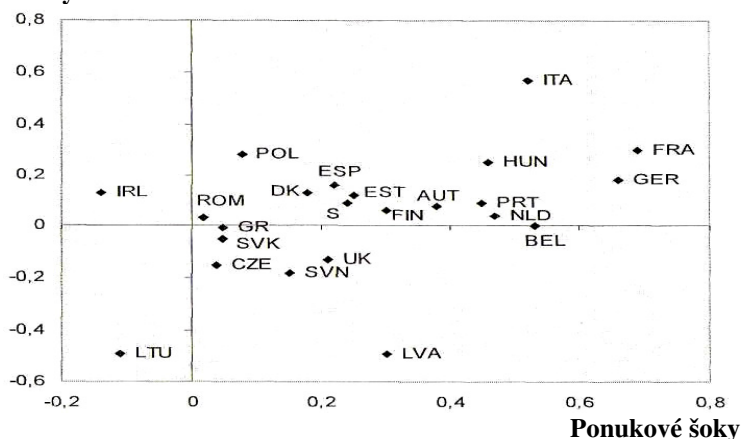
Vzájomný makroekonomický vplyv krajín v ideálnej menovej oblasti by mal byť teda čo najsymetrickejší. Tieto krajiny by mali taktiež disponovať dostatočnou flexibilitou v oblasti trhu práce z dôvodu prispôsobenia sa na prípadné asymetrické šoky. Aby boli dostatočne využité výhody spoločnej meny, mali by krajiny navzájom udržiavať vysoký stupeň obchodnej prepojenosti a vzájomných obchodných vzťahov. Prípadnú hrozbu asymetrických šokov v 25tich krajinách Európskej únie dokumentuje graf 1.

---

<sup>3</sup> DE GRAUWE, P. (2006), strana 712

Graf 1 – Korelácia medzi dopytovými a ponukovými šokmi v EU25

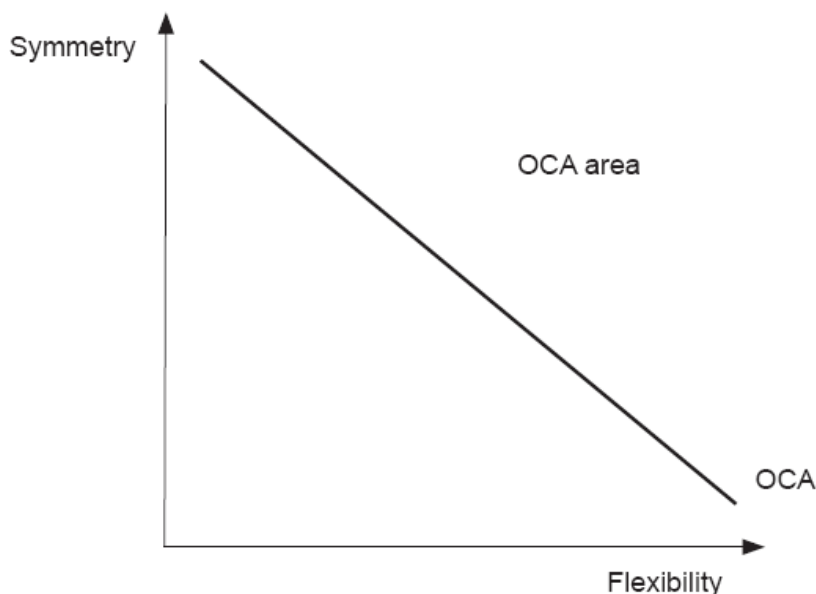
Dopytové šoky



zdroj<sup>4</sup>

Z grafu je zrejmé, že hrozba nastania asymetrického šoku v krajinách eurozóny, ale aj mimo nej je veľmi vysoká. V takomto prípade je dôležité, aby bola splnená aspoň minimálna kombinácia flexibility a symetrie. Túto závislosť vyjadruje priamka OCA ktorá je znázornená na grafe 2. Priamka OCA je klesajúca, čo predstavuje inverzný vzťah medzi symetriou a flexibilitou. To znamená, že prípadný pokles symetrie medzi členskými krajinami musí byť vyvážený dodatočnou flexibilitou. Všetky body na tejto priamke predstavujú kombináciu symetrie a flexibility, kedy sú v rovnováhe náklady a výnosy z členstva v menovej únii. Body napravo od tejto priamky predstavujú vyšší stupeň flexibility pre danú hodnotu symetrie, čo v konečnom dôsledku vytvára vyššie prínosy než náklady na menovú úniu. Naopak body ležiace naľavo od priamky OCA predstavujú nedostatočný stupeň flexibility pre daný stupeň symetrie, resp. asymetrie.

Graf 2 – Vzťah medzi symetriou a flexibilitou v rámci OCA kritérií

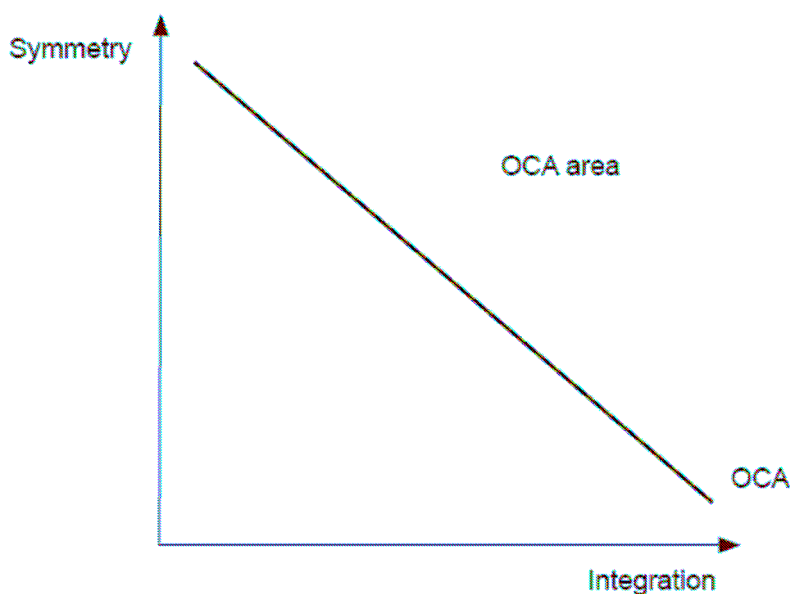


zdroj<sup>5</sup>

<sup>4</sup> SCHNABL, G.(2004), strana 15.

<sup>5</sup> DE GRAUWE, P. (2006), strana 713

Graf 3 – Vzťah medzi symetriou a integráciou v rámci OCA kritérií



zdroj<sup>6</sup>

Na grafe 3 môžeme vidieť podobnú závislosť medzi symetriou a integráciou. Taktiež je tu vyjadrená minimálna kombinácia symetrie a integrácie, ktorú by mal spĺňať člen menovej únie. Toto optimálne rozdelenie vyjadruje OCA priamka podobne ako v predchádzajúcom prípade. V priestore na ľavo od tejto priamke dochádza k nedostatočnej miere integrácii, ktorá nevyvažuje prípadný pokles symetrii, čiže vytvára vyššie náklady ako výnosy z menovej integrácie. Situácie napravo zase vytvárajú vyššie prínosy z menovej integrácie v dôsledku dostatočnej integrácie medzi členskými krajinami.

V osemdesiatych rokoch mnohí ekonómovia tvrdili, že sa krajiny EÚ nachádzajú v nepriaznivej oblasti naľavo od priamky OCA, či už išlo o závislosť medzi symetriou a flexibilitou alebo symetriou a integráciou. Medzi krajinami bola zistená príliš veľká asymetria, ktorá nebola dostatočne kompenzovaná flexibilitou predovšetkým v oblasti pracovnej mobility a užšou integráciou kapitálových trhov

## Mundell II

Ako už bolo v úvode spomenuté ide o skupinu názorov, ktoré majú svoj intelektuálny počiatok v sedemdesiatych rokoch, od čias zverejnenia Mundellových neskorších článkov. Tento „nový Mundell“ začal v rokoch, kedy sa začala meniť situácia ohľadom voľného pohybu kapitálu. V novej ére voľného pohybu kapitálu prestávajú pohyblivé kurzy plniť svoju stabilizačnú úlohu. Pri vysokej mobilite kapitálu sa ich stabilizačná sila minie účinku v dôsledku špekulatívnych pohybov v rámci danej oblasti. Podľa Mundell II pripojenie k menovej únii nevytvára narastajúce náklady v dôsledku straty autonómnej menovej politiky, ale prínosy z odstránenia pôvodcu možných asymetrických šokov. Vo väčšine krajín je sloboda v oblasti autonómnej menovej politiky aj tak dosť obmedzená. Taktiež dôležitou otázkou, ktorú sa snaží Mundell II analyzovať je efektivita zahraničných devízových trhov. Ich efektivita je údajne diskutabilná v otázkach dôvery k nastoleniu všeobecnej makroekonomickej rovnováhy.<sup>7</sup>

Druhý zásadný argument Mundell II je, že jedine v menovej únii je možné dosiahnuť plne prepojený kapitálový trh, ktorý by bol schopný absorbovať prípadné hrozby

<sup>6</sup> DE GRAUWE, P. (2006), strana 713

<sup>7</sup> Táto kritika sa opiera o výsledky empirických štúdií.

asymetrických šokov (Asdrubali, 1996). Ak krajina zostane mimo menovej únie nemôže využiť túto výhodu poistenia sa proti asymetrickému šoku pomocou svetových kapitálových trhov. Dôvodom je privysoká a príliš rôznorodá kurzovo-riziková prémia, ktorá znemožňuje účinnosť tohto zabezpečenia. Inými slovami, vo svete Mundell II musia krajiny, ostávajúce mimo menovú úniu, čeliť obrovským asymetrickým šokom ktoré vznikajú z nestálosti kapitálových tokov. Taktiež tieto krajiny majú obmedzené možnosti zabezpečenia sa prostredníctvom svetových kapitálových trhov, čo spolu s ostatnými nepriaznivými okolnosťami môže viesť k obrovským nákladom.

Z Mundell I teórií boli zrejme Keynesovské odporúčania. Vo svete nepružných miezd a cien mala aktívna hospodárska politika a obzvlášť menová svoju významnú stabilizačnú úlohu. Naproti tomu obdobie Mundell II, teda sedemdesiate roky, bolo pod vedením monetaristickej revolúcie. Stabilizačná menová politika sa dostáva do úzadia. V tomto monetaristickom ponímaní sa priame zásahy centrálnej banky považujú za nežiaduce, vyvolávajúce nestabilné ekonomické prostredie. Centrálna banka by sa preto mala predovšetkým starať o vnútornú cenovú stabilitu. V prípade upustenia centrálnej banky od priame zasahovania do ekonomiky a prioritného zamerania sa na inflačné ciele, je podľa Mundell II strata nezávislej menovej politiky v dôsledku vstupu do menovej únie menej nákladná pre danú krajinu. Jednoznačne by mali dlhodobé výnosy z pripojenia prevýšiť túto stratu. Pre menšia krajiny by zafixovaná mena mala navyše pomôcť udržať inflačný cieľ a prispieť k vyššiemu hospodárskemu rastu. (McKinnon a Schnabl, 2004)

### **Záver**

V šesťdesiatych rokoch došlo k vzniku teórie OMO a jej prvým rozpracovaniam. Táto prvá vetva, ovplyvnená keynesovským učením a jeho predpokladmi ekonomiky, sa v literatúre označuje podľa svojho zakladateľa Mundell I. Približne o desať rokov neskôr došlo k zmene výkladu tejto teórie v prospech menovej integrácie. Tento druhý Mundellov výklad sa označuje Mundell II. Z predchádzajúcich zistení je zrejme, že sa Mundell II, na rozdiel od Mundell I, stal významným „zástancom“ menového integračného procesu v Európe.

### **Literatúra**

- DE GRAUWE, P.: What have we learnt about Monetary Integration since the Maastricht Treaty. Oxford: JCMS, č.4, 2006, s. 711-730.
- MCKINNON, R.: *Mundell, the Euro, and Optimum Currency Areas*. Journal of policy model, č. 3, 200.
- MCKINNON, R.: *Optimum Currency Areas and Key Currencies: Mundell I versus Mundell II*. Journal of Common Market Studies, č. 3, 2004.
- MUNDELL, R. A.: *A theory of Optimum Currency Areas*. New York: Economic review, č. 51, 1961, s. 509-517.
- MUNDELL, R. A.: *Uncommon Arguments for Common Currencies*. In: Johnson, H. G – Swoboda, A.K. (eds.): *The Economics of Common Currencies*, Allen and Unwin, 1973, s. 114-132.
- MUNDELL, R. A.: *A Plan for a European Currency*. In: Johnson, H. G – Swoboda, A.K. (eds.): *The Economics of Common Currencies*, Allen and Unwin, 1973, s. 143-172.
- SCHNABL, G.: *The Rational for a Fast EMU Accession of the New Member States*. Tübingen, MEUS Workshop „European Monetary Policy“, 2004.
- ŠIKULOVÁ, I.: *Konvergencia v procese Európskej Menovej Integrácie*. Bratislava: Ekonomický ústav SAV, 2006.

## ***Theory of Optimum Currency Areas: Mundell I versus Mundell II***

**Annotation:** *Majority of economist think that for correct functioning of the monetary union some degree of homogeneity of member countries economy system is important. It is derived from various criterion of nominal, real and structural convergence. The last mentioned, structural, is based on the theory of optimal currency areas. This theory went through long development since its birth, which made it variable in relationship to the treatment of currency integration process.*

**Key words:** *Theory of Optimum currency areas , OCA criteria, Mundel I, Mundel II, Economic and Monetary Union (EMU), eurozone, convergence.*

*„Tento príspevok (článok) vznikol s podporou grantovej agentúry VEGA v rámci projektuč. 1/4653/07 Makroekonomické aspekty konvergenie ekonomiky Slovenskej republiky ku eurozóne“.*

**Kontaktná adresa autora:**

**Karol Trnovský, Ing.**

**Katedra ekonomickej teórie**

**Národohospodárska fakulta**

**Ekonomická univerzita v Bratislave**

**Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava 5**

**+ 421 2 /67291532**

**trnovsky@chello.sk**



# JAK VYTVÁŘET KONKURENCESCHOPNÉ TÝMY A TEORIE REDISTRIBUČNÍCH SYSTÉMŮ

**Radim Valenčík, Jiří Benesch**

**Abstrakt:** Předpokladem zvyšování konkurenceschopnosti organizací je odměňování podle výkonnosti. V realitě se však v organizacích prosazují koalice, které rozdělují prostředky i podle jiných kritérií. Problémy, které tím vznikají, lze analyzovat prostřednictvím teorie redistribučních systémů, kdy významnou roli hrají podmínky meziorganizační migrace.

**Klíčová slova:** Teorie her, redistribuční systém, vyjednávání, meziorganizační migrace, koalice.

Mezi obecně uznávané pravdy patří, že čím více dokáže firma ocenit výkony svých zaměstnanců, tím je její výkon větší. Obecně to platí i pro další sociální systémy – instituce veřejné správy, organizace, které si konkurují oblasti politické soutěže či veřejně prospěšné činnosti, při výkonu regionální samosprávy na nejrůznějších úrovních, v soukromém i veřejném sektoru apod. Výše uvedené má i opačnou stránku. Čím více je distribuce prostředků uvnitř sociálních systémů výše uvedeného typu v kolizi s oceněním výkonu těch, kteří tento systém vytvářejí, tím menší celkový výkon dosahuje.

Typickou příčinou redistribuce uvnitř takových systémů je, že se v nich prosadí určitá koalice, která využije svůj dominantní vliv k redistribuci prostředků, jež organizace získává, ve svůj prospěch. Platí to i pro organizace spravované, kde ten, kdo o rozdělení výplat rozhoduje, je do této funkce dosazen a má neomezené či alespoň významné pravomoci. I zde se různé neformální koalice s výše uvedeným cílem vytvářejí.

K řešení tohoto problému lze aplikovat teorii redistribučních systémů, která je jedním z případů obecnější teorie her. Jedná se o původní přístup, který je rozvíjen týmem na Vysoké škole finanční a správní a který má aplikaci v řadě oblastí:

1. Při řešení problému výkonnosti organizací, které se nenacházejí v tvrdě konkurenčním prostředí - jak zajistit, aby se uchovávala jejich výkonnost.
2. Při řešení problému realizace reforem systémů, které směřují k větší motivaci k dosahování výkonu.
3. Při řešení problému prosazení návrhů na zlepšení v rámci organizace.
4. Při analýze otevřených střetů dvou protichůdných stran, za kterými se zpravidla skrývá mnohem sofistikovanější hra o redistribuci užitků.

Teoretická literatura věnovaná problematice sociálních či psychologických aspektů řízení organizací výše tematizovaný problém většinou přehlíží.<sup>1</sup>

K analýze standardních situací, které v redistribučních systémech vznikají, byl vypracován formalizovaný model elementárního redistribučního systému, který má následující parametry:

- Má pouze tři hráče (A, B, C) - tak, aby mohly vznikat nejjednodušší, ale netriviální koalice (dva proti jednomu).
- Výkony hráčů jsou rozděleny v poměru 6:4:2 - aby se jednalo o malá, přirozená, snadno představitelná čísla, která lze alespoň jednou rozdělit.
- Každý z účastníků systému (hráč) má stejnou schopnost ovlivnit výsledek (má tedy vlivovou sílu rovnou 1).

<sup>1</sup> Pozitivní výjimkou je monografie M. Čákrta (2000, např. s. 31, 49-54 aj.) či B. Štědrone (2007, s. 29-30). Zajímavé postřehy přináší i W. Eucken (2000, s. 64).

- Všechny koalice jsou možné a rovnoprávné - neexistuje žádná diskriminace, pokud jde o tvorbu koalic.

- Všichni hráči jsou informováni o tom, jaká je jejich výkonnost, a všichni vědí, že ostatní hráči jsou takto informováni.

- Čím větší je redistribuce oproti výplatě (odměně) za výkon, tím více klesá výkonnost celého systému.

Z hlediska teorie her se jedná o hry s více než dvěma hráči (konkrétně v nejjednodušším případě třemi), s volnou disjunktivní koaliční strukturou, s nekonstantními výplatami a podstatnou koaliční hrou.<sup>2</sup> Jakkoliv se vskutku jedná o elementární redistribuční systém, tj. systém, ve kterém základní parametry jsou úmyslně zjednodušeny, ukazuje se, že má smysl jít cestou od elementárního systému k jeho rozšiřování, přidávání dalších předpokladů a možností. Otevírá se tím cesta k vytvoření zajímavého, elegantního a účinného matematického aparátu popisujícího podstatné aspekty chování člověka v organizacích různého typu.

Základní redistribuční rovnici, která popisuje všechny možnosti rozdělení výplat v elementárním redistribučním systému, pro případ elementárního redistribučního systému lze formulovat takto:

$$x + y + z = 12 - \eta \cdot R(x - 6, y - 4, z - 2), \text{ kde:}$$

$x + y + z$  je součet skutečných výplat jednotlivých hráčů,

12 je maximální odměna, která by mohla být rozdělena, pokud by výkon redistribučního systému byl maximální, což znamená, že by nedocházelo k redistribuce, rozdělení výplat by proběhlo podle výkonnosti,

$\eta$  je koeficient snížení výkonnosti,

$R(x - 6, y - 4, z - 2)$  je funkce vzdálenosti rozdělení skutečných výplat od výplat podle výkonu.

Redistribuční rovnici pak lze číst takto: Toho, kolik si hráči mohou rozdělit, je tolik, kolik by si mohli rozdělit maximálně, sníženo o to, nakolik se vzdálili rozdělení podle výkonu. Funkci vzdálenosti  $R$  můžeme definovat různě, nejvhodnější se ukazuje pomocí běžné metriky jako odmocninu součtu čtverců rozdílů optimální výplaty podle výkonu od skutečné:

$$(x - 6)^2 + (y - 4)^2 + (z - 2)^2$$

Pro každý bod na redistribuční ploše platí následující tvrzení:

1. Nelze z něj přímo přejít do kteréhokoli jiného bodu.
2. Lze z něj vždy přímo přejít do nějakého jiného bodu.
3. Lze z něj přejít do kteréhokoli jiného bodu nanejvýš prostřednictvím dvou kroků.

Jakkoli je třetí tvrzení poměrně triviální, je jeho význam značný. Bylo by ho možné nazvat větou o nestabilitě jakékoli redistribuční situace a současně i větou o dosažitelnosti kterékoli redistribuční situace. Všechny redistribuční situace jsou dosažitelné z jakéhokoli výchozího stavu a to poměrně rychlou cestou, současně však žádná redistribuční situace není stabilní. Z toho mj. vyplývá, že rozhodování každého z hráčů má podobu řešení dilematu a že významnou roli v nich hraje vyjednávání. M. Mañas v souvislosti s řešením podobného typu úlohy (koluzivního oligopolu sestávajícího se z pěti hráčů) poté, co prezentuje všechny rovnovážné situace, poznamenává: „*Vyjednávání o smlouvě je většinou zdoluhavé a pokud se po všeobecné únavě z vyjednávání nějaká smlouva podepíše, je to nejspíše pod vlivem osobních sympatií než důsledek logických úvah.*“<sup>3</sup> Analýza redistribučních systémů ukazuje,

<sup>2</sup> Srov. Mañas 2002.

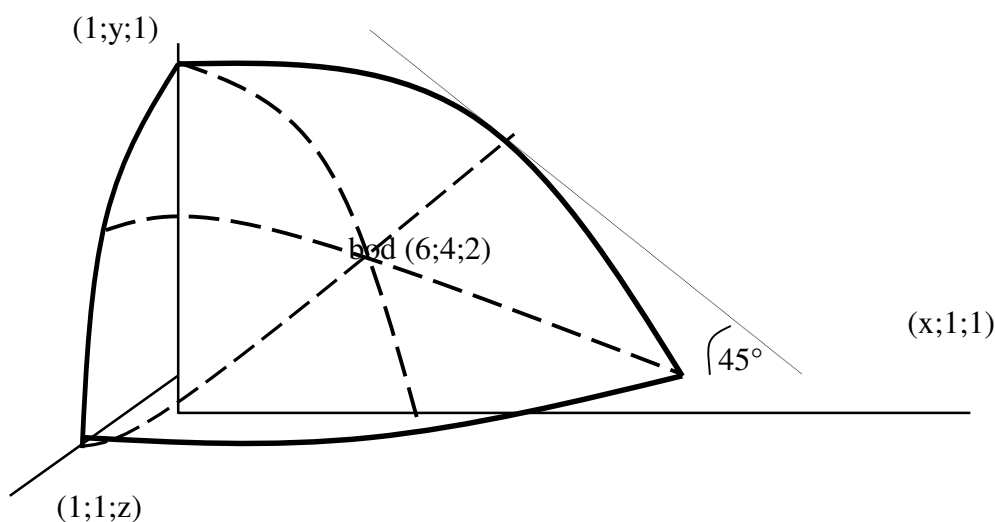
<sup>3</sup> Mañas 2002, s. 61.

že v nich to, co by se zdálo být vnějšími vlivy (např. osobní sympatie apod.) je mnohdy dána samotnými parametry systému. K tomu byl v současné době vyvinut velmi zajímavý aparát opírající se o počítačový model, na kterém lze řadu situací simulovat a otevřít si tak cestu k analýze skrytějších vrstev dané problematiky. Model umožňuje popsat různé typy vyjednávání a výsledky jejich uplatnění, které se nám zobrazí jaká vyjednávací trajektorie na redistribuční ploše.

Podrobná a matematicky fundovaná analýza elementárního redistribučního systému je nesmírně důležitá ze dvou důvodů. Jednak při zkoumání různých typů rozšíření elementárního redistribučního systému, jednak při zkoumání toho, jak se jednoduché elementární systémy řetězí ve složitější. Každá rovnováha uvnitř jednoduchého redistribučního systému je totiž nestabilní a právě to vede ke spojování jednoduchých systémů do hierarchických a síťových struktur. Mimořádně významnou roli přitom hrají možnosti či naopak omezení meziorganizační migrace. Popis mechanismů tohoto spojování přesahuje možnosti dané rozsahem tohoto příspěvku. Více k tomu najde zájemce na příslušných webových stránkách, kde jsou výsledky výzkumu průběžně uveřejňovány.<sup>4</sup>

Následující obrázek ukazuje, jak si prostřednictvím redistribuční plochy můžeme představit jeden z případů vyjednávání v redistribučním systému.

Vyjednávací trajektorie při dohodě dvou hráčů o rozdělení svých odměn podle jejich výkonu výkonu:



Dva hráči se dělí podle výkonnosti, třetí si ponechá tolik, kolik mu ponechají. Trajektorie tohoto vyjednávání jsou vyneseny čárkovaně. Mají zajímavé vlastnosti:

- Protínají se v jednom bodě, a to v bodě s hodnotami (6;4;2).
- Začínají v bodě dotyku příslušné hraniční křivky s linií se sklonem 45°.
- Končí v bodech dotyku hraničních linií.

Podobně lze popsat vyjednávací trajektorie, kdy se dva hráči dělí rovným dílem (rovnostářsky), třetí si ponechá tolik, kolik mu ponechají. Mají též zajímavé vlastnosti:

- Protínají se v jednom bodě, a to v bodě, kdy se všichni dělí stejným dílem (plně rovnostářsky).
- Začínají v bodě průsečíku příslušné hraniční křivky s linií dělicí úhel, který svírají souřadnice.
- Končí v bodech dotyku hraničních linií.

<sup>4</sup> [www.valencik.cz/marathon](http://www.valencik.cz/marathon) či [www.vsfs.cz/vyzkum-a-projekty/seminar/](http://www.vsfs.cz/vyzkum-a-projekty/seminar/).

Podívejme se nyní na jeden z velmi konkrétních a velmi praktických závěrů, které můžeme prostřednictvím analýzy toho, co se na redistribuční ploše odehrává, učinit. Redistribuční plocha vypadá z hlediska tvorby koalic na první pohled velmi symetricky. Nejvýkonnější hráč (A) může uzavřít koalici s průměrným hráčem (B) a oba si polepší na úkor nejslabšího hráče (C). Podobně hráč B může zavřít koalici s hráčem C a polepší si na úkor hráče A. Pak je zde ještě třetí možnost, totiž že hráč A a C uzavřou koalici a polepší si na úkor hráče B. Všechno se jeví jinak, pokud si položíme otázku: V případě jaké koalice si nejvíce polepší každý jednotlivý z hráčů, kteří uzavřou koalici? Hra má v tomto případě jednoznačné řešení. Hráči B a C uzavřou koalici a oba si nejvíce polepší, a to na úkor nejvýkonnějšího hráče. (Mj. právě proto, že z něj mohou nejvíce vytěžit.) Současně ovšem dojde k největšímu poklesu výkonnosti systému. Závěr z výše uvedeného je velmi důležitý. Za velmi obecných předpokladů budou mít reálné systémy tendenci „spadnout“ do situace, kdy se průměrní spojí s nejméně výkonnými a ovládnou příslušný systém (instituci, organizaci apod.) včetně rozdělení výplat v tomto systému.

Nejsilnější hráč ovšem není vůči vzniku takové situace úplně bezbranný. Může dojít k podbízení z jeho strany vůči nejslabšímu hráči, tj. nabídnout mu více než pokud by došlo k dohodě nejslabšího hráče s průměrným. Místo vzájemného podbízení se nejslabšímu hráči může nejsilnější a průměrný hráč uzavřít koalici společně a oba si tak polepší oproti posledním dohodám, které měl každý z nich uzavřenu s nejslabším hráčem. V logice věci vůči sobě z hlediska každého z hráčů dohoda s druhým hráčem, než se kterým aktuálně dojednal koalici a příslušné rozdělení výplat, vystupuje jako obětovaná příležitost. Ukazuje se, že v případě podbízení výše popsaného typu lze vypočítat rovnovážnou situaci.

Analýza procesu vyjednávání otevírá ještě další zajímavý aspekt. Při vyjednávání se vždy střetají návrhy dvou redistribučních situací (rozložení výplat). Každý z těchto návrhů vystupuje vůči druhému v podobě nákladů obětované příležitosti (je-li realizován jeden z návrhů, je nákladem na jeho realizaci coby obětovaná příležitost nerealizovaný návrh). Ukazuje se, že typů vyjednávání může být více. Za určitých předpokladů ovšem platí:

- Výsledek porovnání dvou variant nabízeným každým ze dvou vyjednávajících hráčů jednoznačně určuje výslednou variantu, na které se tyto dva vyjednávající hráči dohodnou.

- Nezávisí na pořadí, v jakém jsou varianty předloženy.

- Pokud se uskutečňují jednání v několika kolech, nezávisí na tom, jestli se na určité variantě nejdříve shodl první hráč se druhým a následně pak druhý jednal se třetím hráčem, nebo zda jednal druhý hráč se třetím a na základě dojednaného výsledku pak teprve s prvním hráčem.

- Existuje varianta, kterou lze dojednat, která ovšem, pokud je použita při jednání, výsledek jednání neovlivní.

Tj. jedná se o grupu, resp. abelovskou grupu. Toto pojetí vyjednávání zobecňuje běžně uvažované případy, viz např. Osborne (2004, kap. 16, Bargaining).

Námítka skeptika vůči výsledkům použití matematického aparátu ke zjednodušenému modelu může být formulována takto: V reálných systémech musíme počítat s tím, že neexistuje nikdo, kdo je schopen přesně ocenit výkonnost jednotlivých hráčů, každý hráč při hodnocení výkonnosti své i výkonnosti ostatních se dopouští řady menších či spíše větších nepřesností. Navíc se výkonnost hráčů může měnit a dokonce se může měnit i složení hráčů v jednotlivých systémech, tj. mohou například přecházet ze systému do systému. Víme, jak komplikované je vyjádřit situaci s pouhými třemi hráči, přitom hráčů může být mnohem více. I způsobů redistribuce peněžních a nepeněžních užitků může být velké množství. Rovněž tak výkonnost jako taková není jednorozměrný fenomén - někdo je dobrý v jednom, jiný zase v něčem jiném. A každý také má různou schopnost ovlivnit výsledek hry. Atd. - Tj. množství

toho, co bychom vše museli vzít v úvahu, pokud bychom chtěli model přiblížit realitě je tolik, že se to prakticky nedá zvládnout.

Z metodologického hlediska je ovšem situace jiná, než se jeví skeptikovi. Na jedné straně je pravda, že každé rozšíření základního modelu přináší určité komplikace, zvětšuje množství toho, co musíme brát v úvahu. Na druhé straně ovšem současně vnáší určité požadavky na systém a zdaleka ne všechny kombinace všech faktorů jsou možné.

Ukážeme si to na příkladu hodnocení vlastní výkonnosti. V tom se může každý z nás mýlit. A je celkem pravděpodobné, že se většinou mýlí. Subjektivně můžeme svou výkonnost buď nadhodnocovat, nebo naopak podhodnocovat. Z toho pak vyplývají určité modifikace elementárního redistribučního systému. Takto vypadá problém na první pohled. Ovšem jen na první pohled. Skutečnost je mnohem zajímavější. Ukazuje se, že většinou hodnocení své vlastní výkonnosti jak nadhodnocujeme, tak i podhodnocujeme - a to současně. Přitom ne náhodu, ale systematicky:

- Pokud si vytváříme představu o tom, jaký výsledek redistribuce by odpovídal našim schopnostem a našeho vkladu, máme tendenci svou výkonnost nadhodnocovat. Jedná se o přirozenou psychologickou sebemotivaci k dosažení co nejlepšího výsledku.

- Pokud uvažujeme o tom, jaké prostředky k dosažení námi projektovaného rozdělení dosáhnout, většinou naopak předpokládáme, že pro nás bude výhodnější použití těch prostředků, které umožňují získat výplatu nezávisle na skutečných schopnostech.

Dalo by se to sice vysvětlit tím, že tak reagujeme na potencionální chování ostatních - "když nesáhnu po těchto prostředcích dříve, udělá to ten druhý a budu v nevýhodě". Toto vysvětlení je ovšem nedostačující. I v situacích, kdy lze reálně vytvořit podmínky vedoucí k reálnému ohodnocení skutečné výkonnosti, převažuje u většiny hráčů typ jednání založený na sebeprosazení bez ohledu na skutečnou či prokázanou výkonnost. I bez složitých výzkumů si každý z nás určitě představí řadu situací, kdy lidí z blízkého okolí zjevně nadhodnocují svoje skutečné schopnosti, a to zejména pokud si všimneme, jak hodnotí ostatní. V případě, že se nabízí možnost uplatnit nějaké objektivní hodnocení přínosů, snaží se tomu naopak zabránit.

Výše uvedený problém spadá pod to, co by se dalo nazvat "matematicky vyjádřitelným rozšířením elementárního redistribučního systému".

V logice věci vyplývá z výše uvedeného, že tendenci k nadhodnocení vlastní výkonnosti při tvorbě cílů a podhodnocení vlastní výkonnosti při rozhodování o použitých prostředcích budou mít méně výkonní hráči. Výjimky pochopitelně mohou existovat a existují.

V prvním přiblížení lze uvést, že při hodnocení výkonnosti ostatních hráčů se chováme komplementárně - při vytváření představy o žádoucí redistribuční situaci podhodnocujeme jejich výkonnost, zatímco při rozhodování o použitých prostředcích jejich výkonnost nadhodnocujeme. Zde je ovšem třeba uvažovat i určité modifikace, které vznikají v systémech, kde se jeden z hráčů s podporou ostatních v koalici prosadí do pozice vůdce. V takových systémech:

- Existuje tendence dosadit do pozice vůdce toho, kdo není nejvýkonnější, a to ze dvou důvodů - jednak v případě všech ostatních hráčů existuje vždy obava, že nejvýkonnější hráč v roli vůdce se bude snažit prosazovat rozdělení výplat podle výkonu (a zde pak působí výše zmíněný efekt podhodnocování vlastní výkonnosti při rozhodování o použitých prostředcích), jednak dosazení nejvýkonnějšího hráče do pozice vůdce neumožňuje získat největší množství prostředků k navýšení výplaty méně výkonných hráčů právě na jeho úkor.

- Dochází k nadhodnocení vůdce v očích slabších hráčů, protože právě vůdcova pozice jim umožňuje získávat výplaty, na které by jinak nedosáhli.

Všimněme si, že jedním ze závěrů je, že toto zobecnění ještě více zesiluje efekt spojování průměrných hráčů s nejméně výkonnými, který odhalila již analýza elementárního redistribučního systému.

Existují oblasti, kde se efekt odlišnosti skutečné výkonnosti a jejího protichůdného subjektivního hodnocení projevuje nesmírně intenzívně mj. i proto, že tyto oblasti předpokládají vysokou míru vnitřní motivace nezbytné k tomu, aby člověk vůbec nějaký výkon podal. Tak tomu je v oblastech vědecké, umělecké, příp. i řídicí činnosti. V těchto oblastech právě proto, že si je člověk vybral na základě svého přesvědčení o vlastních kvalitách a zpravidla obětoval řadu dalších příležitostí profesního či společenského vzestupu, může dojít k velmi výrazné odlišnosti reálné výkonnosti od subjektivně hodnocené.

Co si z výše uvedeného může odnést každý z nás? Pokusme se formulovat některé závěry:

1. Každý z nás je vystaven vlivu k přeceňování vlastní výkonnosti a podceňování výkonnosti ostatních (s výjimkou přeceňování výkonnosti vůdce, v případě, že se v systému jeho role vytváří, což je ovšem ještě více nebezpečné).

2. Je vhodné formou sebereflexe korigovat představu o svých vlastních schopnostech a zreálnit ji (ať již z toho následně vyvodíme jakékoli závěry).

3. Nezapomínejme na banální fakt - ostatní se na nás dívají právě tak (nebo velmi obdobně), jako my se díváme na ně.

4. Důvodem k zamyšlení a určité ostražitosti by mělo být zejména to, pokud máme o své výkonnosti (a nepostradatelnosti v příslušném systému) příliš kladnou představu a přímo či nepřímo odmítáme jakékoli zvýšení motivace na základě výkonnosti, podporu těch nejvýkonnějších, pokud máme tendenci připouštět hry spojené s vyvoláním rivality podle jiných kritérií, než jsou cíle, které daný systém plní, apod.

5. Velmi bedlivě je třeba si všímat toho, jak se v systému generuje pozice vůdcovství a kdo se propůjčuje zápasu o vůdcovství.

6. Důležité je mít představu o možnostech i bariérách meziorganizační migrace, která vystavuje jednotlivé systémy nepřímé konkurenci.

7. Při řetězení jednoduchých systémů do složitějších hierarchických a síťových struktur dochází ke vzniku zjevných i skrytých bariér meziorganizační migrace.

## **Literatura**

ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha: Management Press, 2000.

EUCKEN, W. *Zásady hospodářského řádu*. Praha: Liberální institut, 2004.

MAŇAS, M. *Teorie her a konflikty zájmů*. Praha: VŠE, 2002.

ŠTĚDRŮŇ B. *Manažerské řízení a informační technologie*. Praha: Grada, 2007.

OSBORNE, J. *An Introduction to Game Theory*. New York - Oxford: University Press, 2004.

### ***How to organized competitive teams and redistributing systems theory***

**Annotation:** *Remuneration in accordance with the productivity is a condition of competitive advantage increase. In reality there are alliances in establishments enforcing themselves and dividing resources also according to other criteria. The situation causes problems that can be analysed through the redistributing systems theory, in which terms of inter-organizational migration play the significant role.*

**Key words:** *game theory, redistributing system, bargaining, inter-organizational migration, coalition.*

**Kontaktní adresa:**

**Radim Valenčík, Doc., CSc.**

**Vysoká škola finanční a správní o.p.s.**

**Estonská 500, 100 00, Praha 10**

**radim.valencik@vsfs.cz**

**Jiří Benesch, Dis.**

**Vysoká škola finanční a správní o.p.s.**

**Estonská 500, 100 00, Praha 10**

**Jiri.Benesch@empire.cz**

# POJETÍ MYŠLENKOVÉHO ŘÁDU U KARLA ENGLIŠE

Jiří Vaněk

**Abstrakt:** *K. Engliš ve své koncepci myšlenkových řádů zvláště výrazně vyznačil vnitřní propojení filosofického a ekonomického poznání a potřebu toto sepětí v ekonomii respektovat. Pro znalostní bázi ekonomické problematiky lze z Englišova pojetí čerpat podněty pro další promyšlení vztahu předmětu a metody, mezi kauzality a teleologie i ontologických základů ekonomických procesů. Englišova myšlenková pozice se v těchto souvislostech ukazuje jako jeden z milníků transcendentálního přístupu k povaze našich znalostí.*

**Klíčová slova:** *vztah ekonomie a filosofie, systému pojmů ve vědě, předmět a metoda, problém skutečnosti, ontologie a hranice kauzality, transcendentalismus v poznání a empirie*

Roku 2007 uběhlo nejen sedmdesát let od doby, kdy vynikající český ekonom a filosof Karel Engliš dopsal své dílo *Soustava národního hospodářství* (kteréžto výročí bylo jednou z inspirací pro zařazení ekonomicko-historické sekce na tuto konferenci), ale v tomto roce také uplynulo šedesát let od vydání Englišových filosofických spisů *Malá logika* a *O poznávání a hodnocení*. Taková šíře teoretického záběru je pro Engliše příznačná a jeho souběžné zaměření na základní ekonomické i filosofické problémy náleží k jeho hlavním přínosům. Činil tak programově od r. 1930, kdy vydal svou první filosofickou knihu *Teleologie jako forma vědeckého poznání*. Ukazoval tím, jak je zapotřebí mít praktické znalosti o fungování ekonomiky zakotveny v obecném chápání skutečnosti. To znamená též pochopit specifikum ekonomického myšlení v rámci nejobecnějších zákonitostí lidského myšlení vůbec. Právě k tomu Engliš dospěl, když zformuloval svou teorii myšlenkových řádů.

„Pořádek v hlavě je pořádek a síla v díle,“<sup>1</sup> prohlašuje Engliš a zkoumá proto myšlení jako nástroj poznávání skutečnosti. Přitom myšlení chápe výhradně „ve smyslu logiky“, tj. jako „záměrné pořádání myšlenkových obsahů za účelem poznání, nikoli jiné střídání myšlenkových obsahů ve stavu bdělém či ve snu podle zákonů psychologie (asociace atd.).“<sup>2</sup> Takto pojaté myšlení má svůj řád, jenž spočívá v sepětí pojmů. „Skutečnost tedy zobrazujeme (popisujeme a vykládáme) nikoli jednotlivými pojmy, nýbrž celým myšlenkovým řádem, z něhož nemůžeme jeden článek přijmouti a druhý odmítnouti, jsou-li souvislé, protože by náš popis (výklad) byl nesmyslný.“<sup>3</sup> To je významná pobídka ke zvažování přiměřenosti užívané pojmové výbavy. Spojí-li se spolu pojmy, které k sobě nepatří, prolnou se tím nepatříčně odlišné perspektivy pohledu na věc a dochází ke zmateným závěrům. Engliš to ve svém díle dokládá např. na nesprávné konstrukci pojmů nákladu, užitku a škody.<sup>4</sup> Toto hledisko pojmové soupatříčnosti je dnes o to významnější, že v rámci metodologie vědy je už běžně uznávána existence vědecké metafory, tj. přenosy pojmů z jedné oblasti vědění do druhé, kdy dochází k novému sémantickému rozptylu, jenž může ovšem mít heuristickou roli. Máme za to, že přistoupit na Englišovo varování neznamená odmítnutí takových metafor, ale jen upozornění, že je vždy nutno zvážit významovou nosnost nového užívání termínů. Princip myšlenkových řádů na jedné straně a potenciální metaforičnost vědeckého jazyka na straně druhé jsou dvě protilehlé myšlenkové pozice, jež třeba stále v konkrétním tematickém přemýšlení konfrontovat.

Myšlenkový řád je forma, způsob zpracování zkušenosti; je to tudíž účelový poznávací instrument. Jeho účelovost je podle Engliše zřejmá z toho, že jeden řád je nahrazen jiným,

<sup>1</sup> Engliš, K.: *Malá logika. Věda o myšlenkovém řádu*, Praha 1947, s. 9.

<sup>2</sup> Tamtéž, s. 133.

<sup>3</sup> Tamtéž, s. 24.

<sup>4</sup> Viz Engliš, K.: *Teleologie jako forma vědeckého poznání*, Praha 1930, s. 80 - 82.



když na svůj úkol nestačí. Odtud vyplývá, „že logické vztahy čerpané z určitého myšlenkového řádu jsou správné, nutné, obecné a jisté jen za jeho předpokladu a platnosti, nikoli absolutně, jak by tomu nutně bylo, kdyby byly čerpány z čistého rozumu podle Kanta“.<sup>5</sup> Ke Kantovi má Engliš blízko, věnoval mu i speciální studii. Leč je tu rozdíl: Kant ukazuje, že máme v hlavě určitou přezkušenosť, apriorní pojmovou výbavu, bez níž bychom neporozuměli konkrétní zkušenosti, protože bychom neměli nástroj výkladu (který není vyvoditelný ze zkušenosti samotné!). Tato pojmová výbava má jednu celistvou logiku. Engliš sdílí obdobné stanovisko s tím rozdílem, že rozlišuje trojí základní „logiku“, totiž právě *tři myšlenkové řády: ontologicko-kauzální, teleologický a normologický*.

První z nich pátrá po příčinách ve skutečnosti, druhý je myšlenkovým postupem z hlediska zadaného účelu a třetí je založením jedné normy normou jinou. Podle Engliše k sobě přiléhají a z jednoho řádu lze přejít na druhý: obecné hospodářské souvislosti lze dohledat kauzálním myšlením, stanovení ekonomických cílů a jejich důsledky teleologickým a odkazy v platnosti jedné vytýčené normy na druhou končí u určité normy nejvyšší, která v dané soustavě ospravedlňuje a zakládá ty ostatní a sama byla určena účelově, teleologicky, aby naplnila nějaký cíl. Zvláště důležité je to, že Engliš považuje teleologii za specifický myšlenkový základ ekonomie.

Zároveň se tím tematizuje vztah mezi zkoumaným předmětem a metodou zkoumání. Engliš tvrdí, že každý myšlenkový obsah lze nahlížet kterýmkoli myšlenkovým řádem, avšak ne vždy uspokojivě. Jestliže užití určitého myšlenkového řádu na daný obsah nevyhovuje, musí se užit jiný myšlenkový řád. Proč však nevyhovuje, není Englišem zdůvodněno. Máme za to, že právě tato okolnost poukazuje k tomu, že zvolený způsob poznávání (myšlenkový řád) musí odpovídat povaze objektů a tedy z nich být vysouzen. Způsob poznávání není tedy dán jen poznávacím cílem. I tehdy, přistoupíme-li na stanovisko, že způsob pohledu určuje to, co pokládáme za skutečnost, pak to znamená, že náš zorný úhel jako reflektor osvětluje něco, co by z reality nebylo bez tohoto osvětlení vidět (v tomto tvrzení již jdeme směrem k postpozitivistické interpretaci). Avšak část takto obnažené reality si svým charakterem vyžaduje, aby k jejímu podrobnějšímu zkoumání byly užity postupy, jež její procesy a vztahy vystihnou co nejlépe. Klade se tím také otázka, zda touto cestou lze překonat paradox, že při výkladu určité „látky“ se musíme dovolávat skutečnosti, ale přitom tato skutečnost ve své objektivitě je konstituována už samotným apriorním přístupem a výkladem.

Ontologie chápána jen jako logický nástroj poznání, nikoli jako nejobecnější teorie bytí, je u Engliše ztotožněna s kauzální determinací. Současná metodologie vědy již ukázala úzké hranice kauzálního vysvětlení a rozpracovala řadu složitějších způsobů determinace. Redukce ontologie na kauzalitu je nepřijatelná. Problematickým zůstává i samo určení existence věcí jen jako způsobu pohledu. Je to tvrzení o neexistenci pevného ontologického statusu reality. Lze to chápat tak, že o existenci věcí víme jen ze způsobů, jimiž se na ně díváme. V tomto bodě by se naopak Englišovo stanovisko blížilo názoru postpozitivistů, podle nichž chápání „skutečně existujícího“ je právě závislé na dané teorii. .

Nastoluje se totiž problém možnosti porovnání údajného poznatku, obsaženého v empirickém soudu, s realitou samou. „Neboť abychom se mohli o shodě svého poznatku se skutečností přesvědčit, musili bychom mít možnost svůj poznatek se skutečností srovnat. Ale to právě nemůžeme, neboť co srovnáváme, abychom se přesvědčili o pravdivosti empirického soudu (poznatku, tvrzení), je vždy poznatek s poznatkem, poznatek zrakový s poznatkem hmatovým, sluchovým atd., poznatek svůj s poznatkem jiných osob (případně zvířat), svůj poznatek přímý s poznatkem přes přístroj (fotografický nebo jiný) atd., avšak poznatek se skutečností srovnat nemůžeme. Z toho už plyne, že o absolutní pravdě ve smyslu naprosté shody našeho poznání se skutečností se přesvědčit nemůžeme.“<sup>6</sup> Úvaha tu sice mluví o

<sup>5</sup> Engliš, K.: Kantův apriorism a myšlenkový řád, Filosofický časopis 1967, č.4, s. 535.

<sup>6</sup> Engliš, K.: Věčné ideály lidstva, s. 54.

nemožnosti absolutní, úplné pravdy, ale vlastně prohlašuje, že se ani nelze dobrat plné objektivitě. Engliš v tomto smyslu půjde v Kantových stopách, neboť, jak naznačují i citovaná slova, poslední hranicí výpovědi o údajné skutečnosti je intersubjektivita.

K hlavním přínosům díla K. Engliše z filosofického hlediska počítáme pochopení vztahu filosofie a ekonomie, významu subjektu v procesu poznávání, transcendentálně-logický přístup a také příspěvek k diskusi o vztahu teleologie a liberalismu.

K prvořadým kladům Englišova pojetí myšlenkových řádů náleží pochopení, že k porozumění poznatkům je nezbytné znát i povahu subjektu poznání. Sem také patří Englišovo prosazování studia struktury myšlení, vnitřní souvislosti pojmového systému a zjištění nepřenosnosti pojmů z jedné soustavy do druhé. Englišovo dílo se tím začleňuje do řady ideových tendencí, jež se rozvíjejí ve 20. století především v rámci lingvistických analýz a ve strukturalismu; tyto tendence zdůrazňují význam poznání vnitřní struktury myšlenkových výtvorů a význam jejich kontextu pro jejich pochopení.

Chápání subjektu jako logického subjektu bylo spojeno s tím, že Engliš zaujal při analýze ekonomického myšlení transcendentální postoj, spočívající v hledání předpokladů empirických myšlenkových pochodů a rozhodování. Tento postoj, zvláště výrazně poznamenávající novověké a moderní myšlení od Descarta a Kanta po Husserla, byl u K. Engliše plodný právě pro ekonomickou teorii. Akceptujeme-li toto transcendentální stanovisko, lze říci: není-li ekonomické myšlení náhodné a jenom empiricky založené, pak v hospodářské sféře nutně platí zákon mezního užitku. Tím se dostává filosoficko-logického zdůvodnění v předpokladové rovině tomu, co rozvíjela rovněž tímto směrem orientovaná rakouská psychologická národohospodářská škola..

V tomto kontextu je Englišovým přínosem i to, že předložil takovou variantu teleologie, jež v ekonomii zakládá možnost rozvíjení „individualistickém řádu“, jak Engliš nazýval hospodářský systém, spočívající na tom, že individuum se stará o sebe samo. V Englišově díle se prokazuje možnost netotalizující koncepce teleologie, která vyúsťuje v liberální pojetí ekonomie i politiky. Je to verze ukazující, za jakých nutných logických podmínek jednání může individuum při maximalizaci volnosti své i druhých svobodně klást svoje účely.

## **Literatura**

Engliš, K.: Kantův apriorism a myšlenkový řád, *Filosofický časopis* 1967, č.4, s. 531-543.

Engliš, K.: *Malá logika. Věda o myšlenkovém řádu*, Praha 1947.

Engliš, K.: *Teleologie jako forma vědeckého poznání*, Praha 1930.

Engliš, K.: *Věčné ideály lidstva*, Praha 1992.

Vaněk, J.: Englišova teleologie jako filosofický základ ekonomického myšlení, *Politická ekonomie* 2000, č. 4, s. 469 – 481.

### ***The Concept of the Order of Thinking in Theory of Karel Engliš***

**Annotation:** *Czech economist and philosopher Karel Engliš (1880 - 1961) formulated the conception of three thinking orders: causal, teleological and normological. They are alternative instruments of knowledge and we use them for different aims. Every of them has specific system of concepts and it is not allowed to mix them from logic point of view. The teleological order of thinking is the basis for the economic decisions in the meaning of the Austrian school of boundary use. Engliš's philosophical position grows from the European rationalistic tradition, it is on the line between Kant and postpositivist historical school.*

**Key words:** *the connection between economy and philosophy, the system of concepts in science, the object and method, the problem of reality, ontology and boundary of causality, transcendentalism in knowledge and experience*

**Kontaktní adresa autora:**

**Jiří Vaněk, doc., PhDr., CSc.**

**katedra filosofie**

**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**nám. W. Churchilla 4, Praha 3, 130 00**

**vanek@vse.cz**

# PREFERENCIE SPOTREBITEĽOV PRI NÁKUPE VYBRANÝCH POTRAVINÁRSKÝCH VÝROBKOV

Michal Vicen

**Abstrakt:** Rozhodovanie spotrebiteľov pri nákupe potravín ovplyvňuje celý rad činiteľov. Uskutočňovaný výskum v regiónoch Slovenska s rôznou ekonomickou úrovňou poukazuje na odlišné faktory, ktoré pôsobia na rozhodovanie spotrebiteľa pri nákupe. V ekonomicky rozvinutom regióne je rozhodujúca kvalita, po nej nasledujú chuťové vlastnosti a výživová hodnota potravín. Región so značne horšou ekonomickou situáciou (vysoká nezamestnanosť, nízke príjmy na člena domácnosti) charakterizuje ako dominantný faktor výberu potravín cena, za ktorou sa umiestnili chuťové vlastnosti a kvalita potravín.

**Kľúčové slová:** spotrebiteľ, nákup, potraviny, faktory výberu

Súčasný trh potravín charakterizuje veľmi tvrdý a neustále narastajúci konkurenčný boj. Je to dôsledok širokej škály a vzájomnej nahraditeľnosti potravinárskych výrobkov, z ktorých si môžu spotrebiteľia vyberať. Rozhodovanie spotrebiteľov v prednákupnom období a hlavne v procese vlastného nákupu ovplyvňuje veľa rôznych faktorov, ktorých existenciu si mnohokrát ani neuvedomujú. Medzi rozhodujúce faktory zaraďujú Horská - Ubrežiová (2001)<sup>1</sup> výšku príjmu spotrebiteľov a cenovú úroveň tovaru, ako aj marketingové faktory. Dôležitú úlohu pri spotrebiteľskom správaní podľa Kotlera (2001)<sup>2</sup> zohrávajú kultúrne, politické a technologické vplyvy spotrebiteľského prostredia. Na dôležitosť značky pri správaní spotrebiteľov na trhu potravín upozorňujú Nagyova – Tonkovičová (2005)<sup>3</sup>. Pri predaji regionálnych potravinových výrobkov (Kretter, 2006)<sup>4</sup> sa uplatňujú osobitné faktory spotrebiteľského dopytu. Richterová (2005)<sup>5</sup> zdôrazňuje, že spotrebiteľia pri nákupnom rozhodovaní používajú rôzne kritériá tak, aby z existujúcej ponuky vybrali výrobok, ktorý najlepšie uspokojí ich potreby. Počet, typ a význam použitých kritérií sa diferencuje podľa spotrebiteľov, výrobkov a konkrétnej situácie.

Cieľom príspevku je identifikovať najdôležitejšie činitele pri rozhodovaní spotrebiteľov pri nákupe vybraných potravinárskych výrobkov v odlišných podmienkach Slovenska.

## Materiál a metódy

Vzhľadom na to, že jestvujú značné odlišnosti z hľadiska spôsobu života, nákupných zvyklostí i ekonomických a sociálnych podmienok spotrebiteľov v rôznych regiónoch Slovenska, zostavili sa dva súbory respondentov. Jeden súbor reprezentuje ekonomicky vyspelý región (Bratislava – mesto Bratislava) a druhý súbor predstavuje región s vysokou nezamestnanosťou a nízkymi príjmami (Bardejovský – okres Bardejov). Sledovanie sa orientovalo na motivačné faktory nákupu štyroch bežných základných potravín (chlieb,

<sup>1</sup> Horská, E. – Ubrežiová, I.: Manažment a marketing v medzinárodnom prostredí. Nitra: SPU, 2001, 418 s. ISBN 80-7137-884-4

<sup>2</sup> Kotler, Ph.: Marketing Management. Praha : Grada Publishing, 2001, 720 s. ISBN 80-247-0016-6

<sup>3</sup> Nagyova, L. – Tonkovičová, Z.: Vplyv značky kvality na správanie spotrebiteľa na trhu potravín. In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie „Marketing a obchod 2005“ Zvolen: TU Drevárska fakulta, 2005, s.266-270. ISBN 80-890-29-17-3

<sup>4</sup> Kretter, A.: Regionálne potravinové produkty a faktory spotrebného dopytu. In: Zborník s medzinárodnej konferencie FMK UCM „Nové trendy v marketingu“ Trnava: Univerzita Sv. Cyrila a Metoda, Fakulta masmediálnej komunikácie, 2006, s.61-63. ISBN 80-892-21-5

<sup>5</sup> Richterová, K.: Spotrebiteľské správanie. Bratislava: Ekonóm. 2005, 206 s. ISBN 80-225-2036-5

jogurt, saláma, pivo) a dvoch menej často kupovaných potravín (šumivé víno a rajčiaky). Podklady sa získavali metódou opytovania s použitím štandardizovaného dotazníka. Výber respondentov sa uskutočnil zámerne tak, aby súbor reprezentoval priemernú situáciu regiónov podľa hlavných demografických ukazovateľov (priemerný mesačný príjem na člena domácnosti, úroveň nezamestnanosti, počet členov domácnosti, pohlavie). Zber podkladových údajov sa realizoval v apríli 2007 za každý región osobitne. Na základe viacerých predchádzajúcich pilotážnych prieskumov sa vybralo 9 faktorov, ktoré sa použili v dotazníku ako kritériá pri nákupnom rozhodovaní spotrebiteľov (sú zrejmé z tabuľky 2). Každý faktor respondenti ohodnotili v rámci stupnice 1 až 7 (vyšší stupeň znamená priaznivejšie ohodnotenie). Po eliminácii neúplných a nesprávne vyplnených dotazníkov sa ustálili súbory v oboch regiónoch, ale s rozdielnym počtom respondentov (Bratislavský 186, Bardejovský 162). Dotazník bol širšie koncipovaný, ale pre riešenie problematiky spotrebiteľského správania sme vybrali iba časť údajov. Získané podklady sa spracovali pomocou štandardného integrovaného programu Microsoft Excel. Výsledné koeficienty poradia priaznivosti jednotlivých činiteľov pre každý výrobok sa vypočítali váženým aritmetickým priemerom zo základných údajov v dotazníkoch a usporiadali sa do tabuľky podľa regiónov.

### Výsledky

Diferenciácia skúmaných regiónov je veľmi výrazná predovšetkým v príjmoch, nezamestnanosti a veľkosti rodiny, ako to dokumentujú údaje v tabuľke 1.

Tabuľka 1 Charakteristika skúmaných súborov

| Ukazovateľ                                        | Skúmaný región |          |
|---------------------------------------------------|----------------|----------|
|                                                   | Bratislava     | Bardejov |
| Priemerný mesačný príjem na člena domácnosti (Sk) | 27 705         | 14 087   |
| Nezamestnanosť ( % )                              | 2,9            | 24,4     |
| Počet členov domácnosti                           | 2,8            | 5,3      |
| Priemerný vek (roky)                              | 44,0           | 35,1     |
| Podiel žien ( % )                                 | 52,7           | 50,8     |

Zdroj : ŠÚ SR

Priemerný mesačný príjem na člena domácnosti v Bratislavskom regióne je takmer dvojnásobne vyšší ako v Bardejovskom regióne, čo samozrejme determinuje v podstatnej miere kúpyschopnosť obyvateľov. Ďalší významný ekonomický ukazovateľ, ktorý ovplyvňuje kúpyschopnosť a to úroveň nezamestnanosti, vykazuje v Bardejovskom regióne oveľa nepriaznivejšie parametre v porovnaní s Bratislavským regiónom. Dôležitým demografickým činiteľom, ktorý pôsobí na spotrebu potravín je veľkosť rodiny, ktorá v Bratislavskom regióne dosahuje iba niečo viac ako polovicu počtu osôb Bardejovského regiónu. Z doplnujúcich demografických parametrov sa brali do úvahy priemerný vek a pohlavie. Rozdiely sa javia v tom, že obyvateľstvo Bratislavského regiónu je v priemere staršie a s vyšším podielom žien ako v Bardejovskom regióne.

Vyššie uvedené ekonomické a demografické rozdiely sledovaných súborov majú za následok, že respondenti týchto súborov preferujú odlišné kritériá pri nákupoch vybraných potravín. Podrobné výsledky analýzy poradia priaznivosti použitých kritérií pri vybraných potravinách v oboch sledovaných regiónoch sa nachádzajú v tabuľke 2.

Kvalitatívna úroveň výrobkov sa vo všeobecnosti javí ako dominantné kritérium v Bratislavskom regióne. Dosiahla najvyšší priemerný koeficient za všetky výrobky, napriek tomu, že len u dvoch výrobkov (saláma a chlieb) sa umiestnila na prvom mieste. Pri ostatných výrobkoch bola druhá v poradí. V Bardejovskom regióne je najdôležitejším kritériom pri výbere potravín cena. Zaujímavé je, že prvé poradie má iba u salámy a šumivého vína a pri ďalších výrobkoch zaujíma druhú pozíciu, okrem jogurtu, pri ktorom je až na treťom mieste.

Tabuľka 2 Výsledné koeficienty hodnotenia kritérií podľa jednotlivých výrobkov

| Kritérium       | Región     | Výsledné koeficienty podľa výrobkov |      |        |        |             |          | Priemerný koeficient | Priemerné poradie |
|-----------------|------------|-------------------------------------|------|--------|--------|-------------|----------|----------------------|-------------------|
|                 |            | jogurt                              | pivo | saláma | chlieb | šumivé víno | rajčiaky |                      |                   |
| Kvalita         | Bratislava | 6,23                                | 5,28 | 6,09   | 5,36   | 5,04        | 3,8      | 5,3                  | 1                 |
|                 | Bardejov   | 6,41                                | 4,89 | 4,93   | 5,41   | 4,93        | 4,39     | 5,16                 | 3                 |
| Cena            | Bratislava | 4,94                                | 4,15 | 4,28   | 4,57   | 3,84        | 2,92     | 4,12                 | 4                 |
|                 | Bardejov   | 6,02                                | 5,43 | 6,16   | 5,79   | 5,68        | 4,13     | 5,53                 | 1                 |
| Chuť            | Bratislava | 6,92                                | 5,48 | 5,63   | 5,09   | 4,23        | 3,82     | 5,2                  | 2                 |
|                 | Bardejov   | 7,04                                | 5,6  | 5,42   | 5,88   | 5,54        | 3,61     | 5,51                 | 2                 |
| Výrobca         | Bratislava | 3,96                                | 4,84 | 4,73   | 4,18   | 5,08        | 1,33     | 4,02                 | 5                 |
|                 | Bardejov   | 3,61                                | 4,12 | 4,38   | 5,62   | 4,36        | 2,41     | 4,08                 | 5                 |
| Reklama         | Bratislava | 1,82                                | 2,25 | 2,83   | 2,46   | 2,14        | x        | 2,3                  | 9                 |
|                 | Bardejov   | 1,38                                | 1,28 | 2,51   | 1,27   | 3,21        | x        | 1,93                 | 9                 |
| Obal            | Bratislava | 3,5                                 | 2,02 | 3,85   | x      | 3,08        | x        | 3,11                 | 8                 |
|                 | Bardejov   | 2,34                                | 2,01 | 4,98   | x      | 3,97        | x        | 3,32                 | 8                 |
| Zvyk            | Bratislava | 1,34                                | 4,00 | 3,74   | 4,15   | 3,65        | 2,54     | 3,24                 | 7                 |
|                 | Bardejov   | 2,15                                | 5,02 | 3,23   | 4,56   | 4,14        | 2,78     | 3,65                 | 6                 |
| Trvanlivosť     | Bratislava | 4,29                                | x    | 4,19   | 3,18   | x           | x        | 3,89                 | 6                 |
|                 | Bardejov   | 4,84                                | x    | 5,81   | 4,65   | x           | x        | 5,11                 | 4                 |
| Výživná hodnota | Bratislava | 4,33                                | x    | 4,45   | 4,93   | x           | 3,53     | 4,31                 | 3                 |
|                 | Bardejov   | 4,11                                | x    | 4,04   | 2,51   | x           | 3,07     | 3,43                 | 7                 |

x Nesledovalo sa príslušné kritérium

Zdroj : Vlastné zisťovanie

Dôležité je zistenie, že v priemere za všetky výrobky v oboch súboroch druhá pozícia patrí chuťovým vlastnostiam výrobkov. Pri jogurte a pive v oboch regiónoch respondenti označili chuť ako rozhodujúce kritérium a v Bardejove je ešte na prvom mieste aj pri chlebe.

Úplne odlišné hodnotenie v sledovaných súboroch je pri kritériách na treťom poradí. V Bratislave je to výživná hodnota a v Bardejove kvalita výrobkov. Zrejme respondenti v Bratislave majú lepšie znalosti o výživnej hodnote potravín a prikladajú tejto otázke podstatne vyššiu váhu ako v Bardejove, kde obsadila až siedme poradie. O niečo menšie rozdiely medzi súbormi sa zistili v ohodnotení štvrtej pozície priaznivosti. Respondenti z Bardejovského regiónu zaradili celkovo na štvrtú pozíciu trvanlivosť výrobkov a Bratislavčania cenu výrobkov. Pritom treba zdôrazniť, že v Bardejovskom regióne je trvanlivosť pri saláme dokonca na druhom mieste po cene. Naproti tomu v Bratislavskom regióne má cena lepšiu ako štvrtú pozíciu (tretia) len pri jogurte.

Ďalšie (piate) miesto v poradí priaznivosti medzi kritériami v oboch súboroch zhodne zaujal výrobca. Pri tomto kritériu rozdiel medzi regiónmi spočíva v tom, že v Bratislavskom je výrobca na piatej pozícii pri jogurte a chlebe, ale pri pive a saláme na tretej a pri šumivom víne dokonca na druhej pozícii. V Bardejovskom regióne má výrobca piatu pozíciu pri pive, saláme a chlebe, šiestu pri jogurte, ale pri šumivom víne druhu pozíciu. Pri rajčiakoch zhodne v oboch regiónoch sa umiestnil výrobca až na poslednom mieste.

Zaradenie kritérií na ďalších dvoch poradiach je opäť odlišné podľa regiónov. V priemere za celý súbor ohodnotili respondenti na šiestom mieste v Bratislavskom regióne trvanlivosť a v Bardejovskom zvyk. Trvanlivosť je horšie hodnotená iba pri chlebe (siedme miesto). Zvyk má lepšiu pozíciu pri pive (tretia) a horšiu pri saláme (siedma). Nasleduje siedme poradie priaznivosti, ktoré v Bratislavskom regióne priradili v priemere za celý súbor zvyku a v Bardejovskom regióne výživnej hodnote. Zvyk má v Bratislavskom regióne lepšiu pozíciu pri pive a šumivom víne (piata) a chlebe (šiesta). Výživnú hodnotu považujú

respondenti v Bardejovskom regióne za významnejšiu pri jogurte (šiesta) a pri rajčiakoch (štvrtá).

Nasledujúcim dvom kritériám (obal a reklama) priradili respondenti v oboch súboroch zhodné poradie priaznivosti. Obal zaujal ôsme miesto a reklama je jednoznačne na poslednom (deviatom) mieste. V Bardejovskom regióne je reklama pri všetkých výrobkoch na poslednom mieste. V Bratislavskom regióne má reklama priaznivejšie ohodnotenie pri jogurte a pive (ôsme miesto). Väčší význam obalu potravín sa javí v Bratislavskom regióne, kde sa umiestnil pri šumivom víne na šiestom mieste a pri jogurte na siedmom mieste, ale pri pive až na poslednom mieste. Pozíciu obalu v Bardejovskom regióne charakterizuje lepšie postavenie pri saláme (siedme miesto) a pri šumivom víne (šieste miesto).

### **Záver**

Výsledky uskutočneného výskumu správania spotrebiteľov pri nákupe potravinárskych výrobkov naznačujú určité odlišnosti v spotrebiteľskom správaní v rôznych regiónoch Slovenska. V ekonomicky rozvinutom regióne je kvalita rozhodujúcim kritériom pri výbere potravinárskeho výrobku. Za ňou nasledujú chuťové vlastnosti a výživná hodnota výrobkov. Spotrebiteľia v regióne so slabšou ekonomickou úrovňou považujú za rozhodujúcu cenu výrobkov, ale hneď po nej sa javia ako dôležité chuťové vlastnosti a kvalita výrobkov. Na druhej strane reklama a obal, vo všeobecnosti považované za významné nástroje marketingu sú v oboch regiónoch hodnotené na posledných miestach.

Na základe uvedeného by výrobcovia mali pri základných potravinách, ktoré dodávajú do regiónu s vysokou kúpnu silou spotrebiteľov, klásť dôraz na kvalitu výrobkov včítane chuťových vlastností a ich výživnej hodnoty. Pri zásobovaní regiónov s nízkou kúpnu silou je zasa nutné sústrediť sa v prvom rade na znižovanie nákladov výroby a distribúcie, aby sa mohli výrobky predávať za čo najnižšiu cenu. Pritom sa nesmie zabúdať na chuťovú stránku výrobkov, ktorá nasleduje hneď po cene. Uvedené konštatovanie platí pre základné potraviny. Pri potravinách trvanlivých, balených má použitý obal a reklamné aktivity samozrejme podstatne väčší význam ako pri bežných potravinách, čo bude predmetom ďalšieho skúmania. Domnievame sa však, že cena v chudobnejších územiach a kvalita v bohatších oblastiach budú dominovať pri všetkých druhoch potravín.

### **Literatúra**

1. Horská, E. – Ubrežiová, I.: *Manažment a marketing v medzinárodnom prostredí*. Nitra: SPU, 2001, 418 s. ISBN 80-7137-884-4
2. Kotler, Ph.: *Marketing Management*. Praha : Grada Publishing, 2001, 720 s. ISBN 80-247-0016-6
3. Nagyova, E. – Tonkovičová, Z.: *Vplyv značky kvality na správanie spotrebiteľa na trhu potravín*. In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie „Marketing a obchod 2005“ Zvolen: TU Drevárska fakulta, 2005, s.266-270. ISBN 80-890-29-17-3
4. Kretter, A.: *Regionálne potravinové produkty a faktory spotrebného dopytu*. In: Zborník s medzinárodnej konferencie FMK UCM „Nové trendy v marketingu“ Trnava: Univerzita Sv. Cyrila a Metoda, Fakulta masmediálnej komunikácie, 2006, s.61-63. ISBN 80-892-21-5
5. Richterová, K.: *Spotrebiteľské správanie*. Bratislava: Ekonóm. 2005, 206 s. ISBN 80-225-2036-5

### ***Consumers preferences in food products purchasing***

***Annotation:*** Consumers decision in food products purchasing influences many factors. Realized research in Slovak regions with several economical levels suggest on different factors, which influence consumers decision in purchasing. In economic developed region quality is important, after taste facilities and after food value. In region with worse ecomic situation (high unemployment rate, low domestic incomes)dominant factor of food's choosing is price, after taste facilities and food's quality.

***Key words:*** consumer, purchase, food, choose factor

**Kontaktná adresa autora :**  
**Michal Vicen, doc., Ing., PhD.**  
**Katedra marketingu FEM SPU**  
**Tr. A.Hlinku 2, 949 76 Nitra**  
**Michal.Vicen@uniag.sk**



# PRIAME ZAHRANIČNÉ INVESTÍCIE A ICH VPLYV NA EKONOMIKU SR

Jarmila Vidová

**Abstrakt:** Priame zahraničné investície patria medzi najdôležitejšie faktory rozvoja ekonomík. Pre malú a otvorenú ekonomiku ako je Slovensko, sú priame zahraničné investície jedinou možnosťou na získanie nových technológií a poznatkov, na vytvorenie nových pracovných miest, prístupu na medzinárodné trhy a zlepšenie hospodárskeho situácie v krajine.

**Kľúčové slová:** priame zahraničné investície, globalizácia, reštrukturalizácia,

Priame zahraničné investície patria medzi najdôležitejšie faktory rozvoja ekonomík. Výrazne prispievajú k rastúcej vzájomnej závislosti jednotlivých ekonomík vo svetovom hospodárstve a sú dôležitým faktorom silnejúcej globalizácie, podporujú reštrukturalizáciu ekonomiky, zvyšujú konkurenčnú schopnosť krajiny, zabezpečujú integráciu národných ekonomík so systémom svetovej ekonomiky, poskytujú nielen finančné prostriedky na rozvoj, ale aj nové technológie, skúsený manažment a tiež pomáhajú zvýšiť ekonomický rast.

Stredná a východná Európa je z celosvetového hľadiska regiónom, do ktorého začali smerovať investície až začiatkom 90. rokov minulého storočia transformáciou svojich národných ekonomík z centrálne plánovaného na trhové hospodárstvo. Prvé prichádzajúce investície boli takmer výlučne spojené s privatizáciou štátom vlastnených a riadených podnikov a smerovali prevažne do odvetvia priemyslu, do činnosti náročných na prácu. Proces predaja štátneho majetku trval v jednotlivých krajinách rôzne dlhé časové obdobie a bol spojený s mnohými problémami.<sup>1</sup> Vo všeobecnosti je možné konštatovať, že krajiny, ktoré začali s privatizáciou ako prvé, získali i najväčší objem zahraničného kapitálu, ktorý im výrazne pomohol v celom transformačnom procese a tieto krajiny sa stali regionálnymi ekonomickými lídrami.

Tabuľka č.1: Stav prílevu PZI do vybraných krajínach v mil. USD

| Krajina   | 1993 | 1994 | 1995  | 1996  | 1997  | 1998  | 1999  | 2000  | 2001  | 2002  | 2003  | 2004  |
|-----------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Česko     | 3423 | 4547 | 7350  | 8527  | 9234  | 14375 | 16246 | 21095 | 27092 | 39395 | 42855 | 47318 |
| Maďarsko  | 5576 | 7095 | 11926 | 14690 | 15882 | 18255 | 19276 | 19883 | 22863 | 35889 | 42914 | 47078 |
| Poľsko    | 2621 | 3789 | 7843  | 11463 | 14587 | 22479 | 26075 | 34227 | 41031 | 47890 | 52125 | 58187 |
| Slovensko | 400  | 897  | 1268  | 1150  | 1580  | 1938  | 2817  | 3692  | 4711  | 7801  | 10248 | 11370 |

Zdroj: NBS

Pre malú a otvorenú ekonomiku ako je Slovensko, sú priame zahraničné investície jedinou možnosťou na získanie nových technológií a poznatkov, na vytvorenie nových pracovných miest, prístupu na medzinárodné trhy a zlepšenie hospodárskeho situácie v krajine. Pre Slovensko tak priame zahraničné investície predstavujú pri nedostatočných domácich kapitálových zdrojoch významné dodatočné zdroje na ekonomickú transformáciu a reštrukturalizáciu.

Slovenská republika sa nachádza v silnej konkurencii krajín, napriek tomu má predpoklady stať sa výhodným regiónom pre investorov, či už z hľadiska strategickej polohy, dostatočnej kvalifikovanej a lacnej pracovnej sily, či tradície v rôznych odvetviach priemyselnej výroby. V posledných rokoch sa stala vďaka zlepšovaniu politického

<sup>1</sup> Najväčší prílev PZI spôsobený privatizačným procesom bol v roku 2002 (34 mld. USD).

a ekonomického prostredia miestom zvýšeného záujmu zahraničných firiem. Ak chce však dobehnúť nielen susedné krajiny ale priblížiť sa k úrovni vyspelých krajín, musí sa snažiť vytvárať stále výhodnejšie podmienky.

### Vývoj PZI na Slovensku a jeho analýza

Zahraničný kapitál začal prúdiť na územie Slovenska v podobe priamych zahraničných investícií až začiatkom 90. rokov. Na Slovensku sa PZI v rokoch 1993-1998 nevyvíjali priaznivo, ich celkový objem vo výške 1-2% HDP bol považovaný za výrazný nedostatok. Aj keď malo podobné strategické výhody ako ostatné krajiny V4, nedokázalo svoj potenciál pre získanie PZI využiť a zaradilo sa v regióne SVE medzi štáty, ktoré zaznamenávali iba nízky prílev investícií. Slovensko v rokoch 1993 až 1998 dokázalo získať celkové PZI len vo výške 1,9 mld. USD, čo znamenalo jasné zaostávanie za ostatnými štátmi V4. Pri porovnaní PZI na obyvateľa Slovensko získalo 380 USD, Maďarsko 1480 USD, Česká republika získalo asi 1040 USD a Poľsko zhruba 590 USD.<sup>2</sup>

Hlavnými dôvodmi nízkej úrovne PZI na Slovensku boli ekonomické a politické riziká, najmä nedôvera zahraničných investorov voči štátnej správe. Dôležitým faktorom bol spôsob privatizácie, ktorá sa stala nástrojom presunu aktív do rúk osôb, ktoré nemali potrebné skúsenosti ich efektívne riadiť. Privatizáciu sprevádzali rozsiahle manipulácie, korupcia alebo „tunelovanie“ (t. j. neoprávnené prečerpávanie majetkovej hodnoty spravovaného podniku na iný, súkromný subjekt). Privatizácia bola v tomto období obmedzená, najprosperujúcejšie podniky boli predané domácim subjektom. V rámci druhej vlny kupónovej privatizácie štátneho majetku, ktorá prebiehala v rokoch 1995 – 1998, bola zvolená metóda uprednostňovania domácich investorov pred zahraničnými.<sup>3</sup>

Tabuľka č. 2: **Priame zahraničné investície v SR v rokoch 1994-1998**

(tokové a stavové veličiny v mil. Sk)

|                  | Podniková sféra |       |       |       |       | Banková sféra |      |       |       |       | Spolu |       |       |       |       |
|------------------|-----------------|-------|-------|-------|-------|---------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                  | 1994            | 1995  | 1996  | 1997  | 1998  | 1994          | 1995 | 1996  | 1997  | 1998  | 1994  | 1995  | 1996  | 1997  | 1998  |
| Stav k 1.1.      | 14068           | 22336 | 29440 | 37616 | 43336 | 1156          | 1750 | 37541 | 11388 | 11608 | 15224 | 24086 | 33194 | 49004 | 54944 |
| Netto zmena      | 8049            | 6097  | 7927  | 5978  | 13366 | 567           | 681  | 2403  | 234   | 1334  | 8616  | 6778  | 10330 | 6212  | 14700 |
| Kurzové rozdiely | 219             | 1007  | 249   | -258  | 1890  | 27            | 28   | 218   | -14   | -11   | 246   | 1035  | 467   | -272  | 1879  |
| Stav k 31.12     | 22336           | 29440 | 37616 | 43336 | 58592 | 1750          | 2459 | 6375  | 11608 | 12931 | 24086 | 31899 | 43991 | 54944 | 71523 |

Zdroj: Menový prehľad NBS, február 2006

Medzi ďalšie faktory oneskoreného vstupu PZI na Slovensko patrili aj skutočnosti ako nedostatočná infraštruktúra, netransparentné legislatívne a podnikateľské prostredie, nepružnosť a pomalosť štátnej správy pri komunikácii a spolupráci s významnými zahraničnými investormi, komplikovaný proces zakladania podnikov a vybavovanie povolení pre pobyt cudzincov, neexistujúca cieľená investičná propagácia krajiny, daňové zaťaženie, absencia pripravených priemyselných zón, konkurenčné ponuky krajín V4.

Stabilizáciou politickej situácie a nástupom novej vlády v roku 1998 sa už výrazne zmenil postoj k priamym zahraničným investíciám. Pozitívny trend nastal nielen v oblasti politického vývoja, ale aj v oblasti výkonnosti ekonomiky. Objem a dynamika prílevu do roku 2000 vysoko zaostávali za potrebami našej ekonomiky i za okolitými krajinami, v ktorých

<sup>2</sup> Lipková, E.: Medzinárodné hospodárske vzťahy. Bratislava : SPRINT, 2006, s.326

<sup>3</sup> Hošková, A.: Komparácia vývoja priamych zahraničných investícií na Slovensku a v transformujúcich sa ekonomikách, Národná banka Slovenska, Bratislava, 2000, str. 27

prebiehala reštrukturalizácia. Napriek tomu, nízky objem PZI, ktoré dovtedy vstúpili na Slovensko, mal na obchodnú a platobnú bilanciu veľký vplyv, čo na druhej strane naznačuje nižšiu ekonomickú efektívnosť výkonnosti slovenských podnikov.<sup>4</sup>

Po zmene smeru hospodárskej politiky po roku 1998 sa nová vláda rozhodla nasledovať úspešný príklad Maďarska, ale aj Českej republiky a Poľska v naštartovaní hospodárskeho rastu prostredníctvom prílivu PZI. Nová vláda už 9. marca 1999 zverejnila svoju Stratégiu podpory vstupu zahraničných investícií, ktorá predpokladala zavedenie opatrení na strojnásobenie objemu PZI v rokoch 2000 až 2003. Vláda v nej deklarovala jednoznačnú vôľu podporovať veľkých zahraničných investorov produkujúcich na export a stimulovať prílev ich investícií celým radom ekonomických, legislatívnych a administratívnych výhod.<sup>5</sup> Výraznejší vstup zahraničného kapitálu na Slovensko nastal roku 2000, ktorý priniesol zásadný zlom v oblasti prílevu PZI na Slovensko. Roku 2000 prílev PZI dosiahol hodnotu 1,9 mld. USD, keď došlo k privatizácii strategických podnikov. Deutsche Telecom vstúpil do Slovenských telekomunikácií. Ďalšími výraznými investíciami boli vstup U.S. Steel (USA) do oceliarní VSŽ Košice (objem transakcie 485 mil. USD), vstup rakúskej spoločnosti Neusiedler do papierní SCP Ružomberok (80 mil. USD) a predaj akcií rafinérie Slovnaft maďarskej spoločnosti MOL (270 mil. USD). Hoci významnú časť z prílevu PZI v roku 2000 tvorila privatizácia Slovenských telekomunikácií (1 mld. EUR), aj zvyšný prílev predstavoval v porovnaní s predchádzajúcimi rokmi výrazný nárast. Okrem toho, z položky za privatizáciu Slovenských telekomunikácií (ST) bolo len 600 mil. EUR platba za sprivatizované akcie, zvyšných 400 mil. EUR smerovalo vo forme navýšenia základného imania priamo do ST. Jedným z hlavných dôvodov výrazného nárastu prílevu priamych zahraničných investícií v roku 2000 bola stabilizácia politickej a ekonomickej situácie, zlepšenie inštitucionálnej a legislatívnej podpory PZI, prijatie do OECD, klubu hospodársky najvyspelejších štátov a zlepšenie vyhliadok začlenenia Slovenska do EÚ a NATO.

V roku 2001 prílev PZI síce poklesol, ale udržal sa nad hranicou 1.mld. USD. Tento nárast zahŕňal predaj bánk zahraničným investorom, predaj Slovenskej sporiteľne rakúskej Erste bank za 411 mil. USD, Všeobecnej úverovej banky talianskej finančnej skupine Intesa BCI za 500 mil. USD.

Rok 2002 bol rekordným od vzniku samostatnej Slovenskej republiky. <sup>6</sup>Samotný prílev PZI do ekonomiky v roku 2002 predstavoval 181,7 mld. Sk (4,0 mld. USD). Pod tento nárast sa najväčšou mierou podpísal predaj Slovenského plynárenského priemyslu v hodnote 122 mld. Sk a predaj slovenskej energetiky. Aj v roku 2002 bol prílev PZI nesený z veľkej časti privatizáciou a odkúpením doteraz štátom vlastnených podielov.<sup>7</sup>

V roku 2003 výrazný pokles priamych zahraničných investícií oproti roku 2002 súvisel predovšetkým s privatizačným procesom. Zatiaľ čo v roku 2002 vláda SR sprivatizovala majetok vo výške viac ako 150 mld. Sk, v roku 2003 sa proces privatizácie spomalil a privatizačné príjmy dosiahli len 10,4 mld. Sk. Prílev PZI, ktorý smeroval do zvýšenia majetkovej účasti zahraničných investorov v podnikoch a bankách na území SR, dosiahol v roku 2003 cca 20,5 mld. Sk (medziročný pokles o 8,4 mld. Sk). Príčinou tohto poklesu bol nižší prílev PZI do bankového sektora a do odvetvia obchodu, na druhej strane však roku 2003 prišlo viac prostriedkov do priemyselnej výroby.

<sup>4</sup> Hošková, A.: Vplyv priamych zahraničných investícií na ekonomiku Slovenska. In: Biatec, 9/2001, s.9

<sup>5</sup> Dyttert, M.: Desať rokov brettonwoodských menových inštitúcií. Podpora priamych zahraničných investícií. Bratislava: CPPMA, 2000, s. 17

<sup>6</sup> Priame zahraničné investície bez privatizačných aktivít (greenfield a joint-ventures) predstavovali len necelých 10 %. Vďaka tzv. privatizačným PZI, ktoré najmä v rokoch 2001 a 2002 zaznamenali vysoký prírastok, sa postavenie Slovenska v ukazovateli PZI na obyvateľa v porovnaní s ostatnými kandidátskymi krajinami výrazne zlepšilo.

<sup>7</sup> Okáli, I. a kol.: Hospodársky vývoj Slovenska v roku 2002. Bratislava: SAV, 2003, s. 22

Roky 2004 a 2005 sa v porovnaní s vyššie analyzovaným obdobím niesli zvýšením záujmom zahraničných firiem o Slovensko. Prisúdiť to možno vstupu do EÚ a celkovo dobrej hospodársko-politickej situácií v SR. Rozhodujúcu úlohu tu zohráva výstavba automobiliek PSA Peugeot Citroën a Hundai/Kia Motors, na ktoré nadväzujú ďalšie investície najmä v oblasti subdodávateľov. Zahraničné spoločnosti investovali na Slovensku roku 2005 60 mld. Sk. Tento vývoj je odlišný od našich susedov, kde zahraničné investície roku 2005 vzrástli dvojnásobne oproti roku 2004 a dosiahli 345,5 mld. Sk0 a súvisí hlavne s poklesom príjmov z privatizácie, keď sa v SR nepredal prakticky žiaden štátny majetok. Výrazným faktorom bola tiež činnosť agentúry Sario.

Tabuľka. č. 3: **Priame zahraničné investície v SR v rokoch 1999-2005**  
(tokové a stavové veličiny v mil Sk)

|                        | Rok  | Stav k 01.01. | Netto zmena | Kurzové rozdiely | Stav k 31.12. |
|------------------------|------|---------------|-------------|------------------|---------------|
| <b>Spolu</b>           | 1999 | 78 568        | 16 689      | 781              | 96 038        |
|                        | 2000 | 96 038        | 99 561      | -18 458          | 177 141       |
|                        | 2001 | 177 141       | 61 448      | -5 548           | 233 041       |
|                        | 2002 | 233 041       | 183 399     | -106 889         | 309551        |
|                        | 2003 | 309 551       | 37 566      | -4 674           | 348 306       |
|                        | 2004 | 364061        | 31602       | 1789             | 397452        |
|                        | 2005 | 396800        | 12880       | 19               | 409699        |
| <b>Banková sféra</b>   | 1999 | 12 931        | -40         | 86               | 12977         |
|                        | 2000 | 12 977        | 2107        | 69               | 15153         |
|                        | 2001 | 15 153        | 37095       | -3               | 52245         |
|                        | 2002 | 52 245        | 11414       | -3930            | 59729         |
|                        | 2003 | 59 980        | 1813        | 3629             | 65422         |
|                        | 2004 | 65422         | 5115        | -3893            | 66644         |
|                        | 2005 | 66644         | -45         | 0                | 66599         |
| <b>Podniková sféra</b> | 1999 | 65 637        | 16729       | 695              | 83061         |
|                        | 2000 | 83 061        | 97454       | -18527           | 161988        |
|                        | 2001 | 161 988       | 24353       | -4190            | 182151        |
|                        | 2002 | 182 151       | 174180      | -100897          | 255434        |
|                        | 2003 | 255 434       | 35753       | -8303            | 282884        |
|                        | 2004 | 298639        | 26487       | 5682             | 330808        |
|                        | 2005 | 330156        | 12925       | 19               | 343100        |

Zdroj: Menový prehľad NBS, január 2006

### Rozmiestnenie PZI podľa regiónov

Pri vytvorení priaznivých podmienok sú priame zahraničné investície výrazným faktorom rozvoja regiónov, najmä v prípade regiónov trpiacich nedostatkom vlastného kapitálu. V regiónoch môžu výrazne napomôcť riešiť problémy nezamestnanosti.

Tabuľka č. 4: Stav PZI v SR - členenie podľa krajov za roky 1999- 2005

| Región | 1999    |     | 2000    |      | 2001    |      | 2002    |      | 2003    |      | 2004    |      | 2005    |      |
|--------|---------|-----|---------|------|---------|------|---------|------|---------|------|---------|------|---------|------|
|        | mil. Sk | %   | mil. SK | %    | mil. Sk | %    | mil. Sk | %    | mil. Sk | %    | mil. Sk | %    | mil. Sk | %    |
| BA     | 55 777  | 60  | 91 820  | 55,4 | 144 668 | 63,1 | 220 956 | 71,6 | 235 038 | 69,7 | 272251  | 68,3 | 27980   | 67,1 |
| TT     | 8 482   | 9,1 | 9 457   | 5,7  | 10 022  | 4,4  | 12 166  | 3,9  | 17 272  | 5,1  | 23942   | 6    | 24416   | 5,9  |
| TN     | 5 795   | 6,2 | 6 092   | 3,7  | 7 020   | 3,1  | 8 877   | 2,9  | 11 967  | 3,5  | 17408   | 4,4  | 20294   | 4,9  |
| NR     | 3 630   | 3,9 | 4 456   | 2,7  | 6 604   | 2,9  | 8 183   | 2,7  | 10 604  | 3,1  | 12816   | 3,2  | 13255   | 3,2  |
| ŽI     | 2 676   | 2,9 | 7 241   | 4,4  | 10 189  | 4,4  | 12 223  | 4    | 13 962  | 4,1  | 20130   | 5,1  | 25862   | 6,2  |
| BB     | 4 708   | 5,1 | 5 275   | 3,2  | 7 818   | 3,4  | 8 200   | 2,7  | 8 682   | 2,6  | 10518   | 2,6  | 10754   | 2,6  |
| PR     | 4 023   | 4,3 | 4 448   | 2,7  | 5 494   | 2,4  | 5 665   | 1,8  | 5 865   | 1,7  | 7029    | 1,8  | 7096    | 1,7  |
| KE     | 7 856   | 8,5 | 36 897  | 22,  | 37 323  | 16,3 | 32 371  | 10,5 | 33 974  | 10,1 | 34 410  | 8,6  | 35506   | 8,5  |

Zdroj: Menový prehľad, NBS, február 2006

Z tabuľky č. 4 je zrejmé, že najväčší podiel PZI bol umiestnený do Bratislavského kraja. Roku 2002 z celkového prírastku zahraničných investícií do ekonomiky Slovenska smerovalo do Bratislavského kraja až 97,2 % investícií, v dôsledku čoho bolo v tomto regióne ku koncu roku 2002 umiestnených celkom 72 % zahraničného kapitálu. V roku 2003 získal Bratislavský kraj takmer 80 % a v roku 2004 69 %. V roku 1993 bol regiónom s druhým najväčším podielom zahraničného kapitálu Prešovský kraj, v ktorom však za celé sledované obdobie jeho podiel klesal (17,91% v roku 1993, 1,7% v roku 2005) a v súčasnosti je spolu s Banskobystrickým krajom (2,6 %) regiónom s najnižším objemom PZI.<sup>8</sup>

Druhým najväčším regiónom v objeme PZI s výrazným odstupom je Košický kraj. K výraznému nárastu prílevu PZI do Košického kraja pomohol vstup U.S. Steel do hutníckej spoločnosti VSŽ Košice, keď sa jeho podiel zvýšil z roku 1999 z 8,3% na 22% v roku 2000. Odvtedy sa jeho podiel znižuje. V roku 2005 dosiahol stav PZI v Košickom kraji 8,5 %. Ostatné kraje tiež zaostávajú - Nitriansky kraj získal 2,1 % v minulom roku a jeho podiel na celkových PZI dosiahol 3,2 % a do Trnavského kraja smerovalo v roku 2005 len 1,4 % z prílevu PZI. Za posledné roky však rastie podiel Trenčianskeho a Žilinského kraja.

Z územného hľadiska sa až v roku 2005 oslabil dominantný prílev PZI do Bratislavského kraja, keď doňho prišlo 38,8 % (v roku 2004 64%) a výrazný vzostup bol v Žilinskom kraji s 34,7 % percentným prílevom, čím predbehol v podiely PZI dovtedy tretí najväčší Trnavský kraj.

### Odvetvové členenie PZI

Pri odvetvovom členení priamych zahraničných investícií na Slovensku je vysoká koncentrácia PZI najmä v piatich odvetviach: priemyselná výroba, finančné sprostredkovanie,

<sup>8</sup> Dôvodmi, prečo Bratislava priťahuje toľko investícií sú:

- sídla štátnych monopolov, ktoré sa v posledných rokoch privatizovali (PZI sú započítané do štatistík kraja, aj keď spoločnosť vykonáva činnosť mimo tohto kraja),
- sústredenie vládnych, legislatívnych a bankových inštitúcií,
- dostatok kvalifikovaných pracovných síl,
- rozvinutá infraštruktúra,
- dobré výrobo-obchodné vzťahy, kúpna sila obyvateľstva atď.).

veľkoobchod a maloobchod, výroba a rozvod elektriny, vody a plynu, doprava, skladovanie, pošty a telekomunikácie. (Do týchto odvetví smerovalo až 93% celkových PZI.)<sup>9</sup>

Tabuľka č. 5: Členenie PZI podľa odvetvového zamerania

| Odvetvie                              | 1999    |      | 2000    |      | 2001    |      | 2002    |      | 2003    |      | 2004    |      | 2005   |      |
|---------------------------------------|---------|------|---------|------|---------|------|---------|------|---------|------|---------|------|--------|------|
|                                       | mil. Sk | %    | mil. Sk | %    | mil. Sk | %    | mil. Sk | %    | mil. Sk | %    | mil. Sk | %    | mi. Sk | %    |
| poľnohospodárstvo a lesné hosp.       | 146     | 0,2  | 145     | 0,1  | 736     | 0,2  | 715     | 0,2  | 736     | 0,2  | 1718    | 0,4  | 1776   | 0,4  |
| Ťažba nerast. Surovín                 | 1 042   | 1,1  | 1 939   | 1,2  | 2708    | 0,7  | 1 510   | 0,5  | 2708    | 0,7  | 2549    | 0,6  | 2648   | 0,6  |
| Priemyselná výroba                    | 46 034  | 49,5 | 88 597  | 53,5 | 127 801 | 38   | 112 849 | 36,6 | 127 801 | 38   | 159175  | 40   | 167248 | 40,1 |
| Výroba a rozvod elektriny a plynu     | 426     | 0,5  | 434     | 0,3  | 41 008  | 11,3 | 38 847  | 12,6 | 41 008  | 11,3 | 40982   | 10,3 | 39652  | 9,6  |
| Stavebníctvo                          | 1 788   | 1,9  | 1 658   | 1    | 2308    | 0,6  | 1 871   | 0,6  | 2308    | 0,6  | 2859    | 0,7  | 2832   | 0,7  |
| Veľkoobchod a maloobchod              | 17 466  | 18,8 | 20 632  | 12,5 | 39 083  | 10,8 | 32 945  | 10,7 | 39 083  | 10,8 | 50660   | 12,7 | 54288  | 13   |
| Hotely a reštaurácie                  | 1 059   | 1,1  | 1 125   | 0,7  | 1703    | 0,5  | 1 613   | 0,5  | 1703    | 0,5  | 2058    | 0,5  | 2083   | 0,5  |
| Doprava skladovanie a spoje           | 2 854   | 3,1  | 25 057  | 15,1 | 31 547  | 13,8 | 33 675  | 10,9 | 36013   | 10   | 36324   | 9,1  | 36374  | 8,7  |
| Peňažníctvo a poisťovníctvo           | 17 775  | 19,1 | 21 562  | 13   | 59 121  | 25,8 | 72 607  | 23,5 | 83088   | 23   | 84918   | 21,3 | 90783  | 21,8 |
| Nehnutel'. prenájom a obch. služby    | 3 822   | 4,1  | 3 964   | 2,3  | 7 200   | 3,1  | 9 240   | 3    | 12291   | 3,4  | 14440   | 3,5  | 15944  | 3,8  |
| Zdravotníctvo a soc. Starostlivosť    | 18      | 0    | 68      | 0    | 79      | 0    | 1 418   | 0,5  | 1427    | 0,4  | 1570    | 0,4  | 1623   | 0,4  |
| Ostatné verejné, soc. a osobné služby | 517     | 0,6  | 505     | 0,3  | 689     | 0,3  | 1 318   | 0,4  | 2052    | 0,6  | 1551    | 0,4  | 1768   | 0,4  |

Zdroj: Menový prehľad NBS, február 2006

Tabuľka č. 6: Členenie PZI podľa krajiny investora

| Vyvážajúca krajina | 1998    |      | 2000    |      | 2001    |      | 2002    |      | 2003    |      | 2004    |      | 2005    |      |
|--------------------|---------|------|---------|------|---------|------|---------|------|---------|------|---------|------|---------|------|
|                    | mil. Sk | %    | mil. Sk | %    | mil. Sk | %    | mil. Sk | %    | mil. Sk | %    | mil. Sk | %    | mil. Sk | %    |
| Nemecko            | 21436   | 22,5 | 45 821  | 27,5 | 52 422  | 22,9 | 78 488  | 25,1 | 91803   | 26,3 | 94377   | 23,7 | 91299   | 21,9 |
| Holandsko          | 16919   | 17,7 | 37 554  | 22,7 | 47 797  | 20,9 | 51 007  | 16,3 | 68273   | 19,6 | 76143   | 19,1 | 81887   | 19,6 |
| Rakúsko            | 13482   | 14,1 | 25 088  | 15,1 | 40 376  | 17,6 | 45 588  | 14,6 | 48324   | 13,9 | 55766   | 14   | 61350   | 14,7 |
| Maďarsko           | 1373    | 1,4  | 8 909   | 5,4  | 8 650   | 3,8  | 9 294   | 3,0  | 18067   | 5,2  | 29305   | 7,4  | 29334   | 7    |
| Taliano            | 1724    | 1,8  | 2706    | 1,5  | 24 847  | 10,6 | 27 108  | 8,7  | 28462   | 8,2  | 29166   | 7,3  | 29047   | 7    |
| Spojené kráľ.      | 7943    | 8,3  | 5634    | 3,2  | 8836    | 3,8  | 21372   | 6,8  | 27081   | 7,8  | 27329   | 6,9  | 27632   | 6,6  |
| Česká rep.         | 7815    | 8,2  | 9 853   | 5,9  | 11 681  | 5,1  | 16 853  | 5,4  | 17778   | 5,1  | 20495   | 5,1  | 21080   | 5,1  |
| USA                | 11441   | 12   | 14 750  | 8,9  | 13 839  | 6    | 12 185  | 3,9  | 14190   | 4,1  | 14481   | 3,7  | 16313   | 3,9  |
| Francúzsko         | 4060    | 4,3  | 4 600   | 2,8  | 4 317   | 1,9  | 22 888  | 7,3  | 8378    | 2,4  | 12247   | 3,1  | 11167   | 2,7  |

Zdroj: Menový prehľad NBS, marec 2006.

<sup>9</sup> Dominantnú časť PZI tvoria investície do priemyselnej výroby (40,1 % k 31. 12. 2005). V rámci priemyslu získal najvyššie PZI automobilový priemysel, pričom tieto investície sa koncentrovali v podniku Volkswagen Slovakia.

### **Pravidlá v oblasti poskytovania individuálnej štátnej pomoci investorom<sup>10 11</sup>**

Rozhodnutia investorov o realizácii investičných projektov sú ovplyvňované v prvom rade ekonomickými podmienkami príslušnej krajiny a regiónu a trhovými faktormi. Pri konečnom rozhodnutí o lokalizácii investície však predovšetkým v prípade rovnocenného postavenia základných faktorov zohráva dôležitú úlohu aj objem a štruktúra štátnej pomoci, ktorú môže investor získať vo forme tzv. investičných stimulov. Slovensko, podobne ako iné krajiny tiež takéto stimuly poskytuje.<sup>12</sup>

#### **Rozdelenie územia SR do zón**

V súlade s hospodárskymi záujmami Slovenskej republiky sú na účely podpory investícií jednotlivé regióny Slovenska rozdelené do dvoch základných zón. Základným parametrom tohto rozdelenia je miera evidovanej nezamestnanosti jednotlivých regiónov.

**Zelená zóna:** okresy s mierou nezamestnanosti nad 15 % (za obdobie 10/2004 – 9/2005 29 okresov)

**Žltá zóna:** okresy s mierou nezamestnanosti od 10 % do 15 % (za obdobie 10/2004 – 9/2005 24 okresov)

**Červená zóna:** okresy s mierou nezamestnanosti do 10 % (za obdobie 10/2004 – 9/2005 26 okresov):

Tabuľka č. 7: **Maximálne limity štátnej pomoci pre Bratislavský región (v %)**

| Bratislavský región | Typ projektu A | Typ projektu B | Typ projektu C |
|---------------------|----------------|----------------|----------------|
| Červená zóna        | 0              | 20             | 20             |

Zdroj: SARIO.

Tabuľka č. 8: **Maximálne limity štátnej pomoci pre ostatné regióny (v %)**

| Ostatné regióny SR | Typ projektu A | Typ projektu B | Typ projektu C |
|--------------------|----------------|----------------|----------------|
| Zelená zóna        | 40             | 45             | 50             |
| Žltá zóna          | 35             | 40             | 50             |
| Červená zóna       | 0              | 30             | 45             |

Zdroj: SARIO.

#### **Záver**

Pozitívny vplyv vstupu PZI na ekonomiku Slovenska má ich rozptyľové prepojenie na domáci priemysel. Dôsledky prepojenia sú veľmi pozitívne: ožívujú sa menšie podniky, ktoré by sa možno ani nedostali k zahraničnej spolupráci, ktorá ich postupne vynáša na medzinárodnú úroveň. Výsledky sú hlavne v tom, že materský podnik vyvíja tlak na vysokú úroveň kvalifikácie, kvality práce, know-how, úroveň manažmentu, čo zasa umožňuje zvyšovanie objemu výroby i exportu. Okrem vplyvu priamych zahraničných investícií na úroveň a rast produktivity práce PZI nezastupiteľne prispeli k celkovej reštrukturalizácii

<sup>10</sup> Pravidlá sa nevzťahujú na poskytovanie:

- pomoci de minimis,
- štátnej pomoci pre malých a stredných podnikateľov,
- štátnej pomoci v citlivých sektoroch a sektoroch so štrukturálnymi problémami,
- štátnej pomoci v sektore životného prostredia,
- štátnej pomoci na základe schválených schém štátnej pomoci,
- štátnej pomoci v oblasti netrhových služieb.

<sup>11</sup> Spracované podľa: Pravidlá v oblasti poskytovania individuálnej štátnej pomoci investorom, SARIO

<sup>12</sup> Hlavným cieľom vytvorenia jasných pravidiel v oblasti poskytovania individuálnej štátnej pomoci investorom je zabezpečiť efektívnejší a transparentnejší systém jej poskytovania. Medzi kľúčové zásady pravidiel patrí motivácia investícií do zaostalejších regiónov a do projektov s vysokou pridanou hodnotou. Dôležitým princípom je tiež poskytovanie stimulov tým projektom, ktoré by bez nich neboli zrealizované.

jednotlivých podnikov, pomohli pri hľadaní nových odbytísk po rozpade trhov RVHP, čím uľahčili cestu prispôsobovania sa kvalite výrobkov a služieb náročným trhom.

Okrem pozitív, majú PZI aj negatívne dopady. Výrazne rozdielne teritoriálne rozmiestnenie PZI v jednotlivých regiónoch (najmä koncentrácia v Bratislavskom regióne) prehlbuje regionálne rozdiely a zaostávanie okrajových regiónov. Iným negatívnym dopadom v oblasti priamych zahraničných investícií je ich koncentrácia do niekoľkých odvetví. Typickým príkladom je automobilový priemysel, v rámci ktorého sa značná časť kapacít presunula do krajín strednej a východnej Európy. Hlavné riziko spočíva vo vysokej citlivosti regiónu a jednotlivých ekonomík na každú zmenu v oblasti dopytu. Vstupom SR do EÚ sa zvyšuje prílev priamych zahraničných investícií, ktoré sa koncentrujú hlavne do odvetví proexportne orientovaných a do odvetví s vyššou úrovňou technológie. Domáce firmy na strane druhej pôsobia v tzv. "low-tech" odvetviach a odvetviach, ktorých produkcia sa orientuje hlavne na domáci trh. Tým sa môže prehĺbiť duálny charakter ekonomiky, čo by mohlo mať negatívny dopad na ekonomiku ako celok.

### **Literatúra**

Okáli, I. a kol. *Hospodársky vývoj Slovenska v roku 2002*. Bratislava: SAV, 2003.

Hošková, A. *Vplyv priamych zahraničných investícií na ekonomiku Slovenska*. In: Biatec, 9/2001.

Dyttert, M. *Desať rokov bretonwoodských menových inštitúcií. Podpora priamych zahraničných investícií*. Bratislava: CPPMA, 2000.

Menový prehľad NBS, 2005, 2006.

Materiály SARIO

### ***Foreign direct investments and its influence on economy***

*Annotation: Direct foreign investments are one of the key factors of economy development. For such small and open economy as Slovak, direct foreign investments are only possibility for new technology and know-how, for employments growth, connection to international markets as well as improvement of internal economy situation within country.*

**Key words:** *foreign direct investmen, economy, growth, employment,*

### **Kontaktná adresa autora:**

**Jarmila Vidová, Ing., PhD.**

**Národohospodárska fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave**

**Dolnozemska cesta č.1 851 04 Bratislava**

**vidova@dec.euba.sk, j.vido@chello.sk**



# PRIAME ZAHRANIČNÉ INVESTÍCIE V ELEKTROTECHNICKOM PRIEMYSLE SR

Jarmila Vidová

**Abstrakt:** Priame zahraničné investície sa pre ekonomiku SR stali dôležitým faktorom rozvoja. Elektrotechnický priemysel bol v začiatkoch transformačného obdobia na Slovensku považovaný za odvetvie bez perspektívy. Vďaka PZI sa úroveň Elektrotechnického priemyslu zvýšila, zaviedli sa nové výrobné postupy, know-how, využil existujúci kapitál. V príspevku sa venujeme prílevu priamych zahraničných investícií do podnikov patriacich do odvetvia elektrotechnického priemyslu podľa jednotlivých regiónov.

**Kľúčové slová:** Investície, priame zahraničné investície, ekonomický rast, know-how, pridaná hodnota.

## Elektrotechnický priemysel na Slovensku

Elektrotechnický priemysel bol v začiatkoch transformačného obdobia na Slovensku považovaný za odvetvie bez perspektívy, pretože svetový vývoj v oblasti elektrotechnického priemyslu vo svete výrazne zaostával. Situácia sa však vyvinula pozitívne a elektrotechnický priemysel má v súčasnosti významné miesto medzi priemyselnými odvetviami v slovenskej ekonomike a je jedným z najväčších zamestnávateľov v spracovateľskom priemysle. V roku 2001 sa na celkovej tvorbe pridanej hodnoty podieľal elektrotechnický priemysel 9,5 %, kým v roku 2005 to bolo už 10,9 %. Navyše sa od roku 2002 zvyšuje dynamika rastu pridanej hodnoty. Keď roku 2002 bol medziročný rast na úrovni 5 %, v roku 2003 už 6,2 % a v nasledujúcich rokoch 10,6 % resp. 12,6 %. (Podiel vytvorenej pridanej hodnoty v celom národnom hospodárstve sa pohybuje na úrovni 2,3 %.) Priemerný rast pridanej hodnoty v elektrotechnickom priemysle v rokoch 2001-2005 dosiahol 8,5 % a radí toto odvetvie na tretie miesto spomedzi odvetví spracovateľského priemyslu, za výrobou ropných produktov a koksu.

Tabuľka č. 1: Vývoj základných ukazovateľov v elektrotechnickom priemysle v r. 2001-2005

| Ukazovateľ                         | Jedn.   | 2001        | 2002        | 2003        | 2004        | 2005        |
|------------------------------------|---------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Pridaná hodnota                    | mil. Sk | 21 189      | 22 256      | 23 631      | 26 146      | 29 445      |
| Hrubá produkcia                    | mil. Sk | 68 407      | 79 273      | 91 251      | 120 600     | 169 372     |
| Výrobná náročnosť                  | %       | 69,0        | 71,9        | 74,1        | 78,3        | 82,6        |
| Počet zamestnancov v odvetví       | tis.    | 59 979      | 64 201      | 68 603      | 72 130      | 79 261      |
| Priemerný rast produkcie v odvetví | index   | 131,4       | 119,8       | 112,0       | 112,7       | 112,1       |
| Vývoz                              | tis. Sk | 64 058 604  | 70 144 952  | 88 129 940  | 120 510 074 | 166 862 661 |
| Dovoz                              | tis. Sk | 102 615 310 | 110 423 089 | 128 772 034 | 151 950 751 | 195 269 124 |

Prameň: Štatistický úrad SR

## História elektrotechnického priemyslu

Od polovice 19. storočia elektrotechnika začala prechádzať z laboratórií do praktického života a na prelome 20. storočia vstúpila do priemyslu ako najprogressívnejšia technika.

Prvým elektrotechnickým podnikom na Slovensku sa stal podnik Tatramat. Jeho história siaha až do roku 1845, kedy majiteľ obchodu v podtatranskej obci Matejovce Carl

August Scholtz založil strojársku dielňu. Spočiatku vyrábali klince a česadlá pre dobytok a kone, ktoré sa vtedy dovážali z iných krajín. Neskôr sa výroba rozšírila o pocínovaný a pozinkovaný tovar. Až v rokoch 1950 – 1972 sa výroba preorientovala na nový program, pričom základným bodom sa stali elektrické spotrebiče určené pre domácnosť. Od roku 1989 sa dominantou výroby stali automatické pračky a elektrické ohrievače vody. V novembri roku 1991 bola podpísaná zmluva o založení spoločného podniku na výrobu práčok v Poprade pod názvom Whirlpool Tatramat.<sup>1</sup>

Ďalším podnikom patriacim do odvetvia elektrotechniky je podnik KABLO Bratislava.<sup>2</sup> Vyrábali sa tu najprv elektrovodné materiály, voskované drôty a neskôr i drôty izolované gumou, postupne sa zaviedla výroba všetkých druhov káblov, výrobkov z kaučuku. Bol odkúpený rakúskou kábelovňou OEKW, dcérskou spoločnosťou koncernu Siemens a spojenie s renomovaným elektrotechnickým koncernom prinieslo najväčšej slovenskej kábelovni prísun investícií a inovácií najmä vo výrobní sfére.<sup>3</sup>

Na slovenskom trhu pôsobí viac ako sto rokov spoločnosť BEZ TRANSFORMÁTORY, ktorý bol založený v roku 1902 ako samostatná účastinárska spoločnosť “Maďarske Schuckertove závody” so sídlom v Bratislave. Vplyvom zlúčenia firiem Schuckert a Siemens v roku 1903 vznikla z bratislavského závodu pobočka firmy SIEMENS – Schuckert z Budapešti. Podnik je výrobcom elektrotechnických výrobkov a zariadení pre energetiku a ďalšie odvetvia priemyslu ako aj pre potreby občianskej vybavenosti. V roku 1950 podnik zaviedol a do súčasnosti používa názov Bratislavské elektrotechnické závody, skrátene BEZ.<sup>4</sup>

Roku 1950 bol založený podnik TESLA Liptovský Hrádok. Výrobným sortimentom boli mechanické a elektromechanické diely pre telefónnu techniku. Roku 1960 začal podnik vyrábať telefónne prístroje a malé releové a krokové pobočkové ústredne. Roku 1991 sa podnik transformoval na akciovú spoločnosť a bol založený spoločný podnik Alcatel SEL TLH s nemeckou firmou Alcatel SEL Stuttgart. Výrobným programom spoločného podniku boli verejné telefónne digitálne ústredne a napájacie stroje pre ústredne.<sup>5</sup>

Spoločnosť TESLA Stropov a.s., založená roku 1960 ako elektrotechnický závod koncernu TESLA investičná elektronika, sa v súčasnosti zaoberá výrobou plastových, kovových, elektrických a elektronických výrobkov.<sup>6</sup>

Elektrotechnický priemysel má na Slovensku v súčasnosti silnú pozíciu, ktorá bola dosiahnutá aj prichádzajúcimi zahraničnými investíciami.

---

<sup>1</sup> [www.tatramat.sk](http://www.tatramat.sk)

<sup>2</sup> Roku 1895 bola v Budapešti založená účastinná spoločnosť Továreň na káble so sídlom v Bratislave. Bratislavská “Kábelovka” hrala dôležitú úlohu v začiatkoch elektrifikácie na území Slovenska.

<sup>3</sup> [www.sk.prysmian.com](http://www.sk.prysmian.com)

<sup>4</sup> [www.bez.sk](http://www.bez.sk)

<sup>5</sup> [www.teslah.sk](http://www.teslah.sk)

<sup>6</sup> [www.tesla.sk](http://www.tesla.sk)

**Tabuľka č.2: Počet priemyselných podnikov elektrotechnického priemyslu v SR v r. 2000 - 2005 podľa OKEČ**

| ROK                                                                                                             | 2000       | 2001       | 2002       | 2003       | 2004       | 2005       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Počet priemyselných podnikov OKEČ 30 - Výroba kancelárskych strojov a počítačov                                 | 8          | 9          | 10         | 10         | 9          | 10         |
| Počet priemyselných podnikov OKEČ 31 - Výroba elektrických strojov a prístrojov i.n.                            | 99         | 94         | 96         | 98         | 110        | 129        |
| Počet priemyselných podnikov OKEČ 32 - Výroba rádiových, televíznych a komunikačných zariadení a prístrojov     | 36         | 31         | 30         | 29         | 28         | 37         |
| Počet priemyselných podnikov OKEČ 33 - Výroba zdravotníckych, presných a optických prístrojov, hodín a hodiniek | 39         | 37         | 43         | 44         | 45         | 45         |
| Spolu za elektrotechnický priemysel                                                                             | <b>182</b> | <b>171</b> | <b>179</b> | <b>181</b> | <b>192</b> | <b>221</b> |

Prameň: Ročenky priemyslu 2000 – 2006

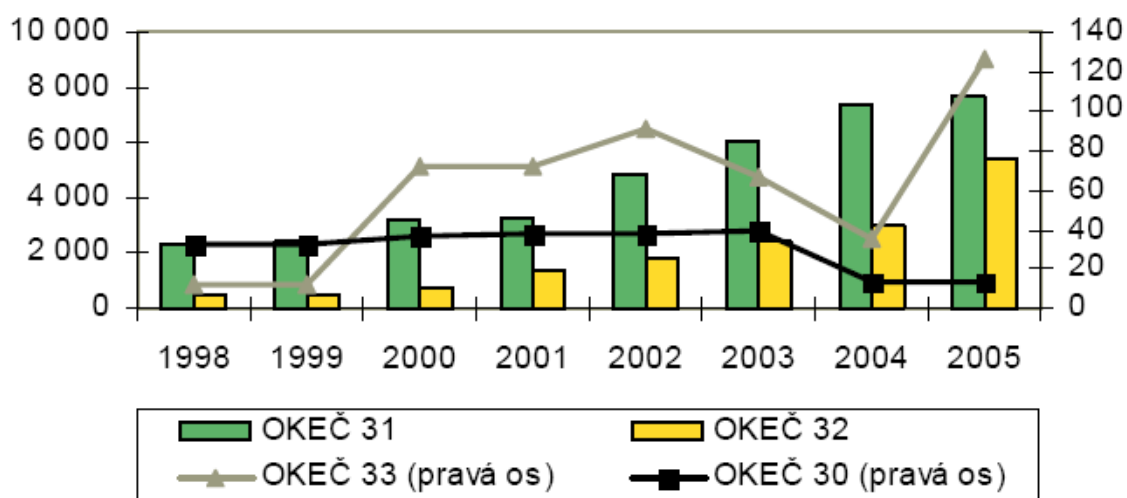
### **Priame zahraničné investície a ich vplyv na vývoj podnikov v odvetví elektrotechnického priemyslu v SR**

#### **▪ Bratislavský kraj**

Stav celkových priamych zahraničných investícií k 31.12.2006 bol 42 515 mil. Sk, čo predstavuje markantný 73,65%-ný podiel Bratislavského kraja na zahraničných investíciách SR. V porovnaní s rokom 2005 sa ich stav zvýšil o 4 693 mil. Sk.

Medzi najvýznamnejšie elektrotechnické koncerny patrí spoločnosť Siemens. Ako jediná firma na svete pokrýva prakticky celé spektrum elektrotechniky a elektroniky.<sup>7</sup> Ďalším veľkým investorom v elektrotechnickom priemysle Bratislavského kraja je firma Panasonic Slovakia, ktorá uspokojuje potreby zákazníkov v oblasti elektroniky, kancelárskej a zabezpečovacej techniky, profesionálnej kamerovej techniky. Firme Soitron a.s., ktorá pôsobí v Bratislavskom kraji v oblasti IT elektroniky bola v roku 2006 poskytnutá štátna pomoc vo výške 73 950 000 Sk. Spoločnosť vytvorila 300 nových pracovných miest a výška jej investície v roku 2006 dosiahla hodnotu 540 mil. Sk.

**Stav priamych zahraničných investícií (v mil. Sk)**



Graf č. Stav priamych zahraničných investícií v elektrotechnickom priemysle (v mil. Sk)

Prameň: NBS

<sup>7</sup> Podrobnejšie sa spoločnosťou Siemens Slovensko budem zaoberať v 3. kapitole tejto diplomovej práce.

#### ▪ **Trnavský kraj**

Stav celkových priamych zahraničných investícií k 31.12.2006 bol 1 553 mil. Sk (štvrté miesto spomedzi všetkých krajov Slovenska), čo predstavuje 2,7%-ný podiel Trnavského kraja na zahraničných investíciách SR. V porovnaní s rokom 2005 sa PZI v tomto kraji zvýšili takmer 6-násobne.

K najvýznamnejším investorom v odvetví elektrotechnického priemyslu Trnavského kraja patria firmy ON Semiconductor Slovakia, a.s., Piešťany, Punch Products, s.r.o., Trnava, Sony Slovakia, s.r.o., Trnava. Okrem uvedených podnikov, Samsung Electronics má na Slovensku výrobné centrum v Galante, kde sa od roku 2002 vyrábajú monitory. Spoločnosť postupne tento závod rozširovala a galantské centrum stalo najväčším výrobným závodom Samsungu v celej Európe. V súčasnosti sa tam vyrábajú aj televízory s plazmovými obrazovkami, obrazovkami na báze LCD, tlačiarne, LCD monitory, DVD kombá, MP3 prehrávače či domáce kiná. Vďaka kontinuálnemu rozširovaniu výroby sa Samsung v roku 2005 prepracoval na štvrté miesto medzi najväčších exportérov a taktiež na základe celkových tržieb do prvej päťky medzi najväčšie nefinančné podniky na Slovensku. V júni 2006 Samsung v Galante otvoril a uviedol do prevádzky i logistické a distribučné centrum pre strednú a západnú Európu.<sup>8,9</sup>

#### ▪ **Nitriansky kraj**

Stav celkových priamych zahraničných investícií k 31.12.2006 bol 987 mil. Sk (šieste miesto spomedzi všetkých krajov Slovenska), čo predstavuje 1,7%-ný podiel Nitrianskeho kraja na zahraničných investíciách SR. V porovnaní s rokom 2005 sa ich stav zvýšil 2-násobne.

K najvýznamnejším investorom do elektrotechnického priemyslu v tomto kraji patria: Kromberg & Schubert, s.r.o., Kolárovo, Osram Slovakia, a.s., Nové Zámky, Smecs, s.r.o., Vráble, SEWS Slovakia, Topoľčany, Nuritech Global, Hurbanovo, Volkswagen Elektrické systémy, s.r.o., Nitra, Visteon Corp, Nitra, Univerzal Media Corporation, s.r.o., Nitra, Globo Eastern Europe, Levice, ZKW Slovakia s.r.o., Krušovice.

Spoločnosť Nuritech Global, Ltd so sídlom v Singapure plánuje investovať na Slovensku 8 mil. EUR. Firma vytvorí v Hurbanove 450 nových pracovných miest, pričom v roku 2005 zamestnala prvých 240 ľudí. Nuritech vo svojom novom závode vyrába súčiastky do LCD monitorov a v minulom roku dosiahla obrat vo výške 12,882 mil. EUR.

Spoločnosť Osram Slovakia, a.s., Nové Zámky, patrí do skupiny Siemens. S prevzatím firmy TESLA Nové Zámky, a.s. k 1.10.1995 získal OSRAM svoj prvý výrobný podnik v oblasti stredovýchodnej Európy. Ku koncu septembra 2006 Osram Slovakia zamestnával 1 906 ľudí. Výrobný závod na Slovensku patrí medzi najmodernejšie svojho druhu v celej Európe. Celkový obrat firmy v obchodnom roku 2005/2006 prekročil 2,5 mld. Sk, čo predstavuje v medziročnom porovnaní 6,3 % ný rast. Spoločnosť v obchodnom roku 2005/2006 investovala do viacerých projektov, ktoré sa týkali najmä presunu výrobných liniek. V tomto trende plánuje pokračovať aj v obchodnom roku 2006/2007.

Spoločnosť ZKW Slovakia s.r.o. investovala na Slovensku v roku 2006 – 392 mil. Sk, pričom vytvorila 121 nových pracovných miest. Vláda jej preto poskytla štátnu pomoc vo výške 150 935 000 Sk.

#### ▪ **Trenčiansky kraj**

Stav celkových priamych zahraničných investícií k 31.12.2006 bol 2 493 mil. Sk (tretie miesto spomedzi všetkých krajov Slovenska), čo predstavuje 4,3 % -ný podiel

<sup>8</sup> Tržby Samsungu Electronics Slovakia sa v roku 2006 vyšplhali na viac ako 79 miliárd korún, čo je viac o 30 miliárd korún než roku 2005.

<sup>9</sup> Trend, 11.1.2007 „Samsung pred verdiktom“

Trenčianskeho kraja na zahraničných investíciách SR. V porovnaní s rokom 2005 sa stav PZI v tomto kraji znížil o 13 %.

Trenčiansky kraj je jedným z ekonomicky najsilnejších regiónov Slovenska a po Bratislavskom kraji aj najpriemyselnejší. Nachádza sa tu najviac firiem investujúcich do elektrotechnického priemyslu. Patria sem: Emerson, a.s., Nové Mesto nad Váhom, Ivesys, Stará Turá, Leoni Slovakia, s.r.o., Nová Dubnica, Power-One, s.r.o., Dubnica nad Váhom, Q-Nova, a.s., Nová Dubnica, Sensus Metering Systems, a.s., Stará Turá, Yazaki Slovakia, s.r.o., Prievidza, Leoni Autokabel Slovakia, Ilava a Delta Electronics (Slovakia), s.r.o.

Firma Yazaki Slovakia, s.r.o. Prievidza patrí na 32. miesto medzi najväčších zamestnávateľov Slovenska, pričom v roku 2005 zamestnávala 1761 ľudí a dosiahla priemerný zisk na zamestnanca 29 000 Sk. Firma sa zaoberá výrobou a dodávkou autokáblových zväzkov do osobných automobilov svetových značiek.

Firma Delta Electronics (Slovakia), s.r.o. investovala v roku 2006 na Slovensku 574 mil. Sk, pričom vytvorila 800 nových pracovných miest v Novej Dubnici. Vláda jej preto poskytla štátnu pomoc vo výške 189 321 000 Sk.

#### ▪ **Banskobystrický kraj**

Stav celkových priamych zahraničných investícií k 31.12.2006 bol 845 mil. Sk (siedme miesto spomedzi všetkých krajov Slovenska), čo predstavuje 1,5%-ný podiel Banskobystrického kraja na zahraničných investíciách SR. V porovnaní s rokom 2005 dosiahol tento kraj rovnaký stav PZI.

V tomto kraji pôsobí rusko – japonská spoločnosť MPG Holding. Táto vlastní spoločnosť Euroenergy.

#### ▪ **Žilinský kraj**

Stav celkových priamych zahraničných investícií k 31.12.2006 bol 7 711 mil. Sk (druhé miesto spomedzi krajov Slovenska), čo predstavuje 13,4%-ný podiel Žilinského kraja na zahraničných investíciách SR. V porovnaní s rokom 2005 sa celkový stav PZI zvýšil takmer o 11%.

V kraja sú zastúpené všetky odvetvia, pričom rozhodujúci je priemysel a stavebníctvo. Investormi do elektrotechnického priemyslu sú firmy: Matsushita Electronic Components Slovakia, s.r.o., Trstená, Eltek Energy Slovakia, s.ro., Liptovský Hrádok, OVP Orava s.r.o., Trstená a SEZ a.s., Dolný Kubín a Punch International, Námestovo.

Spoločnosť OVP Orava, s.r.o., Trstená sa zaoberá vývojom, výrobou a predajom televíznych prijímačov. V roku 2006 bolo dané do prevádzky nové spájkové zariadenie ERZA EWS 330 s dusíkovou ochrannou atmosférou.<sup>10</sup> Spoločnosť Teco do zariadení a vybavenia priestorov v spoločnosti OVP Orava preinvestovala približne 30 mil. Sk.

#### ▪ **Prešovský kraj**

Stav celkových priamych zahraničných investícií k 31.12.2006 bol 435 mil. Sk (ôsme, posledné miesto spomedzi všetkých krajov Slovenska), čo predstavuje 0,75%-ný podiel Prešovského kraja na zahraničných investíciách SR. V porovnaní s rokom 2005 sa však stav PZI v tomto kraji zvýšil takmer štvornásobne.

Prešovský kraj sa radí medzi najväčšie regióny s najväčším počtom obyvateľov. Elektrotechnický priemysel je jedným z rozhodujúcich odvetví v okresoch Prešov, Poprad, Stropkov a Stará Ľubovňa, prešiel hlbokým poklesom výroby odbúraním východných trhov a odberateľov v Českej republike. Toto odvetvie priemyslu je zastúpené firmami ako Whirpool, o.z., Poprad, Tatramat, a.s., Poprad, KŘIŽÍK, a.s., Prešov, Tesla, a.s., Stropkov, Elen, s.r.o., Prešov.

---

<sup>10</sup> www.ovp.sk

Aktuálnou investíciou ohlásenou koncom roka 2005 je závod talianskej spoločnosti Globo Garden Products v Priemyselnom parku Poprad-Matejovce, ktorá tu chce vyrábať značkovú záhradnú techniku. Nový investor by mal zamestnať približne 300 ľudí. Podľa spoločnosti je pravdepodobné, že za týmto výrobcom prídu do Popradu aj ďalší dodávatelia, tak ako to bolo v prípade Whirpoolu.<sup>11</sup>

#### ▪ Košický kraj

Stav celkových priamych zahraničných investícií k 31.12.2006 je 1 164 mil. Sk (piate miesto spomedzi všetkých krajov Slovenska), čo predstavuje 2%-ný podiel Košického kraja na zahraničných investíciách SR. V porovnaní s rokom 2005 sa celkový prílev PZI znížil o 20%.

Košický kraj je druhý najvýznamnejší kraj Slovenska (po Bratislavskom kraji) vzhľadom na exportnú výkonnosť a produkciu HDP na obyvateľa. V elektrotechnike pôsobia najmä spoločnosti so zahraničným kapitálom ako napríklad BSH Drives and Pumps, s.r.o., Michalovce, Embraco Slovakia, s.r.o., Spišská Nová Ves, Siemens Automotive s.r.o., Michalovce, Panasonic AVC Networks Slovakia, s.r.o., Krompachy, Ness Slovakia s.r.o., Košice a Sitem Slovakia, s.r.o. Spišská Nová Ves.

Začiatkom leta 2005 presunul japonský koncern Matshushita celú európsku výrobu DVD rekordérov značky Panasonic do svojej krompašskej dcéry Panasonic AVC Networks Slovakia, s.r.o. Do začiatku tohto roka ich produkovala aj nemecká materská spoločnosť sídliaca v Peine. Spoločnosť BSH Drives and Pumps, s.r.o., Michalovce, ktorá patrí do skupiny Siemens, vyvíja a vyrába elektromotory a čerpadlá pre kuchynské spotrebiče Bosch a Siemens. V roku 2005 dosiahla nárast obratu o viac ako 35% na 6,2 mld. Sk. Ku koncu septembra 2006 v spoločnosti pracovalo 993 zamestnancov. V obchodnom roku 2006/2007 chce podnik zvýšiť produkciu a rozbehnúť výrobu nákladovo úsporných elektromotorov do práčok.<sup>12</sup>

Spoločnosť Ness Slovakia investovala na Slovensku v roku 2006 185 mil. Sk, pričom vytvorila 180 nových pracovných miest v Košiciach. Vláda jej priznala štátnu pomoc vo výške 49 781 000 Sk. Štátna pomoc bola priznaná v roku 2006 aj firme Sitem Slovakia vo výške 51 000 000 Sk. Objem investícií dosiahol obrat 340 mil. Sk, pričom firma vytvorila 100 nových pracovných miest v Spišskej Novej Vsi.

Tabuľka č. 3: Vývoj priamych zahraničných investícií na Slovensku v r. 2004 – 2006 (v mil. Sk)

| ROK                     | 2004          | 2005          | 2006          |
|-------------------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Prílev PZI SPOLU</b> | <b>33 022</b> | <b>20 123</b> | <b>57 703</b> |
| Z toho priemysel        | 25 092        | 10 096        | 14 789        |
| Bratislavský kraj       | 21 346        | 7 801         | 42 515        |
| Trnavský kraj           | 4 121         | 276           | 1 553         |
| Trenčiansky kraj        | 2 292         | 2 858         | 2 493         |
| Nitriansky kraj         | -33           | 428           | 987           |
| Žilinský kraj           | 2 388         | 6 974         | 7 711         |
| Banskobystrický kraj    | 888           | 845           | 845           |
| Prešovský kraj          | 996           | 123           | 435           |
| Košický kraj            | 1 021         | 818           | 1 164         |

Prameň: SARIO

<sup>11</sup> Trend, 1.decembra 2005: Do Popradu prichádza taliansky Globo Garden Products

<sup>12</sup> Výročná správa Siemens

## **Literatúra**

Štatistické ročenky SR, Štatistický úrad SR

Výročná správa Siemens, 2003 – 2006

[www.bez.sk](http://www.bez.sk)

[www.teslah.sk](http://www.teslah.sk)

[www.tesla.sk](http://www.tesla.sk)

### ***Foreign Direction Investments in elektrotechnical industry SR***

*Annotation: Foreign direct investments are important factor for development of slovak economy. Elektrotechnical industry was in beging of transormation era in Slovakia taken as are without any perspective. Tahnks to FDI was quality level of elektrotechnical industry growing, there was implemented new working steps, know-how and used existing capital. In this article we are describing coming of foreign direct investments to companies belongs to the elektrotechnical industry area on regional level.*

*Key words: Investments, foreign direct investments, economy growth, know-how, added value.*

#### **Kontaktní adresa autora:**

**Jarmila Vidová, Ing., PhD.**

**Katedra hospodárskej politiky**

**Národohospodárska fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave**

**Dolnozemska cesta č. 1, 851 04 Bratislava**

# MORÁLKA A POZNATKY V TRHOVEJ EKONOMIKE – ALARMUJÚCA SITUÁCIA V NOVEJ EKONOMIKE

Marián Vongrej

**Abstrakt:** *Súčasný nastávajúci trend poznatkovo-založeného hospodárstva, podľa ktorého schopnosti človeka tvoria jadro ekonomického rozvoja v akejkoľvek spoločnosti, kladie dôraz na učenie a poznatky v akomkoľvek sociálno-ekonomickom systéme. Mnohokrát žiaľ dochádza k zneužitiu vedomostí na osobný prospech, ktorý však obmedzuje slobodu a pokoj druhých. Je preto zaujímavé a zarážajúce, že najviac páchatel'ov v oblasti ekonomickej kriminality, sú ľudia s vysokoškolským vzdelaním. Azda najväčším problémom dnešných čias je materiálne bohatstvo, snaha po jeho vlastníctve a alarmujúci stav životného prostredia. Oba problémy sú výsledkom uprednostňovania materiálnych hodnôt pred duchovnými (morálnymi).*

**Kľúčová slova:** *(ekonomická) kriminalita, morálka, poznatky, poznatkovo-založená ekonomika, západná kultúra, životné prostredie*

## ÚVOD

Začiatkom 90. rokov minulého storočia sa začal v ekonomickej teórii a praxi kladť dôraz na rozvoj poznania, využitie ľudského kapitálu a informačnej spoločnosti. Do popredia sa dostáva pojem poznatkovo-založená ekonomika, podľa ktorej schopnosti človeka tvoria jadro ekonomického rozvoja v akejkoľvek spoločnosti a preto sa kladie dôraz na učenie a poznatky v akomkoľvek sociálno-ekonomickom systéme. Tento kvalitatívny a kvantitatívny rozmer ekonomiky vytvoril v porovnaní s vývojom v 80. rokoch novú paradigmu.

Úloha výskumu a vývoja, invencií a inovácií sa stáva kľúčovou. Hnacím motorom hospodárstiev sa stáva rast hrubého domáceho, respektíve národného produktu (HDP/HNP). Za jeden z viacerých zdrojov ekonomického rastu v poznatkovo-založenej spoločnosti sa udáva aj etické a morálne hodnoty jednotlivca i celej spoločnosti. A práve tu nastáva veľakrát nebadaný a podceňovaný konflikt. Človek je tvor so slobodnou vôľou, a preto sa môže rozhodovať ako konať v rôznych situáciách a príležitostiach. Mnohokrát žiaľ dochádza k zneužitiu vedomostí na osobný prospech, ktorý však obmedzuje slobodu a pokoj druhých.

Táto práca sa snaží v krátkosti poukázať na závažnosť zneužitia poznatkov a nových technológií a apelovať na dôležitosť morálnych hodnôt v novej ekonomike dnešných dní. Autor si je vedomý, že táto problematika je veľmi obsi'rna, preto sa nedá venovať všetkým oblastiam šedej a čiernej ekonomiky a do detailov vystihnúť problémy dnešnej západnej spoločnosti.

## HOSPODÁRSKA KRIMINALITA

Byť vzdelaný znamená mať aj zodpovednosť. Každá informácia predstavuje u ľudí určitú voľbu a preto je spojená s výchovnou a morálnou zodpovednosťou. Informátor sa tým pádom stáva aj vychovávateľom. V dnešnej dobe informácií a poznatkov sú hlavnými informátormi médiá rôzneho typu, ktorých posolstvá sú prezentované najmodernejšou technológiou. Veľakrát však médiá necítia zodpovednosť za ponúkané informácie.

V súčasnosti veľmi rezonuje pojem sloboda. Mnohí si tento pojem (úmyselne či neúmyselne) zamieňajú za svojvôľu. Sloboda so sebou prináša aj zodpovednosť a obmedzenie. Neexistuje sloboda, ktorá by si nevyžadovala obmedzenia. Tak ako sú na cestách rôzne značky, ktoré poukazujú na povolený smer, rýchlosť alebo zastavenie dopravného prostriedku a iné, aj konanie ľudskej bytosti musí byť ohraničené (morálnymi) mantinelmi.



Je zaujímavé pozorovať, že v dnešnej dobe, kedy sa v ekonomickej i sociálnej sfére ľudského života vyzdvihuje vzdelanie a poznatky, neuveriteľne narastá kriminalita rôzneho druhu. „Kriminalita ako hromadný sociálno-právny fenomén sa stala v ostatných desaťročiach jedným z najrizikovejších fenoménov, ktorý začína reálne a bezprostredne ohrozovať demokratické základy mnohých krajín sveta a pri jej nekontrolovateľnom vývoji nemožno vylúčiť ani ohrozenie samotnej ľudskej civilizácie. Obavy z budúceho vývoja kriminality nevyvoláva ani tak jej kvantitatívny nárast, ako skôr pokračujúce zhoršenie jej kvalitatívnych ukazovateľov. Východiskovú situáciu jej budúceho vývoja vo svete i na Slovensku necharakterizujú prioritne jej ukazovatele kvantitatívne (stav, úroveň, dynamika), ale najmä ukazovatele kvalitatívne (štruktúra a spôsoby páchania trestnej činnosti).“<sup>1</sup>

Tradičné formy kriminality sú: mravnostná, hospodárska, násilná a majetková. Osobitné postavenie v tejto štruktúre má kriminalita hospodárska, ktorá tvorí v SR len okolo 6 % z celkovej kriminality. Je zaujímavé a zarážajúce, že najviac páchatel'ov tejto kriminálnej činnosti sú ľudia s vysokoškolským vzdelaním. Napriek tomu, že spôsobuje najvyššie materiálne škody, tolerancia širokej verejnosti voči nej je (nepochopiteľne) vysoká.<sup>2</sup>

Hospodárska trestná činnosť je podľa Ministerstva vnútra Slovenskej republiky páchaná hlavne v týchto oblastiach:

- komerčné poisťovníctvo
- zneužitie právomoci verejného činiteľa
- legalizácia príjmov z trestnej činnosti
- falšovanie a pozmeňovanie peňazí a známkov
- neoprávnené obstaranie a vyrobenie platobnej karty
- trestná činnosť v oblasti sociálnej a zdravotnej starostlivosti, prevádzkovanie nepoctivých hier a stávkov a trestná činnosť úžery
- falšovanie a pozmeňovanie verejnej listiny, úradnej pečate a úradnej uzávery
- podvodné nákupy tovarov a sprenevery
- podvodné konania medzi občanmi
- falšovanie a pozmeňovanie kontrolných technických opatrení na označenie tovaru a neoprávnené vyrobenie a obstaranie telefónnej karty
- oblasť peňažných (úverových) ústavov
- oblasť daní a ciel
- ochrana životného prostredia; pytliactvo
- počítačová kriminalita<sup>3</sup>

Ekonomická kriminalita sa prejavuje v šedej i čiernej forme. Šedá ekonomika predstavuje aktivity, ktoré nie sú zaznamenané v štatistických a účtovných výkazoch. Ľudia si myslia, že tie isté metódy, ktoré im kedysi prinášali peniaze, ich ochránia aj pred stratou. V tejto predstave sa však dá veľmi ľahko sklamať a mnohí sa už o tom presvedčili.

Oblasť, kde dochádza k ekonomickej kriminalite je naozaj veľá. Ľudia sa snažia zneužiť svoje poznatky na okradnutie a oklamanie druhých. Podľa všeobecného úzusu a snahy o dosiahnutie čo najvyššieho vzdelania v spoločnosti, by mali poznatky a vedomosti zvyšovať morálnu bezúhonnosť ľudí, no očividne sa tak nedeje. Každým rokom pribúda počet vysokoškolsky vzdelaných ľudí, no zároveň rastie i (ekonomická) kriminalita. Krutá realita je žiaľ taká, že ani dosiahnuté vysokoškolské vzdelanie nezaručuje automaticky morálne správanie občanov v spoločnosti.

---

<sup>1</sup> Bezpečnosť a vývoj kriminality. Vízia vývoja Slovenskej republiky do roku 2020. Bratislava, Prognostický ústav SAV 2002

<sup>2</sup> Tamže

<sup>3</sup> Správa o vyhodnotení účinnosti prijatých opatrení a zvýšení kapacity a efektívnosti boja s ekonomicou kriminalitou a korupciou v rezorte Ministerstva vnútra Slovenskej republiky

## KRÍZA POZNATKOVO-ZALOŽENEJ SPOLOČNOSTI

Z predchádzajúcej kapitoly môžeme vidieť veľký problém, ktorý v našej súčasnej rodiacej sa poznatkovo-založenej (ekonomike) spoločnosti existuje. Je treba zodpovedať ťažkú otázku, prečo táto západná civilizovaná spoločnosť, orientovaná na výkon, výsledky, poznatky alebo technológie, do ktorej sa usiluje patriť aj Slovensko, prežíva morálnu krízu.

Myslíme si, že vzdelaním nadobudneme múdrosť ako spravovať spoločnosť, no pritom zabúdame, že prvotný význam slova *múdrosť* nie je v dosiahnutých poznatkoch. Múdrosť znamená schopnosť rozlišovať medzi dobrom a zlom a pridržať a riadiť sa podľa dobrého, a teda múdrosť má prvotný význam morálny, nie intelektuálny. Mnohí si práve myslia opak.

Na jednej strane zažívame dostatok až hojnosť, ekonomika rastie, priemerné mzdy v národnom hospodárstve rastú, životná úroveň sa zvyšuje, no nevieme sa vysporiadať s kriminalitou, nudou alebo depresiou.

V histórii židovského národa panoval nad vtedajším Izraelom v 10. st. p.n.l. kráľ Šalamún, ktorý sa vyznačoval múdrosťou, bohatstvom a slávou. Za jeho vládnutia prežíval izraelský štát nesmierny blahobyť, no aj napriek tomu v tej dobe napísal kráľ Šalamún slová, ktoré vystihujú dnešné časy západnej civilizácie: *„Márnosť, nad márnosti, všetko je márnosť. Aký ošoh má človek zo všetkej svojej lopoty, ktorou sa umára pod slnkom? Pokolenie odchádza a druhé prichádza, ale zem stojí na veky... Všetko je plné trudu, nikto to nemôže vysloviť; oko sa nikdy do sýtosti nenadáva, ucho sa nikdy dost' nenapočúva. Čo bolo, bude zase, a čo sa dialo, bude sa opäť diať. Nič nového nieto pod slnkom... A zaumienil som si múdrosťou vypátrať a vyskúmať všetko, čo sa deje pod slnkom... Povedal som si: Nadobudol som väčšiu a hojnejšiu múdrosť ako všetci, ktorí predo mnou boli v Jeruzaleme, a moje srdce zakúsilo mnoho múdrosti a poznania. Zaumienil som si poznávať múdrosť a poznať pochabosť a bláznovstvo. Spoznal som, že aj to je len honba za vetrom. Lebo kde je mnoho múdrosti, tam je mnoho mrzutosti a kto rozmnožuje poznanie, rozmnožuje bolesť. Povedal som si: Nože, skúsím to s radosťou; užívaj dobré veci! A hľa – i to je márnosť. O smiechu som povedal: Pochabosť. A o radosti: Čo prospeje? Pomyslel som si, že vínom osviežim svoje telo, ovládajúc myseľ múdrosťou a bláznivosti sa budem držať až dotiaľ, kým neuvidím, čo je prospešné pre ľudí, čo majú robiť pod slnkom pri krátkom počte dní svojho života. Podujal som sa na veľké veci: Vystaval som si domy, vysadil som vinice, založil som si záhrady a sady a nasadil som v nich ovocné stromy všetkých druhov. Urobil som si jazerá, aby sa z nich zvlažoval les, v ktorom rástli stromy. Kúpil som si otrokov a otrokyne; mal som aj doma narodených sluhov, veľké stáda dobytky a mnoho oviec, viac ako všetci, ktorí boli predo mnou v Jeruzaleme. Nahromadil som si aj striebra a zlata i pokladov od kráľov a z krajín; zadovážil som si spevákov a speváčky, a čo je ľudom rozkošou: mnoho žien... čokoľvek si moje oči zažiadali, neodmietol som im; svojmu srdcu som neodoprel nijakú radosť; lebo moje srdce malo radosť zo všetkej svojej námahy; a to mi bolo odmenou za všetkú moju námahu... Znenávidel som všetku svoju lopotu, ktorou som sa umáral pod slnkom, ktorú musím zanechať tomu, čo príde po mne. A kto vie, či bude múdry alebo blázon? Vládnúť však bude nad všetkými plodmi môjho trudu, na ktorý som vynaložil námahu a múdrosť pod slnkom. A to je márnosť. Preto som dospel k zúfalstvu nad všetkou lopotou, ktorú som s námahou konal pod slnkom. Lebo tu je človek, ktorý sa namáhal s múdrosťou, poznaním a zručnosťou, no musí to oddať človeku, ktorý na to nevydal námahy. Aj to je márnosť a veľké zlo...“* (knihy Kazateľ 1. a 2. kapitola).

Je zarážajúce, aké citové rozpoloženie dokáže priniesť so sebou materiálne bohatstvo. V konečnom dôsledku Šalamún nehovorí, že poznatky, múdrosť a hmotné bohatstvo sú škodlivé, no dochádza k záveru, že prvoradá je viera a vzťah s Bohom, od ktorého pochádzajú všetky dary ľudského života (hmotné i intelektuálne) a aj morálne hodnoty. Šalamún si je vedomý, že v Bohu je viac než čokoľvek „pod slnkom“.

Čoraz viac sa kľúčové otázky prežitia ľudstva na Zemi zaoberajú stavom životného prostredia a vzťahu človeka k prírode. Ako ľudia narábajú s najnovšími vedomosťami, ktoré majú ohľadom podstaty človeka a vzťahu ľudstvo - príroda? Najaktuálnejšie poznatky ohľadom stavu životného prostredia a planéty sú katastrofálne. Alarmujúce je dočasné uspokojenie z hojnosti väčšiny terajšej generácie západnej civilizácie. Stav planéty, aký prenechajú ďalšej generácii, sa pre mnohých stáva nezaujímavým.

Človek už v minulosti dokázal svojimi neuváženými zásahmi premeniť rozsiahle územia na neúrodnú zem. Pravdepodobnou príčinou zničenia mezopotámskej úrodnej krajiny, ktorá 4000 rokov pred n. l. bola centrom vtedajšej civilizácie, bola intenzifikácia poľnohospodárskej činnosti budovaním zavlažovacích systémov. Aj africká Sahara bola územím pokrytým sieťou vodných tokov, no systematické vyrubovanie lesov bolo jednou z rozhodujúcich príčin radikálnej zmeny jej klímy, fauny, flóry a hydrologického režimu.

Ozónová diera, plynutie vodou, znečistenie sladkej i slanej vody, zamorené ovzdušie, poškodzovanie pôdy, kľčovanie lesov, rapídne ubúdanie druhov fauny a flóry a nekontrolovaný prírastok obyvateľstva sú hlavné nebezpečenstvá, na ktoré už dlhší čas upozorňujú klimatológovia, hydrobiológovia a iní experti na životné prostredie a globalizáciu.

Západná kultúra kultu rastu HDP, poznatkov, informácií a najnovších technológií, stojí dnes pred svojim usvedčujúcim zrkadlom.<sup>4</sup> Podľa rakúskeho biológa Konrada Lorenza, nositeľa Nobelovej ceny z r. 1973, hrozí zničenie nielen našej civilizácie, ale aj ľudstva ako druhu pre osem smrteľných hriechov ľudstva: 1. (nekontrolovateľné) preľudnenie Zeme, 2. pustošenie prírodného prostredia, 3. závod človeka so sebou samým, 4. vyhasnutie citov, spôsobené nechotou znášať strasti (strata schopnosti prežívať radosť; nuda), 5. genetický úpadok, spojený s netrpezlivou túžbou po okamžitom uspokojení pudov, ako aj nedostatkom akejkoľvek zodpovednosti a ohľaduplnosti (detinskosť stále väčšej časti populácie), 6. rozchod s tradíciou, keď mladí hľadajú na staršiu generáciu ako na cudziu, nepriateľskú skupinu, 7. rastúca poddajnosť ľudstva voči doktrínam, ovplyvňujúcim verejnú mienku cez masovokomunikačné prostriedky a 8. vyzbrojenie ľudstva jadrovými zbraňami. (Lorenz, 2000). Niektorí odborníci dávajú ničenie životného prostredia do súvislosti so stupňovaním nárokov ľudí žijúcich v bohatej (západnej) kultúre, bez ohľadu na to, koľko už ľudia majú. Výrobcovia a reklamné agentúry vynakladajú nespočetné množstvo peňažných prostriedkov na reklamu, ktorej cieľom je vytvoriť u spotrebiteľov nespokojnosť a presvedčiť ľudí, že zmyslom ich života je hromadiť a spotrebovať stále viac hmotného majetku a že stupňovaním spotreby vyriešia všetky problémy osobného života a spoločenského spolunažívania. Možno nevedome sa takto vytvára spoločnosť, ktorá nechápe čo znamená *dosť* a s nutnosťou hľadá *stále viac*, čo však môže v konečnom dôsledku znamenať neopísateľnú spoločenskú tragédiu. **ZÁVER**

Vzdelanie nezaručuje morálnu bezúhonnosť, i keby zrejme malo. Narastajúca kriminalita rôzneho druhu v dnešnej dobe tlmí optimistické očakávania dopadu poznatko-založenej ekonomiky na rozvoj civilizácie. Je otázne, či investície do ľudského kapitálu pomôžu zmierniť vzrastajúci trend kvalitatívnych a kvantitatívnych ukazovateľov celkovej (nie len ekonomickej) kriminality. Ľudia sa snažia hľadiť na materiálne blaho, ktoré sa veľakrát snažia získať unáhle a v mnohých prípadoch na úkor morálneho správania sa. Tým, že materiálne hodnoty prevyšujú duchovné, morálne aspekty ostávajú deklarované len formálne. Aj keď človek dostane všetko, čokoľvek si zažiada, mnohokrát mu ostane prázdne vnútro v duši, ktoré je neznesiteľné a vytvára ľudskú vnútornú krízu, ktorá prináša katastrofálne následky.

Hlavným problémom prežitia ľudskej civilizácie sa čoraz viac stáva otázka kvality životného prostredia našej planéty. Trendy vo vyspelej informačnej spoločnosti smerujú

---

<sup>4</sup> Autor týmto nechce povedať, že za žalostný stav planéty môže len dnešná generácia. Terajší stav je výsledkom dlhodobého procesu, ktorý dnešná spoločnosť len urýchľuje.

k znehodnoteniu človeka a prírody. Je otázne, či sa niečo zmení k lepšiemu. Ľudia sa totiž nevedia poučiť ani z prírodných katastrof, ktoré sú v mnohých prípadoch dôsledkom ľudského ničenia životného prostredia. V prehlbujúcej sa globalizácii stojí teda pred nami výzva, ako využijeme poznatky, ktoré o svete a človeku máme.

Tento príspevok bol spracovaný v rámci projektu mladých vedeckých pracovníkov IGP č. 2315008/07 na tému: „Makroekonomické aspekty znalostnej ekonomiky vo svetle Lisabonskej stratégie“

### **Literatúra**

1. *Biblia*. Liptovský Mikuláš: Tranoscius, 1990.
2. KOHÁK, E. *Zelená zvezdář*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2000.
3. LORENZ, K. *Osm smrtelných hříchů*. Praha: Academia, 2000.
4. SHELDON, CH. *V Jeho šlapajach*. Bratislava: Slovenské evanjelizačné stredisko pre masmédiá, 2007.
5. *Správa o vyhodnotení účinnosti prijatých opatrení a zvýšení kapacity a efektívnosti boja s ekonomickou kriminalitou a korupciou v rezorte Ministerstva vnútra Slovenskej republiky*. (www.minv.sk)
6. *Vízia vývoja Slovenskej republiky do roku 2020*. Bratislava: Prognostický ústav SAV, 2002

***Morals and knowledge in market economics – alarm situation in the New economics.***

***Annotation:*** Knowledge, information and new technologies are the basis of the new economics. Free will of human being gives a chance to misapplicate the knowledge one has. It is sad, that most trespassers of economic criminality are people with university education. Perhaps the biggest problem of these days is desire for materialism and the alarm aspect of environment.

***Key words:*** economic criminality, environment, knowledge, knowledge economics, morals, western culture

### **Kontaktná adresa autora:**

**Marián Vongrej, Ing.**  
**Katedra ekonomickej teórie**  
**Národohospodárska fakulta**  
**Ekonomická univerzita v Bratislave**  
**Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava 5**  
**Cyprichova 18, 831 05, Bratislava**  
**+ 421 2 /6729 1532**  
**mvongrej@orangemail.sk**  
**www.euba.sk**

# ZLEPŠENÍ UPLATNĚNÍ OSOB S MENTÁLNÍM POSTIŽENÍM NA TRHU PRÁCE POMOCÍ MULTIMEDIÁLNÍCH VÝUKOVÝCH PROGRAMŮ\*

**Jiří Zacpal, Ivana Bazínková**

***Abstrakt:** V našem příspěvku se zabýváme problematikou uplatnění osob s mentálním postižením na trhu práce. Pro zlepšení možnosti uplatnění osob s mentálním postižením jsme vytvořili projekt pro zlepšení této možnosti prostřednictvím počítačových výukových programů. V práci popisujeme základní vlastnosti takto vytvořených programů a praktické zkušenosti s použitím programů při vzdělávání osob s mentálním postižením v organizaci Klíči – ústavu sociální péče.*

***Klíčová slova:** osoby s mentálním postižením, výukové programy, trh práce.*

## **Postavení osob s mentálním postižením na trhu práce**

V současné době se řada firem prezentuje zaměstnáváním mentálně postižených spoluobčanů. Jedná se samozřejmě o velmi záslužnou a potřebnou aktivitu, ale k tomu, aby mentálně postižený jedinec mohl uplatnit své schopnosti na trhu práce vede velmi dlouhá a nelehká cesta. Svůj příspěvek bychom chtěli zaměřit právě na tuto předpracovní přípravu, kterou většina z nich prochází v různých formách ústavní péče.

Klíč – ústav sociální péče Olomouc (dále jen Klíč), je příspěvkovou organizací Olomouckého kraje. Ústav ve své činnosti vychází z mezinárodně přijatých dokumentů upravujících postavení mentálně a jinak zdravotně postižených. Především se jedná o Všeobecnou deklaraci lidských práv, Úmluvu o právech dítěte, Deklaraci práv mentálně postižených, Standardní pravidla pro vyrovnání příležitostí pro osoby se zdravotním postižením a další platné právní předpisy České republiky. Jeho práce je založena na hodnotách demokracie a lidských práv.

Základním posláním ústavu je poskytování sociálních služeb klientům s mentálním nebo vícenásobným postižením v souladu se Standardy kvality sociálních služeb. Služby jsou poskytovány ve spolupráci s rodinou či přirozeným sociálním zázemím klienta. Cílem činnosti ústavu je maximální rozvoj osobnosti klienta a jeho seberealizace při respektování jeho možností a schopností. Sociální služby jsou poskytovány formou denního a týdenního stacionáře a chráněného bydlení popř. přechodného pobytu.

## **Reálné potřeby cílových skupin**

V rámci zkvalitnění života má celoživotní vzdělávání handicapovaných specifický význam:

- pro rozvoj dalšího vzdělávání navazujícího na základní všeobecné i odborné vzdělání jako rozvoj osobnosti a příprava na nové životní situace v soukromém životě,
- pro rozvoj kvalifikace, rekvalifikace a zaměstnání,
- pro zvládání socializace a enkulturace do společnosti a minoritní kultury handicapovaných i majoritní společnosti a kultury intaktních,
- pro prevenci snižování množství a úrovně defektivit a handicapů.

---

\* Podporováno projektem č. CZ 04.1 05/3.2.49.2/3288 „Vzdělávací program pro integraci osob s mentálním postižením“ grantového schématu v rámci výzvy Olomouckého kraje Podpora sociální integrace v olomouckém kraji - opatření 3.2.

Přístup ke koncepci celoživotního vzdělávání dospělých mentálně postižených klientů v našem zařízení je postaven na základních principech komprehenzivní andragogiky handicapovaných:

- princip cílevědomého postupu a jednání,
- princip pohody, vyrovnanosti racionality a emotivity, přiměřenosti a prevence stresů,
- princip respektování potřeb handicapovaných,
- princip aktivity, samostatnosti, asertivity a emancipace,
- princip komplementarity individuálního a skupinového přístupu,
- princip integrace, partnerství, podpory a solidarity,
- princip humanity a respektování lidské důstojnosti handicapovaných.

V rámci Koncepce celoživotního vzdělávání klientů Klíče je v každém vzdělávacím oboru podrobně popsán souhrn jednotlivých znalostí, vědomostí a dovedností, kterých klienti mohou postupně dle individuálních mentálních schopností s podporou a vedením speciálních pedagogů dosáhnout. V oboru informační a komunikační technologie se jedná o následující dovednosti:

- schopnost formulovat svůj požadavek,
- využívání výpočetní techniky, aplikačního i výukového software ke zvýšení efektivnosti učení,
- tvořivé využívání softwarových a hardwarových prostředků při prezentaci výsledků své práce,
- respektování práv k duševnímu vlastnictví při využívání software,
- zaujetí odpovědného a etického přístupu k nevhodným obsahům vyskytujícím se na internetu či jiných médiích,
- šetrná práce s výpočetní technikou.

Během uplynulých let se otevřel se prostor dalšího možného osobního vývoje klienta směrem k tomu, co je pro dospělého jedince celkem běžné – využít svůj potenciál pracovních možností – chodit do zaměstnání. Předcházela příprava osobními rozhovory s klienty a jejich rodiči, opatrovníky, přáteli, zvažování zájmu a schopností klienta vzhledem k nabídce na trhu práce, změněné pracovní schopnosti, přidělení invalidního důchodu atd. ve spolupráci s Agenturou podporovaného zaměstnávání (APZ). Příležitost je nabízena všem klientům, kteří mají o zaměstnání zájem.

V průběhu posledních tří let, kdy naši klienti začali hledat svá uplatnění na trhu práce jsme se setkali s různými problémy, zdánlivě neřešitelnými situacemi, neochotou a nepochopením okolí a také s údivem, proč vlastně chtějí pracovat. Jsou poživatelé invalidních důchodů a proč tedy zabírají ostatním pracovní místo? Toto se samozřejmě odráží i v motivaci klientů k práci. Obrovskou negativní roli často sehrává tzv. ochraňující přístup rodiny, která staví jedince s MP do role nemohoucího, neschopného rozhodovat sama o sobě, strach i negativní zkušenosti opatrovníků se zneužíváním v práci, neméně důležitá je i jejich obava ze ztráty invalidního důchodu.

Podrobná předpracovní příprava obsahovala následující oblasti podpory, na základě nichž patron či příslušný vychovatel připravoval klienta k potenciálnímu výkonu povolání :

- mapování a stanovování cílů,
- podpora volby a rozhodování klienta o jeho vlastním životě – posílení porozumění jeho situaci,
- zvýšení respektu – aby klient sám sebe prezentoval společensky hodnotným přístupem,
- posílení participace klienta v životě komunity – posilování vztahů s rodinou, přáteli, sousedy, navazování smysluplných vztahů s lidmi, kteří mají podobné zázemí,

- zvládání domácnosti,
- hospodaření s penězi,
- orientace v čase, prostoru, prostředcích MHD,
- sebeobsluha,
- komunikace – s rodinou, okolím, úřady ,
- sociální kontakty a vazby,
- využití běžných i specializovaných služeb, zdrojů komunity,
- organizace času,
- příprava na možnou krizi, hodnocení rizik – vytváření modelových situací či jednání v konkrétních situacích.

Na základě podrobné přípravy ze strany poskytovatele sociální služby a rodiny a následného splnění všech výše uvedených podmínek se může takto připravený mentálně postižený jedinec blíže orientovat, navazovat vztahy s okolím a získávat informace o pracovním uplatnění v tom oboru, ve kterém by chtěl do budoucna pracovat, vzhledem k nabídce na trhu práce.

### **Vznik projektu výukových programů**

Myšlenka vytvořit multimediální výukové programy pro osoby s mentálním postižením vznikla v roce 2005 na půdě Klíče. Tehdy byly v ústavu sociální péče nainstalovány 4 počítače, které tvořily základ počítačové učebny. Současně byl do nabídky vzdělávacích aktivit zařazen počítačový kroužek. O členství v tomto kroužku byl již od počátku mezi klienty velký zájem. Zde jsme však narazili na problém, že pro tuto cílovou skupinu neexistují relevantní výukové programy. Obecně se dá říct, že výukové programy určené dospělým jsou pro osoby s mentálním postižením příliš složité, zatímco výukové programy pro děti jsou zase příliš jednoduché a obsahově nezajímavé pro dospělé klienty. Bylo tedy potřeba vytvořit speciální programy.

Zpracování výukových počítačových programů bylo zajištěno ve spolupráci s Katedrou informatiky Přírodovědecké fakulty UP Olomouc. Programy vytvořili studenti této katedry v rámci předmětu Projektový seminář. Obsah programů byl navržen na základě analýzy požadavků a potřeb klientů. Vzniklo tak 11 multimediálních programů, které mohou být postupně dle finančních možností zařízení doplňovány na základě rostoucích požadavků, potřeb schopností a dovedností klientely.

### **Zásady tvorby výukových programů pro mentálně postižené**

Při tvorbě výukových programů bylo potřeba řídit se specifickými nároky pro danou cílovou skupinu. Jsou to především tyto:

- *Velikost a množství textu.* Někteří klienti s mentálním postižením neumí číst, nebo čtou velmi špatně či globálně. Základním požadavkem bylo tedy, aby programy obsahovaly minimum textu a tento text se dal zvětšovat.
- *Jednoduchost a přehlednost.* Vzhledem k omezeným motorickým schopnostem některých osob s mentálním postižením bylo potřeba volit pokud možno co nejjednodušší ovládání programů. Celé prostředí by mělo být přehledné, tak aby se klienti v něm dokázali dobře orientovat.
- *Motivace.* Problém většiny osob s mentálním postižením je udržet soustředění na určitou činnost. Bylo proto potřeba začlenit do výukových programů motivační prvek, který by udržel pozornost klientů. Tento motivační prvek byl většinou realizován prostřednictvím soutěží a her.

- *Ovládání pomocí dotykových obrazovek.* V průběhu realizace projektu byla vytvořena nová počítačová učebna, kde byla polovina počítačů vybavena dotykovými monitory. Bylo tedy potřeba programy uzpůsobit i tomuto způsobu ovládání.
- *Rozšiřitelnost.* Vzhledem k formě a obsahu jednotlivých výukových programů vznikl požadavek na možnost aktualizace a rozšiřitelnosti programů. Toto rozšíření by měli být schopni provést přímo vychovatelé Klíče. Je proto realizována prostřednictvím editace jednoduchým textových a XML souborů.

### **Multimediální programy**

Každý multimediální program byl vytvořen s ohledem na možnosti a schopnosti klientů Klíče. Většinou se skládá ze dvou částí.

- *Výuková část.* Ve výukové části jsou shromážděny základní fakta, které by si měl klient osvojit. Tato část je většinou bohatě dokumentována pomocí obrázku. Pokud je v této části nutné uvést větší množství textu, je tento text namluven.
- *Procvičovací část.* V této části si klienti zábavnou formou procvičují znalosti získané ve výukové části.

Multimediální výukové programy lze rozdělit na dvě skupiny:

- *Programy pro výuku podle Koncepce celoživotního vzdělání klientů v Klíči.* Tyto programy pokrývají základní témata z Koncepce celoživotního vzdělávání. Mezi tyto programy patří například Astronomie, Lidské tělo, Památky Olomouce.
- *Programy pro výuku sociálních dovedností.* Tyto programy mají pomoci klientům naučit se určité sociální dovednosti a tím zvýšit jejich šanci na uplatnění na trhu práce. Mezi tyto programy patří Cestování MHD, Nakupování a Dopravní situace.

### **Programy pro výuku podle Koncepce celoživotního vzdělání klientů v Klíči**

Těchto programů vzniklo celkem 8:

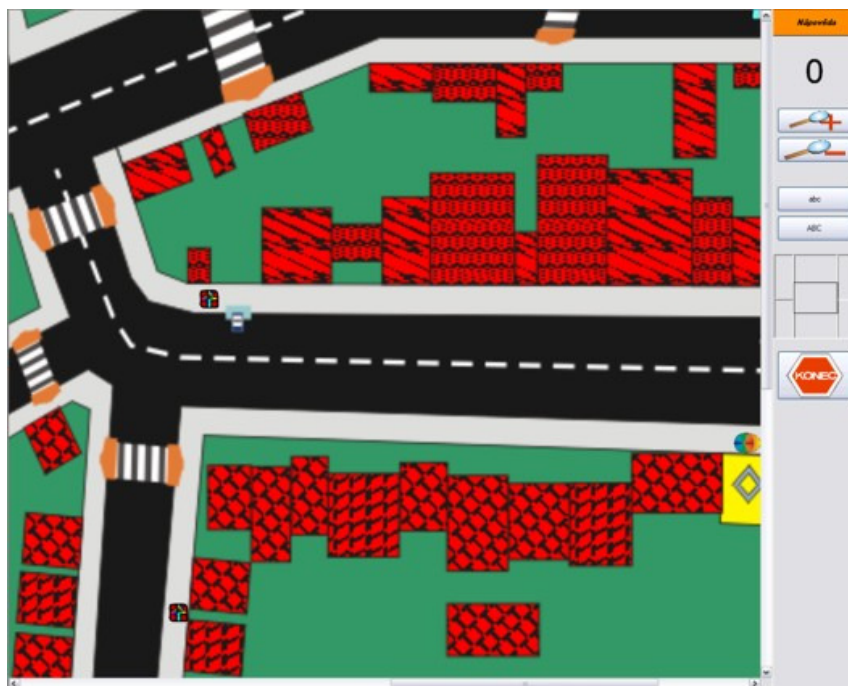
- *Astronomie.* Program seznamuje se základními poznatky o sluneční soustavě. Klienti by se měli zde naučit poznávat jednotlivé planety sluneční soustavy a naučit se uspořádání těchto planet vzhledem ke vzdálenosti oběžných drah od Slunce.
- *Byliny a dřeviny.* Program slouží k poznávání bylin a dřevin. Výuka je prováděna formou hry Pexeso, kdy je možné volit různé dvojice karet: list–plod, list–název, plod–název.
- *Houby.* Formou procházky lesem a hledáním hub v něm se klienti učí poznávat jednotlivé houby. K dispozici mají i atlas hub se základním popisem použitých hub.
- *Lidské tělo.* Program seznamuje klienty se základními částmi lidského těla formou sestavování jednotlivých soustav.
- *Památky Olomouce.* Klienti se učí poznávat památky prostřednictvím sestavováním fotografií památek pomocí puzzle.
- *Vynálezy.* Klienti se seznámí s nejvýznamnějšími vynálezci a vynálezy. Toto je procvičeno prostřednictvím jednoduchých testů.
- *Výukové texty Českého jazyka.* Klienti se učí číst pomocí přiřazování významu jednotlivým slovům.
- *Zeměpis Evropy.* Klienti se učí základní fakta o zemích Evropy prostřednictvím různých testů a poznávacích úkolů.



### Programy pro výuku sociálních dovedností

Tyto programy vznikly celkem 3:

- *Cestování MHD Olomouc.* Důležitou dovedností je umět se orientovat v systému MHD Olomouc a tento systém využívat. Tomu má napomoci tento program, který formou simulace učí klienty poznávat ty nejdůležitější dopravní trasy.
- *Dopravní situace.* Klienti se mohou samostatně pohybovat po Olomouci. Toto je důležité i vzhledem k jejich možnosti zaměstnání. Tento program formou hry učí klienty pohybovat se v roli chodce a cyklisty po nejdůležitějších místech Olomouce. Program se důsledně řídí pravidly silničního provozu, které jsou zde jednoduše shrnuty.



Obrázek 2 – Výukový program Dopravní situace

- *Nakupování.* Klienti si samostatně nakupují především v supermarketech. Největším problémem pro ně je umět si spočítat cenu zboží, které si vybrali. Často se stává, že teprve u pokladny zjistí, že nemají dostatečnou sumu peněz k zaplacení nákupu. To vyvolává časté konfliktní situace. Tento program je formou simulace nákupu má naučit této dovednosti. V programu je možné nastavovat různé obtížnosti, kdy klienti mají respektive nemají k dispozici součet ceny zboží v košíku.



Obrázek 3 – Výukový program Dopravní situace

### Závěr

V současné době jsou všechny programy nainstalovány v počítačové učebně Klíče. Součástí instalace bylo i zaškolení pracovníků ústavu v ovládnání programů.

Výukové programy jsou využívány každý den v rámci vzdělávacích aktivit dle rozvrhu dne. Při práci s programy klientům poskytují podporu speciální pedagogové, vyškolení pro práci s těmito programy. Klienti se v září 2006 rámcově seznámili se všemi nabízenými programy a práce s nimi byla zařazena do Projektů osobního rozvoje klienta. Během roku pomocí programů získávali nové poznatky a dovednosti, jejichž rostoucí úroveň byla zaznamenána ve Zprávách o pobytu klienta.

Výukové programy jsou rovněž využívány i v počítačovém kroužku, kde se setkaly s velkým zájmem klientů. O spokojenosti s výukovými programy svědčí i to, že Klíč si doobjednal ještě jeden program k doplnění výuky.

### Literatura

- HADRAVA, J. *Chráněné bydlení mentálně retardovaných a příprava klientů na ně*. České Budějovice, 2004. Bakalářská práce na VŠ Jana Amose Komenského. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Jan Jenší.
- JESENSKÝ, J. *Andragogika a gerontagogika handicapovaných*. Praha: Karolinum, 2000. ISBN 80-7184-823-9.
- KOZÁKOVÁ, Z. *Psychopedie*. Olomouc: UP Olomouc, 2005. ISBN 80-244-0991-7.
- KRAHULCOVÁ, B. *Postižený člověk v procesu senescence*. Praha: UK — PdF, 2002. ISBN 80-7290-094-3.
- MERVARTOVÁ, J. *Vzdělávání pracovníků ÚSP metodou videotréningu interakcí*. Pardubice: Regionální rozvojová agentura, 2005. ISBN 80-86967-01-8.
- NĚMEC, J., KUSÝ, M. *Aktivní sociální učení v podmínkách ústavní a ochranné výchovy*. Praha, 1998.
- PAULÍK, K. (ed.) *Uplatnění věd o člověku v sociální práci*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2005. ISBN 80-7042-690-X.
- PIPEKOVÁ, J. *Osoby s mentálním postižením ve světle současných edukativních trendů*. Brno: MSD, spol. s r. o., 2006. ISBN 80-86633-40-3.

ŘEZÁČ, J. *Sociální psychologie*. Brno: Paido, 1998. ISBN 80-85931-48-6.

1. VÁGNEROVÁ, M. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. Praha: Portál, 1999. ISBN 80-7178-496-6.

***Improvement of Exercise Person with Mental Handicap in Employment Market by Multimedia Learning Programs***

***Annotation:*** *The paper is about exercise person with mental handicap in employment market. We created special multimedia learning programs to improve chance of exercise person with mental handicap. In our paper we describe basic characters of this programs and practical expediencies with using these programs in institution for mental handicapped clients Klic.*

***Key words:*** *person with mental handicap, learning programs, employment market*

**Kontaktní adresa autora:**

**Jiří Zacpal, Mgr., PhD.**

**Katedra informatiky PŘF UP**

**Tomkova 40**

**[jiri.zacpal@upol.cz](mailto:jiri.zacpal@upol.cz)**

# POJIŠTĚNÍ ODPOVĚDNOSTI MANAGEMENTU A DOZORČÍ RADY ZA ŠKODY

**Jaroslav Zlámal**

***Abstrakt:** Článek pojednává o možnosti pojištění dozorčí rady a managementu akciové společnosti pro případ vzniku škody způsobené chybným rozhodnutím jak managementu, tak i dozorčí rady. Na tyto škody pojišťuje členy managementu a dozorčí rady v ČR pouze Česká pojišťovna, a.s. Jedná se o škody způsobené tzv. třetím osobám, tj. jiným subjektům, nikoliv zaměstnancům nebo vlastníkům akciové společnosti.*

***Klíčová slova:** Pojištění, škody, chybné rozhodnutí, dozorčí rada, management, akciová společnost*

## **Obecná právní úprava odpovědnosti za škodu členů představenstva a dozorčí rady obchodní společnosti**

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník v aktuálním znění, stanovuje u akciové společnosti povinnosti členů představenstva i dozorčí rady. Mezi základní povinnosti patří dle § 194, odstavce 5 také povinnosti, jejichž porušením nebo nedodržením mohou vzniknout škody. Dále tento odstavec výslovně upravuje odpovědnost za škodu způsobenou členem nebo členy představenstva. Cituji:

„členové představenstva jsou povinni vykonávat svou působnost s péčí řádného hospodáře a zachovávat mlčenlivost o důvěrných informacích a skutečnostech, jejichž prozrazení třetím osobám by mohlo společnosti způsobit škodu. Je-li sporné, zda člen představenstva jednal s péčí řádného hospodáře, nese důkazní břemeno o tom, že jednal s péčí řádného hospodáře, tento člen představenstva. Ti členové, kteří způsobili společnosti porušením právních povinností při výkonu působnosti představenstva škodu, odpovídají za tuto škodu společně a nerozdílně. Smlouva mezi společností a členem představenstva nebo ustanovení stanov vylučující nebo omezující odpovědnost člena představenstva za škodu jsou neplatné. Členové představenstva odpovídají za škodu, kterou způsobili společnosti plněním pokynu valné hromady, jen je-li pokyn valné hromady v rozporu s právními předpisy.“

Navenek, tj. ve vztahu k třetím osobám, odpovídá za škodu akciová společnost. Mezi třetí osoby, tedy možný okruh poškozených, můžeme zařadit akcionáře, věřitele, zákazníky. I když za možnou škodu vůči třetím osobám odpovídá akciová společnost, uvedený zákon hned v následujícím odstavci specifikuje konkrétní odpovědnost osob jednajících jménem společnosti. Cituji § 194, odstavec 6: „členové představenstva, kteří odpovídají společnosti za škodu, ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně, jestliže odpovědný člen představenstva škodu neuhradil a věřitelé nemohou dosáhnout uspokojení své pohledávky z majetku společnosti pro její platební neschopnost nebo z důvodu, že společnost zastavila platby. Rozsah ručení je omezen rozsahem povinností členů představenstva k náhradě škody. Ručení člena představenstva zaniká, jestliže způsobenou škodu uhradí“.

Zákon tedy předpokládá možnost, že při výkonu funkce člena představenstva může dojít k porušení právních povinností při výkonu funkce, může dojít k zanedbání povinností, nedbalostnímu nebo dokonce i úmyslnému jednání, které má za následek vznik škody třetích osob. Stejně tak zákon předpokládá i možnost pochybení ze strany členů dozorčí rady, když i tuto oblast v zákoně uvádí a stanovuje odpovědnost za toto jednání podobným způsobem jako u členů představenstva.

V paragrafu 200, odstavci 3, zákon stanovuje, že pro členy dozorčí rady platí obdobně ustanovení jako pro členy představenstva. Navíc však řeší i možný kolizní vztah mezi představenstvem a dozorčí radou, když v § 201, odstavci 4 stanovuje následující cituji:

„jestliže zákon nebo stanovy vyžadují k určitým jednáním představenstva předchozí souhlas dozorčí rady a dozorčí rada souhlas k takovému jednání souhlas nedá nebo využije-li dozorčí rada svého práva zakázat představenstvu určité jednání jménem společnosti, neodpovídají členové představenstva společnosti za škodu, která jí z důvodu splnění takového rozhodnutí dozorčí rady vznikne. Za škodu takto vzniklou odpovídají společně a nerozdílně ti členové dozorčí rady, kteří při rozhodování o jednáních uvedených v první větě nejednali s péčí řádného hospodáře. Jestliže dá dozorčí rada souhlas k jednáním uvedeným v první větě, za škodu vzniklou z takového jednání odpovídají společně a nerozdílně členové představenstva i dozorčí rady, kteří při rozhodování o tom, zda se má jednání uskutečnit, nevykonávali funkci s péčí řádného hospodáře“.

Zcela stejným způsobem řeší odpovědnost za škody jednáním statutárních zástupců i členů dozorčí rady obchodní zákoník i pro společnost s ručením omezeným, a to pouze odkazem na dané paragrafy v části týkající se akciové společnosti. U zbývajících dvou typů obchodních společností je odpovědnost za škody řešena jiným způsobem, a to v souvislosti s odlišnou majetkovou a řídicí strukturou veřejné obchodní společnosti či komanditní společnosti. Ve všech případech obchodních společností platí ustanovení týkající se zákazu konkurence, neboť tímto jednáním se vytváří předpoklad k možnému vzniku škody obchodní společnosti.

Závěrem lze tedy říci, že z obchodního zákoníku vyplývá regulace jednání a rozhodování členů představenstva či dozorčích rad, které by mohlo způsobit škodu a zákon takového jednání a rozhodování poměrně přesně definuje a stanovuje právní rámec pro odpovědnost členů těchto orgánů.

### **Pojištění členů představenstva a dozorčí rady akciové společnosti pro případ odpovědnosti za škodu**

Česká pojišťovna, a.s., sjednává pojištění členů představenstva a dozorčí rady akciové společnosti pro případ odpovědnosti za škodu. Toto pojištění lze sjednat výhradně pro akciovou společnost, tzn. že pojistníkem je akciová společnost, pojištěnými jsou členové představenstva a dozorčí rady akciové společnosti. Pojištění lze sjednat:

A)

- a) pro členy představenstva a dozorčí rady
- b) jen pro členy představenstva akciové společnosti
- c) jen pro členy dozorčí rady

ale i pro

B)

- a) členy představenstva a dozorčí rady
- b) jen pro členy představenstva všech dceřinných společností
- c) jen pro členy dozorčí rady akciové společnosti

Pojištění členů představenstva a dozorčí rady vychází z Všeobecných podmínek pro pojištění odpovědnosti za škodu a rozšiřuje tyto podmínky o další specifické doplňkové pojistné podmínky dle zvláštního předpisu pojišťovny. V něm jsou stanoveny zásady pojištění, povinnosti pojistníka a pojištěného, výklad škodné události i speciální výluky z pojištění.

Podívejme se proto podrobněji na konkrétní možnosti a specifické podmínky tohoto druhu pojištění, které poskytuje právě tato pojišťovna, zatímco jiné pojišťovny mohou pojistit osoby v rámci všeobecných pojistných podmínek odpovědnosti za škodu, ale tyto tzv. doplňkové podmínky speciálně pro pojištění odpovědnosti vyplývající z výkonu funkce, neužívají a žádné pojištění členů představenstva a dozorčí rady neuzavírají.

## **Rozsah pojištění**

Doplňkové pojištění sjednává akciová společnost, a to (není-li v pojistné smlouvě uvedeno jinak) pro všechny osoby které v době trvání **byly, jsou nebo budou** členem představenstva a dozorčí rady akciové společnosti, která danou smlouvu uzavřela. Jak vyplývá ze schématu, lze pojištění sjednat i ve prospěch členů představenstva a dozorčí rady osob ovládaných (řízených) pojistníkem, tedy i několika dceřinných společností, a to dle uvedených variant. Opět je nutno zdůraznit, že i v tomto případě platí onen časový horizont stejně jako pro vlastní akciovou společnost. Znamená to, že pokud je pojištění sjednáno i ve prospěch členů představenstva a dozorčí rady osob ovládaných (řízených) pojistníkem, jsou pojištěnými všechny osoby, které v době trvání pojištění byly, jsou nebo budou členem představenstva a dozorčí rady osoby ovládané (řízené) pojistníkem. Tento časový horizont (od minulosti přes současnost až do budoucnosti) je pro pojištění osob velmi neobvyklý a tvoří zcela specifický rámec tohoto typu pojištění.

Pokud se jedná o členy představenstva, existují dva modely jejich vztahu ke společnosti:

a) člen představenstva je současně v pracovním poměru ke společnosti, kde je členem představenstva.

V takovém případě je třeba rozlišovat odpovědnost za škodu způsobenou plněním pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním (odpovědnost do výše x-násobku měsíčního výdělku - upraveno zákoníkem práce včetně jeho možných aktualizací a doplňků, tzn., že ji neřeší daná smlouva) a odpovědnost za škodu způsobenou výkonem funkce člena představenstva, kde platí neomezená odpovědnost,

b) člen představenstva není v pracovním poměru ke společnosti, v tomto případě platí vždy neomezená odpovědnost.

## **Předmět pojištění a výluky z pojištění**

Předmětem pojištění je vznik finanční škody na území České republiky. Škodná událost podléhající tomuto zvláštnímu druhu pojištění může vzniknout prakticky ze tří hlavních důvodů:

a) v případě právním předpisem stanovené odpovědnosti za škodu člena představenstva a dozorčí rady akciové společnosti (pojištěného) vzniklou jinému (třetí osobě) než této společnosti (pojistníkovi), pokud ke škodě došlo následkem porušení povinností vyplývajících z funkce pojištěného (tzv. přímá odpovědnost člena představenstva nebo dozorčí rady),

b) v případě, kdy akciová společnost (pojistník) je povinna uhradit škodu jinému (třetí osobě), pokud ke škodě došlo následkem porušení povinností pojištěného vyplývajících z jeho funkce, za předpokladu, že proti pojistníkovi bylo vedeno soudní řízení o náhradu škody a v tomto řízení byla odpovědnost pojištěného za vzniklou škodu prokazatelně zjištěna,

c) v případě, že pojištěný ručí za závazky společnosti a věřitelé nemohou dosáhnout uspokojení svých pohledávek z majetku společnosti pro její platební neschopnost nebo z důvodu, že společnost zastavila platby, jestliže škodu, ke které došlo následkem porušení povinností pojištěného vyplývajících z jeho funkce, společnost uhradila jinému, ale pojištěný ji společnosti neuhradil (tzv. ručení člena představenstva).

Porušením povinností se rozumí jakákoliv nedbalost, chyba, nesprávné prohlášení, nekonání, překročení pravomocí, porušení mandátu nebo jiný čin nebo prohlášení pojištěného za podmínky, že se takový čin nebo prohlášení vztahuje k výkonu jeho funkce jako člena představenstva nebo dozorčí rady.

Tyto tři příčiny jsou podstatou tohoto specifického druhu pojištění odpovědnosti. Každé pojištění obsahuje však i určité výjimky, faktory či podmínky, které právo na úhradu pojistného omezují, respektive i vylučují. Kromě obecných výluk, které jsou dány ve Všeobecných pojistných podmínkách pro pojištění odpovědnosti za škodu, tak v případě tohoto druhu pojištění **platí i další, speciální výluky z pojištění**. Pojištění se tak nevztahuje na odpovědnost pojištěného za škodu:

- způsobenou úmyslně nebo následkem nečestného jednání, podvodu nebo svévolného konání pojištěného,
- vzniklou, přímo nebo nepřímo vyplývající nebo jakkoli spojenou s působením úniku škodlivin, se znečištěním nebo kontaminací jakéhokoliv druhu,
- způsobenou vibracemi, sesedáním, sesouváním půdy, erozí a v důsledku poddolování,
- vzniklou prokazatelnou nebo údajnou urážkou nebo pomluvou nebo z nich přímo nebo nepřímo vyplývající, dále způsobenou narušením soukromí, nezákonným vstupem, vypuzením, neoprávněným uvězněním, duševním trýzněním, emociálním utrpením, porušením autorských práv, plagiátorstvím, (viz trestní zákoník, zákon o přestupcích, listina základních práv a svobod, občanský zákoník, autorský zákon),
- vzniklou v důsledku nebo jakkoli spojenou s úrazem, jiným poškozením zdraví, poškozením, zničením nebo pohřešování věci,
- způsobenou porušením povinností z pracovněprávních vztahů pojištěného k pojistníkovi (viz výše uvedené, řeší zákoník práce),
- způsobenou vyplacením jakékoliv odměny pojištěnému, která mu byla vyplacena bez předchozího souhlasu valné hromady,
- vzniklou následkem nebo v souvislosti se získáním jakéhokoliv zisku nebo výhody nebo přijetím jakýchkoliv odměn pojištěným, na které nemá právní nárok,
- způsobenou ovládané (řízené) osobě nebo ovládající (řídící) osobě nebo ostatním osobám ovládaným (řízeným) stejnou ovládající (řídící) osobou (propojeným osobám),
- vzniklou v důsledku porušení zákazu konkurence pojištěného ve smyslu příslušných právních předpisů.

Všeobecné pojistné podmínky pro pojištění odpovědnosti za škodu obsahují výluky, které mohou být pro celou řadu akciových společností působících v oblasti péče o zdraví či přímo ve zdravotnictví rovněž důležité. Proto doplňuji výše uvedený výčet ještě o několik výluk zaměřených do dané oblasti. Pojištění se tedy rovněž nevztahuje za škodu:

- vzniklou na životním prostředí, včetně ekologické újmy,
- způsobenou jadernou energií, azbestem nebo formaldehydem,
- způsobenou přenosem viru HIV,
- škodu, která se projevuje genetickými změnami organismu,
- škodu způsobenou geneticky modifikovanými organismy nebo toxickými plísněmi.

### **Organizační a ostatní podmínky pojištění**

V této části uvádím několik důležitých organizačních či jiných podmínek, jak pro vlastní uzavření smlouvy, tak i pro její plnění. Úvodem je však třeba říci podstatnou věc z hlediska nákladů na tento druh doplňkového pojištění:

*toto pojistné není z hlediska daňové problematiky odčitatelnou položkou*

Kromě všeobecných podmínek pro vlastní uzavření smlouvy, které jsou dány zákonem, jsou akciové společnosti i pojištěnému stanoveny určité povinnosti. Především:

- pojištěný je povinen bez zbytečného odkladu ode dne, kdy se dověděl o tom, že nastala škodná událost, tuto skutečnost pojišťovně písemně oznámit, dále se vyjádřit k uplatňované náhradě a její výši a oznámit, že pojistník se ocitl v platební neschopnosti a z tohoto důvodu lze očekávat vznesení nároku z titulu ručení vůči členu představenstva,
- akciová společnost je povinna bez zbytečného odkladu sdělit pojišťovně, že je proti ní uplatněno právo na náhradu škody, kterou způsobil pojištěný následkem porušení povinnosti vyplývajících z jeho funkce,
- plnění vyplacené ze všech škodných událostí týkajících se všech, kteří jsou pojištěni jednou pojistnou smlouvou, nastalých v průběhu jednoho pojistného roku, nesmí překročit limit, popřípadě sublimit, pojistného plnění sjednaný v pojistné smlouvě,
- pokud je současně uplatněn nárok více pojištěných a limit, popřípadě sublimit, pojistného plnění nepostačuje, odškodní pojišťovna nároky poškozených poměrně,
- pokud je uplatněn nárok na plnění z pojištění z jedné škodné události více pojištěnými, odečítá se spoluúčast pouze jednou. V takovém případě se spoluúčast mezi pojištěnými rovnoměrně rozdělí,
- rizika do částky 20 milionů Kč pojistné částky přijímá ředitel pobočky České pojišťovny, a.s., rizika nad tuto částku již náměstek generálního ředitelství,
- pojišťovna plní náklady spjaté s náhradou škody poškozenému, náklady, poplatky a výdaje přiznané vůči pojištěnému (nikoli pojistníkovi - akciové společnosti) při projednávání škodní události oprávněným orgánem, popřípadě jiné náklady pojištěného vynaložené s písemným souhlasem České pojišťovny, a.s.

Další možné podmínky, organizační postupy či sazby mohou vyplynout při konkrétním jednání s příslušnými pracovníky pojišťovny. Ti především musí zvážit míru rizika a posoudit klienta z hlediska obchodního i společenského.

### **Posouzení rizika z hlediska pojišťovny**

Základní povinností a právem každé pobočky sjednávající pojištění v této oblasti je zjištění podkladů pro vlastní rozhodování. Klient tak musí sdělit pojišťovně celou řadu ekonomických i jiných údajů, které jsou důležité pro rozhodování pojišťovny. Jsou to údaje velmi citlivé, klient se musí smířit z jejich uvedením, na druhé straně je samozřejmě chráněn povinnou mlčenlivostí pracovníků pojišťovny. Na druhé straně jsou však hlavní ekonomické údaje u akciových společností povinně zveřejňovanými čísly.

Pojišťovna vydává pro svou potřebu k tomuto druhu pojištění speciální „Dotazník pro pojištění členů představenstva a dozorčí rady akciové společnosti pro případ odpovědnosti za škodu“.

### **Závěr**

Pojištění členů představenstva a dozorčí rady akciové společnosti pro případ odpovědnosti za škodu není novou věcí. Nové pojistné podmínky pro tento druh odpovědnostního vztahu Česká pojišťovna, a.s., uvedla do účinnosti ke konci roku 1996 a od roku 1997 začaly být tyto smlouvy realizovány. Česká pojišťovna, a.s. upřesňuje, aktualizuje tyto pojistné podmínky pro každý rok. Případů tohoto druhu pojištění však není mnoho. Jedná se, jak již bylo uvedeno, o doplňkové pojištění k všeobecnému pojištění odpovědnosti za škodu, specifický pojišťovací produkt sloužící omezenému okruhu osob, tj. pouze členům představenstva a dozorčí rady akciových společností a jejich dceřinných společností. Nejedná se o pojištění dovnitř společnosti, pojištění odpovědnosti osob rozhodujících jménem společnosti vůči ní samotné, nýbrž o pojištění vůči třetím osobám. Je třeba si uvědomit, že členové představenstva i dozorčí rady rozhodují často o velmi finančně náročných investicích



či opatřeních, které mohou mít za následek škody značného rozsahu. Je proto jistě dobré, a pro akciovou společnost prospěšné, eliminovat či alespoň zmírnit následky chybného rozhodnutí formou tohoto specifického doplňkového pojištění.

### **Literatura**

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník v aktuálním znění.

Všeobecné podmínky pro pojištění odpovědnosti za škodu ČP, a.s.

#### ***Insuring against management and the supervisory board liability***

**Annotation:** *The article deals with the possibility of insuring the supervisory board and management of the joint-stock company in case of inception of damage caused by incorrect decisions made by both either management or the supervisory board. The members of the management as well as supervisory board are insured for these events only by Česká pojišťovna, a.s. This insurance concerns only damages cause to the so called third person meaning other subjects not the employes or owners of the join-stock company.*

**Key words:** *insurance, damage, incorrect decision, supervisory board, management, join-stock company*

#### **Kontaktní adresa autora:**

**Jaroslav Zlámal, Ing., Ph.D.**

**katedra financí, finančního práva a národního hospodářství**

**Právnická fakulta**

**Univerzita Palackého v Olomouci**

**Lékařská fakulta**

**Ústav sociálního lékařství a zdravotní politiky,**

**Moravská vysoká škola v Olomouci, Ústav ekonomie.**

**zlamalj@tunw.upol.cz, jaroslav.zlamal@upol.cz**

# HODNOTY A POSTOJE ZNALOSTNÍHO PRACOVNÍKA

**Jarmila Zouharová**

**Abstrakt:** Příspěvek si klade za cíl nahlédnout na znalostního pracovníka z hlediska jeho vlastností, zvyků, předpokladů, postojů a chování. Je zpracován jako rekapitulace dřívějších prací a šetření uskutečněného na toto téma se studenty a s účastníky konference o znalostním managementu v Bratislavě. Zabývá se též srovnáním postojů a hodnot znalostních pracovníků z evropských zemí.

**Klíčová slova:** znalost, znalostní pracovník

## Vymezení základních pojmů

### Znalost

- Znalost vzniká z informace.
- Je to informace, ke které připojujeme naše vlastní zkušenosti, dovednosti, hodnoty a pozorování.
- Znalost je součástí rutin a je vázána na lidskou mysl.
- Pro pracovníka bývá nesnadné tuto znalost získat nebo ji použít.

### Znalostní pracovník

- Pracovník disponující specifickou znalostí. Tato znalost je často klíčová a pro organizaci důležitá. Zmíněný pracovník dokáže znalost prakticky využít.

## Hodnoty a postoje znalostního pracovníka

nalostní pracovník disponuje tedy určitými znalostmi, které získal z kolem proudících informací. Využil k tomu svých zkušeností a dovedností. Znalosti získal také pozorováním, opakováním některých procesů a hledáním souvislostí. Naskytá se otázka, jaké vlastnosti, hodnoty, postoje, zvyky, předpoklady a chování můžeme u takového pracovníka hledat a očekávat.

Nejsme samozřejmě sami, kdo si takovou otázku klade. Soubor, se kterým jsem pracovala, vznikl na konferenci Osney Media European Knowledge Managemet Thought Leaders Forum v Londýně. Publikován byl na internetu účastníkem zmiňované konference a autorem zabývajícím se znalostmi, znalostní ekonomikou a znalostními pracovníky – Davidem Gurteenem.

Poprvé jsem soubor předložila studentům při přednášce a požádala je o jeho setřídění z hlediska důležitosti jednotlivých charakteristik. V převážné většině se nejednalo o české studenty, ale o studenty z evropských zemí studujících ekonomii v České republice. (Soubor byl předkládán v angličtině).

Studenti byly rozděleni do šesti skupin, každá skupina o velikosti čtyř až pěti účastníků. Pak jim byl předložen soubor 37 charakteristik znalostního pracovníka. Studenti byli požádáni, aby soubor setřídili z hlediska důležitosti (významnosti) jednotlivých charakteristik od nejdůležitějších po nejméně důležité v určitém časovém limitu. Následně bylo provedeno porovnání výsledků mezi jednotlivými skupinami. Je potřeba zdůraznit, že neexistuje „správné řešení“.

Cílem práce bylo zamyslet se nad jednotlivými charakteristikami a diskutovat o nich.

## **Soubor charakteristik**

Znalostní pracovník:

- je spojovací článkem mezi lidmi
- spojuje lidi a myšlenky
- je dobrý síťový pracovník
- nerespektuje pravidla
- má výrazné komunikační schopnosti
- má rád lidi
- hodnotí sám sebe dobře (má se rád)
- motivuje ostatní
- je katalyzátorem
- umí požádat o pomoc
- projevuje integritu
- spoléhá se sám na sebe
- je otevřený ke sdílení
- nebojí se
- je orientovaný na výsledek
- je schopen rozpoznat rozhodující znalosti
- zvyšuje hodnotu organizace
- má výrazné znalosti z určité specifické oblasti
- přenosový článek (spojnice) mezi výsledky
- je důvěryhodný a „věřící“
- umí se rozhodnout
- není urážlivý
- nerad se podřizuje
- rád boří hranice
- umí přijmout autoritu (ale říká si o prominutí, nikoliv o povolení)
- věří v hodnotu sdílení znalostí
- je neformální vůdce
- je usnadňujícím prostředkem a spouštěčem
- umí naslouchat – nejdříve naslouchá
- nevyžaduje pochvalu
- vidí věci v širších souvislostech
- spolupracuje dobře s ostatními
- nezaujímá postoj „znalosti jsou síla“
- diskutuje s ostatními
- je připraven experimentovat s technikou
- rád si hraje
- je schopen přijmout riziko

Charakteristiky jsou uvedeny ve stejném pořadí, v jakém byly zveřejněny na internetu.

### **Vyhodnocení výsledků (v případě třídění souboru studenty)**

Výsledek práce byl následující. Studenti soubor setřídili v časovém limitu, ve čtyřčlenných nebo pětičlenných skupinkách se shodli bez viditelných problémů. Poté jsme přistoupili k porovnání výsledků jednotlivých skupin. Srovnávali jsme prvních pět nejdůležitějších charakteristik v každé skupině a dvě (podle jejich názoru) nejméně důležité. Výsledky jednotlivých skupin se velmi výrazně lišily. Byla jsem nucena konstatovat, že se nám v tomto případě nepodařilo získat nejvýznamnější charakteristiky, na kterých by se shodla celá skupina studentů.

### **Vědecká konference Bratislava**

Ve druhém případě jsem totéž srovnání uskutečnila na vědecké konferenci o znalostním managementu v Bratislavě. Účastníci konference byli odborníci na znalostní ekonomiku a znalostní management z České republiky a ze Slovenska. V převážné většině se jednalo o zástupce vysokých škol, byli však přítomni i pracovníci z praxe. Soubor byl předložen skupině cca 30 účastníků. Tentokrát nebyli respondenti rozděleni do skupin. Protože se jednalo o významné odborníky na znalostní management a znalosti z obou uvedených republik, byl velmi cenný každý jednotlivý názor. Také systém práce jsem zvolila odlišný. Každý z respondentů obdržel seznam charakteristik a pět kontrastních samolepek, které měl umístit na papíry s charakteristikami znalostního pracovníka kolující mezi účastníky. (Úkolem bylo označit barevnou samolepkou pět nejdůležitějších charakteristik.)

Časový limit byl velmi omezený (na celou práci bylo k dispozici cca 15 minut). Po této době byly papíry účastníkům odebrány a výsledky vyhodnoceny.

Odborníci na znalosti a znalostní management se celkem bez problémů shodli na pěti nejvýznamnějších charakteristikách znalostního pracovníka.

Za nejvýznamnější byly označeny:

- I. spojuje lidi a myšlenky
- II. je schopen rozpoznat rozhodující znalosti
- III. je orientovaný na výsledek
- IV. má výrazné znalosti z určité specifické oblasti
- V. motivuje ostatní

### **Znalostní pracovník – závěr**

Bylo by jistě zajímavé připravit podobné srovnání i pro tuto konferenci, ale pro tentokrát to neuděláme. Ostatně, každý z vás si může jednotlivé charakteristiky setřídít podle toho, co jemu připadá důležité a významné. Ještě jednou zdůrazňuji, že soubor „správných“ odpovědí neexistuje. Autor uvádí na internetu, že soubor vznikl ve skupině účastníků mezinárodní konference při diskusi po její oficiální části. Nebyl nijak tříděn, jednotlivé charakteristiky byly zaznamenány v tom pořadí, v jakém byly zmiňovány. Účastníci londýnské konference neměli dostatek časového prostoru k této práci. D. Guerteen v článku zdůrazňuje, že by bylo velmi zajímavé soubor setřídít a výsledky dále diskutovat s účastníky konference.

### **Práce se znalostmi – Chester**

Ve druhé části mého příspěvku bych se chtěla zmínit o odlišné zkušenosti – o dvoutýdenním kurzu obchodní angličtiny organizovaném pro pracovníky vyšších manažerských pozic jazykovou školou v Chesteru (Anglie). Účastníci byli pracovníci z různých oborů. Ačkoliv kurz nebyl nijak omezen, převážná většina klientů byla z evropských států. Kurz byl velmi intenzivní a účastníci byli vysoce motivovaní. Cílem všech účastníků bylo získat ve vymezeném (relativně krátkém) časovém úseku co největší množství znalostí.

Počet účastníků kurzu byl cca 20 osob, rozdělených do skupin podle úrovně znalostí. Maximální počet posluchačů v jedné skupině byl šest.

---

Sama škola píše o kurzu:

Účastníci kurzů jsou většinou klíčoví pracovníci společností, pro které je obtížné uvolnit se na delší dobu. Jde o velmi intenzivní jazykové programy. Pravidlem je vyšší věkový průměr posluchačů. Kurzy probíhají odděleně od standardních kurzů. Na začátku

pobytu si škola vyžádá od klienta analýzu jeho požadavků a představ o kurzu. Z těchto informací pak lektori vycházejí při přípravě jednotlivých lekcí.

---

Při tomto pobytu jsem měla možnost pozorovat práci se znalostmi v mezinárodní škole, srovnat motivaci, postoje, vlastnosti a očekávání jednotlivých účastníků (v převážné většině znalostních pracovníků) a porovnat je se svými osobními představami a postřehy. Nutno podotknout, že kurz vylučoval začátečníky.

### **Složení klientů dle zemí**

Složení klientů bylo následující:

Neevropské státy: 2 účastníci (Hongkong, Quebec)

Evropské státy byly zastoupeny takto (pořadí je uvedeno podle počtu účastníků z jednotlivých zemí)

Německo

Švýcarsko

Itálie

Francie

Litva

Česká republika

### **Profesní složení účastníků**

Vyšší management obchodních firem

Vyšší management výzkumných ústavů

Podnikatelé

Státní zaměstnanci

Management nestátních (charitativních) organizací

Pozn. Studenti nebyli ve skupině zastoupeni, nejmladšímu účastníkovi bylo 26 let.

### **Práce se znalostmi**

Celá skupina pracovala ve shodě. Nejdůležitějším cílem všech účastníků bez ohledu na profesní příslušnost nebo státní občanství bylo získat v co nejkratší době co možná nejvíce znalostí.

Jak víme, znalost vzniká z informace opakováním, procvičováním, praktickou aplikací a hledáním souvislostí. Škola se proto snažila simulovat procesy běžné ve firmě.

### **Příklady jednotlivých simulací**

1. Simulace obchodních jednání, sjednávání kontraktů, dojednání podmínek dodávek, úprava garančních podmínek, zaškolení a obsluha personálu
2. Simulace obchodní firmy, rozdělení rolí jednotlivých účastníků (obchodní manager, personální manager, technický manager, ředitel společnosti), řešení konkrétních záležitostí firmy dle zadání
3. Obchodní korespondence
4. Samostatná 15-ti minutová prezentace pro ostatní účastníky ve skupině na vybrané téma
5. Reklama a inzerce, příprava a realizace reklamního spotu

### **Charakteristiky účastníků kurzů**

Čtrnáct dnů jsem se pohybovala mezi jednotlivými účastníky. Měla jsem možnost poznat jejich zvyky, postoje a chování, poznat jejich motivaci a styl práce. Výsledky jsem mohla porovnat mezi sebou a srovnat s mými vlastními postoji, stylem práce a motivací.

Pokud použiji soubor 37 charakteristik a vyberu pět nejdůležitějších, byl každý účastník kurzů především:

- orientovaný na výsledek
- viděl věci v širších souvislostech
- spolupracoval dobře s ostatními
- byl otevřený ke sdílení
- diskutoval s ostatními

### **Závěr**

Domnívám se, že postoje, návyky, schopnosti a motivace znalostního pracovníka lze částečně predikovat. Soubor lze setřídít. Výsledky se však mohou měnit v závislosti na okolnostech a také v čase.

1. Změny závisí na podmínkách, ve kterých se znalostní pracovník pohybuje
2. Vlastnosti, postoje, hodnoty a zvyky se mění v souvislosti s profesím zaměřením znalostního pracovníka, s jeho kvalifikací, s postavením v organizaci a s věkem
3. Určitou (i když ne příliš významnou) roli hraje pohlaví znalostního pracovníka
4. Rozdíly v české a evropské populaci, jak jsem je měla možnost pozorovat v průběhu kurzu, nejsou výrazné

### **Literatura**

Odborné články a statě uveřejněné na internetu

#### *Values and attitudes of knowledge worker*

*Annotation: This is an attempt to categorize habits, attitudes, behaviours and values of knowledge workers. The problem was discussed with attendants of scientific conference in Bratislava and with students of Economic University in Prague. Part of the article is about experience with studying business English in Chester.*

*Key words: knowledge, knowledge worker*

### **Kontaktní adresa autora:**

**Jarmila Zouharová, Ing.**

**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**zouharovajar@volny.cz**

# TECHNOLOGICKÉ PARKY A ROZVOJ ÚZEMIA

Mária Zúbková

**Abstrakt:** Ambíciou článku je poukázať na nutnosť územného rozvoja v súčasnosti s ekonomickým rastom. Zvýhodniť územie a vybudovať v danom regióne vedecko-technologický park znamená zvýšenie ekonomickej úrovne územia, rast kvality života ľudí žijúcich v dotknutom území. Územný rozvoj predstavuje hospodársky rozvoj a spokojnosť obyvateľov. Potrebné je však brať do úvahy globalizáciu trhov, zvyšujúcu sa konkurenciu, čo vyžaduje značné investície do rozvoja územia.

**Kľúčové slová:** územný rozvoj, región, ekonomický rast, vedecko-technologický park, infraštruktúra, regionálna politika.

## Úvod

Už pri malom zamyslení sa zistíme, že náš „blahobyť“ úzko súvisí s ekonomickou úrovňou územia. Vieme, že nie každý región, nie každý územný celok má podstatný vplyv na úroveň celej krajiny.

Územné celky majú diferencovanú mieru ekonomického rastu, mieru nezamestnanosti a tým aj životnú úroveň, ktorá závisí okrem už spomínaných ekonomických kategórií aj na manažérskych schopnostiach predstaviteľov mesta, VÚC.

Pre úspešný rozvoj územia a mesta je nutné stanoviť pre to územie či mesto dlhodobý smer, ktorým sa bude uberať a ktorého napĺňanie bude podporovať tak voľba strategických cieľov ako aj každodenné správanie sa jednotlivých subjektov angažovaných na rozvoji daného územia.

Priemyselné parky sú efektívnou formou ako zvýhodniť územie. To je jeden z hlavných dôvodov ich budovania vo svete. Vo vyspelých ekonomikách - trhovo orientovaných sa spája činnosť priemyselných parkov s činnosťou vedecko-výskumných stredísk a univerzít. Potom je vhodnejšie hovoriť o technologických parkoch, ktorých nepopierateľnou snahou je orientácia na produkciu s vysokou pridanou hodnotou.

## Regionálny rozvoj Slovenska

Regionálna politika sa v Slovenskej republike v súčasnosti iba formuje. Základným strategicko – plánovacím dokumentom strednodobého charakteru pre rozvoj regiónov Slovenskej republiky je národný plán regionálneho rozvoja Slovenskej republiky, ktorý vytyčuje ciele, priority a programy hospodárskeho a sociálneho rozvoja Slovenskej republiky.

Slovenská republika úrovňou hrubého domáceho produktu na obyvateľa (HDP/obyvateľa) je hlboko pod 75% priemeru EÚ. Strategickým cieľom Slovenskej republiky je preto zabezpečiť pri rešpektovaní trvalo udržateľného rozvoja rast HDP.

Uvažovaný rast HDP možno zabezpečiť:

- podporou podnikania v regiónoch,
- vytvorením účinného mechanizmu koordinácie plánov a realizačných opatrení ústredných orgánov a orgánov regionálnej samosprávy,
- vznikom a podporou verejných, súkromných inštitúcií a záujmových združení orientovaných najmä na generovanie vnútorných zdrojov zabezpečujúcich ekonomický rast a zvyšovanie kvality života regiónov.

Rozvojové osi regionálneho rozvoja sú zamerané na tieto oblasti:

- podpora podnikania,

- rozvoj ľudských zdrojov,
- rozvoja infraštruktúry.

Pri formovaní stratégie regionálneho rozvoja a konkrétnej regionálnej politiky bude potrebné rešpektovať skutočnosť, že i naďalej prebieha proces koncentrácie ekonomických aktivít do obcí mestského charakteru.[1]

K zvyšovaniu kvality života obyvateľov regiónu treba využívať prírodné a kultúrne bohatstvo a priemyselný potenciál. Na hospodárskom rozvoji sa podieľajú z hľadiska ľudského potenciálu nie len obyvatelia miest ale aj vidieka. Spojiť ekonomické aktivity a kvalitu života v regióne podmieňuje dobre vybudovaná dopravná infraštruktúra a podpora malého a stredného podnikania.

Vzhlľadom na špecifické podmienky rozvoja jednotlivých regiónov v ekonomike Slovenska ich konkurencieschopnosť bude ovplyvňovaná predovšetkým:

1. využitím, reštrukturalizáciou a rozvojom produkčného potenciálu regiónov,
2. zvyšovaním inovačnej kapacity regiónov,
3. kultiváciou ľudského potenciálu a efektívneho využitia zdrojov pracovných síl, zlepšením dostupnosti regiónov a dovybavením ich územia infraštruktúrou.

Regionálnu politiku možno zadefinovať ako koncepcnú výkonnú činnosť štátu, územnej samosprávy a ďalších zainteresovaných subjektov, ktorej základnými cieľmi je:

- Prispievať k harmonickému a vyváženému rozvoju regiónov
- Znižovať rozdiely medzi úrovňou rozvoja jednotlivých regiónov
- Podporovať hospodársky a sociálny rozvoj jednotlivých regiónov, najmä pokiaľ ide o aktiváciu ich nedostatočne využívaného hospodárskeho a sociálneho potenciálu podporovať racionálne využívanie prírody a prírodných zdrojov vrátane ochrany životného prostredia, t.j. podporovať trvalo-udržateľný rozvoj.

Analýzy sociálno – ekonomickej situácie v regiónoch ukazujú významné rozvojové podnety pre jednotlivé regióny. Súhrne sa dajú tieto podnety charakterizovať prostredníctvom globálneho cieľa: **mobilizácia a rozvoj rastového potenciálu a inovačných schopností regiónov pre ich trvalo udržateľný rozvoj, a zvyšovanie konkurencieschopnosti regionálnej ekonomiky**. Tento cieľ zahŕňa úsilie o zabezpečenie vyššej životnej úrovne obyvateľov prostredníctvom ekonomického rozvoja a rastu založenom na kľúčových zdrojoch regiónov t.j. na ľuďoch a ich životnom prostredí. [4]

Súčasný názory ekonomického rastu vychádzajú z prác Solowa, Romera a Barra. Dajú sa v kocke zhrnúť nasledovne:

**Výrobný proces má tri základné vstupy - prácu, kapitál a technológiu, resp. poznatky. Tento vzťah sa premieta do slávnej rovnice produkčnej funkcie:  $Y = F(K, L, A)$ , kde Y je produkcia, K je kapitál, L je práca, A sú poznatky.** [5]

Z produkčnej funkcie vyplýva, že celková produkcia (napríklad rast HDP) môže rásť tromi spôsobmi:

- zvýši sa množstvo kapitálu pripadajúceho na jedného pracovníka (fixné investície rastú rýchlejšie ako počet pracovníkov a dochádza k akumulácii kapitálu),
- zvýši sa množstvo a/alebo zručnosť pracovníkov, napríklad skvalitnením ich vzdelania,
- zvýši sa úroveň používanej technológie.

Podľa neoklasickej teórie však ekonomika nemôže rásť donekonečna len vďaka fixným investíciám. Ak sa napríklad nejaká krajina (región) snaží zvýšiť ekonomický rast len vyššou akumuláciou kapitálu, krátkodobou dôjde k zvýšeniu rastu, ale časom sa táto miera začne znižovať, až klesne na nulu. Platí tu nemilosrdný zákon klesajúcich výnosov. Ak teda nejaká chudobná krajina (región) nasmeruje veľkú časť svojho HDP do fixných investícií,



dosiahne sprvu vysoký rast. S narastajúcou zásobou fixného kapitálu však bude miera rastu postupne klesať.

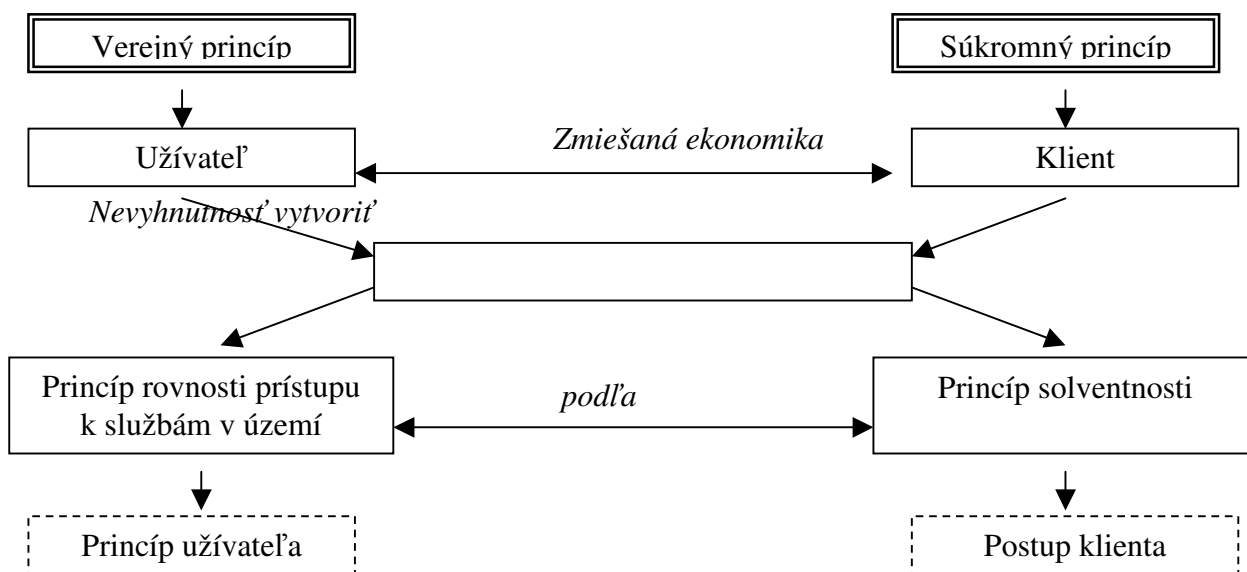
### Vzťah verejného a súkromného sektoru v území

Vhodné nástroje na podporu samotného rozvoja podnikania na svojom území má samospráva, ktorá môže ponúknutím výhod pre investora dosiahnuť želaný efekt.

Ekonomické aktivity na území samosprávnych celkov podliehajú rovnako ekonomickým cyklom ako makroregióny či štáty, ocitnú sa v krízových situáciách. Tiež podniky na ich území sa stretávajú s ťažkosťami a problémami prežitia, zvyšuje sa nezamestnanosť, navyše dynamicky sa rozvíjajúce technológie, to všetko spôsobuje, že územie sa stáva ľahko zraniteľným. Preto treba skúmať slabé stránky a ohrozenia daného územia. Snažiť sa predvídať ich, vyvarovať sa ich a stavať na silných stránkach a príležitostiach územia a tak pritiahnúť nové, ekonomické aktivity na samosprávne územie a tým zabezpečiť hospodársky rast a zamestnanosť.

V kontexte lokálneho ekonomického rozvoja sa dotýka územný rozvoj nielen občanov žijúcich na danom území, tiež podnikov etablovaných v území, ale aj návštevníkov. Všetci títo tvoria súbor užívateľov územia, súčasných i budúcich. Identifikovať a uspokojovať súčasné potreby a budúce očakávania súboru aktérov v území je úlohou tak verejného ako aj súkromného sektoru. [2]

**Graf č.1: Vzťah verejného a súkromného sektoru v území**



Územný rozvoj znamená hospodársky rozvoj a spokojnosť obyvateľov. Čo si však treba uvedomiť je globalizácia trhov a zvyšujúca sa konkurencia, čo si vyžaduje nemalé investície do rozvoja územia. Prostriedkom na ich dosiahnutie môže byť prílev zahraničných investícií na územie Slovenska a následné zriaďovanie priemyselných parkov. [2]

Slovensko má potenciál prilákať investorov, má možnosť zvýšiť atraktivitu regiónov čerpaním prostriedkov zo štrukturálnych fondov. Potrebné sú však niektoré nevyhnutné zmeny v legislatíve, ktoré sa už čiastočne zrealizovali. Slovensko je otvorené zahraničným investíciám a investorom. Otázkou však ostáva, či by vláda mohla pristupovať k investorom s menším „úklonom“ a či dokážeme získať produkciu, ktorá by bola základom rozvoja znalostnej ekonomiky. Aktivita štátu a vzdelávacích inštitúcií najmä vysokých škôl pri zvyšovaní kvalifikácie a praktických znalostí budú nevyhnutnosťou. Sú to práve univerzity,

ktoré sú nositeľmi inovácií, zakladateľmi inkubátorov čo vytvára predpoklady pre vznik nie len priemyselných ale aj vedecko-technologických parkov. Práve tieto parky predstavujú pre územie väčší ekonomický prínos a zabezpečujú trvalo udržateľný rozvoj v porovnaní s priemyselnými parkami. Z týchto dôvodov politika štátu v oblasti rozvoja územia sa musí sústrediť na podporu znalostnej ekonomiky.

### **Inovácie v rozvoji územia**

Celý rad štúdií, ktoré sa zaoberajú analýzou nových trendov v lokalizácii ekonomických aktivít preukazuje, že podnikateľské subjekty preferujú regióny (mestá) s:

- diverzifikovanou odvetvovou štruktúrou ekonomickej základne,
- kvalifikovanou pracovnou silou a so zodpovedajúcou vzdelávacou základňou zabezpečujúcou jej reprodukciu,
- vedecko-výskumnou a vývojovou základňou,
- dopravnou dostupnosťou koncentrovaných trhov.

Preto v hospodárskej a regionálnej politike v posledných dvoch desaťročiach výrazne **vzrástol význam podpory inovácií a ich nástrojov, ako sú výskumno-vývojové základne a technologické parky**. Produkcia technického pokroku sa vyznačuje silnými externými efektmi. [6]

Vedecko-technologické parky možno definovať ako expertmi riadenú organizáciu, ktorej hlavný cieľ je valorizovať územie zavádzaním inovačnej kultúry, transfer technológií, vznik a podpora spin-off inovačných podnikov, aplikácia vedy a výskumu ako organizačných celkov. [7] Z tejto definície jasne vyplýva odlišnosť od, u nás toľko skloňovaných, priemyselných parkov, ktorých prvotným poslaním je výroba.

Prvotným poslaním vedecko-technologických parkov je však valorizácia technologických poznatkov a to ich transferom od univerzít a výskumných centier na priemysel. Táto väzba má viaceré výhody. Na jednej strane firmy získavajú nové technológie, majú možnosť „vychovávať“ kvalifikovanú pracovnú silu a to svojou participáciou na pedagogickom procese. Na strane druhej, univerzity a výskumné strediská získavajú „dotyk“ s praxou, v rámci ktorej môžu uplatňovať svoje poznatky. Proces inkubácie často spojený s poskytovaním rizikového kapitálu, ktorý je pre tento typ parkov bežný, vytvára vhodné prostredie pre „spin-off“ nových pro-inovačne orientovaných podnikov, predovšetkým z radov profesorov a absolventov. Tieto parky často zahŕňajú niektoré na služby zamerané firmy – napr. banky, právnické kancelárie, účtovné firmy, centrá detskej starostlivosti a tiež niektoré firmy, ktoré sa venujú produkcii, výrobe skôr v podobe výskumu a vývoja. [8]

Vytvoriť z daného územia skutočne technologický park vyžaduje veľké úsilie, nemalé finančné prostriedky, skúsenosti, manažérske schopnosti... Prečo sa nepoučiť zo zahraničných skúseností?

Zahraničné vlády uznali, že budovanie technologických parkov je forma prilákania zahraničných i domácich investorov, čo vedie k zníženiu celkovej nezamestnanosti v danom regióne. Dochádza k oživeniu podnikateľského prostredia, vytvárajú sa predpoklady pre vznik nových ekonomických väzieb. Zamestnaní ľudia s určitou perspektívou rastu vytvárajú dopyt po tovaroch a službách iných odvetví, čím sa prejaví multiplikačný efekt budovania technologických parkov s výrazným vplyvom na rozvoj daného mesta. S týmto efektom sa musí pri projektoch technologických parkov počítať. Pochopiteľne, že hlavným prínos je ekonomický, i keď sociálny prínos je tiež nezanedbateľný.

Na technologické parky budované v zahraničí sú kladené požiadavky, ktoré berú do úvahy komplexné uspokojovanie potrieb ľudí, nachádzajúcich uplatnenie v technologických parkoch. Okrem pracovných podmienok sú to aj kultúrne, vzdelávacie, oddychové aktivity, šport, rekreácia, nákupy a pod.

## Záver

Vedecko-technologické parky ako endogénny nástroj regionálneho rozvoja mobilizujú predovšetkým všetky zdroje daného socio-ekonomického prostredia. Mnoho autorov v zahraničí rozpracovalo správy o regionálnom rozvoji a vedecko-technologických parkoch, vytvárajúc tak väzby medzi lokálnym prostredím a týmito parkami prostredníctvom high-tech aktivít. Vytvára sa tým akási všeobecnejšia abstrakcia sociálno-ekonomického procesu, ktorý podmieňuje dopad technológií na priestorovú dynamiku. [10]

Zároveň však vedecko-technologické parky je potrebné vnímať ako faktor medzinárodnej a medziregionálnej siete. Táto sieť bude pravdepodobne hierarchizovaná prostredníctvom vytvárania nových hlavných pólův na medzinárodnej úrovni. Počnúc výrobou high-tech sa objavuje nová logika globalizácie: interakcia procesov prostredníctvom rozmanitosti jednotlivých území. Transformácia spôsobu výroby znamená závislosť teritoriálnych jednotiek na informačných tokoch.

## Literatúra

- [1] Konceptia územného rozvoja Slovenska 2001. Ministerstvo výstavby a regionálneho rozvoja Slovenskej republiky, Bratislava 2004.
- [2] ZÚBKOVÁ, M.: Územný marketing – nástroj riadenia rozvoja územia. In: Ekonomické a riadiace procesy v stavebníctve a v investičných projektoch. 5. Medzinárodné vedecké sympóziu. KERS, SvF STU, Bratislava 30.9. – 1.10.2004.
- [3] KAŠJAKOVÁ, O.: Hodnotenie sociálno – ekonomického potenciálu regiónov Slovenska z hľadiska možností lokalizácie priemyselných parkov. Práca k dizertačnej skúške. SvF STU, Bratislava, apríl 2004.
- [4] ZSOLT, L: Regionálny rozvoj v kontexte prístupu Slovenskej republiky do EÚ, IN: konferencia : Regionálny rozvoj v kontexte prístupu do EÚ, február 2003, str.5
- [5] BALÁŽ, V.: Dlhodobý udržateľný rast sa dá dosiahnuť len poznatkami, pre ktoré zákon klesajúcich výnosov neplatí. Cesta do budúcnosti vedie cez vedecko-technologické parky IN: Hospodárske Noviny, www.hnonline.sk, 8.9.2003
- [6] FORAY D., LUNDALL, B.A.: The knowledge-based economy: from economics of knowknowledge to the learning economy. In: Employment and Growth in Knowledge-Based Economy. OECD Documents, Paris, OECD.
- [7] REINER, P.: Podpora reštrukturalizácie vedecko-výskumnej základne regiónu, Špeciálny prípravný program pre štrukturálne fondy v Slovenskej republike, Diplom SPP, Bratislava, 2001, s.2
- [8] International Association of Science parks.
- [9] STRAŠÍKOVÁ, S: Transfer technológií ako základ budovania vzťahov medzi podnikateľskou sférou a výskumno-vývojovou základňou, Špeciálny prípravný program pre štrukturálne fondy v Slovenskej republike, Diplom SPP, 2001, s. 5
- [10] VALOVIČ, R.: Vedecko-technologické parky. Edícia vedeckých prác, STU v Bratislave, SvF. Slovenská republika, Bratislava 2005, Zošit č. 25

## ***Technological Parks and Development of Territory***

***Annotation:*** *The ambition of this article is to describe the necessity of a territorial development together with an economic growth. To give the territory an advantage and to build a scientific-technological park in a given region means an increase of an economic level of the territory, a growth of living level of people living in the territory. The territorial development introduces an economic development and satisfaction of inhabitants. However it is necessary to take in consideration increasing competition which ask for remarkable investments to the development of the territory.*

***Key words:*** *territorial development, region, economic growth, scientific-technological park, infrastructure, regional politic*

**Kontaktná adresa autora:**

**Mária Zúbková, Ing., doc.,PhD.**

**Katedra ekonomiky a riadenia stavebníctva**

**SvF STU v Bratislave**

**Radlinského 11, 813 68 Bratislava**

**maria.zubkova@stuba.sk**

# METODY MĚŘENÍ EKONOMICKÉ EFEKTIVNOSTI ZDRAVOTNICKÝCH SLUŽEB

Andrea Žejdlová

**Abstrakt:** V sektoru zdravotnictví lze zaznamenat neustálý růst výdajů, který vyvolává zvýšený zájem zdravotnických ekonomů a manažerů o problémy efektivního vynakládání zdrojů na zdravotnictví a poskytování zdravotnických služeb. Efektivnost zdravotnictví jako teoretická oblast nemůže empiricky kopírovat poznatky a závěry z jiných odvětví z důvodu specifického postavení zdravotnictví. V článku jsou charakterizovány metody, které se používají při měření ekonomické efektivnosti v oblasti zdravotnických služeb.

**Klíčová slova:** zdravotnictví, efektivnost, nákladová analýza,

## Úvod

Pojmy „efektivnost a efektivita“ se ve zdravotnictví velmi často používají aniž je přesně vymezen jejich obsah. Hovoří se např. o tom, že určitá léčebná metoda má efektivnost 80%, čímž se rozumí, že její použití vede u 80% pacientů, kteří byli metodou léčeni k vyléčení nebo zlepšení zdravotního stavu. V tomto smyslu se termín efektivnost používá ve smyslu úspěšnost při dosahování určitých cílů. Termín se však používá i v jiném smyslu. Mluví se o tom, že lůžkový fond nemocnice je nebo naopak není efektivně využit nebo o tom, že nákladová efektivita určitého zdravotního programu je nízká.<sup>1</sup> Efektivnost je často interpretována ve smyslu účinnost (výslednost). V ekonomických vědách je zpravidla pojem efektivnost používán pro vztah mezi vstupy a výstupy. Obvykle se používá jako relativní ukazatel než jako absolutní hodnota. Efektivita v takovém pojetí je mírou vztahu mezi množstvím vstupů nebo zdrojů použitých při produkovaní zdravotních služeb určité kvality. Pomocí vhodných indikátorů vycházejících z této definice efektivity se měří stupeň využití zdrojů. Dva poskytovatelé zdravotních služeb mohou pracovat se stejnou účinností (docilují stejných léčebných výsledků při léčení srovnatelných skupin pacientů trpících určitou chorobou), ale pracují s odlišnou mírou efektivity. To znamená, že náklady na léčení stejných epizod nemocí jsou u nich odlišné. Efektivita může být vyjadřována v naturálních (technických), pracovních nebo peněžních jednotkách.

## Historie sledování ekonomických údajů o zdravotnictví

Před třiceti lety se začal zabývat Jean-Pierre Poulie širokým sledováním ekonomických údajů o zdravotnictví za země Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (Organization for Economic Cooperation and Development – OECD). K první velké publikaci výsledků došlo v roce 1985 a po dvou letech v publikaci, členěné už na zdravotní výstupy, výdaje, ceny a využití zdravotnických služeb. V roce 1990 ve známé publikaci OECD o pohybu ve zdravotnických soustavách (byla věnována zkoumání efektivnosti) J.-P. Poulie rovněž publikoval celkem 67 souhrnných tabulek za 27 zemí a období 1960 – 1987.

Vytvoření datové báze o zdravotnictví a jeho ekonomice byl náročný cíl a byl to současně dobrý cíl, protože od té doby umožnil většinu mezinárodních komparací, které byly publikovány.

---

<sup>1</sup> Strnad, Lad.: *Efektivita zdravotnických služeb – základní východiska*. In: *Zdravotnictví v České republice*. Číslo 3-4. Ročník 4. Rok 2001

## **Databáze – základ komparací**

Různorodost využívání dat, shromážděných pro zkoumání efektivity ve zdravotnictví, vedla už od začátku ke konstruování datové báze, která umožňuje mnohonásobné využívání jednou uložených údajů k různým účelům. Podle definice OECD k pojetí zdravotnické péče a služeb, jsou: činnosti, vykonávané v kterékoli zemi v rámci zdravotní péče, takové, které vykonávají buď instituce nebo jednotlivci a využívají při tom lékařských, středně zdravotnických (paramedicinských) a ošetrovatelských znalostí a technologií, jejichž cílem je<sup>2</sup>:

- podpora zdraví a prevence onemocnění;
- léčení nemocí a snižování předčasné úmrtnosti;
- péče o osoby s chronickými nemocemi, které potřebují ošetrovatelskou péči;
- péče o osoby se zdravotním postižením, invalidy a handicapované, kteří potřebují ošetrovatelskou péči;
- asistence pacientům při důstojném umírání;
- provádění a řízení veřejného zdravotnictví;
- provádění a řízení zdravotnických programů, zdravotního pojištění a jiných opatření finanční povahy.

## **Přístupy k efektivitě**

Ve zdravotnictví narážíme na problém jak charakterizovat získaný efekt. Existují samozřejmě odvětví, kde je efekt, všeobecně známý, hmatatelný, měřitelný a tedy exaktně vyčíslitelný. Je to zejména v těch oborech lidské činnosti, které zanechávají hmotné statky a z toho důvodu můžeme určitým způsobem efektivity práce dost přesně kvantitativně stanovit.

V oblasti efektivity se rozlišují tři typy. *Technická efektivity* je orientována na to, aby se určitými technickými prostředky dosáhlo maximálních efektů. Jako příklad možno uvést úsilí uspokojit disponibilními lůžky nemocnice maximum poptávky po lůžkových službách. Analyzuje možnosti minimalizace vstupů na dosažení určité úrovně výstupů. Můžeme ji také nazvat jako hospodárnost. *Nákladová efektivity* směřuje k tomu, aby produkovaný výstup byl získán s minimálními náklady (s minimálním množstvím vloženého kapitálu). Na tomto typu efektivity jsou zainteresováni především plátců zdravotních služeb, v systémech založených na zdravotním pojištění se na tento typ efektivity soustředí především zdravotní pojišťovny.

Úsilí zainteresovaných stran je v tomto případě orientované na to, aby náklady na léčení pacientů, na ošetrovací den, ukončenou epizodu hospitalizace atp. byly při dodržení standardů kvality péče co nejnižší.

## **Hodnocení zdravotní péče a ekonomická efektivity**

Pro posouzení výkonnosti ekonomických subjektů slouží kritérium jejich efektivity. Obecně se jedná o poměr mezi výstupy a vstupy. Obvykle se používá spíše jako relativní ukazatel než jako absolutní hodnota. To znamená, že se zpravidla konstatuje, že jeden subjekt je efektivnější (méně efektivní) než druhý, nebo efektivnější (méně efektivní) než dříve. Subjekt A je efektivnější než subjekt B, pokud buď 1) používá méně zdrojů na produkci stejného množství výstupu, nebo 2) vyprodukuje větší množství výstupu při stejných vstupech. U druhého způsobu je nezbytné nějakým způsobem výstup kvantifikovat a proto je mnohem složitější a ve zdravotnictví naráží na řadu problémů.

---

<sup>2</sup> Papeš, Zd.: *Přístupy k mezinárodní komparaci efektivity zdravotnictví*. In: *Zdravotnictví v České republice*. Číslo 3-4. Ročník 5. Rok 2002

Ekonomická efektivnost ve zdravotnictví znamená, že jednotlivé volby mezi cíli a mezi alternativními způsoby jejich dosažení jsou činěny tak, aby bylo dosahováno maximálního celkového prospěchu z disponibilních zdrojů dané společnosti. Metodou dosažení takto chápané efektivnosti je ocenění relativních přínosů a relativních nákladů různých možností.

Posuzování ekonomické efektivnosti poskytování zdravotnických služeb je velmi důležité, nicméně je pouze jedním z alespoň čtyř důležitých aspektů hodnocení zdravotnických služeb. Kromě kritéria efektivnosti se jedná o posouzení:

1) zda je konkrétní služba účinná ve smyslu zlepšení zdraví pacientů (medicínský aspekt)

2) zda je poskytována humánním způsobem, jinými slovy, nakolik zdravotní péče uspokojuje "spotřebitele" (zde se nejedná zdaleka jen o medicínský aspekt, ale i o pohodlí, přístup lékaře k pacientovi apod.)

3) zda jsou služby poskytovány způsobem, který odpovídá ve společnosti převládajícímu chápání spravedlnosti (aspekt sociální).

### **Metody ekonomického hodnocení zdravotnických služeb**

Uváděné metody se používají zejména k oceňování jednotlivých zdravotnických programů, jako alternativních způsobů poskytování konkrétních zdravotnických služeb, porovnávaných z hlediska svých nákladů a dopadů. Pokládáme za důležité je do práce alespoň stručně zařadit, neboť slouží k vyjadřování a měření efektivnosti zdravotnických služeb. Přes všechna omezení, se kterými jsou spojeny, naznačují cestu, jak plánování, organizování a financování zdravotní péče postavit na poněkud exaktnější základ.<sup>3</sup>

#### ▪ **Analýza nákladů** (cost analysis)

Zabývá se pouze náklady. Uplatňuje se např. při vyčíslování nákladů určité specifické choroby a může být důležitou pomůckou při stanovování priorit alokačního procesu. Specifický případ nastává, pokud jsou u dvou nebo více alternativ vedle nákladů zkoumány i dopady, které se ukáží být ekvivalentní. Takový případ se pak nazývá **analýza minimalizující náklady** (cost minimization analysis).

Náklady se dělí podle stejných kritérií jako v ostatních odvětvích. První kategorie se skládá z nákladů na vytvoření a provoz zdravotnického programu a náklady chápe jako použité zdroje. Zahrnuje jak variabilní tak fixní náklady a bývá často nazývána přímé náklady. Kategorie druhá obsahuje náklady, které vznikají pacientům a jejich rodinám. Kromě přímých (tzv. out-of-pocket) výdajů jsou sem zařazeny i náklady v podobě ztráty pracovního času při podstoupení léčby. Tyto produkční ztráty jsou označovány jako nepřímé náklady služby nebo programu. Podobný charakter mají i tzv. psychické náklady (resp. psychický újma), které nejsou při rozhodování pacientů a jejich rodin zanedbatelné.

#### ▪ **Analýza nákladů a účinků** (cost effectiveness analysis)

V této formě ekonomického oceňování jsou výsledky programů měřeny v podobě naturálních ukazatelů a fyzikálních jednotek (získané roky života, počet správně diagnostikovaných případů, průměrná hodnota snížení krevního tlaku). Hodnota ani cena efektů se nezjišťuje. Platí implicitní předpoklad, že efekt už byl uznán jako hodnotný, že lidově "stojí za to". Alternativy pak mohou být poměřovány náklady na příslušnou jednotku (na 1 získaný rok života, ošetřený případ apod.)

<sup>3</sup> Kuvíková, H.; Murgaš, M.; Nemeč, M.: *Ekonomía zdravotníctva*. Phoenix 1995

- **Analýza nákladů a užítku** (cost utility analysis)

V tomto případě jsou výsledky programů měřeny v časových jednotkách. Skutečnost, že existují zjevné rozdíly mezi kvalitou života při různých zdravotních stavech, je vyjádřena tím, že časové jednotky jsou přepočítávány pomocí vah, odrážejících míru užítku (uspokojení) plynoucího ze zdravotního stavu. Jinými slovy zdravotní stavy jako výsledky jednotlivých alternativ jsou mezi sebou poměřovány. Hovoří se při tom o tzv. kvalitou přepočtených letech života (angl. quality-adjusted life-years, dále jen QALY). Tento přístup je výhodný např. při posuzování léčebných postupů, které dosahují prodloužení lidského života pouze za cenu vedlejších účinků (např. chemoterapie u některých typů rakoviny). Na druhé straně nelze přehlédnout značnou spekulativnost přepočítacích metod i to, že musí být založeny na vysoce validních datech o konečných účincích léčby (získané roky života, zkrácení doby léčby apod.).

- **Analýza nákladů a prospěchu** (cost benefit analysis, CBA)

CBA se pokouší oceňovat v peněžních jednotkách jak náklady, tak výsledky jednotlivých alternativ. Potenciální možnosti použití této metody jsou nejširší. Metoda umožňuje posoudit, zda výsledky programu nebo opatření odpovídají vynaloženým nákladům. Bohužel, okruh nákladů a prospěchů, které by šlo v praxi oceňovat, je dosti omezený vzhledem k problémům s jejich měřením. Mezi hlavní metody využívaných při oceňování vstupů a výstupů patří<sup>4</sup>:

1. ocenění trhem - lze buď převzít aktuální tržní cenu, pokud existuje (uplatňuje se u řady nákladových položek), nebo se použije hodnota tržní ceny podobné komodity (hodnota práce ženy v domácnosti odvozená od mezd hospodyň, služek či chův),
2. odhad ochoty klientů zaplatit - zjišťuje se přímým způsobem (přímý dotaz) nebo nepřímo pozorováním a analýzou jejich chování,
3. analýza rozhodovací praxe decizorů (tzn. jde o hodnocení, která již jednou prošla politickým procesem zjišťování veřejného zájmu),
4. kvalifikovaný odhad odborníků, založený na jejich profesionálních znalostech a zkušenostech.

## Literatura

- DRUMMOND, M. F.: *Purchasing and Providing Cost – Effective Health Care*. Churchill Livingstone 1993
- KUVÍKOVÁ, H.; MURGAŠ, M.; NEMEC, M.: *Ekonomia zdravotnictva*. Phoenix 1995
- PAPeŠ, Z.: *Přístupy k mezinárodní komparaci efektivnosti zdravotnictví*. In: *Zdravotnictví v České republice*. Číslo 3-4. Ročník 5. Rok 2002
- STRNAD, L.: *Efektivita zdravotnických služeb – základní východiska*. In: *Zdravotnictví v České republice*. Číslo 3-4. Ročník 4. Rok 2001

---

<sup>4</sup> Drummond, M. F.: *Purchasing and Providing Cost – Effective Health Care*. Churchill Livingstone 1993



## ***Measurement of Efficiency in Health Care System***

**Annotation:** *This paper treats basic tools of efficiency evaluation and their implementation into health-care system. It presents a definition of "efficiency", distinguished from effectiveness or efficacy. It presents various types of efficiency and efficiency analysis used in health care. It shows that the efficiency analysis might not be only part of a health-care system transformation, but even become its basic tool, facilitating the rationale of decision-making.*

**Key words:** *efficiency, health care, cost analysis*

**Kontaktní adresa autora:**  
**Andrea Žejdlová, Ing.**  
**Fakulta ekonomická**  
**Západočeská univerzita v Plzni,**  
**Hradební 22, 35011 Cheb**  
**zejdlova@keu.zcu.cz**

## OBSAH

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ÚVOD .....                                                                             | 4  |
| <b>PÁR POZNÁMEK K MĚNOVÉ POLITICE ALOISE RAŠÍNA</b>                                    |    |
| Ilona Bažantová .....                                                                  | 5  |
| <b>ZNALOSTNÍ SÍŤ V ORGANIZACI</b>                                                      |    |
| Ladislav Beránek .....                                                                 | 11 |
| <b>MOŽNOSTI HOSPODÁRSKEJ POLITIKY PRI FORMOVANÍ ZNALOSTNEJ EKONOMIKY SLOVENSKA</b>     |    |
| Mária Blašková .....                                                                   | 17 |
| <b>ŘÍZENÉ HOSPODÁŘSTVÍ – ANO ČI NE?</b>                                                |    |
| Lenka Brizgalová .....                                                                 | 23 |
| <b>ŘÍZENÍ RIZIK V BANCE A JEHO VÝVOJ</b>                                               |    |
| Jiřina Bürgerová .....                                                                 | 26 |
| <b>STAKEHOLDERSKÝ PŘÍSTUP V ČR</b>                                                     |    |
| Ondřej Částek .....                                                                    | 33 |
| <b>EKONOMICKÝ RAST V ZNALOSTNEJ EKONOMIKE A JEJ DÔSLEDKY</b>                           |    |
| Ivana Černáková .....                                                                  | 39 |
| <b>MODELOVANIE DOPYTU V EXCELI</b>                                                     |    |
| Arnold Dávid .....                                                                     | 43 |
| <b>EKONOMICKÉ ASPEKTY PERSONÁLNÍ PRÁCE</b>                                             |    |
| Monika Davidová .....                                                                  | 48 |
| <b>MORÁLNÍ ROZMĚR V DÍLE K. ENGLIŠE</b>                                                |    |
| Zuzana Džbánková .....                                                                 | 56 |
| <b>PREDPOKLADY ROZVOJA VEDOMOSTNE NÁROČNÝCH AKTIVÍT V SLOVENSKEJ REPUBLIKE</b>         |    |
| Elena Fifeková .....                                                                   | 62 |
| <b>PSYCHOLÓGIA V PRIPRAVE ŠTUDENTOV EKONOMICKEJ FAKULTY</b>                            |    |
| Marta Flešková, Viktória Dolinská .....                                                | 68 |
| <b>HODNOTOVÁ ORIENTÁCIA ŠTUDENTOV EKONOMICKEJ FAKULTY</b>                              |    |
| Marta Flešková, Vladimír Salbot .....                                                  | 72 |
| <b>DETERMINANTY ROZVOJA OBCHODU V KONTEXTE MEDZINÁRODNÝCH MARKETINGOVÝCH STRATÉGIÍ</b> |    |
| Zuzana Francová .....                                                                  | 78 |
| <b>FIRMÁM CHÝBAJÚ ZAMESTNANCI I NAPRIEK NEZAMESTNANOSTI</b>                            |    |
| Jana Frenová .....                                                                     | 84 |
| <b>INOVAČNÍ INFRASTRUKTURA REGIONŮ ČR</b>                                              |    |
| Jana Gibartí .....                                                                     | 89 |

|                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>VPLYV TRHU PRÁCE NA SYSTÉM VZDELÁVANIA</b>                                              |     |
| Adriana Grenčíková.....                                                                    | 94  |
| <b>DAŇOVÁ EXEKUCE VE VZTAHU K ZAHRANIČÍ</b>                                                |     |
| Marie Emilie Grossová .....                                                                | 99  |
| <b>FAKTORY OVPLYVŇUJÚCE TVORBU SYSTÉMU ODMEŇOVANIA</b>                                     |     |
| Mária Hajšová .....                                                                        | 103 |
| <b>CENTRAL AND EASTERN EUROPEANS; THEIR IMPACT AND ASPIRATIONS IN THE UK LABOUR MARKET</b> |     |
| Tereza Hanušová .....                                                                      | 107 |
| <b>INOVACE JAKO PROSTŘEDEK ZÍSKÁNÍ DLOUHODOBĚ UDRŽITELNÉ KONKURENČNÍ VÝHODY</b>            |     |
| Petr Holoubek.....                                                                         | 116 |
| <b>STATISTICKÉ ZPRACOVÁNÍ DAT PRO VĚDECKÉ A ŘÍDÍCÍ PRACOVNÍKY</b>                          |     |
| Pavel Hradecký, Olga Kutnohorská .....                                                     | 121 |
| <b>FRANTIŠEK ČUHEL (1862-1914)</b>                                                         |     |
| Marek Hudík.....                                                                           | 123 |
| <b>NOETICKÉ VÝCHODISKO EKONOMICKÝCH POZNATKŮ BRNĚNSKÉ ŠKOLY</b>                            |     |
| Vendula Hynková.....                                                                       | 130 |
| <b>MANAGEMENT TOOLS USED IN THE ADMINISTRATION OF THE MANAGERIAL ORGANISATION</b>          |     |
| Zuzana Chodasová .....                                                                     | 136 |
| <b>FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VÝBĚR KOOPERAČNÍHO PARTNERA MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKU</b>          |     |
| Miloslava Chovancová .....                                                                 | 140 |
| <b>POJEDNÁNÍ O HODNOTĚ A CENĚ ALBÍNA BRÁFA A KARLA ENGLIŠE</b>                             |     |
| Hana Janáčková .....                                                                       | 145 |
| <b>EKONOMICKÉ MYŠLENÍ V MIMOTRŽNÍ PRAXI A MOŽNOSTI INSTITUCIONÁLNÍ EKONOMIE</b>            |     |
| Václav Jurečka .....                                                                       | 150 |
| <b>MEZINÁRODNÍ PRACOVNÍ MIGRACE PO VSTUPU ČR DO EU A JEJÍ SOCIÁLNÍ SOUVISLOSTI</b>         |     |
| Pavel Kaczor, Libuše Macáková.....                                                         | 156 |
| <b>AKTUÁLNE PROBLÉMY FINANCOVANIA MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV V SR</b>                     |     |
| Dana Kisel'áková .....                                                                     | 163 |
| <b>ADAPTÁCIA VZDELÁVANIA EKONÓMOV V PODMIENKACH EURÓPSKEJ ÚNIE</b>                         |     |
| Zuzana Kittová, Denisa Báráňová-Čiderová .....                                             | 170 |
| <b>THE OUTPUT ORIENTED MANAGEMENT AND COSTINGS</b>                                         |     |
| Bohuslava Knapová.....                                                                     | 174 |

|                                                                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>PŘÍNOS FRANTIŠKA VENCOVSKÉHO K DĚJINÁM ČESKÉHO EKONOMICKÉHO MYŠLENÍ</b>                                             |     |
| Jitka Koderová .....                                                                                                   | 178 |
| <b>UMIEJĘTNOŚCI DLA PRAKTYKI RYNKOWEJ</b>                                                                              |     |
| <b>FENOMEN TOMÁŠE BATI</b>                                                                                             |     |
| Leszek Fryderyk Korzeniowski.....                                                                                      | 184 |
| <b>VÝROBEK VERSUS ZNAČKA</b>                                                                                           |     |
| Vratislav Kozák, Ondřej Král.....                                                                                      | 190 |
| <b>KOMPARATÍVNA ANALÝZA DAŇOVÉHO SYSTÉMU SR A ČR</b>                                                                   |     |
| Katarína Kráľová.....                                                                                                  | 195 |
| <b>K VÝUCE POLITICKÝCH VĚD NA OLOMOUCKÉ UNIVERZITĚ (LYCEU) V LETECH 1772 - 1855</b>                                    |     |
| Jaroslav Krameš.....                                                                                                   | 202 |
| <b>MARKETINGOVÁ KONCEPCIA A KONCEPCIA HODNOTOVÉHO MANAŽMENTU AKO NÁSTROJ ZVYŠOVANIA HODNOTY VZDELANIA PRE ŠTUDENTA</b> |     |
| Gabriela Kravčáková, Eva Dolžová.....                                                                                  | 208 |
| <b>VYUŽITÍ MODELŮ MANAŽERSKÝCH ZPŮSOBILOSTÍ PRO ROZVOJ KVALIFIKACE MANAŽERŮ</b>                                        |     |
| Petra Kressová.....                                                                                                    | 214 |
| <b>VÝZNAM MIKROPROSTORU V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b>                                                                   |     |
| Růžena Krninská.....                                                                                                   | 218 |
| <b>ANALÝZA PŘÍNOSŮ Z CENTRALIZACE NÁKUPU</b>                                                                           |     |
| Eva Kubátová .....                                                                                                     | 225 |
| <b>POTŘEBY REGIONÁLNÍCH ZAMĚSTNAVATELŮ NA OLOMOUCKU</b>                                                                |     |
| Jaroslava Kubátová, Zdeněk Puchinger .....                                                                             | 231 |
| <b>RÝCHLY TRANSFER ZNALOSTÍ – UDRŽATELNÁ KONKURENCNÁ VÝHODA ORGANIZÁCIE</b>                                            |     |
| Veronika Kuchárová Mačkayová, Mária Sirotiaková.....                                                                   | 243 |
| <b>ZÍSKÁVÁNÍ INFORMACÍ METODOU DOTAZOVÁNÍ</b>                                                                          |     |
| Olga Kutnohorská, Veronika Nolčová, Pavel Hradecký .....                                                               | 248 |
| <b>VÝUKA MARKETINGU NA VŠCHT</b>                                                                                       |     |
| Olga Kutnohorská .....                                                                                                 | 252 |
| <b>KOMPETENCJE WSPÓŁCZESNEGO MENEDŻERA MIĘDZYNARODOWEGO</b>                                                            |     |
| Tadeusz Leczykiewicz .....                                                                                             | 255 |
| <b>NOVÉ PŘÍSTUPY K HODNOTENIU MARKETINGOVÉHO VÝKONU</b>                                                                |     |
| Dagmar Lesáková.....                                                                                                   | 263 |
| <b>PŘÍKLAD DOBRÝCH PRAKTIK BAŤOVY SOUSTAVY ŘÍZENÍ PRO SOUČASNÉ PODNIKY</b>                                             |     |
| Romana Lešingrová .....                                                                                                | 268 |

**VYUŽÍVÁNIE NÁSTROJOV MARKETINGOVEJ KOMUNIKÁCIE V RIADENÍ ORGANIZÁCIÍ POSKYTUJÚCICH KNIŽNIČNO-INFORMAČNÉ SLUŽBY**

Miroslava Loydlová..... 274

**O UZAVÍRÁNÍ OBCHODNĚPRÁVNÍCH SMLUV**

Karel Marek..... 278

**NÁPRAVA VNĚJŠÍ EKONOMICKÉ NEROVNOVÁHY V DÍLE ALOISE RAŠÍNA**

David Martinčík ..... 282

**ROZHODOVANIE V PROCESE PRÍPRAVY VZDELÁVACÍCH AKTIVÍT VYSOKOŠKOLSKÉHO VZDELÁVANIA PRI ZOHLADNENÍ POTRIEB PRAXE**

Marta Matulčíková..... 290

**VYUŽITÍ NÁSTROJŮ PRO MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI PODNIKŮ V ČESKÉ PODNIKATELSKÉ PRAXI**

Martin Matýska, Ladislav Šiška ..... 297

**ENGLIŠ A DŮCHODOVÁ TEORIE PENĚZ**

Josef Menšík..... 303

**MOŽNOSTI LOKALIZÁCIE OBCHODNÝCH PODNIKOV**

Anton Meteňko ..... 307

**MĚNOVÁ REFORMA ROKU 1919 A ÚLOHA ALOISE RAŠÍNA PŘI JEJÍ PROSAZOVÁNÍ**

Marek Mičúch..... 316

**ROLE VŠ V OBLASTI JAZYKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ**

Tereza Miklíčková..... 322

**APLIKÁCIA MODELU 5M PŘI REALIZÁCI KOMUNIKAČNEJ KAMPANE NA INTERNETE**

Andrej Miklošík..... 329

**MARKETING SLUŽEB VE ZDRAVOTNICTVÍ**

Miroslav Miller ..... 335

**MANAGEMENT ZNALOSTNÍCH PRACOVNÍKŮ**

Ludmila Mládková..... 340

**VÝUKA STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU V MBA JAKO NÁSTROJ ZVYŠOVÁNÍ STRATEGICKÉHO POVĚDOMÍ MANAŽERŮ**

Eva Moravcová..... 345

**TEÓRIE MENOVEJ INTEGRÁCIE - (RELEVANTNÁ?) PLATFORMA PRE ÚSPEŠNÉ PÔSOBNIE KRAJÍN V EUROZÓNĚ**

Eva Muchová, Ján Lisý..... 351

**ZMĚNY V KONKURENCESCHOPNOSTI FIREM ZPRACOVATELSKÉHO PRŮMYSLU PO VSTUPU DO EU – VÝSLEDKY PRIMÁRNÍHO VÝZKUMU**

Marta Nečadová, Lubomíra Breňová, Štěpán Průcha..... 357

**ZNALOST ETICKÉ DIMENZE PODNIKÁNÍ – INTEGRÁLNÍ SOUČÁST PROFESNÍ PŘÍPRAVY**

Ivana Nekvapilová..... 363

## **KRIZOVÉ ŘÍZENÍ**

**Jaromír Novák..... 368**

## **KOMPARÁCIA VYBRANÝCH TRANZITÍVNYCH EKONOMÍK**

**Marcel Novák..... 373**

## **SDRUŽOVÁNÍ MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ JAKO CESTA KE ZVYŠOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI**

**Jiří Novotný, Ivana Krajčovičová..... 379**

## **K POJETÍ SOCIÁLNÍHO STÁTU V DÍLE JOSEFA MACKA**

**Václav Novotný..... 386**

## **EFEKTY INTEGRACE ČESKÉHO POJISTNÉHO PRÁVA V RÁMCI POJISTNÉHO TRHU EU**

**Petra Obručová..... 394**

## **INTERNÍ AUDIT**

**Milana Otrusinová ..... 398**

## **POSTAVENIE SPROSTREDKOVATELOV NA POISTNOM TRHU SLOVENSKEJ REPUBLIKY**

**Dana Palacková, Zuzana Littvová..... 404**

## **VÝVOJ RIZIKOVÉHO KAPITÁLU VO SVETE**

**Erika Palenčárová..... 410**

## **VÝZNAM MANAŽÉRSKEJ ETIKY PRI FINANČNÝCH OPERÁCIÁCH**

**Alena Pauličková..... 416**

## **REGIONÁLNÍ ZNAČKA POTRAVIN A JEJÍ APLIKACE NA BIOPOTRAVINY**

**Zuzana Petrová, Aleš Peprný ..... 421**

## **KOMPENZACE VYPLÁCENÉ CHOVATELŮM SKOTU PŘI VÝSKYTU NEMOCI ŠÍLENÝCH KRAV – BOVINNÍ SPONGIFORMNÍ ENCEFALOPATIE**

**Richard Pospíšil..... 428**

## **BRINGING UP BABY**

## **THE REAL COSTS OF PARENTHOOD**

**Jana Procházková..... 433**

## **VÝZNAM POZNÁNÍ POŽADAVKŮ ZÁKAZNÍKŮ PRO KONKURENCESCHOPNOST RETAILINGOVÉ FIRMY**

**Šárka Rahmanová..... 441**

## **NOVÉ TRENDY V MARKETINGOVEJ KOMUNIKÁCIÍ**

**Juraj Rákoš..... 447**

## **EXEKUCE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ**

**Marie Sciskalová..... 454**

## **AKCIOVÉ TRHY, ICH VÝVOJ A NOVÉ TRENDY**

**Peter Simonka, Zsolt Simonka ..... 459**

|                                                                                                      |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>AKTÍVNA POLITIKA TRHU PRÁCE (AKTÍVNA POLITIKA ZAMESTNANOSTI)</b>                                  |     |
| Anna Sobotová.....                                                                                   | 465 |
| <b>KONVERGENČNÍ TEORIE VYBRANÝCH AUTORŮ S DŮRAZEM NA TEORETICKÝ<br/>PŘÍNOS OTY ŠIKA</b>              |     |
| Marie Sosnová.....                                                                                   | 471 |
| <b>UKAZATELE FINANČNÍ VÝNOSNOSTI JAKO NÁSTROJ HODNOCENÍ INVESTIC DO<br/>LIDSKÉHO KAPITÁLU</b>        |     |
| Radka Soukupová.....                                                                                 | 477 |
| <b>ALOIS RAŠÍN A INFLACE</b>                                                                         |     |
| Lenka Spáčilová.....                                                                                 | 482 |
| <b>STRATEGIE BUDOVÁNÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKEM</b>                                                       |     |
| Halina Starzyczná, Pavlína Pellešová .....                                                           | 488 |
| <b>PROJEKTY ESF – VELKÁ VÝZVA PRE REGIÓNY</b>                                                        |     |
| Ivana Butoracová Šindleryová .....                                                                   | 494 |
| <b>K PROBLÉMU EKONOMICKÉHO VZDĚLÁVÁNÍ V GLOBALIZOVANÉ KULTUŘE</b>                                    |     |
| Božena Šmajsová Buchtová, Josef Šmajš.....                                                           | 501 |
| <b>BUDE „ENVIRONMENTÁLNA GRAMOTNOSŤ“ MANAŽÉRA VÝHODOU ALEBO<br/>NEVYHNUTNOSŤOU?</b>                  |     |
| Dušan Špirko, Jana Plchová.....                                                                      | 507 |
| <b>PROCES MEZINÁRODNÍ HARMONIZACE ÚČETNICTVÍ A JEHO VÝUKA NA<br/>UNIVERZITĚ TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ</b> |     |
| Karel Šteker .....                                                                                   | 513 |
| <b>ZAHRANIČNÉ INVESTÍCIE V PODMIENKACH SLOVENSKA</b>                                                 |     |
| Martin Šustr.....                                                                                    | 518 |
| <b>TEÓRIA OPTIMÁLNYCH MENOVÝCH OBLASTÍ: MUNDELL I VERSUS MUNDELL II</b>                              |     |
| Karol Trnovský.....                                                                                  | 523 |
| <b>JAK VYTVÁŘET KONKURENCESCHOPNÉ TÝMY A TEORIE REDISTRIBUČNÍCH<br/>SYSTÉMŮ</b>                      |     |
| Radim Valenčík, Jiří Benesch .....                                                                   | 529 |
| <b>POJETÍ MYŠLENKOVÉHO ŘÁDU U KARLA ENGLIŠE</b>                                                      |     |
| Jiří Vaněk.....                                                                                      | 536 |
| <b>PREFERENCIE SPOTREBITELOV PRI NÁKUPE VYBRANÝCH POTRAVINÁRSKYCH<br/>VÝROBKOV</b>                   |     |
| Michal Vicen .....                                                                                   | 540 |
| <b>PRIAME ZAHRANIČNÉ INVESTÍCIE A ICH VPLYV NA EKONOMIKU SR</b>                                      |     |
| Jarmila Vidová .....                                                                                 | 545 |
| <b>PRIAME ZAHRANIČNÉ INVESTÍCIE V ELEKTROTECHNICKOM PRIEMYSLE SR</b>                                 |     |
| Jarmila Vidová .....                                                                                 | 553 |

**MORÁLKA A POZNATKY V TRHOVEJ EKONOMIKE – ALARMUJÚCA SITUÁCIA  
V NOVEJ EKONOMIKE**

**Marián Vongrej ..... 560**

**ZLEPŠENÍ UPLATNĚNÍ OSOB S MENTÁLNÍM POSTIŽENÍM NA TRHU PRÁCE  
POMOCÍ MULTIMEDIÁLNÍCH VÝUKOVÝCH PROGRAMŮ**

**Jiří Zaccpal, Ivana Bazínková ..... 565**

**POJIŠTĚNÍ ODPOVĚDNOSTI MANAGEMENTU A DOZORČÍ RADY ZA ŠKODY**

**Jaroslav Zlámal ..... 572**

**HODNOTY A POSTOJE ZNALOSTNÍHO PRACOVNÍKA**

**Jarmila Zouharová..... 578**

**TECHNOLOGICKÉ PARKY A ROZVOJ ÚZEMIA**

**Mária Zúbková ..... 583**

**METODY MĚŘENÍ EKONOMICKÉ EFEKTIVNOSTI ZDRAVOTNICKÝCH SLUŽEB**

**Andrea Žejdlová ..... 589**



Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci  
Katedra aplikované ekonomie

Mezinárodní vědecká konference **Ekonomické znalosti pro tržní praxi**

Sborník příspěvků

Olomouc 13. 9. 2007

Editor: Jaroslava Kubátová

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

Technická spolupráce na sborníku: Radek Mauer, DiS.

Vydala: Lešingrová Romana

Uherské Hradiště 2007

1. vydání

ISBN 978-80-903808-8-2

**NEPRODEJNÉ!**