



# **Ekonomika a management organizací**

—

## **výzkum, výuka a praxe**

**Recenzovaný sborník příspěvků  
mezinárodní vědecké konference**

Brno 2010

### **Vědecký výbor konference**

- prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc., vedoucí Katedry podnikového hospodářství, Ekonomicko-správní fakulta, Masarykova univerzita – předseda
- prof. Ing. Eva Kislingerová, CSc., vedoucí Katedry podnikové ekonomiky, Fakulta podnikohospodářská, Vysoká škola ekonomická v Praze
- prof. Ing. Štefan Majtán, PhD., vedoucí Katedry podnikovohospodárskej, Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave
- prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc., vedoucí Katedry podnikohospodářské, Ekonomická fakulta, VŠB – Technická univerzita Ostrava
- prof. Ing. František Kovář, CSc., vedoucí katedry managementu podnikatelské sféry, Fakulta managementu, Vysoká škola ekonomická v Praze

### **Recenze sborníku**

- prof. Ing. Jiří Lanča, CSc.

### **Organizační výbor konference**

- Doc. Ing. Petr Pirožek, Ph.D. - předseda
- Ing. Alena Drážilová
- Ing. Bc. Sylva Talpová
- Ing. Michal Kozub

## Obsah

ÚVODEM.....	6
MARTIN BALAJTY: Európska akciová spoločnosť v podmienkach SR a EÚ.....	7
PAVLÍNA BALATÁ: Metodika vedení prijímacích pohovorů pro absolventy vysokých škol se zaměřením na management.....	17
FRANTIŠEK BARTES: Zvyšování konkurenční výhody podniku pomocí Competitive Intelligence.....	26
ZDENĚK BEDNARČÍK: Strategický marketing jako nástroj řízení průmyslových firem.....	33
ZUZANA BIRKNEROVÁ, EVA LITAVCOVÁ: Motivácia k výkonu v organizácii.....	39
LADISLAV BLAŽEK: K problémům výuky managementu na vysokých školách.....	50
ONDŘEJ ČÁSTEK: Přístupy k mapování a vizualizace stakeholderů.....	57
JOSEF DOBŘICKÝ: Týmová manažerská diagnostika – nástroj využívání podnikových intelektuálních aktiv.....	64
ALENA DRÁŠILOVÁ: Dopady ekonomické krize na nadnárodní koncerny a jejich dceřiné společnosti – případová studie.....	73
BARBORA DRUGDOVÁ: Komerčný poistný trh v Slovenskej republike a analýza vybraných ukazovateľov komerčného poistného trhu .....	83
MARTINA DŽUBÁKOVÁ: Učenie sa v systéme manažerstva kvality.....	89
MICHAELA HOROVÁ, PETRA TAUŠL PROCHÁZKOVÁ: The Development of Entrepreneurship and Entrepreneur's Culture by Effective Business and Management Teaching.....	94
MIRIAM HORVÁTHOVÁ: Aplikácia poznatkov marketingu do prostredia samospráv ....	101
VOJTĚCH CHLUBNA: Náklady na systém pojištění pracovních úrazů ve vztahu se změnou příslušného zákona.....	110
IVANA JAŠKOVÁ: Různé přístupy k operacionalizaci pracovní motivace.....	116
MAREK JEMALA: Innovative Methodics of Technology Management Assessment and its Criteria .....	124
VOJTĚCH JINDRA: Demografický vývoj v ekonomických a sociálních souvislostech.....	133
JANA JURKOVÁ, MARTINA FERENCOVÁ: Informačné zdroje komunikačnej politiky v kontexte známosti vzdelávacích inštitúcií .....	139
MARIE JUROVÁ, EKATERINA SUTORMINA: The universal evaluation of new suppliers for small and medium-sized companies.....	146
KLÁRA KAŠPAROVÁ: Rozdíly v objemu reportování o Corporate Social Responsibility mezi jednotlivými regiony a zeměmi .....	158
EVA KISLINGEROVÁ: Úloha ratingových agentur po krizi.....	165
ALENA KLAPALOVÁ: Řízení vztahu se zákazníky a společenská odpovědnost podniku.....	171
LENKA KOMÁRKOVÁ, PETR PIROŽEK: Konkurenceschopnost podniků v čase prosperity a krize.....	179
MIROSLAVA KOMÍNKOVÁ, MICHAL PILÍK, MARTINA SASÍNKOVÁ, LUCIE TOMANCOVÁ: Požadavky praxe (firem a institucí státní správy) na absolventy ekonomických fakult českých VŠ.....	187
IVANA KOŠTUŘÍKOVÁ: Vliv korporativního zdanění na podnikový management.....	194
TOMÁŠ KOTRBA: Metodické a praktické aspekty snímkování .....	201
MICHAL KOZUB: Modely měření reputace firem.....	209

ANTONÍN MALACH, ZDEŇKA POSPÍŠILOVÁ: Současné proměny vysoké školy – Případová studie z Evropského polytechnického institutu Kunovice.....	215
LADISLAVA KUCHYNKOVÁ: Styl vedení českých manažerů.....	227
VIKTOR KULHAVÝ, JOSEF ŠLESINGER: Čistší produkce v odvětví povrchové úpravy kovů (galvanizace) – případová studie.....	235
VILÉM KUNZ, JITKA SRPOVÁ: CSR mobilních operátorů.....	252
HELENA KUVÍKOVÁ, GABRIELA VACEKOVÁ: Financial Management in Diversification of Financial Resources in Organizations of Non-Commercial Character.....	259
ZUZANA LITTOVÁ: Produkčné systémy poisťovacej spoločnosti.....	267
EVA LUKÁŠKOVÁ, MAREK TOMAŠTÍK: Využití specifických metod výuky při přípravě krizových manažerů veřejné správy na regionální úrovni.....	274
JANA MAGDOLENOVÁ, JÚLIUS REBO: Skúmanie racionálnosti manažérskeho rozhodovania pri internacionalizácii firmy.....	282
HELENA MAJDÚCHOVÁ: Platobná neschopnosť v období svetovej hospodárskej krízy.....	288
JANA MAJEROVÁ, PETRA ŠTAMFESTOVÁ, SYLVA TALPOVÁ: Teorie firmy: Manažerské teorie.....	296
ŠTEFAN MAJTÁN, VIERA FRIANOVÁ: Rozhodovanie o výbere marketingových komunikačných nástrojov s podporou programu Expert Choice.....	311
ANNA MAJTÁNOVÁ, HANA DLÁBIKOVÁ: Kontroľ ako súčasť manažmentu poisťovacej spoločnosti.....	317
JANA MARKOVÁ: Společenská odpovědnost firem v Polsku.....	323
FELIPE MARTÍNEZ: Můžeme zorganizovat podnik stejně tak, jako programujeme jeho systémy?.....	328
JAROMÍR MAZEL: Univerzitní výuka, podnikatelská praxe a zodpovědnost vůči společnosti.....	335
EVA MIHALIKOVÁ, SLAVKA SEDLÁKOVÁ: Aplikácia Balanced scorecard vo verejnej správe.....	345
ZDENĚK MIKOLÁŠ, PAVLA MACUROVÁ: Podniková ekonomika a management – hledání racionálního průsečíku potřeb praxe a profilace oboru vysokými školami .....	354
PETR MIKUŠ: Vybrané otázky konkurenceschopnosti českých družstev.....	359
NATALIA MOKHOVA: The internal factors influencing on the cost of equity capital.....	364
OLTIANA MUHARREMI, ERALD PELARI: Development of SME sector in Albania.....	370
DAVID W. NOVÁK: Strategický management rozvoje obcí a regionů a hodnocení jeho kvality.....	380
JIŘÍ NOVOTNÝ: Družstvo jako právní forma podnikání a sdružování ekonomických subjektů.....	387
JAROSLAV NOVOTNÝ, KATEŘINA HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ: Začlenění manažera inovací do organizační struktury podniku.....	396
ANDREJ ORAVEC: Význam konkurenceschopnosti pre ekonomiku.....	401
ERIKA PASTORÁKOVÁ, ZUZANA BROKEŠOVÁ: Analýza možností využitia „zeleného manažmentu“ v poisťovniach .....	406
JAN ROBEK: Konsekvence Baumolova modelu teorie firmy po aplikaci na konkrétní podnik.....	415

MILAN SEDLÁČEK, PETR SUCHÁNEK, JIŘÍ ŠPALEK: Vliv kvality na konkurenceschopnost podniků v ČR.....	422
MARTINA SIEBER: Stínová mzda.....	430
JAROMÍR SKORKOVSKÝ: Otázky a odpovědi na téma definice produktivity výroby a související procesy, které mohou ovlivňovat výkonnost podniku.....	437
ŠTEFAN SLÁVIK, KATARÍNA PRIEČKOVÁ: Nekonenčné prístupy k tvorbe stratégie.....	442
PETR SMUTNÝ, JAKUB PROCHÁZKA, JAN ŽÁK, MOJMÍR SNOPEK: Manažerské dovednosti a jejich rozvoj v prostředí simulačních manažerských her.....	450
ANTONÍN STEHLÍK, ONDŘEJ MELICHAR: Globalizace jako výzva pro management z pohledu podnikového hospodářství.....	458
ANTONÍN STEHLÍK, TOMÁŠ VIKTOŘÍK: Hodnocení podnikových investic v českých společnostech – empirický výzkum.....	465
MILOSLAV ŠAŠEK: Výzkum hodnototvorného procesu podniku .....	471
MARIE ŠEFELÍNOVÁ: Výhody procesní organizační struktury oproti klasické organizační struktuře.....	480
RADOSLAV ŠKAPA, ALENA KLAPALOVÁ: Reverzní logistika z pohledu vrcholového managementu a specialistů.....	485
JOSEF ŠMAJS: Od vykořisťování dělníků k pustošení Země.....	493
BOŽENA ŠMAJSOVÁ BUCHTOVÁ: Proměny obsahu a smyslu lidské práce.....	499
EVA ŠTĚPÁNKOVÁ: Vliv vybraných faktorů na konkurenceschopnost českých podniků.....	505
EMIL VACÍK: Strategie transformace vysokoškolských oborů zaměřených na ekonomiku a management.....	512
INGRID VACHÁLKOVÁ, PETER MARKO: Compliance manažér – jedna z možností riadenia operačného rizika komerčnej poisťovne.....	518
TEREZA VINŠOVÁ: Organizační kultura z pohledu managementu organizací.....	525
PAVEL VYLEŤAL: Marketing management a subjekty veřejné správy .....	537
VLASTIMIL K. VYSKOČIL: Zdroje znalostní ekonomiky a inovace v regionálním rozvoji.....	544
VILIAM ZÁTHURECKÝ: Konkurenceschopnost podniku ve vztahu k rozvoji podnikové strategii .....	556
HANA ŽÁČKOVÁ, JIŘÍ BRAŇKA: Budoucí vyhlídky absolventů ekonomických a manažerských oborů na trhu práce.....	564

## Úvodem

Dne 9. září 2010 byla na Ekonomicko – správní fakultě Masarykovy univerzity v Brně uspořádaná konference s názvem Ekonomika a management organizací – výzkum, výuka a praxe.

Konference se stala místem setkání odborné veřejnosti, zejména učitelů a studentů domácích i zahraničních vysokých škol ekonomické a manažerské orientace a rovněž zástupců praxe, především z poradenských společností a z řad top managementu významných organizací.

V rámci poměrně širokého zaměření konference bylo zpracováno více než 70 příspěvků. Všechny jsou uvedeny v předložené publikaci, seřazeny abecedně dle jmen autorů.

Tématicky lze příspěvky rozdělit do tří oblastí. První z nich se vztahuje k problematice výchovně-vzdělávacího procesu a jeho výstupů, v konfrontaci se současnými a budoucími požadavky praxe na absolventy vysokých škol. Druhá z oblastí se váže k problematice podnikové ekonomiky, třetí pak k problematice managementu.

Odborné poznatky obsažené v příspěvcích i myšlenky z diskuzí k uvedeným tématickým oblastem se stávají cenným vkladem pro další rozvoj výzkumné a pedagogické činnosti realizované na vysokých školách a rovněž pro hlubší propojení vysokých škol s podnikovou praxí.

za vědecký výbor konference  
prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.

# **Európska akciová spoločnosť v podmienkach SR a EÚ**

## **Societas Europaea in Slovakia and EU**

**Martin Balajty**

### **ANOTÁCIA**

Príspevok sa zaoberá aktuálnou situáciou nadnárodnej právnej formy obchodných spoločností, ktorou je európska akciová spoločnosť (Societas Europaea). Cieľom príspevku je zhodnotiť aktuálnu situáciu európskych akciových spoločností, identifikovať problémové oblasti súvisiace so zakladaním a fungovaním európskych akciových spoločností v podmienkach SR a EÚ a navrhnúť možnosti ich riešenia. V príspevku sa snažíme prostredníctvom empirického výskumu identifikovať aktuálne problémy európskej spoločnosti a navrhnúť možnosti ich riešenia.

### **KLÍČOVÁ SLOVA**

Societas Europaea, európska akciová spoločnosť, nadnárodná právna forma obchodných spoločností, problémy európskej spoločnosti.

### **ANNOTATION**

The paper deals with the actual situation of transnational legal form of company which is a European Company (Societas Europaea). The objective is to assess the current situation of European companies, to identify problem areas related to the establishment and functioning of the European company in terms of Slovakia and the EU and propose possible solutions. In this paper we try, through empirical research to identify current problems of European company and propose possible solutions.

### **KEY WORDS**

Societas Europaea, european company, transnational legal form of company, problems of european company.

### **ÚVOD**

Myšlienka vytvorenia právnickej osoby, ktorá by mala nadnárodný charakter, sa prvý krát objavila už v roku 1959 na kongrese notárov v Tours. Otcou idey európskej spoločnosti je holandský profesor Sanders, ktorý so skupinou odborníkov vypracoval v roku 1967 projekt, ktorý Európska Komisia zapracovala do návrhu nariadenia v rokoch 1970-1975. Spomínaný návrh vychádzal z vytvorenia nadnárodnej spoločnosti podliehajúcej jednotnej komplexnej úprave s vylúčením použitia národného práva. Tento prvotný projekt vo svojom počiatku stroskotal, pretože členské štáty ES ešte v tom čase neboli pripravené prijať takúto jednotnú úpravu, ktorá by potláčala ich tradície a právne predpisy (Harajdová, 2007, s. 166).

Snaha o vytvorenie unifikovanej nadnárodnej formy obchodnej spoločnosti, ktorá by sa podobala všeobecne používaným akciovým spoločnostiam, vyvrcholila v roku 2001, keď Európska rada po vyše tridsaťročnej príprave prijala koncept „Európskeho podniku“, ktorý môže využívať právnu formu obchodnej spoločnosti. Európska akciová spoločnosť, označovaná aj ako Societas Europaea (ďalej len SE) alebo len európska spoločnosť, je

osobitnou nadnárodnou právnou formou právnickej osoby. Zákon č. 562/2004 Z.z. o európskej spoločnosti definuje európsku akciovú spoločnosť nasledovne: „Európska spoločnosť je právnickou osobou, ktorá sa zapisuje do obchodného registra podľa osobitného zákona (§ 27 ods. 2 Obchodného zákonníka).“ Podľa čl. 1 Nariadenia č. 2157/2001 v spojení s §4 zákona o európskej spoločnosti a ustanoveniami Obchodného zákonníka môžeme charakterizovať európsku spoločnosť ako nadnárodnú európsku obdobu akciovej spoločnosti, ktorá sa zapisuje do obchodného registra v štáte svojho sídla. SE je právnickou osobou s právnou subjektivitou, ktorej základné imanie je rozdelené na akcie, pričom každý spoločník zodpovedá len do výšky svojho podielu (Pauličková, 2004, s. 66-73).

Právna forma SE prináša oproti iným právnym formám pre podnikateľov niekoľko výhod. Medzi hlavné výhody, ktoré sa uvádzajú v ekonomickej literatúre a vyplývajú z nariadenia o SE, okrem možnosti premiestňovania sídla a novej štruktúry riadenia, patrí skutočnosť, že dcérske spoločnosti v jednotlivých štátoch EÚ budú podliehať jednotným právnym úpravám a normám platným v celej EÚ a nie ako to bolo doteraz, keď v každom štáte Európskej únie platili odlišné právne normy a zákony. SE so sebou prináša aj zjednodušenie cezhraničných transakcií typu fúzií a akvizícií. Tým sa v podstate urýchlí expanzia týchto podnikateľských subjektov a zmení sa usporiadanie podnikov v zahraničí bez toho, aby sa vedenie podniku muselo zaoberať náročnými formalitami a byrokraciou spojenou so založením dcérskych spoločností v danom štáte Európskej únie a čo je pre podnikanie najdôležitejšie je fakt, že sa týmto krokom výrazne znižujú náklady spojené s fúziou a akvizíciou. Európska spoločnosť ako relatívne nová nadnárodná právna forma obchodných spoločností so sebou prináša viacero problematických oblastí, ktoré sa snažíme v tomto príspevku analyzovať.

## **CIEĽ A METODIKA**

Vedeckým cieľom príspevku je zhodnotiť aktuálnu situáciu európskych akciových spoločností, identifikovať problémové oblasti súvisiace so zakladaním a fungovaním európskych akciových spoločností v podmienkach SR a EÚ a navrhnúť možnosti ich riešenia. Pre naplnenie cieľa práce využijeme primárne a sekundárne zdroje údajov, ktoré získame na základe štúdia dostupnej zahraničnej a domácej literatúry, realizovaných výskumov zo skúmanej oblasti a prostredníctvom vlastného empirického výskumu. Východiskom riešenia skúmanej problematiky sú teoretické poznatky dostupné v domácej i zahraničnej vedeckej literatúre, príspevky publikované na zahraničných a domácich vedeckých konferenciách, informácie získané z internetu, výsledky realizovaných výskumov a štatistické údaje vzťahujúce sa k predmetu výskumu. Hlavným zdrojom sekundárnych údajov sú štatistiky realizované Obchodným inštitútom Európskej únie (ďalej len ETUD). Vzhľadom na to, že uvedená problematika je predmetom záujmu len v posledných rokoch a nie je ešte dostatočne preskúmaná, základným zdrojom údajov bude primárny výskum. Hlavným účelom empirického výskumu je získanie primárnych údajov, ktoré v sekundárnych zdrojoch údajov v súčasnosti absentujú.

V práci realizujeme primárny výskum najmä prostredníctvom kvalitatívnych metód. Jedná sa hlavne o výskum realizovaný prostredníctvom telefonického dopytovania a osobných rozhovorov s vybranými expertmi na skúmanú problematiku. V našom prípade sme sa rozhodli realizovať kvalitatívny výskum z dvoch hlavných dôvodov. Prvý dôvod je ten, že oblasť nášho výskumu je relatívne nová a doposiaľ nie je veľmi preskúmaná. Preto by bolo veľmi problematické zostaviť dotazník s kvalitne stanovenými otázkami, keďže zatiaľ ešte nie sú špecifikované problematické oblasti, v ktorých by sa dal použiť kvantitatívny výskum. Druhým dôvodom je fakt, že v dobe realizácie výskumu bolo na Slovensku (kde sa hlavne realizoval primárny výskum) celkovo 20 európskych spoločností a z toho iba 7 reálne



fungujúcich, pričom len štyri zo spomínaných siedmich vykonávajú podnikateľskú činnosť na Slovensku, čo by mohlo zapríčiniť skreslenie výsledkov kvantitatívneho výskumu, ako aj mylné zovšeobecnenie získaných výsledkov z realizovaného výskumu. V prípade, že by sme výskum realizovali prostredníctvom často využívaného dotazníka, získali by sme podľa predpokladov vysokú návratnosť, ale podľa nášho názoru by výsledky neboli dostatočne objektívne a nemali by dostatočnú vypovedaciu schopnosť. Preto sme sa rozhodli realizovať kvalitatívny výskum. Empirický výskum sme realizovali prostredníctvom odborných vyjadrení expertnej skupiny, ktorú tvoria obdobne ako pri delfskej metóde odborníci na danú problematiku z oblasti teórie a praxe. Jednotlivých expertov môžeme zoradiť do 3 skupín. Prvú skupinu tvoria vrcholoví manažéri vybraných európskych akciových spoločností podnikajúcich na území SR, konkrétne: Peter Vidovič (bývalý generálny riaditeľ spoločnosti Etarget SE, ktorý bol pri jej zakladaní), Marcel Vašš (súčasný generálny riaditeľ Etarget SE) a Peter Hradiský (generálny riaditeľ Lyreco CE SE). Druhú skupinu expertov tvoria odborníci, ktorí sa zaoberajú zakladaním, resp. predajom SE a to Silvia Kratochvílová (právnik zo spoločnosti PRK Partners s. r. o., ktorá participovala na zakladaní SE), Michal Friedberger (obchodný riaditeľ spoločnosti Akont Trust Company s. r. o. – spoločnosť zaoberajúca sa zakladaním a predajom SE) a Petra Janáková (manažérka spoločnosti Smart Companies, s. r. o. - spoločnosť zaoberajúca sa zakladaním a predajom SE). Tretiu skupinu tvoria odborníci na spomínanú problematiku z teoretickej oblasti a to Marek Mihálik (odborný asistent na Bratislavskej vysokej škole práva) a Katarína Harajdová (odborný asistent na Právnickej fakulte UMB). Informácie od expertov sme získali prostredníctvom telefonického dopytovania a osobného rozhovoru. Výsledkom kvalitatívneho výskumu realizovaného hlavne prostredníctvom telefonického dopytovania sú identifikovanie hlavným problematických oblastí, ktoré ovplyvňujú zakladanie a fungovanie podnikateľských subjektov s nadnárodnou právnou formou obchodných spoločností (SE) a tiež návrh možností, ako odstrániť identifikované problémy.

## VÝSLEDKY

Pre vznik samotnej SE bolo kľúčové prijatie nariadenia Rady EÚ o stanovách SE z roku 2001 a samozrejme aj jeho následná implementácia do jednotlivých národných právnych predpisov. Členské štáty EÚ ukončili spomínanú implementáciu v októbri 2004 a následne začali vznikáť prvé európske spoločnosti. Prestíž a pozitíva, ktoré tento druh podnikania so sebou prináša, sú viditeľné aj na neustále zvyšujúcom sa počte registrovaných SE. K 1.3.2007 pôsobilo v EÚ celkom 70 SE. Počas nasledujúcich desiatich mesiacov sa tento počet navýšil o ďalších 19. Ku koncu roka 2007 ich bolo už 89 SE. V júny 2008 ich bolo už 182 a do októbra 2008 sa ich počet zvýšil až na 284. Zaujímavý je fakt, že zatiaľ čo počet normálne fungujúcich spoločností (aj so zamestnancami) vzrástol o 17 (na 58), počet iba registrovaných spoločností, ktoré nevykonávajú reálnu činnosť (resp. bez zamestnancov) sa až zdvojnásobil zo 67 na 118. V súčasnosti sú zmeny v celkovej štruktúre SE v EÚ čoraz častejšie a tým aj výraznejšie. Od prijatia legislatívnej úpravy, ktorá umožnila zakladanie SE, až do začiatku roku 2009 bolo v EÚ založených už 339 spoločností s právnou formou SE, pričom potvrdená dohoda účasti zamestnancov na riadení, ktorá je povinná pre SE zamestnávajúce pracovníkov, bola len v 41 spoločnostiach. V marci roku 2009 sa ich počet zvýšil na 350, pričom najväčší počet založených spoločností bolo v Českej republike (129) a do 18.7. 2009 vzrástol počet registrovaných európskych spoločností na 383. Vo februári 2010 ich počet prevýšil úroveň 500 založených spoločností a 25. 2. 2010 je evidovaných až 511 založených európskych spoločností, z ktorých je len ¼ „normálne“ fungujúcich spoločností (so zamestnancami). Pre náš výskum budeme rozlišovať registrované SE, ktoré sú zapísané do registru podnikateľských subjektov v príslušnom štáte (v SR do obchodného registru) a tiež do

Európskeho vestníku. Druhú skupinu tvoria „normálne SE“, t. j. reálne fungujúce európske spoločnosti, ktoré majú aj zamestnancov.

Na základe údajov z ETUI dochádza od roku 2004, keď bola prijatá legislatíva, ktorá umožňuje vznik európskych akciových spoločností, k pomalému rastu nových SE. Od roku 2007 sa však tento trend zmenil a dochádza k vysokému tempu prírastku založených európskych spoločností a to najmä registrovaných, ktoré sú určené na predaj. Je to spôsobené najmä snahou českých a nemeckých spoločností, ktoré postupne vytvorili trh s predajom novo založených európskych spoločností. Preto najmä v Českej republike vznikali nové európske spoločnosti, ktoré ale neboli založené za účelom vykonávať podnikateľskú činnosť, ale boli určené na predaj. Na základe nášho skúmania sme zistili, že v nových členských štátoch je k 25.2.2010 registrovaných celkovo 265 európskych spoločností a v starých členských štátoch (EÚ 15) je zaregistrovaných 246 SE. Od roku 2007 bolo v celej EÚ založených 511 európskych spoločností a preto podrobnú štruktúru európskych štátov, v ktorých sú založené SE uvádzame v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 1 Štruktúra založených európskych akciových spoločností k 25. 2. 2010

Štát	Počet európskych akciových spoločností		
	Reálne fungujúce	Iba registrované	Spolu
Česka republika	24	200	224
Nemecko	87	30	117
Veľká Británia	18	6	24
Holandsko	19	3	22
Slovensko	5	15	20
Francúzsko	9	9	18
Luxembursko	8	9	17
Rakúsko	12	2	14
Cyprus	5	5	10
Švédsko	3	6	9
Belgicko	1	7	8
Nórsko	6	0	6
Estónsko	3	1	4
Írsko	1	3	4
Lichtenštajnsko	0	4	4
Maďarsko	2	0	2
Lotyšsko	2	0	2
Poľsko	1	1	2
Dánsko	0	1	1
Litva	1	0	1
Portugalsko	0	1	1
Španielsko	1	0	1
<b>Celkom</b>	<b>208</b>	<b>303</b>	<b>511</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov z ETUI a vlastného výskumu

V marci 2010 boli európske akciové spoločnosti registrované v 22 členských štátoch EÚ, pričom registrované môžu byť až v 30 štátoch (EÚ-27 + Lichtenštajnsko, Nórsko a Island). Najviac založených európskych spoločností je v Českej republike (224), pričom len zhruba 10 % je reálne fungujúcich spoločností aj so zamestnancami. Ostatné sú buď bez zamestnancov alebo nevykonávajú podnikateľskú činnosť, ale najviac spoločností je určených na predaj (tzv.

ready-made spoločnosti). Ready-made spoločnosti sú podnikateľské subjekty, ktoré sú už určitú dobu zapísané v obchodnom registri, nezačali vykonávať podnikateľskú činnosť (okrem úkonov nevyhnutne potrebných na založenie spoločností, ich zapísanie do obchodného registra a registráciu k dani z príjmu právnických osôb), majú plne splatený základný kapitál, nulové záväzky a pohľadávky. Druhým štátom z najväčším počtom založených spoločností je Nemecko (117), pričom má ale najviac normálne fungujúcich spoločností (87) a iba 25 % spoločností, ktoré sú len registrované a nemajú žiadnych zamestnancov. V Českej republike a v Nemecku je spolu založených viac ako 66 % európskych spoločností.

## PROBLÉMOVÉ OBLASTI EURÓPSKÝCH AKCIOVÝCH SPOLOČNOSTÍ A MOŽNOSTI ICH RIEŠENIA

V našom výskume sme sa zamerali na identifikovanie problémových oblastí, ktoré súvisia s európskou akciovou spoločnosťou. Predpokladali sme, ako aj vedenie spoločnosti Etarget SE, že ako nadnárodná právna forma obchodných spoločností, ktorá sa zapisuje do Európskeho vestníka, bude môcť bezproblémovo podnikáť v rámci celej EÚ. Realita je ale taká, že spoločnosť si musí zriadiť v ďalších členských štátoch, v ktorých chce podnikáť, pobočku, resp. organizačnú zložku, ktorá má ale vlastnú právnu subjektivitu a preto sa považuje za samostatný podnik, ktorý musí viesť *samostatné účtovníctvo* a tiež aj platiť dane (za organizačnú zložku). Okrem účtovníctva organizačnej zložky, musí materská spoločnosť realizovať aj konsolidovanú účtovnú uzávierku, ktorá zahŕňa hospodárenie (účtovníctvo) jednotlivých zahraničných organizačných zložiek. Čo predstavuje veľkú dodatočnú záťaž, pretože organizačná zložka v zahraničí vedie účtovníctvo na základe miestnych predpisov (napr. české účtovníctvo), ktoré ale nie je totožné s účtovníctvom v krajine materskej spoločnosti (napr. slovenským účtovníctvom) a preto pri konsolidácii sa musí účtovníctvo „preklápať“, pri ktorom dochádza k viacerým nezrovnalostiam. Ako rozdiel môžeme uviesť príklad účtovania dlhodobého hmotného majetku v Českej a Slovenskej republike. Dlhodobý hmotný majetok podľa slovenských právnych predpisov majetok ktorého vstupná cena je vyššia ako 1 700 eur a doba použiteľnosti je dlhšia ako jeden rok. Podľa českej legislatívy je, ale dlhodobý hmotný majetok s dobou použiteľnosti dlhšou ako rok a s výškou ocenenia určenou podnikateľskou jednotkou (okrem majetku, pri ktorom nie je výška ocenenia rozhodujúca, napr. pozemky, stavby, atď.). Na základe spomínaného rozdielu, môže dôjsť k situácii, že si podnikateľská jednotka v ČR určí za dlhodobý hmotný majetok len majetok hodnoty vyššej ako 1000 EUR, pričom podľa legislatívy v SR to bude majetok zaradený do drobného hmotného majetku. Z tohto dôvodu potom vznikajú komplikácie pri „preklápaní“ účtovníctva v rámci konsolidovanej účtovnej závierky. Spomínaná situácia zvyšuje časové, personálne a hlavne finančné nároky. Spomínaný problém by podľa nášho názoru mohol byť odstránený tak, že by v rámci celej EÚ mohli európske spoločnosti používať rovnaké účtovné štandardy, konkrétne medzinárodné účtovné štandardy IFRS a nemuseli by tak účtovať aj na základe miestnych účtovných štandardov, prípadne by sa prijalo nariadenie, v ktorom by boli rovnaké účtovné predpisy platné v celej EÚ. Pre jednoduchšie legislatívne prijatie spomínaného návrhu v rámci celej EÚ, by bolo výhodné, keby sa spomínaná skutočnosť zapracovala priamo do nariadenia o európskej spoločnosti a tým pádom by sa stala záväzná pre všetky štáty EÚ.

Ďalším problémom, ktorý sa dotýka nadnárodného fungovania európskych spoločností, je *nevyhnutnosť založenia organizačnej zložky* (pobočky) v inom členskom štáte, ktorý má ale svoju právnu subjektivitu, t. j. založenia dcérskej spoločnosti. De facto to znamená, že podnikatelia s nadnárodnou právnou formou SE môžu podnikáť len v materskej krajine a keď majú záujem o nadnárodné podnikanie v inom členskom štáte, musia si založiť ďalší

podnikateľský subjekt (ktorým je aj organizačná zložka), t. j. nadnárodná právna forma obchodných spoločností (SE) neumožňuje priame podnikanie jedného podnikateľského subjektu vo viacerých členských štátoch EÚ. Spomínaný problém by bolo možné riešiť prijatím záväzného nariadenia, resp. novelizovaním existujúceho nariadenia o európskej spoločnosti, ktorým by sa umožnilo podnikanie SE vo všetkých členských štátoch EÚ bez nutnosti zakladania organizačných zložiek v jednotlivých štátoch EÚ. V ostatných štátoch EÚ, ako je členský štát so sídlom európskej spoločnosti, by si SE otvorila iba kanceláriu, prípadne výrobný závod, ktorý by prihlásila na príslušných úradoch (obecný úrad, daňový úrad, atď.) ako európska akciová spoločnosť SE so sídlom v inom členskom štáte, t. j. európska spoločnosť zaregistrovaná a so sídlom v Slovenskej republike, by si napr. v Českej republike otvorila obchodnú pobočku, ktorú by nahlásila na príslušných úradoch, ale podnikateľskú činnosť by vykonávala ako slovenská európska spoločnosť a nie ako samostatná organizačná zložka (pobočka) zahraničnej právnickej osoby. Nemusela by si teda zakladať ďalší samostatný podnik (dcérsku spoločnosť). Vznikol by tu síce ďalší problém s registrom obchodných spoločností, keďže obchodné spoločnosti sú zaregistrované v obchodnom registri príslušnej krajiny a na základe našich zistení, jednotlivé súdy (orgány) členských štátov EÚ, ktoré spravujú registre podnikateľských subjektov, si medzi sebou nevymieňajú informácie o podnikateľských subjektoch. Tento problém by, ale bolo možné vyriešiť centrálnym registrom európskych akciových spoločností v pôsobnosti celej EÚ, prípadne prepojením jednotlivých obchodných registrov členských štátov (keďže už všetky registre podnikateľov sú aj v elektronickej podobe). Novo založené európske spoločnosti sa aj v súčasnosti zapisujú do európskeho vestníku, pričom údaje z neho by v súčasnosti nebolo problematické prepísať aj do centrálného registru európskych spoločností.

Jeden z problémov, ktorý súvisí so zakladaním európskej spoločnosti je aj neexistencia jednotného registra európskych spoločností, resp. prepojenia jednotlivých registrov podnikateľských subjektov členských štátov. Spomínaná skutočnosť spôsobuje problémy pri výbere obchodného mena, s ktorým môžu následne súvisieť ďalšie komplikácie pri presune sídla. Keďže ako sme už vyššie uviedli, jednotlivé registre podnikateľských subjektov členských štátov medzi sebou nespupracujú, čo nám aj potvrdila pracovníčka z obchodného registra na okresnom súde v Banskej Bystrici, môže spomínaná skutočnosť viesť k situácii, že v dvoch členských štátoch EÚ zaregistrujú dve európske spoločnosti s rovnakým obchodným menom (v prípade ak nebude obchodné meno chránené medzinárodnou ochrannou známkou). V súčasnosti môžu existovať obchodné spoločnosti (s.r.o., a.s., atď.) s rovnakým obchodným názvom (ak obchodný názov nie je chránený) vo viacerých členských štátoch. Podľa našich zistení (rozhovor s pracovníčkou obchodného registra) sa unikátnosť obchodného názvu vznikajúcej obchodnej spoločnosti na Slovensku skontroluje len v obchodnom registri SR a nekontroluje sa na duplicitu s ostatnými registrami členských štátov. De facto môže vzniknúť situácia, že na Slovensku zaregistrujú európsku spoločnosť s rovnakým názvom už existujúcej európskej spoločnosti (ak nemá na obchodné meno ochrannú známkou), ktorá je registrovaná v inom členskom štáte (napr. vo Francúzsku). Veľký problém by nastal hlavne pri presune sídla, ktorý umožňuje aj samotné nariadenie. V prípade, že by sa spoločnosť presunula do členského štátu s existujúcou rovnomennou spoločnosťou došlo by ku konfliktu a musela by si zmeniť obchodný názov, prípadne by spomínaný problém musel byť nakoniec riešený až súdnou cestou. Problém by bolo možné vyriešiť zavedením jednotného centrálného obchodného registra pre európske spoločnosti v rámci celej EÚ. Kde by si mohli novovznikajúce európskej spoločnosti overiť navrhovaný obchodný názov s existujúcimi európskymi spoločnosťami. Prípadne, ak by nedošlo k celoeurópskemu konsenzu ohľadne centrálného obchodného registra, bolo by možné problémovú situáciu riešiť aj prepojením obchodných registrov podnikateľských subjektov jednotlivých členských štátov, čím by sa

tiež zamedzilo možnosti vzniku viacerých európskych spoločností s rovnakým obchodným názvom.

Jedným z problémových oblastí je aj *problematika konania spoločnosti pred jej vznikom*. V literatúre existujú k danej problematike tri názorové prúdy, ktoré sa zaoberajú čl. 16 ods. 2 nariadenia o konaní v mene európskej spoločnosti pred jej vznikom. Názor Hodála a Alexandra (Európske právo obchodných spoločností, 2005, s. 156) naznačuje, že čl. 16 ods. 2 nariadenia je čiastočnou úpravou konania v mene spoločnosti pred jej vznikom, a preto platí, že podľa čl. 9 ods. 1 písm. c) bod ii. nariadenia sa v prípade čiastočnej úpravy použije právo akciových spoločností štátu, kde má európska spoločnosť sídlo. Ďalšie otázky ako je okruh konajúcich, dovolených právnych úkonov, okamih, od ktorého možno v mene spoločnosti konať, lehota, v ktorej musí dôjsť k prevzatiu záväzkov, spôsob prevzatia, prípadný zákaz akéhokolvek konania v mene spoločnosti až do jej vzniku sa jednoznačne spravujú právom akciových spoločností štátu, kde bude mať európska spoločnosť sídlo. Schindler (Die Europäische Aktiengesellschaft, 2002, s. 19) rozširuje okruh konajúcich v mene európskej spoločnosti pred jej vznikom nad rámec rakúskeho práva akciových spoločností. Hejda (Evropská společnost II, 2005, s. 4-5) dospel k nasledovnému záveru: nakoľko nariadenie neobmedzuje okruh konajúcich ani okamih, od ktorého sú konajúce osoby oprávnené konať v mene spoločností ani okruh otázok, pre ktoré možno pred vznikom európskej spoločnosti konať a keďže ani § 64 Obchodného zákonníka tieto otázky nelimituje, tak výklad § 64 Obchodného zákonníka, ktorý tiež nelimituje tieto otázky, je oporou pre výklad nariadením neupravených otázok, a preto žiadna v nariadení nespomenutá otázka týkajúca sa konania v mene európskej spoločnosti pred jej vznikom nie je limitovaná. Úvaha všetkých troch prúdov sa zakladá na síce správnom záujme – zistiť, podľa ktorého práva sa riadia otázky založenia európskej spoločnosti, ak nie je v nariadení o nich zmienka, ale akoby opomínali existenciu čl. 15 ods. 1 nariadenia, ktorý jasne uvádza, že právo akciových spoločností štátu, kde spoločnosť bude mať sídlo, je subsidiárne (podporné) pre prípad neupravenia danej otázky nariadením (Mihálik, 2006). Spomínaný problém navrhujeme riešiť presnejším upravením v Nariadení 2157/2001 o európskej spoločnosti, aby pre budúcnosť nevznikli problémové situácie týkajúce sa konania spoločnosti pred jej vznikom.

Ďalšou problémovou oblasťou, ktorá sa týka zakladania európskej spoločnosti, skutočnosť, že *možnosti založenia európskej spoločnosti*, spomenuté v predchádzajúcich kapitolách, *je možné aj čiastočne „obísť“*. V prípade premeny akciovej spoločnosti na európsku akciovú spoločnosť, je podmienkou mať dcérsku spoločnosť v inom členskom štáte ako je sídlo materskej spoločnosti po dobu minimálne dvoch rokov. Podľa názoru odborníka z tejto oblasti (Mihálik, 2006), v prípade, ak dcérska spoločnosť nepôsobí min. 2 roky v inom členskom štáte (nespravuje sa iným právom), nemôže sa premeniť na akciovú spoločnosť, ale môže dôjsť k fúzii akciovej spoločnosti a jej dcérskej spoločnosti, pričom pri fúzii sa nevyžaduje 2-ročné sídlo žiadnej zo spoločností. V takomto prípade však európska spoločnosť môže vzniknúť len na území iného členského štátu EÚ, ako je ten, kde má sídlo akciová spoločnosť, a ten, kde má sídlo dcérska spoločnosť, pretože len vtedy bude zachovaná podmienka, že obe spoločnosti (nariadenie uvádza, že najmenej dve spoločnosti sa musia spravovať právom iného členského štátu) musia vykazovať vzťah k zahraničiu. V niektorých prípadoch môže nastať teoretická situácia, že akciová spoločnosť si založí dcérsku spoločnosť v inom členskom štáte a ešte v ten istý mesiac, ako bola dcérska spoločnosť založená, založí prostredníctvom fúzie v treťom členskom štáte európsku akciovú spoločnosť, ktorej sídlo následne presunie do štátu zakladajúcej materskej akciovej spoločnosti. Z nášho pohľadu by tak „stačila“ na založenie európskej akciovej spoločnosti len jedna akciová spoločnosť, ktorá si založí v inom členskom štáte dcérsku spoločnosť (dokonca

aj bez zamestnancov a reálnej prevádzky, čo v súčasnej dobe nie je veľmi finančne náročné). Druhým spôsobom, ktorým je možné legálne „obísť“ legislatívne obmedzenia pri zakladaní SE je odkúpenie už existujúcej, tzv. ready-made európskej spoločnosti. Ready-made spoločnosti sú firmy, ktoré sú už určitú dobu zapísané v obchodnom registri, doteraz však nezačali svoju podnikateľskú činnosť, okrem úkonov nevyhnutne potrebných na založenie spoločností, ich zapísanie do obchodného registra a registráciu k dani z príjmu právnických osôb. Tieto spoločnosti majú plne splatený základný kapitál, nulové záväzky a pohľadávky. Takúto ready-made spoločnosť môže odkúpiť aj fyzická osoba. V prípade, že chce európsku akciovú spoločnosť založiť len jedna právnická (ak sa nejedná o dcérsku SE) alebo fyzická osoba, čo na základe nariadení Rady EÚ č. 2157/2001 nie je možné, stačí ak si odkúpi 100 % balík akcií ready-made spoločnosti a tým pádom sa stane jej vlastníkom, čo by inakšie nebolo možné. My si myslíme, že takýmto obchádzaním legislatívy zakladania európskej spoločnosti, dochádza k strate jej nadnárodného charakteru. V prípade, že SE vlastní len jedna fyzická, resp. právnická osoba, ktorá nevykonáva podnikateľskú činnosť v inom členskom štáte, prípadne nevykonáva vôbec žiadnu podnikateľskú činnosť (prípady ready-made spoločností), potom európska spoločnosť podľa nášho názoru stráca svoj nadnárodný prvok.

Niektoré nevýhody európskej spoločnosti (vysoké základné imanie, možnosť zakladať SE len právnickými osobami) by mohla vyriešiť očakávaná druhá nadnárodná právna forma obchodných spoločností, ktorou by sa mala stať Európska súkromná spoločnosť (Societas Privata Europaea, ďalej len SPE). Dňa 25. júna 2008 prezentovala Európska komisia návrh štatútu pre Európsku súkromnú spoločnosť, ktorý obsahuje súbor jednotných pravidiel obchodného práva platné pre SPE založenú v ktoromkoľvek členskom štáte. Podnikateľom by mala SPE uľahčiť zakladať malé firmy v rámci celej EÚ, ušetriť im čas a znížiť náklady, najmä právne výdavky spojené so zriadením rôznych foriem podniku v rôznych členských štátoch. Predmetná úprava bola do veľkej miery inšpirovaná britským modelom spoločnosti Ltd. („private company limited by shares“), ktorá je obľúbená nielen medzi britskou podnikateľskou verejnosťou, ale v súvislosti s realizáciou práva usadiť sa v zmysle článku 43 Zmluvy o založení Európskych spoločenstiev aj medzi občanmi ostatných členských štátov Európskej únie. Jednou zo spomínaných nevýhod európskej spoločnosti bolo aj vysoké základné imanie, ktoré môže odrádzať najmä malých a stredných podnikateľov. Tento problém by mala riešiť práve SPE, ktorej základné imanie podľa predloženého návrhu má byť minimálne stanovené na úrovni 1 €, čo je možné považovať za čisto formálnu požiadavku a podstatné odchylenie sa od klasického vnímania základného imania ako inštitútu ochrany veriteľov. Takéto nízke zákonné základné imanie bude musieť byť kompenzované sprísnenými požiadavkami na zodpovednostný systém vnútri spoločnosti, ustanoveniami o uznávaní diskvalifikačných rozhodnutí ostatných členských štátov a ďalšími inštitútmi. Sú to práve členské štáty s liberálnejším právom obchodných spoločností, ktoré dbajú na zvýšenú prevenciu aj vo forme existencie registra diskvalifikovaných riaditeľov. Ďalšou nevýhodou SE je fakt, že ju nemôžu založiť fyzické osoby. Európska akciová spoločnosť je prednostne určená pre veľkých podnikateľov, pričom v rámci EÚ tvoria podstatnú časť práve malí a strední podnikatelia. Tento problém by mala vyriešiť tiež spomínaná právna forma a to tak, že SPE by mohla byť vytvorená jednou alebo viacerými fyzickými osobami alebo právnymi entitami. Mení sa aj spôsob založenia, okrem spôsobov používaných pri európskej spoločnosti, ktorými sú založenie zlúčením alebo splynutím a transformácia existujúcej obchodnej spoločnosti, SPE by mohla byť vytvorená aj rozdelením existujúcej spoločnosti ako aj jej vytvorením podľa nariadenia. Zmenou voči ostatným nadnárodným právnym formám je práve vytvorenie podľa nariadenia o SPE, ktoré umožňuje vytvoriť SPE ex nihilo (latinský výraz, ktorý znamená „z ničoho“). Založiť SPE by malo byť možné elektronicky v jazyku členského štátu, kde sa daná spoločnosť registruje. Oproti SE má SPE aj ďalšiu

výhodu a to, že návrh nariadenia pri založení neurčuje podmienku zahraničnej účasti. Nevýhodou však ostáva zabezpečenie účasti zamestnancov na riadení, čo v niektorých prípadoch (napr.: znižovanie stavu zamestnancov) môže znamenať značný problém.

Na základe nášho výskumu sme prišli k záveru, že európska spoločnosť ako právna forma prináša viacero výhod, ale neprináša oproti ostatným právnym formám dostatočne jednoznačné reálne výhody pre podnikateľské subjekty (v prípade, ak podnikatelia nemajú záujem o zmenu sídla do iného štátu) a najmä neľahčuje v porovnaní s ostatnými právnymi formami podnikanie v rámci EÚ. Jednou z hlavných reálnych výhod je možnosť zmeny sídla spoločnosti do iného členského štátu, ale je otázne či pri komplikovanom procese zmeny sídla, ktoré trvá niekoľko mesiacov a vyžaduje značné finančné prostriedky, dôjde presunom sídla k očakávanej úspore nákladov a či sa podniku neoplatí ukončiť podnikateľskú činnosť v jednom štáte a založiť si nový subjekt v inom štáte. Spomínaná právna forma so sebou prináša aj množstvo problémov, ktoré by bolo dobré v budúcnosti riešiť. Ako sa vyjadril pán Peter Vidovič, bývalý generálny riaditeľ spoločnosti Etarget SE, ktorý bol pri zakladaní spomínanej spoločnosti: „Vzhľadom k skúsenosti, ktorú za sebou máme hodnotím inštitút Európskej akciovej spoločnosti ako „nedorobené dielo“, ktoré v súčasnom stave viac komplikuje život ako má nejaký reálny prínos. Ak by sme sa mali možnosť rozhodnúť, či do toho ísť znovu, tak na 100% by sme sa tomu vyhli“. Obdobný názor má aj expert na danú problematiku pán Marek Mihálik z Bratislavskej vysokej školy práva, ktorý sa vyjadril v rámci nášho výskumu, že Societas Europaea neprináša v súčasnosti reálne výhody, ale je to skôr symbol Európskej únie. Podľa neho mal vznik Európskej spoločnosti skôr ideologický charakter ako pragmatický. „Európska akciová spoločnosť je skôr symbol zjednotenia EÚ, ako právna forma, ktorá by mala priniesť reálny efekt“, vyjadril sa Mihálik.

## ZÁVER

Európska akciová spoločnosť ako nadnárodná právna forma obchodných spoločností má oproti ostatným právnym formám niekoľko výhod a nevýhod. Za hlavnú výhodu môžeme považovať možnosť zmeny sídla spoločnosti bez nutnosti zrušenia a znovu založenia podnikateľského subjektu a tým pádom aj straty svojej identity. Do roku 2010, ale spomínanú možnosť využilo len niekoľko podnikateľských subjektov a to najmä z dôvodu časovo náročného migračného procesu (cca. 3-5 mesiacov), ako aj administratívnej a finančnej náročnosti, ktorá súvisí so spomínaným procesom. Ostatné identifikované výhody (napr. image spoločnosti, úspory na nákladoch pri riadení, atď.) na základe nášho výskumu nepovažujú existujúce SE a ani väčšina odborníkov za podstatné. Medzi hlavné nevýhody patrí najmä nevyhnutnosť zainteresovanosti zamestnancov na riadení spoločnosti, čo môže v niektorých prípadoch spôsobovať značný problém. Ďalšími nevýhodami spomínanej právnej formy je administratívna náročnosť a hlavne komplikácia v oblasti účtovníctva oproti ostatným právnym formám, vyššie základné imanie oproti ostatným právnym formám a tiež zdĺhavé a problematické zakladanie európskej akciovej spoločnosti. S podnikaním vo forme európskej akciovej spoločnosti súvisia viaceré problémy a to najmä komplikovanejšie vykonávanie podnikateľskej činnosti ako v prípade klasickej akciovej spoločnosti, nevyhnutnosť založenia organizačnej zložky pre vykonávanie činnosti v inom členskom štáte, ako aj problematika konania pred jej vznikom.

## LITERATÚRA

- [1] HARAJDOVÁ, K. 2007. *Európska akciová spoločnosť – Societas Europea (SE)*. In *Komunitárne právo a súkromné právo členského štátu*. Banská Bystrica : Právnická fakulta UMB, 2007, s. 166-173. ISBN 978-80-8083-401-2.
- [2] HEJDA, J. 2005. *Evropská společnost II*. In *Právní rádce* Praha: Economia, 2005, č. 10, ISSN 1210-4817, s. 4-5.
- [3] HODÁL, P., ALEXANDER, J. 2005. *Evropské právo obchodních společností*. Praha : Linde, 2005, 268 s. ISBN 80-7201-520-6.
- [4] MIHÁLIK, M. 2006. *Európska spoločnosť* [online]. 2006. S-EPI. [cit. 2010-03-02]. Dostupné na internete: <<http://www.epi.sk/Main/Default.aspx?Template=/Main/TArticles.ascx&phContent=/Main/ArticleShow.ascx&ArtID=6161&LngID=0&CatID=66>>
- [5] Nariadenie Rady (ES) č. 2157/2001 o stanovách Európskej spoločnosti
- [6] *Obchodný inštitút Európskej únie (ETUI)*, [online]. 2010. Dostupné na internete: <<http://ecdb.worker-participation.eu/index.php>>, [cit. 18. 2. 2010]
- [7] PAULIČKOVÁ, A. 2004. *Podnikanie malých firiem v Slovenskej republike po vstupe do Európskej únie*. Bratislava : Eurounion, 2004. 388 s. ISBN 80-88984-65-3.
- [8] SCHINDLER, C. P. 2002. *Die Europäische Aktiengesellschaft: Gesellschafts und steuerrechtlichen Aspekte*. Viedeň : LexisNexis ARD Orac, 2002, 140 s.
- [9] Zákon č. 562/2004 Z.z. o Európskej spoločnosti

Ing. Martin Balajty  
Ekonomická fakulta, Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici  
Tajovského 10  
Banská Bystrica  
Slovensko  
[martin.balajty@umb.sk](mailto:martin.balajty@umb.sk)



# Metodika vedení přijímacích pohovorů pro absolventy vysokých škol se zaměřením na management

## Methodology of the entrance interview for graduate of management university

Pavλίna Balatá

### ANOTACE

Pro úspěšný start pracovní kariéry je důležité aby absolvent dokázal „prodat“ své dovednosti, schopnosti a znalosti získané během studia. Práce se bude zabývat podstatnými kritérii, které by měl mít absolvent univerzity pokud chce uspět během přijímacího pohovoru, a získat pozici odpovídající jeho vzdělání. Dnešní doba je charakteristická vysokými nároky na manažerské pozice, přičemž je kladen velký důraz jednak na odborné znalosti a kompetence, ale také na kompetence z oblasti emocionální inteligence kam lze zařadit osobnost, předpoklady, empatii, schopnosti, ale také například sebezodpovědnost.

### KLÍČOVÁ SLOVA

Přijímací pohovor, techniky, kompetence, kritéria, schopnosti, dovednosti.

### ANNOTATION

For successful start of working career is important for graduate to prove "sell" her acquirements, possibilities and knowledge's gained during studies. The article will include be key competence which of university should have had if he wants to success during entrance interview and to gain position which corresponds to his education. Present time is characteristic with demands where big emphasis is laid partly on technical knowledge's and competitions, but also on competitions from emotive areas, intelligence where it is possible to insert personality, groundwork, empathic, possibility and also for example self-responsibility.

### KEY WORDS

Entrance interview, techniques, competency, criteria, possibilities, acquirements.

## 1. ÚVOD

Po mnoha diskuzích s vedoucími pracovníky, kteří pracují ve vedoucích funkcích, po studiu odborné literatury a s přihlédnutím na moji odbornou praxi v mezinárodní společnosti působící v automobilovém průmyslu, jsem shrnula několik podstatných aspektů, které jsou dle mého názoru velmi důležité, a mohou nemálo ovlivnit **úspěch či neúspěch při přijímacím řízení**. Absolvent VŠ ekonomické nebo managementu by měl mít vynikající komunikační schopnosti tj. vedle ucelených znalostí oboru, mezioborové znalosti apod., by měl dokázat zaujmout (použitím složek emoční inteligence) při zachování odbornosti.

Pokud se organizace rozhodne pro vytvoření nového místa je nutné jasně definovat požadavky na uchazeče. Následně pak při vedení **přijímacích pohovorů** organizace používá různé techniky pro výběr vhodného pracovníka, protože při chybném obsazení místa vznikají organizaci další náklady, například v důsledku nedostatečných výkonů pracovníka, ale také

k tomu, že stanovené cíle nejsou dosaženy, což může vést k narušení pracovní atmosféry, nespokojenosti zákazníků a s tím i ztráty pověsti firmy, včetně výloh na výběr nových uchazečů. Správné obsazení **volného místa** naproti tomu dává šanci pro zajištění strategických cílů ale k i rozvoji organizace. Z tohoto důvodu je nezbytně nutné v případě přijímání nových pracovníků, uskutečnit taková rozhodnutí, která budou odpovídat jak požadavkům na obsazované místo, tak možnostem uchazeče a to pomocí jednoznačně definovaných kritérií požadavků, systematicky strukturovaného přijímacího pohovoru, objektivním posouzením prostřednictvím několika tazatelů, cíleným opatřováním a vyhodnocováním informací a také jasným zdůvodněním rozhodnutí pro všechny zúčastněné strany.

## 1.1 ZÁSADY PŘI PŘIJÍMACÍM POHOVORU

Aby byl přijímací pohovor proveden efektivně je nutné dodržet tyto standarty:

1. Jednoznačné definování požadovaných kritérií na pracovní pozici.
2. Zjištění předchozího signifikantního chování, aby mohlo být odhadnuto budoucí chování.
3. Systematické hodnocení a posuzování všech informací o uchazeči (určeno ke správnému určení vhodnosti daného pracovního místa zároveň s rozvojem silných stránek absolventa).

### Požadovaná kritéria pro absolventy – definování<sup>1</sup>:

- Schopnosti, dovednosti a vlastnosti, které rozhodují o úspěchu či neúspěchu absolventa při pohovoru a při přípravě na vstup do pracovního procesu.
- Měřítka, podle nichž musí být prováděno hodnocení a posuzování znalostí absolventa musí být jasně definována.

### Je nezbytné rozdělit a adekvátně vyhodnotit při přijímacím pohovoru následující:

- **Odborná kritéria** - požadavky vztahující se na vědomosti, vzdělání, metodiku a specifické know-how, to znamená v čem je absolvent výjimečný, případně v čem by mohl vyniknout, a následně se pokusit toto v něm rozvinout), versus osobnostní kritéria (schopnosti nesouvisející se zvládnutím úkolů, které jsou dány osobností absolventa – emoční kvocient).
- **Podstatná kritéria** (nezbytná) versus kompenzující kritéria (umění improvizace může např. kompenzovat průměrné školní známky).
- **Snadno změnitelná kritéria** (např. neznalost druhého světového jazyka) versus obtížně změnitelná kritéria (např. iniciativa). **Obtížně změnitelná kritéria by měla být směrodatná pro výsledném rozhodnutí pro přijetí nebo nepřijetí uchazeče na danou pozici.**

### Důležitá kritéria požadavků při přijímacím pohovoru:

Ústní prověřování znalostí by mělo být skutečně rozhovorem, nikoli „výslechem“. Smysl otázek by tedy neměl být srozumitelný (příliš zjevný). Personalista by měl dbát na to, abyste v daný okamžik kladl pouze **jednu** otázku. Uchazeč by měl mít zásadně největší podíl na pohovoru/komunikaci. **Cílem je zjistit, zda absolvent je vhodný na požadovanou pozici a zda může být pro firmu přínosem.**

## 1.2 VYHODNOCENÍ PŘIJÍMACÍHO POHOVORU

Vyhodnocení provádí personální a odborné oddělení nezávisle na sobě:

### A) Zhodnocení požadovaných kritérií například pomocí pětistupňové škály:

- 5 mnohem lepší než dobrý (výrazně přesahuje požadavky pro úspěšné zvládnutí úkolů),

<sup>1</sup> ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů.

- 4 lepší než dobrý,  
(všeobecně přesahuje požadavky pro úspěšné zvládnutí úkolů) ,
- 3 dobrý,  
(všeobecně splňuje požadavky na kvalitu a kvantitu úspěšného postoje),
- 2 horší než dobrý (všeobecně nedostačuje požadavkům pro úspěšné zvládnutí úkolů),
- 1 mnohem horší než dobrý\_(výrazně nedostačuje požadavkům pro úspěšné zvládnutí úkolů).

### **B) Společná diskuse všech posuzovatelů**

Pro rozhodování do vysokých manažerských pozic se používá rozhodovací analýza DA (decision analyse), která je jednou z metod KT analýzy.

Jedná se o metodu, kde hodnocení je optimální pokud se v rámci skupiny, která rozhoduje o přijetí, vše věcně prodiskutuje, a pro každý význam se nakonec dosáhne konsenzu, kteří všichni účastníci podpoří.

## **1.3 METODOLOGIE VEDENÍ PŘIJÍMACÍHO POHOVORU**

Další podstatná kritéria<sup>7</sup>, které jsou relevantní pro určení přesného profilu absolventa, jsou popsány následovně (přičemž lze otázky samozřejmě upravit dle pozice na kterou se uchazeč hlásí):

### **1. Metodika práce**

Schopnost uspořádat si svou práci a naplánovat ji časově tak, aby se dala vyřešit efektivně a v požadovaném termínu.

Příklad otázky:

- „Jak se připravujete na zkoušku?“
- „Jak jste postupoval/-a při psaní diplomové práce?“

### **2. Pečlivost při plnění zadaných úkolů**

Schopnost provádět své úkoly dokonale a bez chyb. Patří sem ale i vyjadřovací schopnost a schopnost vysvětlit a objasnit skupině i náročné věci srozumitelně, tak aby bylo vše pochopeno.

- „Pokud není dostatek času na plnění úkolu, popište, jak v zadané situaci budete postupovat.“
- „Při plnění složitých úkolů je důležitá pečlivost, jak postupujete při řešení úkolů?“

### **3. Schopnost zátěže**

Schopnost uchovat si po delší dobu úroveň vlastního výkonu i za ztížených podmínek (např. při nedostatku času, velkém rozsahu práce a stupni obtížnosti zadané práce).

- „Jak jste se vyrovnal/-a se zátěží v minulosti?“
- „Jaký je váš největší stresový faktor v současnosti?“
- „Jak se s ním vyrovnáte?“<sup>2</sup>

### **4. Vyjadřovací schopnosti**

- „Během studia jste vypracovával/-a presentace, jak jste postupovala?“
- „S jakým výsledkem jste presentoval/-a svou práci?“

### **5. Schopnost prosadit se**

Schopnost prosadit vlastní představy při vyskytujících se problémech (např. neochota ostatních členů týmů spolupracovat).

- „Nastiňte modelovou situaci, kdy jste musel/-a prosadit svůj názor?“
- „Jak jste postupoval/-a?“
- „Jaký byl výsledek?“

<sup>2</sup> z psychologického hlediska lze stres chápat jako stav nadměrného zatížení či ohrožení [3].

- „Jak jste při svém projektu nebo skupinové práci zajistil/-a, aby došlo k realizaci vašich představ?“

### **6. Rozhodovací schopnost**

Připravenost zhodnotit a učinit ve správný okamžik – například i na základě omezených a neúplných informací.

- „Popište situaci, kdy jste se musel/-a rozhodnout aniž by jste měl/-a dostatek informací a jaký byl výsledek vašeho rozhodnutí?“
- „Ne všechna rozhodnutí jsou správná. Kdy naposled jste se rozhodl/-a špatně?“
- „Jak jste poznal/-a že rozhodnutí je špatné?“
- „Jak jste postupoval/-a při odstranění následků špatného rozhodnutí?“

### **7. Odborné znalosti**

Vědomosti v dané profesní oblasti získané během studia/dalšího vzdělávání a shromažďováním zkušeností.<sup>3</sup>

- Dle oboru připravit odborné dotazy k tématu.
- „Jak by vaši spolužáci popsali Vaše znalosti získané systematickým studiem na VŠ?“
- „Jak vy hodnotíte odborné znalosti?“
- „Jaké další studium máte naplánováno, aby jste rozšířil/-a své odborné vědomosti?“
- „Jak jste zhodnotil/-a vaše studium, je nějaká oblast kde máte mezery?“
- „V jakých odborných znalostech vidíte největší potenciál s možnostmi úspěš na trhu práce?“
- „Co v poslední době studujete?“

### **8. Flexibilita**

Schopnost vyrovnat se s různými okolnostmi (např. změnou působiště, novými kolegy, nové informace) a přizpůsobit své chování daným okolnostem, aniž by byl ztracen prvotní cíl.

- „Jak řešíte situace, kde se vyskytnou nečekané problémy?“
- „Jak je řešíte?“
- „Pokud nevede přímá cesta k cíli jak postupujete?“<sup>4</sup>

### **9. Řídící potenciál /kompetence**

Způsobilost efektivně řídit pracovní kolektiv.

- „Nastiňte situaci, kdy jste vedl/-a kolektiv.“
- „Jak jste postupoval/-a?“
- „Byl/-a jste někdy mluvčím třídy? Jak k tomu došlo, proč vás zvolili, jak jste se cítil/-a?“

### **10. Frustrační tolerance**

Schopnost konstruktivně se vypořádat se zklamáním, nenechat se odradit neúspěchy a dokončit požadované úkoly až do konce, stejně jako dokázat nadchnout kolegy k plnění méně oblíbených pracovních úkolů.

- „Popište situaci, jak jste postupoval/-a při splnění úkolu, který vás nebavil?“
- „Jaký byl výsledek?“
- „Jak jste se cítil/-a, pokud jste byl/-a k někomu nespravedlivý/-á?“
- „Jak k tomu došlo a jak jste tuto situaci vyřešil/-a?“

### **11. Iniciativa**

Aktivní snaha ovlivňovat události tak, aby směřovaly k dosažení vytyčených cílů; tendence podniknout něco navíc nad rámec rozsahu zadaného pracovního úkolu v důsledku své vlastní iniciativy.

- „Jak jste organizoval/-a svou praxi během studia na VŠ?“
- „Byly úkoly které jste během studia splnil/-a aniž by to po vás bylo požadováno?“

<sup>3</sup> Např. analýza vysvědčení nebo diplomů z VŠ.

<sup>4</sup> Metodologie práce, time management, root cause analyse . Pozn.autor

## 12. Schopnost navazovat kontakty

Schopnost navázat snadno kontakty, rychle vybudovat osobní vztahy a vytvořit příznivé klima v pracovní skupině.

- „Jak navazujete kontakty se svými spolupracovníky?“

## 13. Kreativita a ochota učit se

Schopnost vypracovávat, navrhnout a rozvíjet nápaditá inovační řešení, opustit staré metody a překonané představy. Ochota osvojovat si neustále nové odborné znalosti/dovednosti, tj. mezioborové znalosti.

- „Popište váš nejoriginálnější nápad?“

## 14. Motivace (ve vztahu k pracovnímu místu profese vedoucího pracovníka)

Rozsah motivace, ve kterém činnosti, popř. kompetence spojené s pracovním místem odpovídají osobním zájmům a sklonům.

- „Proč chcete pracovat na této pozici?“
- „Jak došlo k tomu že se ucházíte právě o toto místo?“

## 15. Schopnost týmové práce

Angažovanost za skupinu a dosažení společných cílů; schopnost vnášet vlastní kompetence a konstruktivně diskutovat s podřízenými ale i kolegy.

- „Popište zkoušku, kdy jste se připravoval/-a se skupinou.“

## 16. Přesvědčivost

Schopnost získat tým pro nějakou myšlenku, postup, opatření, vhodným chováním a metodami (např. uvedením vzoru, argumentací, motivací).

## 17. Schopnost úsudku

Schopnost rozeznat problémy, identifikovat jejich možné příčiny a odvodit z toho potřebná opatření a rozhodnutí.

## 18. Podnikatelská kompetence (relevantní zvláště u vedoucích pracovníků)<sup>5</sup>.

Orientace na cíl a výsledek při účinném a úsporném rozvržení. Strategické myšlení a jednání zaměřené na budoucnost (s orientací na co nejlepší výsledek řešeného pracovního úkolu).

# 2 KOMPETENCE PRO VEDOUcí PRACOVNÍKY

Uplatnit se na trhu práce v mezinárodní firmě není jednoduché, protože podnikatelsky myslící osobnost musí splňovat další požadavky na vedoucího pracovníka, který:

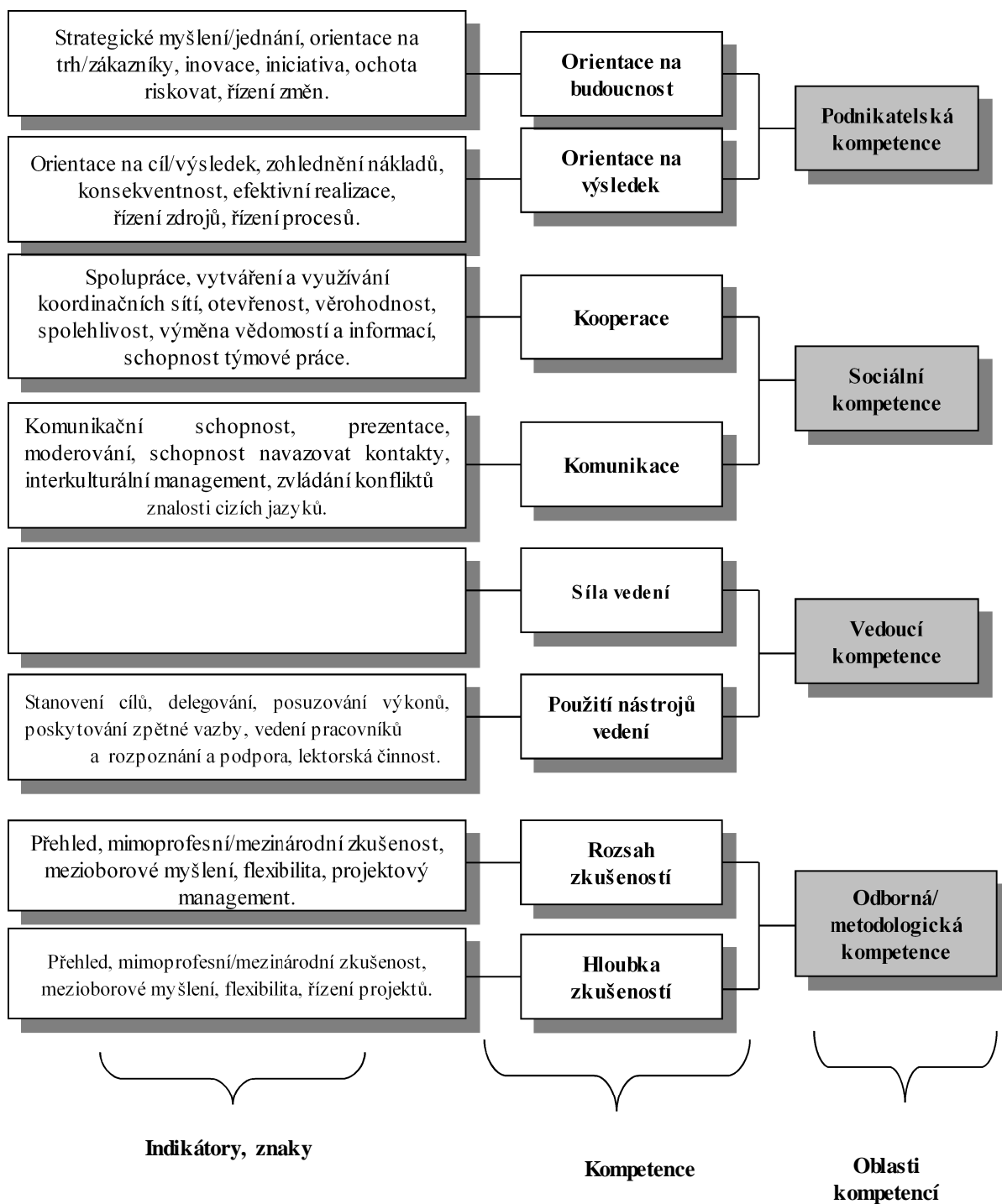
- uvažuje a jedná nad rámec svěřeného oddělení,
- je orientovaný na cíle a počíná si strategicky,
- rozhoduje na vlastní odpovědnost, odvážně, rychle a jistě,
- řídí se požadavky zákazníka,
- dovede pracovníky nadchnout a chápe rozvoj pracovníků jako důležitý úkol vedoucího pracovníka,
- snaží se o vytváření hodnot a zohledňuje náklady,
- aktivně realizuje změny a podporuje inovace,
- dokáže se pohybovat v mezinárodním prostředí,
- zohledňuje dopady na životní prostředí,
- předvídá společné hodnoty a cíle.

Níže jsou podrobně popsány jednotlivé požadavky na pracovníka, který je navrhnout nebo zařazen do skupiny pro vedoucí pracovníky. Jedná se o nelehký úkol vyžadující rozsáhlé odborné znalosti, podnikatelské, sociální a vedoucí kompetence.<sup>6</sup>

Obr.1 Požadavky na vedoucího pracovníka

<sup>5</sup> Fischer M.: *Rozpravy o řízení*.

<sup>6</sup> Hřebíček V.: *Řízení lidských zdrojů*.



Zdroj: Autor

## 2.1 PROCESNÍ KOMPETENCE VERSUS PODNIKATELSKÉ KOMPETENCE

Zajímavé je také zjištění, že procesní kompetence a kompetence podnikatelské byly dříve oddělovány a příliš se neslučovaly. Dnešní doba je charakteristická vysokými nároky v obou oblastech, které se vzájemně prolínají a neměly být od sebe oddělovány.

### Procesní kompetence:

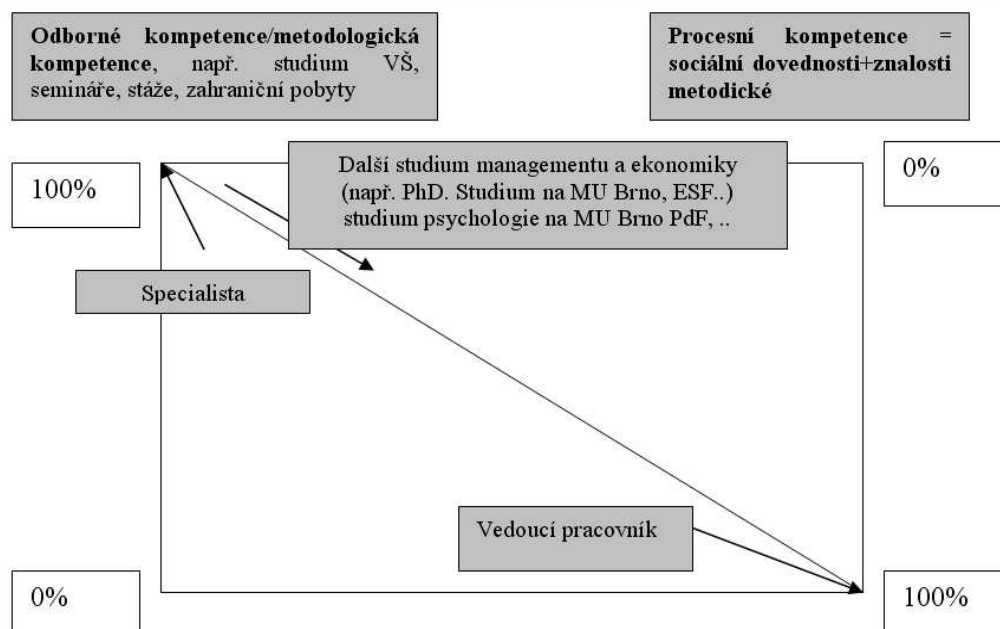
1. Sociální dovednosti – dovednosti a schopnosti vůči druhým lidem,
2. Znalosti metodické – práce s časem (time management), metodiky, plánování.

### Odborné kompetence:

1. Zkušenosti (odborná způsobilost),
2. Hloubka zkušeností, praxe.

**Příklad z praxe:** Např. vedoucí závodu (cca 4000 pracovníků), se pohybuje čistě teoreticky v grafu v bodě který odpovídá 0% odborným znalostem a 100% procesním kompetencím, je avšak z praxe mám ověřeno, že odborné znalosti u vedoucích pracovníků jsou značné a blíží se 50%. Posunout se do skupiny pro vedoucí pracovníky je velmi složitá záležitost, vyžadující hluboké znalosti v oboru, dále pak mezioborové kompetence, široký rozhled, jazyková vybavenost a předpoklad pro rozvíjení procesních kompetencí. Tedy se může například jednat o posun zleva doprava studiem na ESF v PhD. programu Management a dalším studiem psychologie, nebo práce na projektech, respektive v projektových týmech složených z odborníků, kteří jsou ve skupině pro vedoucí pracovníky již zahrnuti, a nebo se připravují.

Obr.2 Odborné kompetence versus procesní kompetence



Zdroj: autor

## ZÁVĚR

Dle mého názoru nelze absolventu vysoké školy dát vyčerpávající návod na to, jak má pracovat a uspět při pohovoru tak aby získal pozici odpovídající jeho vzdělání. Lze mu nabídnout jen určité příklady, názory, teoretické poznatky a modely, které mu pomohou orientovat a rozhodovat se v situacích, do nichž se po ukončení vysoké školy dostane. K tomu ale je také třeba, aby byl ochoten a schopen přemýšlet o těchto situacích a o svém jednání, hodnotit je; jinými slovy, aby byl **schopen reflexe a sebereflexe**, a aby dokázal na základě tohoto hodnocení **tvořit ucelenou odbornou a manažerskou zkušenost**.<sup>7</sup>

Manažeři se dříve soustředovali pouze na svoji specializaci (finance, marketing, informační technologie apod.) a znalosti mimo pole jejich působnosti přenechávali ostatním. A to i navzdory tomu, že všechny oblasti se vzájemně prolínaly, a nemohli existovat odděleně, a výsledek pak tvořily všechny oblasti dohromady.

Nyní nastala doba, kdy se tento přístup opustil a považuje za naprosto zastaralý, ale také proto, že se neslučuje se filozofií TQM (total quality management) kde je kladen nemalý důraz na vzájemné propojení znalostí ze všech oblastí managementu. S tím i úzce souvisejí strategie mnohých podniků, které si kladou za cíl neustálé zlepšování procesů, učení se z chyb, zdokonalování výroby zaváděním lean production (štíhlá výroba) nebo optimalizací procesů a jejich monitorováním. A také, v neposlední řadě, je nyní plánování a velká část strategických rozhodnutí, které však musí na prvním místě být v souladu s vizemi podniku, svěřeno těm pracovníkům, kterých se to bezprostředně týká a kteří se aktivně na tomto podílejí. Právě těch se týká kvalita a jsou schopni pomocí správného nastavení Q-Mindset (vnímání kvality) ovlivňovat a napomáhat k dosahování cílů podniku a spokojenosti zákazníků.

Proto by se každý student měl v první řadě zabývat rozvojem své osobnosti, plánovat svou budoucí kariéru, učit se neustále nové věci, ale také být schopen adaptace. Nemalou roli hrají i znalosti finančního managementu nebo řízení zdrojů (např. intelektuální kapitál). Měl by ale také být připraven na řešení problémů a krizových situací, orientovat se na výsledek, měl by být schopen navazovat kontakty, stejně jako být pochopit interkulturální management a také v neposlední řadě znát cizí jazyky, protože pro úspěšný start kariéry je důležité aby absolvent dokázal „prodat“ všechny své dovednosti, schopnosti a znalosti získané během studia.

## LITERATURA

- [1] HELMUT K., WOLFGANG M.: *Personální management, Řízení Organizace*. 1.vyd., Praha, Linde, 2008, ISBN 90-8613-52-2
- [2] BALATÁ P.: *BP. Žák se SPU na střední škole*, MU Brno, 2009
- [3] VÁGNEROVÁ M.: *Psychopedie pro pomáhající procese*. Praha, Portál, 2004, ISBN 80-7178-802-3
- [4] ARMSTRONG M.: *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd., Praha, Grada Publishing, 2002, ISBN 80-247-0469-2
- [5] DONNELLY H.,J.: *Management*. 1.vyd.,Praha,Grada Publishing, 1997, ISBN 80-7169-422-3
- [6] HŘEBÍČEK V.: *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd., Brno 2008, ISBN 978-80-210-4537
- [7] FISCHER M.: *Rozpravy o řízení*. 1.vyd. Praha, Naše vojsko, 1997, ISBN 80-206-0514-2
- [8] KELLER,R.: *Manuál manažera*. 1.vyd. Banská Bistrica, BB, ISBN 80-249-0465-9

---

<sup>7</sup> Balatá P.: *BP Žák se SPU na střední škole*, MU Brno, 2009



Ing. Pavlína Balatá  
MU Brno, ESF, PhD. studium  
Lipová 42a  
Brno 602 00  
[200083@is.muni.cz](mailto:200083@is.muni.cz)

# Zvyšování konkurenční výhody podniku pomocí Competitive Intelligence

## Escalation Competitive Advantage Company by the help of Competitive Intelligence

František Bartes

### ANOTACE

TOP management firmy musí mít k dispozici nástroj k zabezpečení potřebných informací. Tyto informace jsou nutné pro strategická rozhodování v náročném konkurenčním prostředí. Autor vysvětluje své pojetí pojmu Competitive Intelligence. Toto pojetí mu umožňuje stanovit podmínky a požadavky na činnost a organizační strukturu Competitive Intelligence, která je schopna řešit problematiku konkurenčního zpravodajství. Dále jsou uvedeny praktické příklady možné organizace Competitive Intelligence u firmy.

### KLÍČOVÁ SLOVA

Competitive Intelligence, Business Intelligence, konkurenční výhoda.

### ANNOTATION

TOP management firm must keep at one's disposal tool to safeguard needed information. These information are necessary for strategic decision making in exacting of competition environment. Author explains his conception conceive Competitive Intelligence. This conception him makes it possible to set the terms and requirements on activity and organizational structure Competitive Intelligence. Competitive Intelligence is able to solve problems of competition reporting. Further are mentioned schedules possible organization of competition reporting with the firm.

### KEY WORDS

Competitive Intelligence, Business Intelligence, Competitive Advantage.

### ÚVOD

V posledním desetiletí se konkurenční prostředí nejen v Evropské unii, ale v celém světě dramaticky změnilo. Změna tohoto prostředí vedla na mnoha trzích ke značnému zostření konkurenčního boje. Vrcholové vedení firmy potřebuje pro přípravu strategického rozhodnutí, které by této firmě zajistilo konkurenční výhodu, určité množství kvalitních informací. Ale jen určitá část těchto potřebných informací může být pro potřeby vrcholového vedení zajištěna, a zpravidla tomu také tak bývá, činností běžně existujících útvarů firmy, jako je např. marketing, technický rozvoj, účetní evidence apod., v rámci stávajícího informačního systému firmy. Z tohoto důvodu mnohé zahraniční podniky začaly začleňovat do své organizační struktury útvary zabývající se touto problematikou, tedy útvary **Competitive Intelligence**, ve zkratce **CI**.

## CÍL A METODIKA

Cílem tohoto příspěvku je doporučit českým firmám možné způsoby dosahování konkurenční výhody pomocí vytváření Competitive Intelligence. V českém překladu pojmu Competitive Intelligence se velmi často používá výraz „Konkurenční zpravodajství“, ke kterému jsou v praxi podnikatelských subjektů jisté výhrady z důvodu nejednotnosti výkladu, který je svým obsahem spíše chápán jako pojem, který má velmi blízko k pojmu průmyslová špionáž nebo se s tímto pojmem přímo ztotožňuje, což je v příkrém rozporu s podstatou Competitive Intelligence. Autor tohoto článku se v české mutaci kloní spíše k novému pojmu, a to k pojmu „**Konkurenční inženýrství**“.

V běžné praxi managementu našich firem se konkurenční zpravodajství nejčastěji dává do souvislosti s pojmem **Business Intelligence** (ve zkratce **BI**). Pojem Business Intelligence zavedl v r. 1989 Howard J. Dresner (12), který jej definoval jako: „*sadu konceptů a metod určených pro zkvalitnění rozhodnutí firmy*“. Postupem času se význam tohoto pojmu stále více rozšiřoval a dnes je možno identifikovat značnou různorodost v jeho chápání. Pro názornost je možno uvést několik dnes používaných definicí tohoto pojmu:

- a) **Business Intelligence** představuje „**komplex přístupů a aplikací IS/ICT**, které téměř výlučně podporují analytické a plánovací činnosti podniků a organizací a jsou postaveny na principu multidimenzionality, kterým zde rozumíme možnost pohlížet na realitu z několika možných úhlů“ (12).
- b) **Business Intelligence** je „sada procesů, aplikací a technologií, jejichž cílem je účinně a účelně podporovat rozhodovací procesy ve firmě. Podporují analytické a plánovací činnosti podniků a organizací a jsou postaveny na principech multidimenzionálních pohledů na podniková data“ - Česká společnost pro systémovou integraci (20).
- c) **Business Intelligence** je „obor činnosti nadřazený všem procesům zpravodajství v obchodním segmentu. Jsou zde sledovány, shromažďovány, analyzovány a zpracovávány údaje o obchodním prostředí jako celku, nejen o zákaznících, trhu nebo konkurentech. Stejný termín se používá v souvislosti se správou, analýzou a vyhodnocováním velkých objemů dat, většinou v souvislosti s ukládáním syrových dat, jejich správou a data miningem“ (19).

Z důvodů značné různorodosti chápání pojmu Business Intelligence, existují v podnikatelské praxi minimálně tři odlišné názory na vymezení vzájemného vztahu Business Intelligence a Competitive Intelligence, a to:

- a) **Competitive Intelligence** je rovno Business Intelligence.
- b) **Competitive Intelligence** je součástí Business Intelligence, kdy BI je nadřazený systém CI a CI se zabývá získáváním informací, které nejsou v tržním prostředí běžně identifikovatelné.
- c) **Competitive Intelligence** je chápáno jako relativně samostatný informační systém, který je orientován na vnější prostředí s důrazem na získávání informací o konkurenci. Business Intelligence je naopak chápáno jako proces orientovaný na vnitřní prostředí (to znamená, že pracuje s informacemi, které se nacházejí uvnitř firmy, ale mohou se týkat jak vnitřního, tak i vnějšího prostředí).

## VÝSLEDKY

V literatuře (6) existují rozdílné definice pojmu informace, a to minimálně v následujícím pojetí:

- a) informace je považována za objektivní entitu, tj. neměnnou a nezávislou na jejím příjemci, kdy tato informace je vlastně zdrojem přístupným komukoli, kde rozhodující

úlohu hraje její dostupnost, případně zpracování založené na formalizovaných postupech,

- b) spojení informace s příjemcem a možnostmi jeho jednání, kdy za neměnné se považují pouze data, která představují formu, jejíž obsah interpretuje příjemce na pozadí svých znalostí a zkušeností. Informace v tomto pojetí získává subjektivní rozměr vedle problémů jejího přenosu a transformace, její validity, kompetence příjemce a odesílatele, atd.

První pojetí se v praxi většinou odráží v organizační struktuře organizace, druhé výraznou měrou ovlivňuje tvorbu firemní kultury a jejího informačního systému.

Porovnáme-li tyto dva základní přístupy k chápání pojmu informace, tak pro potřebu zabezpečení úspěšné činnosti Competitive Intelligence je nutno zvolit pojetí informace ad b), tedy, že při zpracování získaných informací budou vstupovat do řešení této problematiky nejen získané informace, ale i zkušenosti a znalosti příslušného pracovníka, včetně jeho intuice a tvůrčí schopnosti a dále pak, že bude podrobně zkoumána možnost využití této informace pro vytvoření konkurenční výhody firmy.

Dále je třeba si uvědomit také tu skutečnost, že tato problematika má své kořeny v oblasti činnosti speciálních služeb, konkrétně v činnosti zpravodajských služeb. Poté je možno v souladu s Vejlupkem (15) konstatovat, že Competitive Intelligence svým pojetím problematiky získávání informací s jejím následným zpracováním vychází přímo z principu práce právě zpravodajských služeb, která je nezbytná pro podporu rozhodování na úrovni státu akorát s tím rozdílem, že využívá pouze legální informační zdroje a informace.

Z těchto důvodů je možno chápat pojem Competitive Intelligence tak, jak je uvedeno v bodu ad c), neboť takto může Competitive Intelligence plnit úlohu, kterou mu vymezili naším chápáním pojmu informace i požadavkem na zabezpečení tvorby podkladů pro strategická rozhodování (dosažení konkurenční výhody). To znamená, že **CI** musí být schopno nejen informace důležité pro strategické rozhodování podniku získat, ale jejich správnou analýzou a vyhodnocením k nim dodat **přidanou hodnotu**, s jejíž pomocí může TOP management firmy dosáhnout originální konkurenční výhody vůči své konkurenci na daném trhu. Aby se tohoto cíle podařilo dosáhnout, musí být Competitive Intelligence vybudováno na principu činností náležitých do tzv. zpravodajského cyklu. Americká ústřední zpravodajská služba CIA definuje zpravodajský cyklus (7) jako „proces získávání informace s jejím následným vyhodnocením, analýzou a předáním k využití v rozhodovací činnosti“.

### **Definice Competitive Intelligence**

Na základě výše uvedeného vysvětlení našeho chápání této problematiky je možno již uvést definici Competitive Intelligence:

**Competitive Intelligence** je „systematický, legální a etický proces sbírání, zjišťování, sledování, analýzy a organizování informací o konkurenčních firmách, ekonomickém prostředí a vlastní firmě, které jsou následně analyzovány tak, aby pomohly odhalit slabé a silné stránky konkurence, rozpoznat její strategické záměry a provést správné strategické rozhodnutí, které pomůže zvýhodnit firmu oproti ostatním konkurentům“ (18).

**Competitive Intelligence** je „systematický a etický program pro sběr, analýzu a organizování vnějších informací, které mohou ovlivnit plány společnosti, jejich rozhodování a řízení“. (SCIP – The Society of Competitive Intelligence Professionals), (17).

V odborné literatuře se v rámci problematiky konkurenčního zpravodajství uvádějí i následující termíny (17):

<b>Competitor Intelligence</b>	- cílený sběr informací o konkrétních konkurentech (nikoli o prostředí).
<b>Customer Intelligence</b>	- zpravodajství o současných i budoucích zákaznících.
<b>Marketing Intelligence</b>	- zpravodajství o trhu a nových trendech vývoje.
<b>Partner Intelligence</b>	- zpravodajství o obchodních partnerech ve vztahu k jejich možnému vývoji v budoucnu.
<b>Technical Intelligence</b>	- zpravodajství o výsledcích technického vývoje.
<b>Financial Intelligence</b>	- zpravodajství o finanční situaci.
<b>CI Offense</b>	- Competitive Intelligence v oblasti získávání informací.
<b>CI Defense</b>	- Competitive Intelligence v oblasti ochrany informací.

Úkolem konkurenčního zpravodajství je, jak již bylo dříve uvedeno, zabezpečovat podklady pro strategická rozhodování TOP managementu firmy. Vzhledem k vysoké náročnosti této činnosti a různým možnostem jednotlivých firem, je možno tento úkol u konkrétní firmy zabezpečit různými způsoby.

### **Možnosti zabezpečení CI u firmy**

Problematiku získávání informací o konkurenci je možno u firmy řešit v zásadě dvěma základními způsoby - viz. Malý (11), a to pomocí:

- externí specializované firmy (specializovaná agentura na CI),
- interním útvarům vlastní firmy (firemní útvar).

### **Externí firma**

Použití externí firmy specializované na získávání informací o konkurenci bývá často realizováno u malých firem. Důvody jejich rozhodnutí bývají nejčastěji dva:

- vlastní neznalost příslušných metod a postupů,
- vysoká finanční náročnost pravidelného a systematického průzkumu konkurence.

Použití externí firmy k získávání informací o konkurenci přináší následující výhody i nevýhody.

### **Výhody:**

- neexistence tzv. podnikové slepoty a z toho vyplývající možnosti přeceňování tržní pozice dané firmy, podceňování možných rizik a nebezpečí,
- vysoká úroveň znalosti vhodných metod výzkumu konkurentů,
- značná zkušenost v oblasti získávání informací o konkurentech,
- nižší náklady (u jednorázové zakázky).

### **Nevýhody:**

- horší znalost specifik daného trhu a tržních subjektů v porovnání s danou firmou pro kterou je výzkum zajišťován,
- horší provázanost informací o konkurentech s vnitřní situací dané firmy.

### **Firemní útvar**

Řešení problémů souvisejících se získáváním informací o konkurentech vlastním firemním útvarům přináší následující výhody:

- lepší znalost trhu a tržních subjektů,
- lepší provázanost informací o konkurentech s vnitřní situací vlastní firmy,
- lepší ochrana informací o konkurentech.

I v tomto případě dané řešení problému získávání informací o konkurentech přináší také nevýhody, ke kterým je možno přiřadit následující:

- existence tzv. podnikové slepoty,
- vysoké náklady potřebné na systematické získávání informací o konkurentech,
- vysoké požadavky na odbornou i morální úroveň pracovníků zařazených do těchto útvarů,
- přeceňování tržní pozice vlastní firmy a možné podceňování existujících nebezpečí a ohrožení.

### **Možné formy organizace získávání informací o konkurenci firemním útvarem**

V podnikatelské praxi se používá několik odlišných forem organizace získávání informací o konkurentech. K nejběžnějším patří následující formy, viz Malý (11):

- výzkum konkurence,
- zrcadlová organizace,
- stínová organizace.

### **Výzkum konkurence**

Jedná se o takovou formu organizace získávání informací o konkurentech, kdy je v organizační struktuře dané firmy vytvořen specializovaný útvar, který aktivně sbírá informace o jednotlivých konkurentech a připravuje z nich podklady pro rozhodování TOP managementu firmy. Jeho velkou výhodou je soustředění potřebných informací na jednom místě. U velkých firem se v některých případech objevuje nedostatek kvalitního předávání relevantních informací jednotlivým odborným útvarům vyžadujícím tyto informace.

### **Zrcadlová organizace**

U této formy získávání informací o konkurentech je v každém odborném útvaru dané firmy určen jeden specialista pověřený sbíráním informací o konkurentech. Tato forma má svoji výhodu v tom, že informace sbírá a vyhodnocuje odborník – specialista ve svém oboru. Tím je také zaručeno vysoké využití získaných informací o konkurentech přímo v příslušném odborném útvaru. Značnou nevýhodou se může v některých případech stát skutečnost, že určený specialista není odborníkem na získávání informací, takže některé potřebné informace nemusí být vůbec získány. Také dochází k přílišné fragmentizaci údajů o jednotlivých konkurentech.

### **Stínová organizace**

Podstata této formy sbírání informací o konkurentech spočívá v tom, že daný pracovník firmy dostane na starost konkrétního konkurenta, kterého systematicky sleduje a shromažďuje o něm veškeré dostupné informace. Tato forma je použitelná v případě menšího počtu silných konkurentů.

Obecně nejde exaktně stanovit, který z výše uvedených modelů je nejvýhodnější. To lze posoudit vždy jen v konkrétních podmínkách dané firmy a jejího okolí. Samozřejmě je možné u dané firmy zorganizovat i kombinaci výše uvedených forem získávání informací o konkurentech. Je zapotřebí, aby každá významnější firma realizovala výzkum konkurence, protože zpracování získaných informací do podoby kvalitního zpravodajství jí umožní přijímat kvalitnější rozhodnutí v tržním prostředí a tím posilovat svoje postavení na daném trhu.

V průmyslově vyspělých zemích, v každém významnějším podniku existují útvary pro systematické sledování konkurentů, jejich obchodního, výzkumného a dokonce i personálního vývoje, viz (10).

### **Competitive Intelligence Center (CIC)**

Základním posláním oddělení CIC je pomáhat vrcholovému managementu při rozhodování v závažných výrobních a obchodních záležitostech strategického významu. Jejich konkrétním úkolem pak je soustavné sledování významných aktivit konkurence, samozřejmě legálními, nikoli špionážními metodami. Středem jejich pozornosti bývá zejména výstavba nových průmyslových kombinátů s nejmodernějšími technologiemi výroby.

Oddělení CIC mají precizně vypracovanou metodiku sledování konkurence včetně informačních sítí a informátorů. Nezřídka v nich pracují bývalí zkušení zpravodajci nebo odborníci z oblasti vyšetřování případů hraničících s hospodářskou kriminalitou. Tito lidé jsou dobře placeni, patří k blízkým spolupracovníkům vrcholových manažerů a v podnikové hierarchii zauímají poměrně vysoké místo.

Kromě komerčních a manažerských informací se pracovníci CIC soustředují také na hodnocení vedoucích podnikových osobností (tzv. brain trustů podniků), na zkoumání jejich charakterů, pátrají po jejich motivačních schopnostech, pozitivních a negativních stránkách.

### **Innovation Intelligence Center (IIC)**

Tyto útvary sledující inovační aktivity konkurence, tedy záměry konkurenčních podniků v oblasti výzkumu a vývoje, a to opět zcela legálními metodami. Vlastní podnikové IIC má však nejen vliv informační, ale také iniciační. V podniku má na starosti Kabinety konkurence, zvyšování podnikového, tvůrčího klimatu a zlepšovateľské aktivity.

## **ZÁVĚR**

Zpravodajství sehrává ve strategickém rozhodování vrcholového vedení firmy velmi důležitou úlohu a je považováno za jednu z nejmocnějších soudobých i perspektivních „zbraní“. Stručně vyjádřeno - **kdo je schopen ze získaných informací vytvářet zpravodajství, je ve výhodě**. Otázkou je, zda je schopen toto zpravodajství efektivně využít s cílem dosáhnout konkurenční výhody.

Dle výzkumu konaného pro potřeby SCIP (17) se „CI nejvíce uplatňuje v oborech s vysokým stupněm koncentrace konkurenčních objektů, a to:

- farmacie,
- telekomunikace,
- finanční sektor,
- zboží dlouhodobé spotřeby“.

Tyto analýzy dle stejného zdroje (17) „poukazují na významné souvislosti mezi využíváním CI a hospodářskými výsledky společností. Společnosti, které CI aktivně využívají, vykazují lepší hospodářské výsledky. Z hlediska teritoria mají nejpropracovanější systémy sledování konkurence společnosti v USA. Z evropských zemí jsou nejdále společnosti z Velké Británie a Německa“.

K zodpovězení otázky, zda ve firmě proces Competitive Intelligence je efektivní, existuje jednoduché pravidlo: **„informace stojí peníze, intelligence peníze vydělává“**.

## LITERATURA

- [1] BABKA, M. *Kde a jak hledat informace o firmách*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-56-X.
- [2] BARTES, F. Základní činnosti Spefisu a zkušenosti z jeho využití. *Podniková organizace*, r.1995, č.2, s. 24 - 27.
- [3] BARTES, F. Konkurenční boj firmy. In *Možné trendy vývoje strojírenských podniků se zřetelem na jihomoravský region II*. Výzkumná zpráva institucionálního výzkumného úkolu CEZ: J22/98: 265 100017. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 7.12.2001. ISBN 80-214-2102-9.
- [4] BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80 – 85943 – 41 - 7.
- [5] DRUCKER, P. F. *Managing for Results*. New York: Harper and Row, 1964.
- [6] EHLEMAN, J. - ROSICKÝ, A. - VODÁČEK, L. Informační management - pojetí, poslání, rozvoj. *Podniková organizace*, 1994, č. 6.
- [7] HEUER, R.Jr. *Psychology of Intelligence Analysis*. Langley: CIA, 1999. ISBN 1–929667–00–0.
- [8] IACOCCA, L.- NOVAK, W. *Vlastní životopis*. Praha: Institut řízení, 1992.
- [9] KOTLER, P. *Management marketing*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-08-2.
- [10] KUBÁT, J. Pohled pod pokličku. *Ekonom*, 1997, č. 26, s. 38.
- [11] MALÝ, V. *Marketingový výzkum konkurence jako důležitého faktoru prodejní politiky podniku. Habilitační práce*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. Fakulta podnikohospodářská, duben 2001.
- [12] Novotný, O. - POUR, J. - Slánský, D. *Business Intelligence*. Praha: Grada, 2004, ISBN 80-247-1094-3.
- [13] PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- [14] PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-12-0
- [15] STEINOCKER, R. *Strategický Controlling*. Praha: Babtext s.r.o., 1992.
- [16] VEJLUPEK, T. SW nástroje pro tvorbu znalostní báze. In *Znalostní báze pro podporu řízení podnikatelských seskupení 2007. Sborník konference*. Praha: 2007. ISBN 978-80-01-03891-8.
- [17] SCIP [on-line]. [cit. 2008-10-10], dostupné na: <http://www.scip.org/>.
- [18] Competitive Intelligence [on-line]. [cit. 2009-02-16], dostupné na: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Competitive\\_Intelligence](http://cs.wikipedia.org/wiki/Competitive_Intelligence).
- [19] Business Intelligence [on-line]. [cit. 2009-02-16], dostupné na: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Business\\_Intelligence](http://cs.wikipedia.org/wiki/Business_Intelligence).
- [20] Business Intelligence [on-line]. [cit. 2008-10-10], dostupné na: <http://www.cssi.cz>.

Doc. Ing. František Bartes, CSc.  
Fakulta podnikatelská, VUT v Brně  
Kolejní 2906/4  
612 00 Brno  
[bartes@fbm.vutbr.cz](mailto:bartes@fbm.vutbr.cz)



# **Strategický marketing jako nástroj řízení průmyslových firem**

## **The strategy marketing as a instrument of management in industry factories**

**Zdeněk Bednarčík**

### **ANOTACE**

Aspekty marketingového řízení v podnikové sféře. Požadavky manažerů na strategický marketing v období globalizace. Současné pohledy na význam a cíle marketingového řízení. Rozdíly mezi požadavky na marketing a praktickými možnostmi firem. Porovnání teoretických zásad a pohledů s firemní praxí.

### **KLÍČOVÁ SLOVA**

Strategický marketing, globalizace, vývojové změny, aspekty marketingového řízení, cíle marketingového řízení.

### **ANOTATION**

The aspects of marketing management in sphere of business. The requirements of managers to the strategic marketing in era of globalization. The current views to the meaning and objectives of marketing management. Disparity between the requirements to the marketing and corporation possibilities. Comparing of teoretical principles and views with corporation practice.

### **KEY WORDS**

The strategic marketing, globalization, the aspects of marketing management, objectives of marketing management, the development changes.

## **1. VÝVOJ STRATEGICKÉHO MARKETINGU**

Strategický marketing je označován jako vývojová fáze vědní disciplíny marketingu, tento pojem se ve slovníku manažerů objevuje v souvislosti s diferencovaným přístupem k uspokojování současných a především budoucích potřeb zákazníků, s hledáním nových trhů i potenciálních zákazníků.

Strategický marketing jako nástroj řízení je především spojován s hledáním konkurenční výhody. Konkurenční výhoda a výsledky marketingové situační analýzy jsou klíčovými prvky pro volbu a formulování vhodných marketingových strategií.<sup>8</sup>

Podle Kotlera [5] je možné konkurenční výhody hledat postupně v oblastech produktu (forma vlastnosti, výkonnost, jakost provedení, stupeň konzistence, trvanlivost, spolehlivost, styl, design), cenové politiky (cena, náklady, platební podmínky aj.), distribučních cest (dostupnost, rychlost dodání, instalace, servis) a komunikace (školení zákazníků, poradenské služby, reklama, inzerce aj.)

---

<sup>8</sup> KOTLER, P. *Marketing od a do Z*. Management Press. Praha. 2003. 208 s. ISBN 80-7261-082-1. s.56-62.

Rovněž další autoři zdůrazňují v obdobném smyslu pořadí důležitosti marketingových nástrojů produkt-cena-distribuce-komunikace.

*Poznámka autora:* Podle mého názoru je v současné době pro získání konkurenční výhody na relevantních trzích pořadí jednotlivých nástrojů z hlediska významu a účinnosti právě opačné.

Každý produkt musí splňovat alespoň základní míru obecné prospěšnosti nebo užitečnosti, zákazník očekává splnění základních parametrů a požadavků v souladu s mezinárodními standardy jakosti. Aby se však stal pro zákazníka zajímavým, je potřeba nabídnout ještě něco navíc, co splňuje a překonává přání nebo očekávání zákazníka. Teprve pak jej bude zákazník preferovat před konkurenčními produkty.

Cena nabývá na významu jako kritérium výběru jedině tehdy, když zákazník nevidí jiný rozdíl mezi produkty a doprovodnými službami. Očekávaná tržní cena na konkrétních segmentech trhu nedává podnikům výraznější možnosti odklonění v obou směrech (navýšení nebo podkročení průměrné tržní ceny) bez dopadu na prodejnost produktů a podnikovou ekonomiku.

Distribuční politika je rovněž do značné míry limitována strukturou distribučních cest, hustotou prodejních sítí, vybaveností prodejen a dalšími faktory – výraznější odlišení oproti konkurenci je zde možné jen za cenu dalších výraznějších investic při nejistém výsledku oslovení zákazníka a ovlivnění jeho nákupního chování.

V návaznosti na teoretický i empirický výzkum mohu s předchozími názory úspěšně polemizovat a jsem přesvědčen, že rozhodujícím marketingovým nástrojem se stává celá široká oblast marketingové komunikace. Zde se mohou podniky výrazněji odlišit v realizaci nejrůznějších aktivit, od reklamy a inzerce přes kreativní společenské akce, doprovodné služby, poradenské a servisní činnosti, až po zvyšování firemní kultury, umění jednat a komunikovat se zákazníkem, provádět kvalitní průzkumy potřeb zákazníků včetně predikce vývoje poptávky a nabízení produktů či služeb, které ještě zákazník ani neočekává.

K charakteristickým rysům strategického marketingu lze zařadit následující skutečnosti:

- Strategický marketing klade velký důraz na plánovací etapu marketingového procesu a má v jejím rámci vysoký stupeň působení. Nelze ovšem zapomenout ani na následné etapy - realizační a kontrolní.<sup>9</sup>

- Strategický marketing souvisí s rozhodovacími procesy na úrovni vrcholového vedení podniku – zasahuje do řídicích a rozhodovacích podnikových procesů. Strategický charakter nabývá v momentě, kdy se už dnes při plánování budoucích činností soustředí na vymezení okruhu potenciálních zákazníků a specifikaci jejich potřeb. Tak má vlastně už v současnosti připraveny výrobky a služby pro uspokojení budoucích zákaznických potřeb.

- Strategický marketing prostupuje celý podnik a prolíná všemi jeho činnostmi; Naproti tomu operativní marketing je spojený s jednotlivými konkrétními činnostmi, převádí rozhodnutí strategického marketingu do běžné každodenní praxe.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, 204 s. ISBN 80-247-0447-1. s.48-50.

<sup>10</sup> HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 12, 368 s. ISBN 80-85424-83-5. s.124-126.

- Strategický marketing je plně soustředěn na zákazníka, vede organizační jednotky ke studiu a porozumění jejich potřeb a přání, učí je chápat zákaznické hodnoty a způsob myšlení zákazníka. Podnik existuje proto, aby podnikal a rozvíjel své aktivity se zaměřením na potřeby zákazníka, který je hlavním zdrojem příjmů.. Snaží se, aby organizační jednotky plně porozuměly vztahům a procesům, probíhajícím vně podniku, usiluje o sběr a přenos údajů z vnějšího prostředí do podniku. Předpokládá dostatečnou znalost prostředí, ve kterém působí, seznámení se s tržními podmínkami, především s konkurencí.

- Strategický marketing se snaží i o přesun příslušných sdělení o domácí situaci do vnějšího podnikového prostředí. Usiluje o zajištění vzájemného kontinuálního uvažování vnitřních podmínek vnějšího prostředí podniku.

- Strategický marketing podporuje uvedení marketingové filozofie do každodenní praxe v rámci strategického marketingového procesu. Pomáhá shromáždit a analyzovat informace, využívané jak k šetření běžné každodenní situace podniku, tak především k identifikaci dlouhodobých trendů v marketingovém prostředí a následně ke kvalifikovanému odhadu vlivu těchto trendů na podnikovou činnost.<sup>11</sup>

Je nutno si uvědomit, že od opětovného zavedení tržního hospodářství se u nás požadavky na marketing výrazně mění. Jaké jsou vývojové změny v požadavcích na firemní marketing?

## 2.VÝVOJ MARKETINGU V PODNIKOVÉ SFÉŘE

Při hodnocení vývoje marketingové činnosti za období uplynulých 15-ti let lze charakterizovat určité fáze:<sup>12</sup>

Přibližně do roku 1995 byla marketingová činnost chápána jako módní záležitost; ve větších firmách byly zakládány marketingové útvary, uvolňovány potřebné finanční prostředky pro rozvoj analytických, výzkumných a dalších podpůrných marketingových činností.

Zaměření činnosti však mělo spíše obecnější charakter – nově vznikající marketingové útvary zajišťovaly vedle propagace, reklamy a dalších forem marketingové komunikace i činnosti, které neměly jednoznačné zařazení – jako vymáhání pohledávek, přípravy certifikačních řízení v oblasti jakosti produktů a služeb, realizaci společenských akcí pro zaměstnance apod.

V období 1995 – 1998 byl postupně kladen důraz na operativní marketing , projevila se snaha o zviditelnění firem na veletrzích a výstavách, více prostředků a zdrojů bylo vynakládáno do reklamy, inzerce, propagace, podpory prodeje; jednalo se o klasické marketingové činnosti – od zajišťování firemních propagačních předmětů a kalendářů až po realizaci zahraničních veletrhů nebo významných společenských akcí pro zákazníky.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> SOUČEK, Z. MAREK, J.: Strategie úspěšného podniku. Montanex. Ostrava. 1998. 180 s. ISBN 80-85780-93-3 .s.43-45.

<sup>12</sup> BEDNARČÍK, Z. *Vývojové změny marketingového řízení v průmyslových podnicích v období globalizace*; In. *Sborník z mezinárodní konference: XII. Mezinárodní kolokvium o regionálních vědách* . MU Brno - červen 2009.

<sup>13</sup> BEDNARČÍK, z *Odborná monografie – Analýza úrovně strategického a marketingového řízení v průmyslových firmách Moravskoslezského regionu* – vydáno v 11/07; vydavatel SU – OPF, ISBN 98-80-7248-437-9.s.14-15.

Na přelomu tisíciletí nastává přechod spíše na strategický marketing, operativní marketingové činnosti jsou postupně převáděny do obchodních útvarů. Tuto změnu vyvolává nutnost hledat konkurenční výhody na relevantních i potenciálních trzích, zavádět marketingové řízení v celém podniku tak, aby došlo k úzkému propojení marketingového myšlení, podnikové kultury a etiky s cílem neustále zlepšovat komunikaci se zákazníky, veřejností a externími institucemi v okolí podniku.

*Poznámka autora:* v návaznosti na historický vývoj praktického využití strategického marketingu lze usuzovat i na predikci ,kdy manažeři budou nuceni v rámci udržování a zvyšování tržních pozic daleko výrazněji uplatňovat strategické marketingové řízení ve svých podnicích a uplatňovat strategický marketing jako filosofii myšlení.

### **3. VÝZNAM STRATEGICKÉHO A MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ FIREM PRO ZVYŠOVÁNÍ JEJICH KONKURENCESCHOPNOSTI**

Podle M. Portera existují pro podniky dva přístupy, jak předstihnout konkurenty. Porter tyto přístupy popsal v knize Konkurenční strategie jako dvě základní generické strategie: Prvenství v celkových nákladech nebo Diferenciace (odlišení).

Autor se přiklání k názoru ,že hlavním úkolem manažerů je zajistit dosahování cílů firmy (dosahování požadovaných tržeb, tržního podílu, zisku, apod.), a k naplnění těchto cílů může vést diferenciace oproti konkurenci.<sup>14</sup>

Určitě dnes v tvrdém konkurenčním prostředí více než jindy platí: „Pro výrobce je dnes tedy hlavním problémem jak zaujmout zákazníka, aby se rozhodl právě pro jejich produkt, službu.“ Manažeři, především marketéři musí hledat způsoby, jak zaujmout zákazníka, jak ovlivňovat jeho nákupní rozhodování – tedy jak v očích zákazníků vytvořit odlišení, jedinečnou hodnotu. Tato jedinečná hodnota na základě diferenciace je v dnešní době tou nejvýznamnější konkurenční výhodou.

Jaké jsou v této době požadavky manažerů na strategický marketing ?

Důraz je kladen především na následující aktivity:

- vytváření marketingového informačního systému
- průzkumy trhu, sledování konkurence
- péče o stávající zákazníky – zavádění systému CRM
- vyhledávání potenciálních zákazníků
- hledání nových trhů a příležitostí
- náměty na nové produkty a služby
- analýzy tržního prostředí
- prezentace firem na vybraných akcích
- predikce vývoje trhu, poptávky, konkurence

---

<sup>14</sup> BEDNARČÍK, z *Odborná monografie – Analýza úrovně strategického a marketingového řízení v průmyslových firmách Moravskoslezského regionu* – vydáno v 11/07; vydavatel SU – OPF, ISBN 98-80-7248-437-9. s.22.

K novým aspektům zde už ale patří postupné zapojování dalších firemních útvarů do uvedených činností – především útvarů prodeje, zásobování, vývoje, výzkumu technologie, personalistiky aj.

Další významná změna nastává v důrazu na užší spolupráci při vytváření marketingových strategií, počínaje vypracováním SWOT analýzy, následně pak vyhlášením firemní vize, formulací strategických cílů a konče realizací strategických projektů .

Útvar strategického marketingu zde vystupuje jako koordinátor zpracování, udržování a aktualizace firemní strategie;

Je zde tak plně chápána nutnost spolupráce útvaru marketingu s TOP managementem při vytváření firemní strategie a její realizace či aktualizace.

### ***Jaké jsou v těchto souvislostech současné pohledy a požadavky manažerů na marketing?***

Především jsou očekávány přínosy od nově zaváděného nebo transformovaného marketingu v následujících oblastech:

- zlepšení ekonomické situace firmy
- získání nových trhů, konkrétních zakázek
- zajištění konkurenčních výhod
- získání nových zákazníků
- realizace komplexního marketingového informačního systému
- signální a varovný systém pro prognózy vývoje poptávky a prodeje

Přitom realizace této problematiky je předpokládána v minimálních časových lhůtách, vytvářené podmínky však těmto požadavkům mnohdy neodpovídají:

- poskytován je omezený finanční rozpočet ,který určuje TOP management podle finančních možností firmy, ne marketing podle vývoje trhu , konkurence a potřeb zákazníků;
- je minimalizován nákup externích služeb- důraz je kladen na činnost vlastních pracovníků.Je tak sice využíván potenciál vlastních zaměstnanců,ale mnohdy chybí pohled specialistů v daných oborech marketingové činnosti.

Závěrem lze konstatovat, že marketing je sice v řadě firem prováděn na různých úrovních v závislosti na podpoře a požadavcích vrcholového vedení, převážně už je ale chápán ne jako činnost příslušného útvaru ,ale jako proces,do kterého vstupují všichni manažeři a většina zaměstnanců.Souvisí to i s nárůstem informační ekonomiky, kde myšlenky, které určují praxi,jsou důležitější než jejich fyzické ztělesnění.

Marketing bude v následujících letech čelit obrovským výzvám. Tradiční meze a rozdíly uvnitř a mezi firmami, zákazníky a nabídkami se rozpouštějí. Dnešní doba informací je čím dál více řízena konkurenčním bojem a schopnost udržet si postavení na trhu založené pouze na materiální nabídce je ohrožená všude,takže úspěšnost firem a manažerů bude záviset na schopnosti umět použít nástroje, které produkuje dnešní informační společnost.

## LITERATURA

- [1] BEDNARČÍK, Z. *Vývojové změny marketingového řízení v průmyslových podnicích v období globalizace*; In. *Sborník z mezinárodní konference: XII. Mezinárodní kolokvium o regionálních vědách* . MU Brno - červen 2009.
- [2] BEDNARČÍK, Z. *Odborná monografie – Analýza úrovně strategického a marketingového řízení v průmyslových firmách Moravskoslezského regionu* – vydáno v 11/07; vydavatel SU – OPF, ISBN 98-80-7248-437-9.
- [3] HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, 204 s. ISBN 80-247-0447-1.
- [4] HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 12, 368 s. ISBN 80-85424-83-5.
- [5] KOTLER, P. *Marketing od a do Z*. Management Press. Praha. 2003. 208 s. ISBN 80-7261-082-1.
- [6] SOUČEK, Z. MAREK, J.: *Strategie úspěšného podniku*. Montanex. Ostrava. 1998. 180 s. ISBN 80-85780-93-3 .

Ing. Bednarčík Zdeněk, MBA  
SU Opava, OPF Karviná  
Univerzitní náměstí 1934  
733 40 Karviná  
[bednarcik@opf.slu.cz](mailto:bednarcik@opf.slu.cz)

# Motivácia k výkonu v organizácii

## Achievement Motivation in an Organization

Zuzana Birknerová, Eva Litavcová

### ANOTACE

V príspevku sa venujeme téme výkonovej motivácie, ktorú sme zamerali na jeden výrobný podnik: Spoločnosť Messer Tatragas, s.r.o. Cieľom výskumu bolo poukázať na rozdiely vo výkonovej motivácii medzi manažérmi a výkonnými pracovníkmi, medzi respondentmi s vysokoškolským a stredoškolským vzdelaním a medzi mužmi a ženami. Prezentujeme získané výsledky výskumu motivácie k výkonu prostredníctvom Dotazníka motivácie k výkonu – LMI na vzorke 159 respondentov.

### KLÚČOVÉ SLOVÁ

motivácia k výkonu, dotazník LMI, manažéri, výkonní pracovníci

### ABSTRACT

This report focuses on the topic of achievement motivation, which was directed at one manufacturing corporation: Messer Tatragas Ltd. The aim of the research was to point at the differences in achievement motivation among managers and efficient workers, respondents with university and secondary school education, and among men and women. We present the gained results of the research on motivation to achievement by means of the achievement motivation questionnaire – LMI (Leadership Motivation Inventory) on the sample of 159 respondents.

### KEY WORDS

achievement motivation, LMI questionnaire, managers, efficient workers

### ÚVOD

K základným predpokladom efektívnosti a úspešnosti výkonnosti jednotlivcov v pracovnom procese patrí motivácia k výkonu. Správanie a konanie jednotlivcov je ovplyvňované jednotlivými zdrojmi, ktoré nachádzame tak vo vnútorných pohnútkach človeka (potreby, hodnoty, záujmy, postoje), ako aj vo vonkajších vplyvoch, stimulačných prostriedkoch a metódach riadenia. Problematikou výkonovej motivácie je možné zaoberať sa z psychologického, aj z manažérskeho pohľadu. Psychologickým pohľadom je snaha pochopiť, porozumieť a zároveň vysvetliť proces motivácie jednotlivca, prípadne skupiny. Manažérsky pohľad predstavuje typické hľadanie spôsobu ovplyvňovania motivácie ľudí s cieľom dosiahnutia požadovanej miery pracovnej výkonnosti. Pre efektívne ovplyvňovanie výkonovej motivácie je potrebná kombinácia obidvoch týchto pohľadov.

Motivácia je dynamicky usporiadaný súbor vnútorných faktorov, ktoré vo forme aktuálnych či trvalých pohnútok (motívov) k správaniu (konaniu) podnecujú človeka k činnosti a zameriavajú túto činnosť na určitý cieľ. Je to proces skladania (režazenia) motívov a jeho výsledok, stav motivovaného správania (Droppa, 2008). Motivácia sa skúma nielen v rovine subjektívnej, ako určitý hnací vnútorný motor človeka a to ako v mimopracovnom, tak aj

v pracovnom prostredí, ale aj v rovine objektívnej, ako určitú schopnosť motivovať iných jedincov do určitej činnosti. Pre manažéra by mala byť typická schopnosť zladit' úlohy a požiadavky organizácie so svojimi záujmami, potrebami, hodnotami a predstavami, čo zabezpečí obojstranný rozvoj a efektívnosť hospodárenia organizácie. Len manažér, ktorý je sám dostatočne motivovaný je schopný dostatočne motivovať a viesť podriadených a naopak, u demotivovaného manažéra sa stráca jeho schopnosť motivačne viesť iných ľudí. Problematiku významu motivácie k výkonu je možné skúmať spoločne so správaním jednotlivcov vo všeobecnosti, ale hlavne s pracovným správaním a konaním ľudí.

V pracovnej oblasti manažéra sa motivácia považuje za dôležitý faktor zvyšovania výkonnosti a spokojnosti. Pracovnú motiváciu môžeme podľa Adamkovej (2006, s.43) definovať ako „proces ovplyvňovania pracovníka ku konkrétnej činnosti, ktorá vedie k uspokojovaniu potrieb pracovníka a súčasne k splneniu cieľov organizácie.“ Motivačný komponent má podľa Račkovej (2009) svoj odraz v odlišnej kvalitatívnej stránke, nie je jednoduchou filozofickou reflexiou.

Schopnosť byť motivovaný a motivovať sa považujú za základné vlastnosti manažéra a v tejto súvislosti hovoríme o dvoch rovinách motivácie, ktoré navzájom spolu súvisia a zároveň sa navzájom prelínajú. Fuchsová, Kravčáková (2004) hovoria o:

1. subjektívnej rovine – subjektívnych faktoroch na strane zamestnanca (individuálne predpoklady, spôsob prijímania a reagovania na podnety z okolia; úroveň, členitosť a rozsah poznávacích procesov; morálny profil a hodnotový systém človeka, záujmy, postoje človeka k pracovnej činnosti; motivačná dimenzia);
2. objektívnej rovine – objektívne faktory na strane organizácie (pracovné podmienky štruktúrálno-organizačné, ekonomické, technické a technologické; pracovné prostredie; manažment).

Výkonová motivácia predstavuje relatívne stálu tendenciu človeka dosahovať čo najlepší výkon v činnostiach, v ktorých možno uplatniť mieru kvality. Sú to činnosti, v ktorých je možné dosiahnuť úspech alebo zažiť neúspech. Výkonová motivácia veľmi úzko súvisí s dvoma potrebami a to potrebou dosiahnuť úspech a potrebou vyhnúť sa neúspechu. Podľa Provazníka (2004) je možné úroveň výkonovej motivácie hlavne v mladšom veku ovplyvňovať vhodným smerom, ale nie je možné určiť účinné postupy. Proces ovplyvňovania je pomerne náročný a vyžaduje veľkú dávku trpezlivosti.

## VÝSKUM

V našom výskume sme skúmali výkonovú motiváciu vo vybranej firme v Bratislave pomocou Dotazníka motivácie k výkonu – LMI (Leistungs motivations inventars). Výberový súbor pre potreby nášho výskumu je tvorený zamestnancami spoločnosti Messer Tatragas, s.r.o. so sídlom v Bratislave v celkovom počte 159 respondentov. Z toho 82 mužov, 77 žien vo veku od 20 do 60 rokov veku života, pričom priemerný vek predstavuje 41,76 rokov.

Spoločnosť Messer Tatragas, s.r.o. je členom nadnárodnej skupiny Messer. Spoločnosť patrí k vedúcim svetovým výrobcom plynov a je aktívna v 32 krajinách Európy, Ázie ako aj v Peru, celkovo prostredníctvom 60 spoločností. Skupina Messer Tatragas zamestnával v roku 2004 viac ako 4 400 pracovníkov. Messer Tatragas, s. r. o. je najväčšou spoločnosťou skupiny Messer na Slovensku. Vznikol v roku 1990 ako spoločný podnik skupiny Messer a spoločnosti Chemika, Bratislava. Od roku 1998 je 100 %-nou dcérskou spoločnosťou firmy Messer. Spoločnosť má významné postavenie v oblasti priemyselných plynov v kľúčových regiónoch Európy a Číny. Messer Tatragas je významnou spoločnosťou v oblasti výroby,



distribúcie a predaja plynov a ich zmesí pre priemysel, zdravotníctvo a potravinárstvo, predaja a servisu zariadení na aplikáciu plynov a zdravotníckej techniky.

Pre zber údajov sme použili Dotazník LMI, ktorý vypracovali Hienz Schuler a Michael Prochaska (2003). Výhodou tohto dotazníka je široká škála jednotlivých položiek, ktoré môžu zasahovať pri podávaní výkonu a motivácii k tomuto výkonu. Dotazník motivácie k výkonu – LMI zisťuje mieru motivácie pracovníkov k dosahovaniu profesijných a osobných cieľov. Obsahuje 170 položiek, ktoré sa hodnotia zaškrtnutím na 7-stupňovej škále od „vôbec nesúhlasím“ po „celkom súhlasím“ na základe súhlasu alebo nesúhlasu s daným výrokom. LMI (Hoskovcová, 2009) sa skladá z troch oblastí, ktoré tvoria 17 dimenzií motivácie k výkonu, kde každá dimenzia je zastúpená 10 položkami:

1. Sebadôvera (tvorená nebojácnosťou, flexibilitou, samostatnosťou, preferenciou obtiažnosti, dôverou v úspech a dominanciou).
2. Ctižiadostivosť (tvorená cieľavedomosťou, ochotou učiť sa, súťaživosťou, kompenzačným úsilím, angažovanosťou, hrdosťou na výkon, orientáciou na status, flow).
3. Sebakontrola (tvorená internalitou, vytrvalosťou a sebakontrolou).

Keďže pojem „dimenzia“ budeme v ďalšom texte používať v inom kontexte, nazveme preto pracovne 17 dimenzií motivácie k výkonu názvom 17 vektorov motivácie k výkonu.

## CIELE VÝSKUMU

Cieľom výskumu je zistiť rozdiely v motivácii k výkonu medzi výkonnými pracovníkmi a manažérmi, taktiež sme chceli zistiť rozdiel v motivácii k výkonu medzi vysokoškolsky a stredoškolsky vzdelanými respondentmi. Tiež nás zaujímajú rozdiely medzi mužmi a ženami. Výsledky boli spracované v štatistickom programe SPSS.

## METÓDA VÝSKUMU

Vo výskume sme použili multidimenzionálne škálovanie (MDS). Je to technika, pri ktorej nejde o testovanie hypotéz. Používa sa na vizualizáciu proximity – blízkosti, podobnosti objektov v málo dimenzionálnom priestore. Interpretácia dimenzií, ktoré sú produktom metódy, spočíva v porozumení základných procesov, ktorých následkom je vnímaná blízkosť objektov. Skúmanými objektmi tu je 17 vektorov motivácie k výkonu. Aplikácia multidimenzionálneho škálovania na tieto dáta poskytuje spôsob redukcie dát o sedemnástich vektoroch motivácie výkonu do dvoch dimenzií reprezentujúcich skrytú štruktúru v dátach (Kruskal, Wish 1978). Metóda pracuje s maticou podobností vygenerovanou z vektorov vhodne vybranou metrikou. Výber metriky a algoritmu závisí od charakteru dát. Pre jednotlivé vybrané podskupiny dát multidimenzionálnym škálovaním odhalíme, ktoré vektory sú si na vybraných dátach odobné, a ktoré sú menej podobné. Pojem proximity – blízkosť, podobnosť – je číslo, ktoré indikuje, ako podobné, alebo ako rozdielne dva objekty sú, alebo sú vnímané že sú, pričom je možné použiť ľubovoľnú mieru tohto druhu (Kruskal, Wish 1978). Metóda teda redukuje pôvodne multidimenzionálnu vzorku dát na menší počet dimenzií. Pokiaľ sa výsledok procedúry dobre hodí na dané dáta pri malom počte výsledných dimenzií, je možná grafická vizualizácia výsledku. Rôzne algoritmy MDS minimalizujú viaceré stratové funkcie, napr. *Kruskal's Stress*, štatistiky, ktoré merajú, ako dobre vzdialenosti medzi bodmi aproximujú originálnu nepodobnosť medzi objektami (viac De Leeuw a Stoop, 1984; De Leeuw, 1986; [www.mathworks.com](http://www.mathworks.com)).

## VÝSLEDKY VÝSKUMU

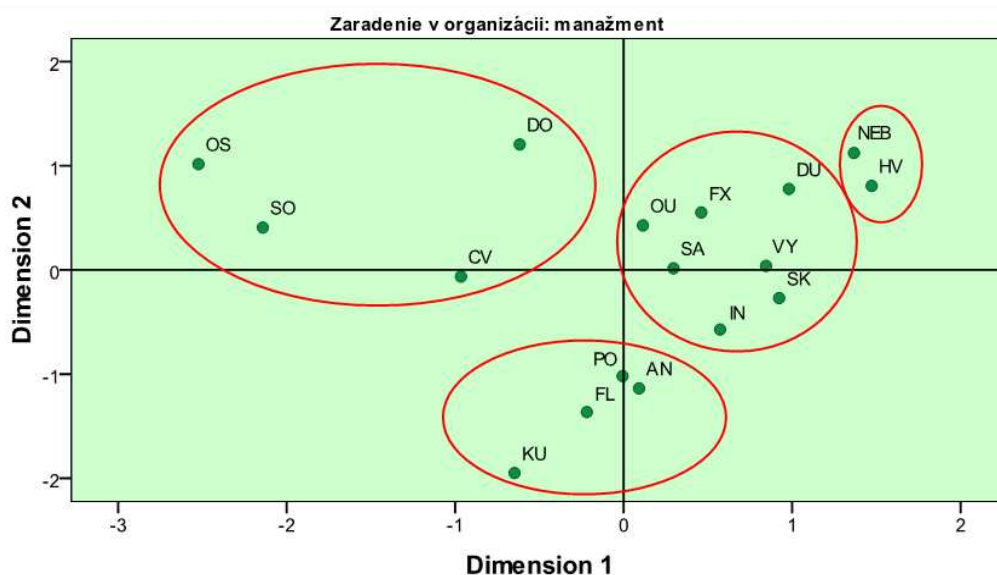
**A:** v našom výskume nás zaujímali rozdiely v motivácii k výkonu medzi manažermi a výkonnými pracovníkmi. Podiel manažérov je v počte 78 a výkonných pracovníkov v počte 80 z celkového počtu 159 nami oslovených respondentov v prospech výkonných pracovníkov.

Graf 1 znázorňuje dve výsledné dimenzie motivácie k výkonu u oslovených manažérov. Blízke zhluky bodov – vektorov majú k sebe blízko z hľadiska zvolenej, tu, ako aj v ostatných prípadoch, *euklidovskej metriky*. Schéma pod grafom 1 a všetkými ďalšími grafmi vyberá v každej z dvoch výsledných dimenzií po dve množiny vektorov, ktoré:

1. majú k sebe blízko v rámci skúmanej dimenzie vo vnútri množiny a
2. vybrané dve množiny sú voči sebe v rámci skúmanej dimenzie najviac vzdialené.

Model sa diskutabilne hodí na dané dáta, Kruskal's Stress = 0,168.

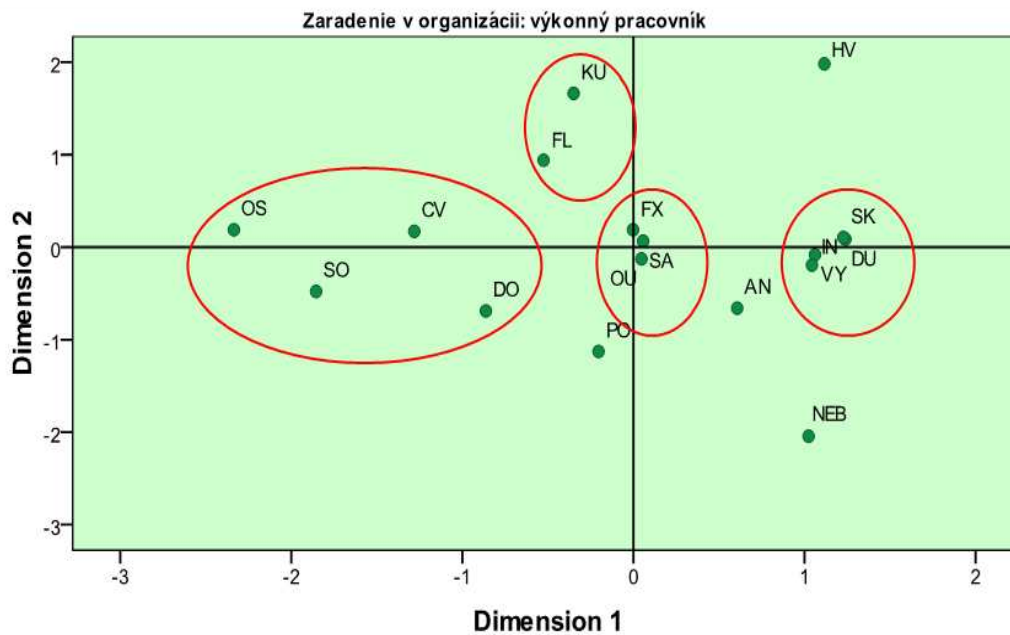
Graf 1: Derived Stimulus Configuration – manažéri



Zdroj: Vlastné spracovanie v programe SPSS

<p><b>Dimenzia 1:</b> OS (orientácia na status), SO (súťaživosť), CV (cieľavedomosť), DO (dominancia), KU (kompenzačné úsilie).</p>	<p>↔</p>	<p>HV (hrdosť na výkon), DU (dôvera v úspech), NEB (nebojácnosť), SK (sebakontrola), VY (vytrvalosť) IN (internalita).</p>
<p><b>Dimenzia 2:</b> KU (kompenzačné úsilie), FL (flow), AN (angažovanosť).</p>	<p>↔</p>	<p>NEB (nebojácnosť), DO (dominancia), OS (orientácia na status).</p>

Graf 2: Derived Stimulus Configuration – výkonný pracovníci



Zdroj: Vlastné spracovanie v programe SPSS

Graf 2 znázorňuje dve výsledné dimenzie motivácie k výkonu u výkonných pracovníkov. Model sa diskutabilne hodí na dané dáta, Kruskal's Stress = 0,172.

**Dimenzia 1:** OS (orientácia na status),  
SO (súťaživosť),  
CV (cieľavedomosť),



HV (hrdosť na výkon),  
DU (dôvera v úspech),  
SK (sebakontrola).

**Dimenzia 2:** PO (preferencia obtiažnosti),  
NEB (nebojácnosť).



KU (kompenzačné úsilie),  
FL (flow),  
HV (hrdosť na výkon).

Zhluky bodov – vektorov v oboch grafoch sú vo väčšine objektov dosť podobné. Vo vzťahu k prvej dimenzii sa ku kladným hodnotám u výkonných pracovníkov oproti manažérom viac posúvajú objekty AN (angažovanosť), IN (internalita), DU (dôvera v úspech) a KU (kompenzačné úsilie), mierne smerom záporným FX (flexibilita) a HV (hrdosť na výkon). Výrazná odlišnosť vo vzťahu k druhej dimenzii je v postavení KU (kompenzačné úsilie), FL (flow) a HV (hrdosť na výkon) kladným a v postavení NEB (nebojácnosť), DO (dominancia), DU (dôvera v úspech) a OS (orientácia na status) záporným smerom u výkonných pracovníkov oproti manažérom. U manažérov NEB (nebojácnosť) a HV (hrdosť na výkon) tvoria zhluk, u výkonných pracovníkov sa tieto dva objekty výrazne líšia. Zhluk KU (kompenzačné úsilie), FL (flow), PO (preferencia obtiažnosti), AN (angažovanosť) nájdený u manažérov sa u výkonných pracovníkov rozbije výrazným posunom KU (kompenzačné úsilie) a FL (flow) smerom nahor. Zhluk šiestich dosť podobných objektov u manažérov sa rozbije na dva oddelené zhluky veľmi podobných objektov u výkonných pracovníkov. Jedná sa o objekty FX (flexibilita), OU (ochota učiť sa), SA (samostatnosť) a VY (vytrvalosť), IN (internalita), SK (sebakontrola), DU (dôvera v úspech).

Manažéri považujú Sebadôveru (nebojácnosť NEB, flexibilita FX, samostatnosť SA, preferencia obtiažnosti PO, dôvera v úspech DU, dominancia DO) za dôležitejšiu ako výkonní

pracovníci. Teda manažéri sú viac odvážni, odhodlaní a odolní voči frustrácii, dávajú prednosť ťažkým otázkam a náročným úlohám, ktoré si vyžadujú vysokú mieru šikovnosti a problémy, ktoré sa objavia sú pre nich skôr výzvou ako prekážkou.

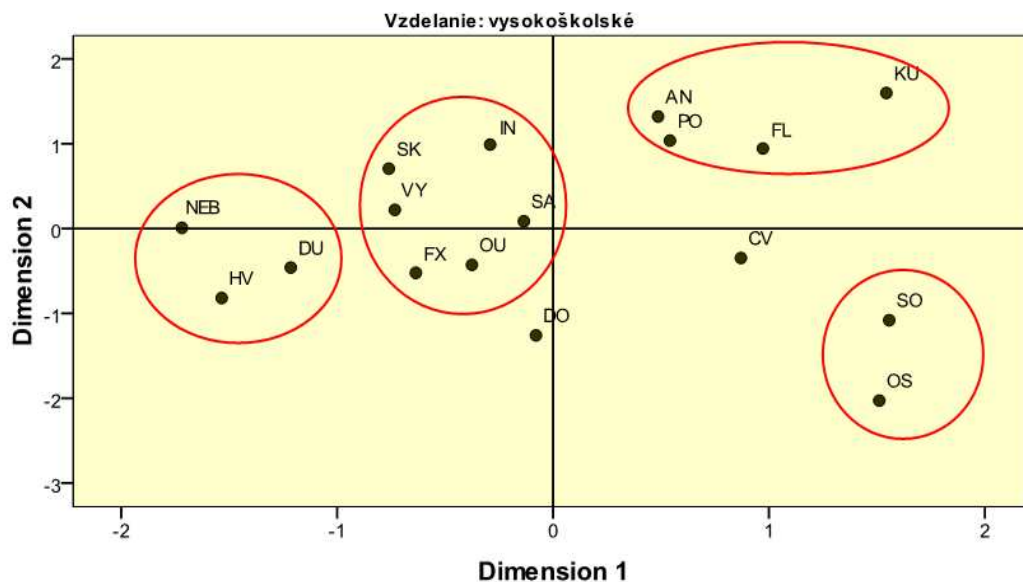
**B:** Ďalej nás zaujímalo, či budú rozdiely v motivácii k výkonu medzi respondentmi s vysokoškolským a stredoškolským vzdelaním. Z celkového počtu 159 respondentov dosiahlo 70 respondentov stredoškolské vzdelanie a 89 respondentov vysokoškolské vzdelanie.

Graf 3 znázorňuje dve výsledné dimenzie motivácie k výkonu u vysokoškolsky vzdelaných respondentov. Model sa dobre hodí na dané dáta, Kruskal's Stress = 0,146.

**Dimenzia 1:** HV (hrdosť na výkon),  
DU (dôvera v úspech),  
NEB (nebojácnosť).  $\longleftrightarrow$  KU (kompenzačné úsilie),  
SO (súťaživosť),  
OS (orientácia na status).

**Dimenzia 2:** OS (orientácia na status),  
SO (súťaživosť).  $\longleftrightarrow$  KU (kompenzačné úsilie),  
AN (angažovanosť).

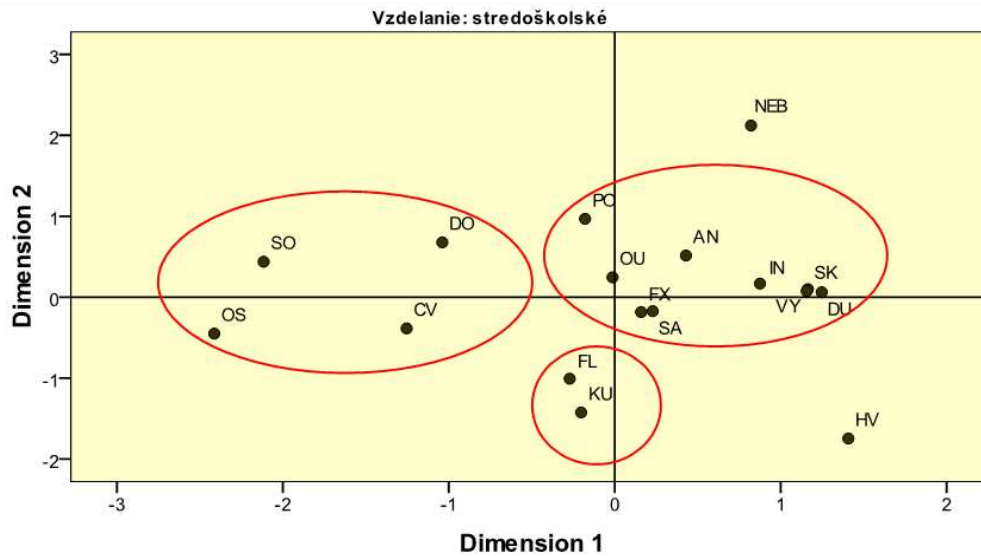
Graf 3: Derived Stimulus Configuration – vysokoškolské vzdelanie



Zdroj: Vlastné spracovanie v programe SPSS

Graf 4 znázorňuje dve výsledné dimenzie motivácie k výkonu u stredoškolsky vzdelaných respondentov. Model sa dobre hodí na dané dáta, Kruskal's Stress = 0,125.

Graf 4: Derived Stimulus Configuration – stredoškolské vzdelanie



Zdroj: Vlastné spracovanie v programe SPSS

**Dimenzia 1:** OS (orientácia na status),  
SO (súťaživosť),  
CV (cieľavedomosť),  
DO (dominancia),



HV (hrdosť na výkon),  
DU (dôvera v úspech),  
NEB (nebojácnosť),  
SK (sebakontrola),  
VY (vytrvalosť),  
IN (internalita).

**Dimenzia 2:** KU (kompenzačné úsilie),  
FL (flow),  
HV (hrdosť na výkon).



PO (preferencia obtiažnosti),  
NEB (nebojácnosť).

Zhluky bodov – vektorov v oboch grafoch sa vo väčšine prípadov v grafe 4 oproti grafu 3 dost' preskupujú. Vo vzťahu k prvej dimenzii sa ku kladným hodnotám u stredoškolsky vzdelaných pracovníkov výrazne presúva NEB (nebojácnosť), HV (hrdosť na výkon) a DU (dôvera v úspech), menej výrazne VY (vytrvalosť), SK (sebakontrola) a IN (internalita) a najmenej výrazne FX (flexibilita), OU (ochota učiť sa) a SA (samostatnosť) oproti vysokoškolsky vzdelaným. K záporným hodnotám je výrazný presun OS (orientácia na status), SO (súťaživosť), CV (cieľavedomosť), FL (flow), KU (kompenzačné úsilie) a najmenej DO (dominancia). Vo vzťahu k druhej dimenzii sa výraznejšie ku kladným hodnotám presúva NEB (nebojácnosť) a DO (dominancia) u stredoškolsky vzdelaných pracovníkov oproti vysokoškolsky vzdelaným a výrazne k záporným hodnotám sa presúva FL (flow), KU (kompenzačné úsilie) a menej HV (hrdosť na výkon). U vysokoškolsky vzdelaných NEB (nebojácnosť), HV (hrdosť na výkon) a DU (dôvera v úspech) tvoria zhluk, u stredoškolsky vzdelaných pracovníkov sa tieto tri objekty výrazne líšia. Zhluk KU (kompenzačné úsilie), FL (flow), PO (preferencia obtiažnosti), AN (angažovanosť) nájdený u vysokoškolsky vzdelaných sa u stredoškolsky vzdelaných pracovníkov rozbije výrazným posunom KU (kompenzačné úsilie) a FL (flow) smerom vľavo dole. Zhluk z grafu 3 SK (sebakontrola), VY (vytrvalosť), FX (flexibilita), IN (internalita), SA (samostatnosť), OU (ochota učiť sa) sa u stredoškolsky vzdelaných pracovníkov sa obohatí o AN (angažovanosť), PO (preferencia obtiažnosti), DU (dôvera v úspech) oproti vysokoškolsky vzdelaným. Štyri objekty, ktoré v grafe 3 nemožno považovať za jeden zhluk SO (súťaživosť), OS (orientácia

na status), DO (dominancia), CV (cieľavedomosť) tvoria širší zhluk v grafe 4 s posuvom naľavo oproti grafu 3.

V oblasti Nezávislosť (sebadôvera) sa objavujú vlastnosti, ktoré sú pre vysokoškolsky vzdelané osoby dôležitejšie a to je nebojácnosť (NEB), preferencia obtiažnosti (PO), dôvera v úspech (DU), ktoré pozitívne ovplyvňujú sebadôveru v dosahovaní cieľov a zvládanie náročných situácií a úloh, ochotu prebrať zodpovednosť a majú sklony používať ostatných vo svoj prospech. Z oblasti Ctižiadostivosť sú pre vysokoškolsky vzdelaných respondentov dôležité angažovanosť (AN) a kompenzačné úsilie (KU).

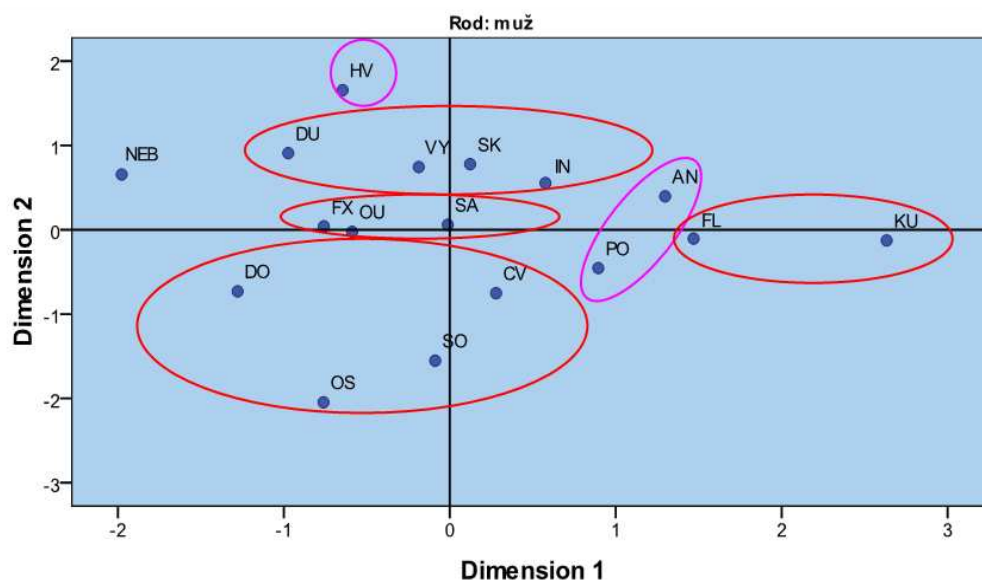
Existuje veľká podobnosť zhlukov tvorených v grafe 2 výkonnými pracovníkmi a v grafe 4 tvorených stredoškolsky vzdelanými pracovníkmi. Tieto dva grafy sú temer rovnaké, ak graf 4 preklopíme približne podľa osovej súmernosti s osou súmernosti rovnou prvej dimenzii. Poznatok, ktorý z toho plynie je, že u výkonných pracovníkov a u stredoškolsky vzdelaných pracovníkov 17 motivačných vektorov tvorí identické zhluky z hľadiska podobností v týchto dvoch vzorkách dát. Pochopiteľne, tieto dve vzorky dát majú veľký spoločný prienik.

Ďalej existuje veľká podobnosť zhlukov tvorených grafom 1 – manažérmi a grafom 3 – vysokoškolsky vzdelanými pracovníkmi. Tieto dva grafy sú temer identické, ak graf 3 preklopíme podľa stredovej súmernosti so stredom približne v priesečníku osí dimenzií. Poznatok, ktorý z toho plynie je, že u manažérov a u vysokoškolsky vzdelaných pracovníkov 17 motivačných vektorov tvorí identické zhluky z hľadiska podobností v týchto dvoch vzorkách dát. Zaiste, tu je jedna vzorka dát podmnožinou druhej.

**C:** Tiež nás zaujímali rozdiely v motivácii k výkonu medzi mužmi a ženami. Podiel mužov je v počte 82 a žien v počte 77 na celkovej vzorke 159 respondentov.

Z grafu 5 vidíme dve výsledné dimenzie motivácie k výkonu u mužov. Model sa uspokojivo hodí na dané dáta, Kruskal's Stress = 0,156.

Graf 5: Derived Stimulus Configuration – muži



Zdroj: Vlastné spracovanie v programe SPSS

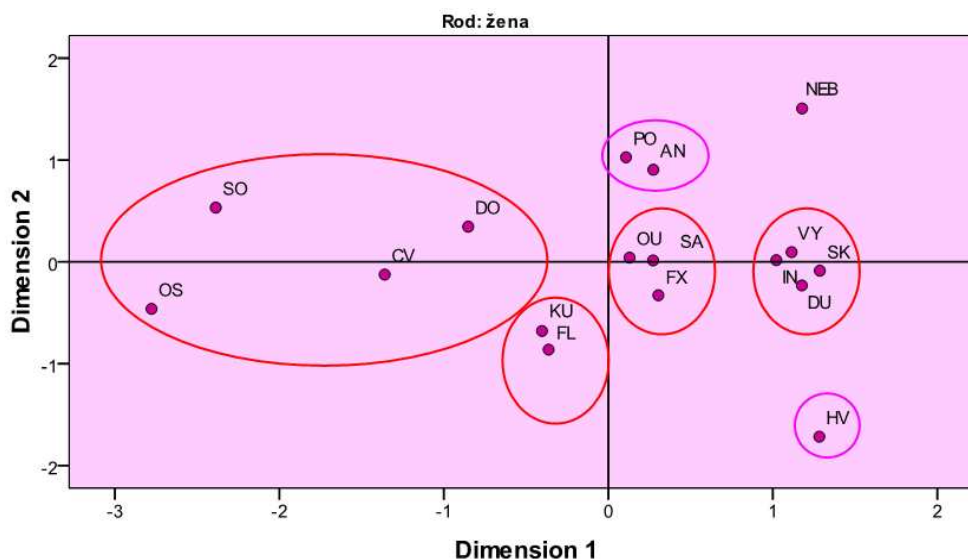
**Dimenzia 1:** NEB (nebojácnosť),

AN (angažovanosť),

DU (dôvera v úspech),  
DO (dominancia). ↔ PO (preferencia obtiažnosti),  
FL(flow),  
KU (kompenzačné úsilie).

**Dimenzia 2:** OS (orientácia na status),  
SO (súťaživosť). ↔ HV (hrdosť na výkon),  
DU (dôvera v úspech),  
NEB (nebojácnosť).

Graf 6: Derived Stimulus Configuration – ženy



Zdroj: Vlastné spracovanie v programe SPSS

Z grafu 6 vidíme dve výsledné dimenzie motivácie k výkonu u žien. Model sa dobre hodí na dané dáta, Kruskal's Stress = 0,130.

**Dimenzia 1:** OS (orientácia na status),  
SO (súťaživosť),  
CV (cieľavedomosť),  
DO (dominancia), ↔ HV (hrdosť na výkon),  
DU (dôvera v úspech),  
NEB (nebojácnosť),  
SK (sebakontrola),  
VY (vytrvalosť),  
IN (internalita).

**Dimenzia 2:** KU (kompenzačné úsilie),  
FL (flow),  
HV (hrdosť na výkon). ↔ PO (preferencia obtiažnosti),  
NEB (nebojácnosť),  
AN (angažovanosť).

Pri prvom pohľade na graf mužov a žien vidíme veľkú rozdielnosť zhlukov. Pri pozornejšom skúmaní je zaujímavosťou, že prvá, teda výraznejšia dimenzia u mužov je v skutočnosti druhou, menej výraznou dimenziou u žien. Z psychologického hľadiska by to mohol byť veľmi zaujímavý poznatok. Ak otočíme graf mužov o 90 stupňov doprava, získame temer tie isté zhluky skúmaných objektov – motivačných vektorov ako z grafu žien, samozrejme s väčším rozptýlením vo zvislom smere. Pre lepšiu orientáciu je dobré označiť si kvadrant s objektom NEB (nebojácnosť) ako prvý kvadrant. Odlišnosť potom je iba u zhluku tvorenom PO (preferencia obtiažnosti), AN (angažovanosť), ktorý by mali byť u mužov tiež v kvadrante

s označením 1 ako u žien a objekt HV (hrdosť na výkon) je u mužov v takto označenom 1. kvadrante, ale u žien je vo štvrtom.

V oblasti Sebadôvera je dominancia (DO) výrazná u mužov, čo predstavuje, že muži sú dominantnejší a nebojácnejší ako ženy. Vyššie výsledky dosahujú muži aj v oblasti Ctižiadostivosť, ktorú predstavujú vlastnosti súťaživosť (SO) a orientácia na status (OS). Muži sa popisujú ako dominantní, čo sa chápe ako tendencia prejavovať moc, ovplyvňovať iných a viesť ich. Taktiež muži sa javia ako súťaživejší, čo znamená, že prežívajú konkurenciu ako povzbudenie a motiváciu pre svoj profesijný výkon. Muži radšej ako ženy vyhľadávajú súťaž a porovnávajú sa s druhými ľuďmi, je pre nich dôležité vyhrať, čo ich veľmi posilňuje. Orientácia na status je taktiež výraznejšia u mužov, čo predstavuje úsilie o dosiahnutie dôležitej roly v sociálnom prostredí a predného miesta v sociálnej hierarchii. Možnosť dosiahnutia kariéry je pre nich veľmi dôležitou motiváciou k podávaniu vyšších profesijných výkonov.

## ZÁVER

Príspevok sa zaoberá významom a dôležitosťou motivácie k výkonu, jej vplyvom na manažérov a výkonných pracovníkov. Analýzou jednotlivých vlastností, ktoré zvyšujú motiváciu k výkonu a na základe výsledkov výskumu zistiť, ktoré kľúčové aspekty ovplyvňujú motiváciu k výkonu. Naším výskumom sme zistili rozdiely v prospech motivácie k výkonu medzi manažérmi a výkonnými pracovníkmi. Zároveň sme zistili rozdiely v motivácii k výkonu medzi vysokoškolsky vzdelanými a stredoškolsky vzdelanými respondentmi aj rozdiely medzi mužmi a ženami. K podobným výsledkom dospeli Birknerová, Litavcová (2010), ktoré vo svojom výskume zisťovali vplyv motivácie k výkonu na konkurencieschopnosť podniku.

Zistené výsledky výskumu prinášajú poznatky o tom, že ľudia orientovaní na výkon veria vo väčšej miere vo svoje schopnosti. Napriek rôznym ťažkostiam či komplikáciám sa snažia dosiahnuť čo najlepší výkon ako ľudia, ktorých motivácia k výkonu je nižšia. Na základe uvedených zistení môžeme pokladať za najdôležitejšie u výkonných pracovníkov a u ľudí so stredoškolským vzdelaním neustálu potrebu pracovať na sebe, zvyšovať svoju mieru ctižiadostivosti, nezávislosti, ale aj pozitívne ovplyvňovať sebakontrolu a väčšiu vieru vo vlastné schopnosti. Zvyšovanie motivácie k výkonu je komplexný proces, ktorý si vyžaduje hľadanie spôsobu, ako efektívne ovplyvniť motiváciu k výkonu a to aj nami prezentovanými výsledkami, ktoré pomôžu pôsobiť na tie osobnostné vlastnosti, ktoré sa významne podieľajú na efektívnosti a úspešnosti výkonnosti každého jednotlivca.



## LITERATÚRA

- [1] ADAMKOVÁ, H. 2006. *Organizačné správanie*. Bratislava : Ekonóm. 2006. 170 s. ISBN 80-225-2140-X.
- [2] BIRKNEROVÁ, Z. – LITAVCOVÁ, E. 2010. Motivácia k výkonu ako predpoklad zvyšovania konkurencieschopnosti podniku. In *Journal of Competitiveness*. ISSN 1804-1728, 1/2010 (v tlači).
- [3] DE LEEUW, J. – STOOP, I. 1984. Upper bounds for Kruskal's stress. In *Psychometrika*. VOL. 49, NO. 3, 391-402. September 1984. ISSN 1860-0980 [online].
- [4] DE LEEUW, J. 1985. An upper bound for sstress. In *Psychometrika*. VOL. 51, NO, 1, 149-153. March 1986. ISSN 1860-0980 [online].
- [5] DROPPA, M., MIKUŠ, P. 2008. *Základy manažmentu*. Ružomberok : KU v Ružomberku. Edičné stredisko PF. 2008. 241 s. ISBN 978-80-8084-309-0.
- [6] FUCHSOVÁ, K. – KRAVČÁKOVÁ, G. 2004. *Manažment pracovnej motivácie*. Bratislava : Vydavateľstvo IRIS, 2004. 170 s. ISBN 80-89018-66-1.
- [7] HOSKOVCOVÁ, S. 2009. *Dotazník motivace k výkonu LMI*. [online]. Praha : Testcentrum Hogrefe, 2009. [cit. 2010.23.03.] Dostupné na internete:
- [8] <http://www.testcentrum.com/testy/lmi>.
- [9] <http://www.mathworks.com/access/helpdesk/help/toolbox/stats/briu08r-1.html>
- [10] KRUSKAL, J. B. – WISH, M. 1978. *Multidimensional Scaling*. Beverly Hills, California : Sage Publications., 1998. 99 s. ISBN 0-8039-0940-3.
- [11] PROVAZNÍK, V. 2004. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha : Grada Publishing, 2004. 226 s. ISBN 80-247-0470-6.
- [12] RAČKOVÁ, M. 2009. Existenciálny zmysel a behaviorálne charakteristiky spojené s fajčením cigariet u vysokoškolákov. In *Sociálne a politické analýzy* 2009, 3, 2, s. 47-83. ISSN 1337 5555.
- [13] SCHULER, H. – PROCHASKA, M. 2003. *Dotazník motivace k výkonu – LMI*. Praha : Testcentrum, s. r. o., 2003. 93 s. ISBN 80-86471-09-8.

PaedDr. Zuzana Birknerová, PhD.  
Katedra manažérskej psychológie  
Fakulta manažmentu, Prešovská univerzita v Prešove  
Konštantínova 16, 080 01 Prešov, SR  
[zbirknerova@unipo.sk](mailto:zbirknerova@unipo.sk)

Mgr. Eva Litavcová  
Katedra kvantitatívnych metód a manažérskej informatiky  
Fakulta manažmentu, Prešovská univerzita v Prešove  
Konštantínova 16, 080 01 Prešov, SR  
[litavcov@unipo.sk](mailto:litavcov@unipo.sk)

# **K problémům výuky managementu na vysokých školách**

## **Problems of Management Teaching at Universities**

**Ladislav Blažek**

### **ANOTACE**

Management patří k profilujícím předmětům ekonomicky orientovaných oborů vysokoškolského vzdělávání. Ve stále větší míře je však projevován zájem i ze strany jiných oborů, a to např. právního, přírodovědného, medicínského, pedagogického, či uměleckého zaměření. Dané obory očekávají od zařazení managementu zejména posílení schopnosti absolventů se uplatnit v praxi. V daném kontextu je nastolena otázka, co je z poznatků o managementu obecně platné, tedy uplatnitelné v organizacích nejrůznějšího charakteru, jak tyto poznatky formulovat a jak je efektivně předávat studujícím.

### **KLÍČOVÁ SLOVA**

Vysokoškolská výuka, teorie managementu, manažerská literatura, učebnice managementu.

### **ANNOTATION**

Management courses are profiling courses of economical fields of studies in higher education. However, there is a growing interest in teaching management from other fields of studies, such as law, science, medicine, education or arts. These fields expect from adding management courses in their curricula primarily enhanced ability of their graduates to succeed in their jobs. Here is introduced a question which pieces of knowledge are generally relevant in management; therefore which are applicable in organizations of various character; and how to put them and effectively teach them.

### **KEY WORDS**

Higher education, management theory, management literature, management textbooks.

### **ÚVOD**

Význam manažerského vzdělávání i zájem o studium managementu roste. Stále více mladých lidí je přesvědčeno o tom, že právě manažerské dovednosti se stanou klíčovým faktorem úspěchu v jejich profesionální kariéře.

Vzrůstající zájem o studium managementu je zřetelně patrný zejména ve vysokoškolském vzdělávání. Management patří k profilujícím předmětům všech ekonomicky orientovaných studijních oborů vysokých škol. o studium managementu je však projevován rostoucí zájem i ze strany oborů neekonomické orientace, a to např. právního, technického, přírodovědného, medicínského, pedagogického, či uměleckého zaměření.

Předložený článek si klade za cíl stručně analyzovat možnosti a meze manažerského vzdělávání na vysokých školách a formulovat klíčové oblasti poznatkové báze všeobecného managementu.

Autor vychází zejména z vlastních zkušeností s výukou managementu na Masarykově univerzitě, z poznatků o výuce na jiných vysokých školách a rovněž z analýzy struktury a obsahu vybraných vysokoškolských učebnic managementu.

## UPLATNĚNÍ MANAŽERSKÝCH DOVEDNOSTÍ

Soudobá společnost je společností organizací. Pro podstatnou část lidí je práce v organizaci nejen zdrojem jejich peněžních příjmů, ale též významnou složkou a náplní jejich života. V důsledku trendu prohlubující se dělby práce se lidé v organizaci (ale též mimo ni) dostávají ve stále větší míře do mnohačetných kooperačních a komunikačních vztahů. Schopnost plánovat a organizovat práci, schopnost motivovat k dosahování vysokých výkonů, schopnost komunikace, týmové práce, efektivního využívání času apod. patří ke kvalifikaci nejen manažera, ale též jeho spolupracovníků. V současném managementu totiž již dávno neplatí, že vedoucí nařizuje a podřízený dané příkazy pouze vykonává. Řízení se „změkčuje“, participace na řízení roste. Klasické vertikální řídicí působení shora dolů je stále výrazněji doplňováno o působení zdola nahoru, stále významnější roli sehrávají vedle vertikálních vztahů též vztahy horizontální. Dnes již nejde o to, aby v organizacích pouze někteří lidé – manažeři – uměli řídit ostatní lidi – podřízené. Jen s mírnou nadsázkou lze totiž říci, že v organizacích by měli umět řídit všichni.

Dlužno zároveň připomenout ne vždy zřetelně uvědomovanou, nicméně velmi důležitou skutečnost: Vedle řízení v organizacích jsou další významnou oblastí pro uplatnění manažerských schopností a dovedností též aktivity spjaté s řízením sebe sama v soukromém životě každého člověka.<sup>15</sup> Schopnosti sebeřízení jedince se odrážejí v kvalitě jeho žití. Zároveň jsou důležitou podmínkou pro úspěšný výkon profesionální manažerské činnosti. Kdo neumí úspěšně řídit sebe sama, nebude patrně jako profesionál schopen úspěšně řídit druhé.

Pokud, jak uvádíme, význam manažerských dovedností roste a úměrně tomu vzrůstá i zájem o vysokoškolské studium managementu, pak je třeba si položit otázku, do jaké míry může právě tato forma vzdělávání naplnit očekávání, která tento zájem iniciují. Jaké jsou možnosti a meze vysokoškolského vzdělávání v oblasti managementu? Při hledání odpovědi dlužno připomenout dvě skutečnosti:

Za prve – příspěvek vzdělávání k rozvoji manažerských schopností a dovedností může být, podobně jako v řadě jiných povolání, pouze dílčí. Úspěšně řídit se nikdo nenaučí pouze ve škole. Vždy musí jít o symbiózu kvalitního vzdělání s osobnostními předpoklady a talentem a se zkušenostmi z manažerské praxe.

Za druhé – vysokoškolská výuka managementu je pouze jednou z forem manažerského vzdělávání. Její možnosti jsou, v porovnání s různými aktivními metodami uplatňovanými zpravidla ve specializovaných formách v podobě koučingu, mentoringu, učení se akcí<sup>16</sup> apod., výrazně determinovány. Tato determinace je dána tradičním způsobem výuky, který na vysokých školách stále ještě převládá. A ten bohužel není vůči metodám, které jsou pro výuku managementu nejvhodnější, příliš vstřícný.

---

<sup>15</sup> Vágner (2006) s. 11

<sup>16</sup> Armstrong – Stephens (2008) s. 113 a n.

## MOŽNOSTI A MEZE VYSOKOŠKOLSKÉ VÝUKY MANAGEMENTU

Výuka managementu na vysokých školách by měla, a to v míře intenzivnější než je to zapotřebí u řady jiných výukových předmětů, rozvíjet ve vyvážených proporcích tři kompetence: Odbornou kompetenci, spjatou s vědomostní inteligencí, dovednostní kompetenci, svázanou s aktivizační inteligencí a osobnostní kompetenci, spojenou s emoční inteligencí<sup>17</sup>.

Je obecně známo, že ve výchovně vzdělávacím procesu, realizovaném vysokými školami, výrazně převládá složka vzdělávací nad složkou výchovnou. Daný proces spočívá především v předávání vědomostí (odborná kompetence), méně pak v rozvíjení schopností tyto vědomosti tvůrčím způsobem aplikovat na řešení různých situací (dovednostní kompetence) a ve zcela nedostatečné míře, většinou jen bezděčně, v rozvíjení schopností pochopit a zdokonalit sám sebe a spolupracovat s jinými lidmi (osobnostní kompetence).

Má-li být sjednána náprava, pak je evidentní, že vysokoškolské studium managementu se nemůže uskutečňovat pouze prostřednictvím samostudia z učebnic a navštěvování přednášek. Pilný student se sice takto naučí o řízení mnoho poznatků, ale úspěšně řídit se tímto způsobem nenaučí zcela jistě. Poznatků k naučení přitom bývá více než zdrávo. Ke zkoušce je třeba studovat z učebnic, jejichž rozsah zpravidla výrazně překračuje pět set stran. Pokud student nemá žádné manažerské zkušenosti, obecným poučkám, které jsou v učebnicích uváděné, dostatečně nerozumí. Většinu z toho, co se ke zkoušce z managementu naučí, rád po jejím složení zapomene s přesvědčením, že musí ve své limitované paměti uvolnit prostor pro absorbování poznatků z jiného předmětu, ze kterého ho čeká další zkouška.

Učit se pouze teoretické poznatky je evidentně neefektivní. Pro studium managementu je typické, že i kvalitní zvládnutí těchto poznatků je na cestě k žádoucímu cíli pouze prvním krokem. Tím druhým krokem, vedoucím k naplnění cíle studia, je osvojení manažerských dovedností. Jestliže jsou v řadách studentů lidé, kteří již řídící praxi vykonávají, popřípadě sice nevykonávají, ale jsou zaměstnáni v nějaké organizaci, či samostatně podnikají, je to pro rozvoj jejich manažerských dovedností mnohem příznivější. Takový student může získané teoretické poznatky konfrontovat s reálným managementem, tak jak ho důvěrně zná ze své každodenní praxe, může se snažit na základě teorie zdokonalovat svoje praktické dovednosti, popřípadě může usilovat o uplatnění teoretických poznatků za účelem zlepšování řízení útvaru, v jehož čele stojí. Pedagogické zkušenosti potvrzují, že efekt z výuky managementu je u těchto studentů v průměru znatelně vyšší, než u studentů, kteří zatím takovou praxi nemají.

Nicméně bez ohledu na to, zda se jedná o studenty s manažerskou zkušeností či nikoliv, je vždy nezbytné uplatňovat vedle tradiční formy přednášky a samostudia z učebnic též aktivní metody výuky. Ty jsou mostem od teorie k praxi, od získávání poznatků o managementu k rozvoji manažerských dovedností. A opět zde většinou platí, že studenti se zkušenostmi z praxe jsou schopni využít tyto aktivní metody pro rozvoj svých manažerských dovedností efektivněji. Z toho plyne, že pokud má být na výstupu z učebního předmětu dosaženo u všech studentů pokud možno stejné úrovně, pak je třeba v rámci aktivních metod výuky věnovat studentům, kteří nemají dostatečné zkušenosti z praxe, větší péči.

Aktivní metody rozvoje manažerských dovedností, uplatnitelné ve vysokoškolské výuce managementu, mohou nabývat zejména těchto tří forem:

<sup>17</sup> Porvazník (2003)

První formou jsou prezentace a diskuse k jednotlivým tématickým okruhům managementu. Cílem je, aby studenti hlouběji pochopili teoretické poznatky, které získali studiem učebnice či na přednáškách. Zpravidla je vyžadováno studium nejen základní, ale též další literatury, specializovaně orientované na probíraný tématický okruh. Vedle rozšíření a hlubšího pochopení teoretických poznatků o řízení, jde též o rozvíjení komunikačních manažerských dovedností, spočívajících ve formulaci poznatků, jejich prezentaci a vedení diskuse.

Druhou z forem aktivních metod jsou případové studie. Jde o analýzu reálných či smyšlených situací, typických pro manažerskou práci, prováděnou týmem studentů. Úkolem je hledání příčin analyzované situace a jejich důsledků a hledání řešení daných problémů. Při realizaci analýzy a návrhu řešení se dbá na důsledné využívání poznatků teorie managementu. Řešení případových studií přibližuje studentům typické situace manažerské praxe, rozvíjí jejich schopnosti aplikovat teorii při řešení praktických úloh (včetně rozpoznávání možností a mezi teorie danou úlohu řešit) a významnou měrou přispívá k rozvoji kreativní týmové práce.

Třetí formu představují manažerské hry. V rámci manažerské hry jde o simulaci reálné manažerské praxe. Čím komplexněji je daná simulace pojata, čím více se blíží realitě, tím jsou její efekty pro rozvoj manažerských schopností a dovedností výraznější. Komplexně pojatá manažerská hra by měla být dlouhodobá (např. celý semestr, tj. cca 12 týdnů), aby se studenti se svými rolmi, které v rámci hry realizují, dobře sžili. Manažerské hry se mohou společně zúčastnit desítky až stovky studentů, kteří jsou zařazeni do týmů, představujících podnikatelské subjekty. Vedle hlavní linie, kterou je rozvoj schopnosti rozhodovat v tržním prostředí, se studenti souběžně zdokonalují v takových manažerských dovednostech, mezi které patří výběr a rozmístování pracovníků, tvorba organizačních struktur, uplatňování autority, vedení porad, jednání a vyjednávání, týmová práce apod.

## **OBSAH A STRUKTURA UČEBNIC**

Vraťme se však ještě k teorii managementu a k učebnicím, které tuto teorii interpretují studentům. Kvalitní učebnice je totiž základem. Pouze kvalitní a dobře pochopené poznatky jsou předpokladem pro efektivní rozvíjení manažerských dovedností cestou výše zmíněných aktivních metod a následně pak prostřednictvím praxe.

Zamysleme se proto nad tím, jakou množinou poznatků teorie managementu disponuje a jakým způsobem je tato množina v učebnicích strukturalizovaná a prezentovaná.

Nahlédneme-li do manažerské literatury, tak již samotné názvy publikací avizují, že neexistuje pouze jeden management, ale řada různých managementů. Jako například strategický management, projektový management, krizový management, management rizika, management kvality, provozní management, produktový management, personální management, facility management, dále pak podnikový management, management neziskových organizací, management zdravotnictví, management sportu, management kultury a řada dalších. Proces diverzifikace a specializace teorie managementu souvisí z rozšiřováním a prohlubováním poznání v rámci této disciplíny. Daný proces je žádoucí a legitimní, podobně jako v jiných oblastech lidského poznání.

Přirozeným protipólem uvedeného procesu je však snaha o vytváření a zkvalitňování báze obecných poznatků. Existuje tedy a rozvíjí se i management všeobecný, který shrnuje to, co je

pro management obecně platné, esenciální, bez ohledu na oblast či předmět managementu, resp. formu či odvětví organizace, kde management probíhá.

Správné rozhodnutí o tom, co všechno by se z obsažné poznatkové báze teorie managementu mělo do učebnic všeobecného managementu zahrnout a zejména jak to strukturalizovat, není vůbec snadnou záležitostí. Lze říci, že větší část učebnic všeobecného managementu, jež jsou u nás pro vysokoškolskou výuku využívány, jsou buď standardní americké učebnice, nebo učebnice z pera našich autorů, koncipované v podobném pojetí. Základem jejich struktury, resp. výkladového schématu, jsou tzv. manažerské funkce. Jde o plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování<sup>18</sup>. Některé z učebnic však překračují rámec všeobecného managementu a explicitě prezentují poznatky i ze speciálních oblastí managementu, např. z oblasti strategického managementu, personálního managementu apod. Popřípadě se zabývají též úvahami o budoucím směřování manažerské teorie a praxe. Přitom však alespoň základní poznatková báze je v nich zpravidla členěna ve smyslu zmíněných manažerských funkcí.<sup>19</sup> Do jisté míry odlišná je strukturalizace poznatkové báze opírající se o tzv. manažerské komponenty<sup>20</sup>. Svěbytným konceptem strukturalizace jsou tzv. pilíře managementu, resp. manažera, zaměřené na základní dovednosti manažerské práce<sup>21</sup>.

Ačkoliv, jak již bylo výše zmíněno, bývá rozsah většiny učebnic všeobecného managementu značný, pro prezentaci celé poznatkové báze beztak nestačí. To nastoluje otázku, které z poznatků vybrat a jakým způsobem je vysvětlit.

Za dané situace dává většina autorů přednost šíři poznání před jeho hloubkou. Je však možný i opačný přístup: Soustředit se pouze na několik témat, která jsou esencí managementu, s cílem jejich hlubšího pochopení. Zvládnutí takových témat vytváří klíčové předpoklady pro osvojení ostatních poznatků teorie managementu i pro získání rozhodujících dovedností potřebných pro úspěšnou manažerskou práci.

Těmito tématy jsou organizování, rozhodování a ovlivňování. Daný výběr není samozřejmě nesporný, nicméně ve prospěch prioritní orientace právě na tato témata lze argumentovat takto:

Manažerská činnost probíhá v organizovaném prostředí, které podporuje, ale zároveň limituje řídicí aktivity. Organizované prostředí bylo vytvořeno dřívějšími řídicími aktivitami, je to řízení „zvěčnělé“, ve kterém probíhá řízení „živé“. Tomuto prostředí musí manažer rozumět, aby je dokázal efektivně využívat pro svoji práci a zároveň by měl být schopen je svoji řídicí činností efektivně přetvářet, pokud již neodpovídá měnícím se podmínkám.

Smysl manažerské práce tkví v efektivním dosahování vytýčených cílů. Má-li být cíle dosaženo, musí manažer správně rozhodnout, jakou cestou se k cíli ubírat. Rozhodování tvoří těžiště řídicí práce a správné rozhodnutí je pro dosažení cíle nutnou podmínkou (i když ne podmínkou postačující). Naproti tomu nesprávné rozhodnutí je totéž, jako když na křižovatce zvolíme nesprávnou cestu. Veškeré další úsilí je marné, můžeme sice jet správně, ale jedeme nesprávným směrem. Cíle dosaženo nebude.

<sup>18</sup> Takto, nebo velmi podobně, je poznatková báze strukturalizována například v publikacích Koontz – Weihrich (1993), Handlír (1998), DuBrin (2009), Ivancevich – Lorenzi – Skinner – Crosby (1994), Robbins – Coulter (2004)

<sup>19</sup> Jde například o publikace Bělohlávek – Košťan – Šuleř (2001), Donnelly – Gibbson – Ivancevich (1997), Duchoň – Šafránková (2008), Veber a kol. (2009), Vodáček – Vodáčková (2006)

<sup>20</sup> Vágner (2006)

<sup>21</sup> Owen (2008), Porvazník (2003)

Management bývá, mimo jiné, též definován jako dosahování cílů prostřednictvím činnosti jiných lidí. Nestačí tedy, jak již bylo zmíněno, správně rozhodnout, tedy ukázat správnou cestu, ale je rovněž nezbytné ovlivnit spolupracovníky tak, aby chtěli a uměli po dané cestě vytýčeného cíle dosáhnout.

## ZÁVĚR

Pro výkon zaměstnání, pro samostatné podnikání i pro soukromý život jsou manažerské dovednosti velmi cenným a dobře využitelným „kapitálem“. K jeho získání může ve značné míře přispět i výuka managementu na vysokých školách. To si uvědomuje stále větší počet vysokoškolských studentů a proto zájem o studium managementu roste.

Nemělo by však jít, jak se mnohde ještě děje, o „biflování“ stovek stránek různých principů, zásad, doporučení apod., pod kterými studenti nejenže nevidí hloubku reálné praxe managementu, ale dostatečně ani nechápou logiku a podstatu toho, co je jim sdělováno v obecné rovině.

Studium managementu by se mělo soustředit na klíčové oblasti. Těmi, dle výše nabídnuté koncepce, jsou organizování, rozhodování a ovlivňování. Jsou to oblasti, které se odrážejí v ostatních oblastech poznatkové báze všeobecného managementu i v poznatkových bázích specializovaných managementů. Ten, kdo si organizování, rozhodování a ovlivňování řádně osvojí, je připraven zvládnout i ostatní oblasti teorie managementu a je připraven efektivně rozvíjet své manažerské dovednosti jak prostřednictvím aktivních metod výuky managementu, tak i cestou bezprostřední praxe.

## LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, M. – STEPHENS, T. *Management a leadership*. Praha : Grada, 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- [2] BĚLOHLÁVEK, F. – KOŠŤAN, P. – ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc : Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [3] BLAŽEK, L. *Aktivní metody rozvoje řídicích znalostí a dovedností*. Brno : Masarykova univerzita, 1999. 142 s. ISBN 80-210-2086-5.
- [4] DONNELLY, J., H. JR. – GIBBSON, J., L. – IVANCEVICH, J., M. *Management*. Praha : Grada, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [5] DUBRIN, A. *Essentials of Management*. Mason : South-Western Cengage Learning, 2009. 630 s. ISBN 978-0-324-35389-1.
- [6] DUCHOŇ, B. – ŠAFRÁNKOVÁ, J. *MANAGEMENT. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha : C. H. Beck, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7400-003-4.
- [7] HANDLÍŘ, J. *Management*. Praha : Computer Press, 1998. 268 s. ISBN 80-7226-095-2.
- [8] IVANCEVICH, J., M. – LORENZI, P. – SKINNER, S., J. – CROSBY P., B. *Management: quality and competitiveness*. Boston : Richard D. Irwin 1994. 660 s. ISBN 0-256-12453-1.
- [9] KOONTZ, H. – WEIHRICH H. *Management*. Praha : Victoria Publishing, 1993. 662 s. ISBN 80-85605-45-7.
- [10] OWEN, J. *Tři pilíře úspěšného manažera*. Praha : Grada, 2008. 223 s. ISBN 978-80-247-2400-3.
- [11] PORVAZNÍK, J. *Celostní management*. Bratislava: SPRINT, 2003. 512 s. ISBN 80-89085-05-9.

- [12] ROBBINS, S., P. – COULTER, M. *Management*. Praha : Grada, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
- [13] TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha : Professional Publishing, 2004. 312 s. ISBN 80-86419-67-3.
- [14] VÁGNER, I. *Systém managementu*. Brno : Masarykova univerzita, 2006. 432 s. ISBN 80-210-3972-8.
- [15] VEBER, J. a KOL. *Management*. Praha : Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [16] VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha : Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.  
Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta  
Lipová 41a  
Brno  
[blazek@econ.muni.cz](mailto:blazek@econ.muni.cz)



# **Přístupy k mapování a vizualizace stakeholderů**

## **Approaches To The Stakeholder Mapping And Visualizing**

**Ondřej Částek**

### **ANOTACE**

Príspevek je prehľadovou štúdií používaných metod mapování a vizualizace stakeholderů. Vizualizace stakeholderů je důležitou pomůckou pro strategické řízení. Protože bezprostředně navazuje na mapování stakeholderů, které je součástí stakeholderské analýzy, začíná příspěvek právě těmito pojmy a teprve potom představuje nejznámější vizualizační postupy.

### **KLÍČOVÁ SLOVA**

Stakeholderská analýza, mapování stakeholderů, zobrazovací metody.

### **ANNOTATION**

The paper is an overview of stakeholder mapping and visualizing methods used nowadays. Stakeholder visualizing is an important tool for strategic management. As it closely follows the stakeholder mapping, which is a part of stakeholder analysis, the paper starts with these constructs to subsequently introduce the most known visualizing methods.

### **KEY WORDS**

Stakeholder analysis, stakeholder mapping, visualizing methods.

### **ÚVOD**

Stakeholderská analýza je metodou strategické analýzy. Neexistuje jediný uznávaný způsob provedení stakeholderské analýzy; v literatuře doporučované postupy staví někdy stakeholderskou analýzu mezi metody jako je model pěti sil, někdy ji redukuje na analýzu očekávání klíčových stakeholderů jako limit strategie, lze ji také použít jako syntetický nástroj místo SWOT analýzy nebo v kombinaci se SWOT analýzou. Ostatně využití stakeholderského modelu v kombinaci s jiným modelem není ojedinělé, jak můžeme ukázat na příkladu Žufana a Chládkové, kteří se stakeholderským modelem zkombinovali analýzu „nových 7S“.<sup>22</sup>

### **STAKEHOLDERSKÁ ANALÝZA**

Harrison a John<sup>23</sup> uvádí, že „stakeholderská analýza zahrnuje:

1. identifikaci klíčových stakeholderů a přiřazení jim priorit,
2. zhodnocení jejich potřeb,
3. zjištění jejich představ,
4. a integrování jejich znalostí do procesu strategického řízení.“

<sup>22</sup> ŽUFAN, P., CHLÁDKOVÁ, H., 2008.

<sup>23</sup> HARRISON, J. S., JOHN, C. H., 2004, s. 11.

Podle autorů Gomez-Mejia a Balkin<sup>24</sup> jsou ve strategické analýze hlavní tyto čtyři body: identifikace stakeholderů a způsobu, jakým je podnik ovlivňuje, zjištění, jak s nimi bylo jednáno v minulosti a odhadnutí, jak mohou ovlivnit dosažení podnikových cílů.

Roberts a King<sup>25</sup> dělí stakeholderskou analýzu do šesti kroků pomocí šesti otázek:

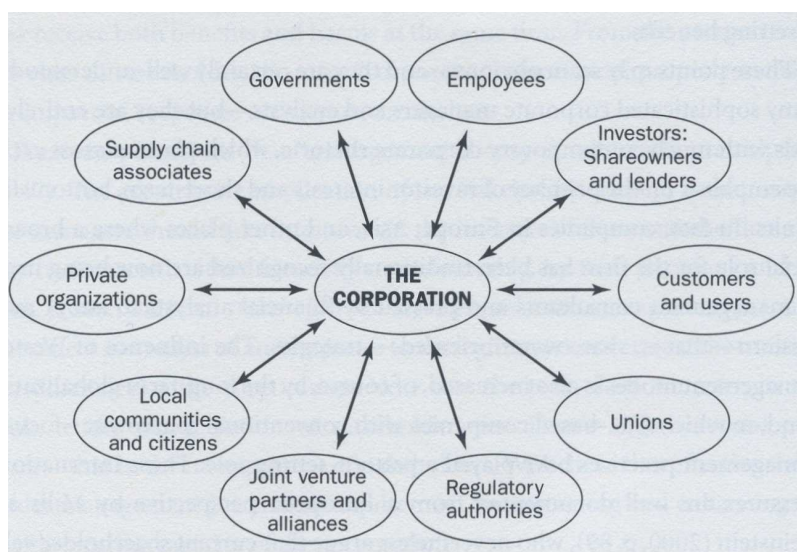
1. Kdo jsou stakeholderi?
2. Jak jsou stakeholderi ovlivněni organizací?
3. Jaké byly zájmy stakeholderů v minulosti?
4. Jak se stakeholderi v minulosti chovali a jaké koalice utvářeli?
5. Jak efektivní byla jednání s těmito a dalšími stakeholdery?
6. Jaké nové strategie a úkony jsou zapotřebí k efektivnímu jednání se stakeholdery?

## MAPOVÁNÍ STAKEHOLDERŮ A ZOBRAZOVACÍ POSTUPY

Sestrojení mapy stakeholderů, neboli jejich mapování, je prostředkem, který umožní získané informace zpřehlednit pro další použití. Podobně se používá třeba BCG matice, mapa konkurenčních skupin, graf hodnototvorného řetězce, matice atraktivity, matice schopností, dokonce i SWOT analýzu lze vizualizovat.

Pro zobrazení stakeholderů se používá mnoho způsobů. Jednak jsou tu popisné grafy, které jednoduše zachycují samotnou existenci stakeholderů, nebo spíše jejich generických skupin. Jejich příklad nalezneme na níže uvedeném diagramu.

Obr. č. 1: Podnik a jeho stakeholderi



Zdroj: POST, J. E., PRESTON, L. E., SACHS, S., 2002b, s. 22.

Tato zobrazení však neplní jiný úkol, než právě zachycení stakeholderů, s nimiž je podnik ve vztahu. Neříkají nic, nebo jen velmi málo o tom, jakého typu je vztah, z jakého důvodu vznikl, o postojích těchto stakeholderů nebo jejich vlastnostech. Pro takovéto účely můžeme v literatuře nalézt následující způsoby.

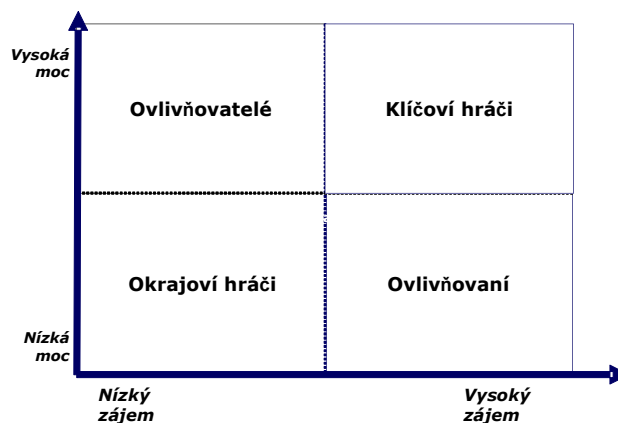
<sup>24</sup> GOMEZ-MEJIA, L. R., BALKIN, D. B., 2002, s. 59.

<sup>25</sup> ROBERTS, N. C., KING, P. J., 1989, s. 63 – 79.

## Matice zájmu a účinku

Tyto matice jsou poměrně jednoduché a často uváděné. Ve dvourozměrném prostoru se měří obvykle síla stakeholdera nebo účinek jeho jednání na organizaci na jedné ose a postoj nebo zájem stakeholdera vzhledem k organizaci, její strategii nebo nějaké konkrétnější činnosti.

Obr. č. 2: Matice zájmu a moci



Zdroj: JOHNSON, G., SCHOLE, K., WHITTINGTON, R., 1999, str. 156. Upraveno autorem.

Na základě této matice může být formulována strategie nebo její části. Vhodné strategie nabízí stejní autoři v další své práci<sup>26</sup>. K vyhodnocení postoje stakeholderů k navrhované strategii nebo jejím částem může být použita matice postoje a účinku prezentovaná Chamberlainem a Stutesmanem<sup>27</sup>.

Všechny tyto matice trpí jedním nedostatkem: vyjadřují pouze dvě skutečnosti zároveň. Ovšem můžeme uvažovat o obohacení pomocí:

- velikosti plochy značící stakeholdera (nebo skupinu). Tento způsob používají např. mapy konkurenčních skupin. Velikost plochy je vhodná pro vyjádření počtu stakeholderů ve skupině, objemu peněžních toků vůči tomuto stakeholderovi nebo skupině nebo podobných (kvantitativních) veličin.
- barvy plochy značící stakeholdera. Barva (nebo šrafování) plochy jsou vhodné pro vyjádření kvalitativních vlastností. Na rozdíl od velikosti plochy je třeba k různým barvám dodat klíč jejich významů. V matici zájmu a moci by různé barvy mohly znamenat třeba postoj stakeholdera k organizaci.
- tvaru plochy značící stakeholdera. Pro tvar plochy platí totéž, co pro barvu plochy. Opět je vhodná pro kvalitativní vlastnosti a vyžaduje uvedení klíče. Níže uvádíme její použití pro vyjádření typu vůdcovství.

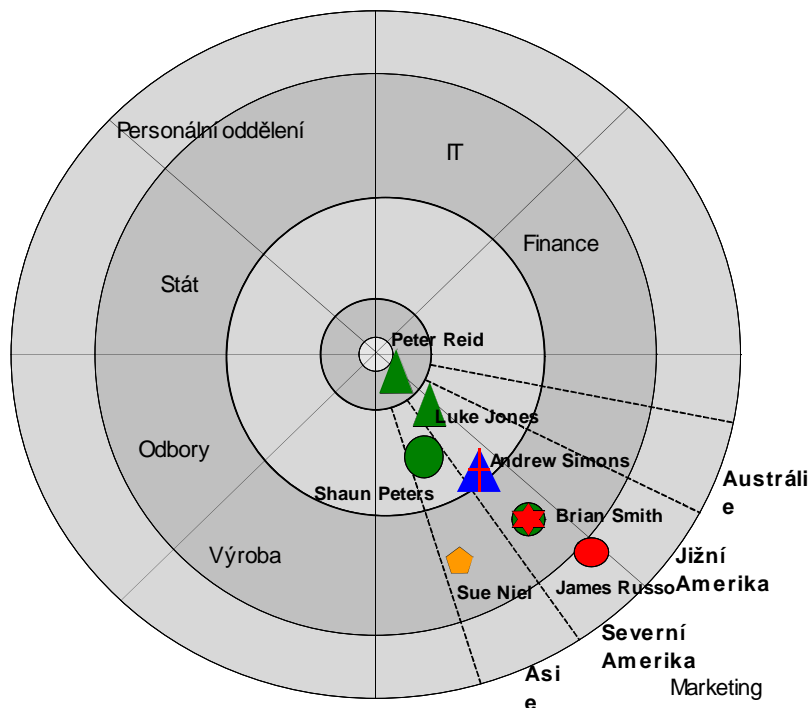
## Stakeholderská mapa – PM Nautics

Stakeholderská mapa společnosti PM Nautics navrhuje maticové uspořádání a přináší systém paprskovitých výsečí, jež mohou být obdobou generických skupin stakeholderů. V těchto výsečích jsou zaznamenány užší segmenty stakeholderů nebo jednotliví stakeholdeři. Jejich barva, tvar a vzdálenost od středu vyjadřují různé vlastnosti.

<sup>26</sup> JOHNSON, G., SCHOLE, K., WHITTINGTON, R., 1999, str. 156.

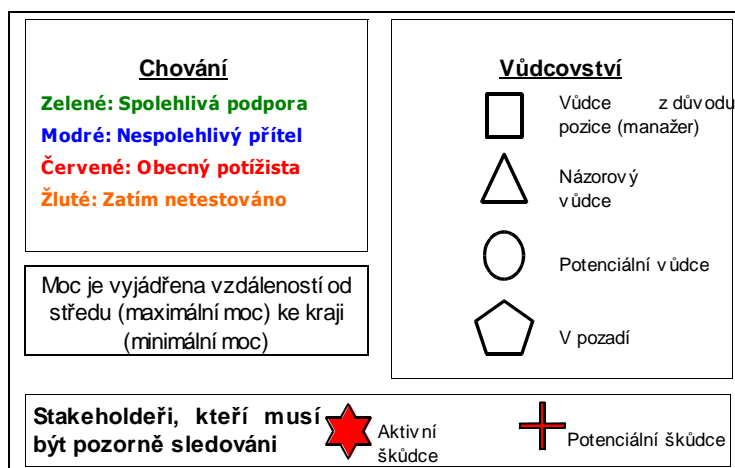
<sup>27</sup> CHAMBERLAIN, C., STUTESMAN, Y., 2006.

Obr. č. 3: Stakeholderská mapa společnosti PM Nautics



Zdroj: CHAMBERLAIN, C., STUTESMAN, Y. Stakeholder Management and Virtual Teams. [on-line]. Přeloženo autorem.

Obr. č. 4: Klíč ke stakeholderské mapě společnosti PM Nautics



Zdroj: CHAMBERLAIN, C., STUTESMAN, Y. Stakeholder Management and Virtual Teams. [on-line] Přeloženo autorem.

### Trojrozměrný model Lucidus Consulting

Autoři Ruth Murray-Webster a Peter Simon<sup>28</sup> použili pro charakteristiku stakeholderů tři vlastnosti: moc, postoj a zájem. Svůj model považují za vhodný pro řízení jakékoli změny, tedy širě uplatnitelný, než jen v projektovém řízení. Jednotlivé vlastnosti vnímají následovně:

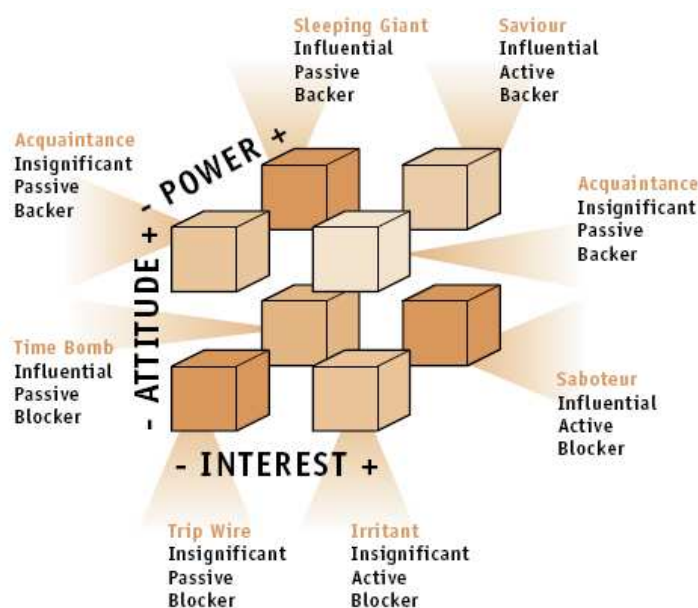
Moc – schopnost ovlivnit projekt/organizaci, ať již potenciální nebo aktuální.

Zájem – stupeň aktivity nebo pasivity vůči projektu/organizaci.

Postoj – míra podpory nebo odporu vůči projektu/organizaci.

Na příkladu v následujícím obrázku je znázorněno osm stakeholderů s extrémními hodnotami jednotlivých charakteristik. Bohužel pokud bychom chtěli zanést do tohoto grafu více stakeholderů nebo stakeholderských skupin, velice brzy by se stal nepřehledným a přestal by tak plnit svou funkci.

Obr. č. 5: Trojrozměrný model Lucidus Consulting



Zdroj: Murray-Webster, R., Simon, P. *Make sense of stakeholder management with sensible stakeholder mapping.* [on-line]

### Stakeholderský kruh

Autoři Lynda Bourne a Derek Walker navrhli (nebo alespoň popularizují) metodiku Stakeholder Circle<sup>TM</sup>. Jedná se o ucelený postup stakeholderské analýzy, nicméně upravený pro potřeby projektového řízení. To je, oproti strategickému řízení, odlišné v aspektu dynamiky vývoje vlastností stakeholderů. Zatímco ve strategickém řízení se jediné známé časové zákonitosti projevují v závislosti na délce existence organizace<sup>29</sup>, v projektovém řízení se jedná o závislost na délce trvání projektu, přesněji na fázi projektu; Bourne a Walker konstatují, že „stakeholderi mohou být unikátní v každé fázi projektu, od studií proveditelnosti, přes plánování až k uskutečnění“<sup>30</sup>. Změny ve složení stakeholderů nebo v jejich vlastnostech se tedy projevují v projektovém řízení podstatně rychleji, než ve strategickém řízení.

<sup>28</sup> MURRAY-WEBSTER, R., SIMON, P. *Make sense of stakeholder management with sensible stakeholder mapping.* [on-line] s. 2.

<sup>29</sup> JAWAHAR, I. M., MCLAUGHLIN, G. L., 2001.

<sup>30</sup> BOURNE, L., WALKER, D. H. T., 2006, s. 20.

Přesto je možné i ve strategickém řízení použít způsob zobrazení, který Stakeholder Circle™ navrhuje. Jeho příklad nalezneme na následujícím obrázku. Dokáže zachytit naráz tyto skutečnosti:

- Urgence

Koncepci urgency jako faktoru důležitosti stakeholdera používají Bourne a Walker stejnou jako Mitchell a spol. ve svém modelu tří atributů determinujících důležitost stakeholdera: spočívá na časové naléhavosti požadavků a jejich důležitosti. Míra urgency je vyjádřena délkou soustředné hranice stakeholdera. Takové znázornění činí ovšem v některých případech obtížné porovnat urgenci dvou stakeholderů nacházejících se na různých stranách kruhu a v různých vzdálenostech od středu.

- Moc

Moc je v tomto modelu definována jako schopnost ovlivnit projekt, a to v míře od neschopnosti způsobit mnoho změn po schopnost ukončit projekt. Moc je měřena podél radiální osy. Čím větší část této osy stakeholder zabírá, tím vyšší je jeho moc.

- Blížkost

Blížkost označují Bourne a Walker za samovysvětlující. Může nabývat hodnot od přímého podílení se na projektu (členové projektového týmu s většinovým úvazkem na projektu) po „relativně vzdálené projektu“. Blížkost je vyjádřena vzdáleností od středu. Čím blíže je stakeholder středu, tím bližší má postavení vůči projektu. Bohužel u objektů s velkou mocí se blízkost projektu znázorňuje hůře (viz červená výseč).

Použití barev zobrazuje příslušnost k různým skupinám stakeholderů. Vnáší tak novou informaci k již zmíněným třem. Např. různé odstíny zelené v našem příkladu říkají, že předmětný projekt má mnoho klientů, každý sám za sebe má relativně nízkou moc a jejich požadavky nejsou relativně naléhavé. Zcela jasně se ale ukazuje, že pokud by se tyto klienti spojili, mohou dosáhnout jak významné moci, tak vysoké naléhavosti (tito jednotlivci se nejspíše budou spojovat, budou-li mít společné naléhavé požadavky).

Obr. č. 6: Stakeholderský kruh

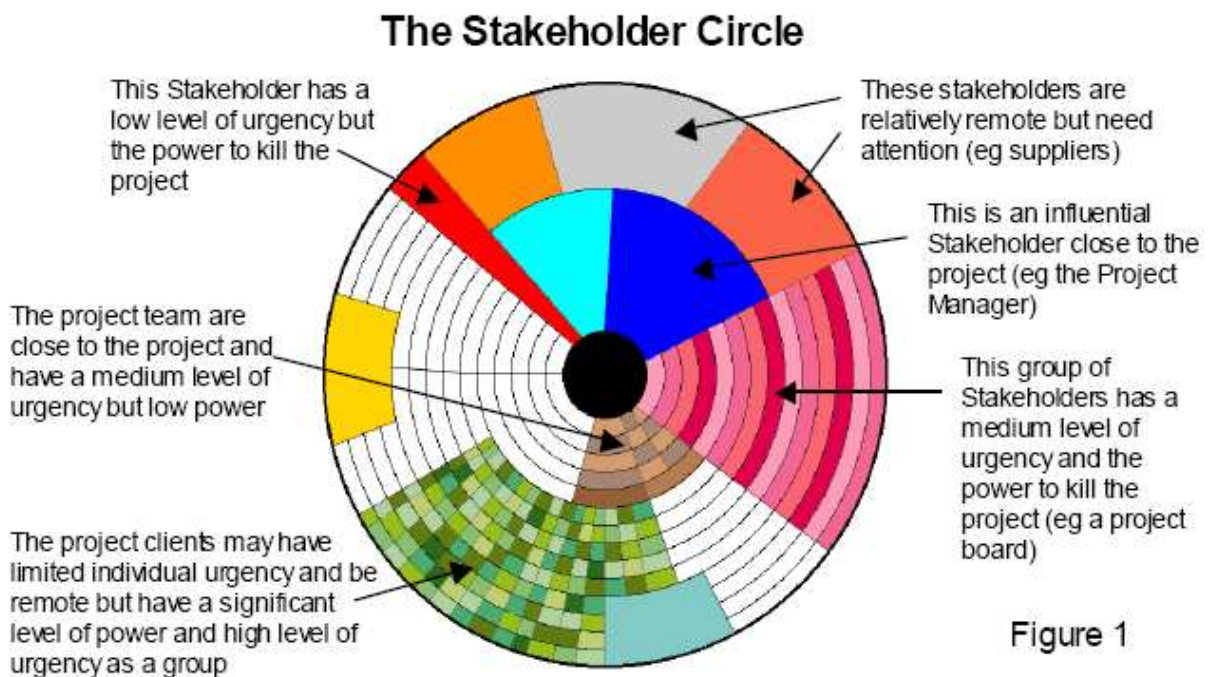


Figure 1

Zdroj: BOURNE, L., WALKER, D. H. T., 2006, s. 10.

Uvedený model je tedy mírnou modifikací modelu Mitchella a kol<sup>31</sup>. Zachovává dva atributy stakeholderů: moc a urgenci. Třetí, legitimitu, nahrazuje blízkostí stakeholdera k subjektu analýzy.

## ZÁVĚR

Z výše uvedeného je zřejmé, že žádná z vizualizačních metod není schopna uspokojivě pracovat se třemi stejně důležitými vlastnostmi stakeholderů. Nejdále je trojrozměrný model společnosti Lucidus Consulting, ale ani ten nedává přehledné a dostatečné informace; zobrazuje sice tři souřadné vlastnosti stakeholdera nebo skupiny, ale žádné další. Některé jiné způsoby, např. Stakeholderský kruh, pak sice dokáží zobrazit více vlastností najednou, ale nanejvýše dvě souřadně důležité.

## LITERATURA

- [1] BOURNE, L., WALKER, D. H. T. *Visualizing Stakeholder Influence – Two Australian Examples*. In *Project Management Journal*. 1/37/2006. s. 5 – 21.
- [2] GOMEZ-MEJIA, L. R., BALKIN, D. B. *Management*. McGraw-Hill, 2002. 1. vydání, 479 s. ISBN 0-256-25256-4.
- [3] HARRISON, J. S., JOHN, C. H. *Foundations in Strategic Management*. South-Western Thomson Corporation, 2004. 3. vydání, 188 s. ISBN 0-324-25917-4.
- [4] CHAMBERLAIN, C., STUTESMAN, Y. *Stakeholder Management and Virtual Teams*. *PMI Honolulu 2006*. [on-line] Dostupné 5. 5. 2009 na WWW [www.pmi-honoluluchapter.org/PROGRAMS/StakeholderManagement%20062106.ppt](http://www.pmi-honoluluchapter.org/PROGRAMS/StakeholderManagement%20062106.ppt).
- [5] JAWAHAR, I. M., MCLAUGHLIN, G. L. *Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach*. In *California Management Review*, 6/2001, s. 397 – 414. ISSN 0363-7425.
- [6] JOHNSON, G., SCHOLE, K., WHITTINGTON, R. *Exploring corporate strategy. Text and Cases*. London: Prentice Hall Europe, 1999. s. 468. ISBN 978-0-273-71192-6.
- [7] MITCHELL, R. K., AGLE, B. R., WOOD, D. J. *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*. In *Academy of Management Review*, October 1997, vol. 22, no. 4, s. 853-886.
- [8] MURRAY-WEBSTER, R., SIMON, P. *Make sense of stakeholder management with sensible stakeholder mapping*. [on-line] Dostupné 1. 4. 2009 na WWW: <http://www.lucidusconsulting.com/articles/Lucid%20Thoughts%2024.pdf>.
- [9] POST, J. E., PRESTON, L. E., SACHS, S. (2002b) *Redefining the corporation: stakeholder management and organizational wealth*. Stanford: Stanford Business Books, 2002. 334 s. ISBN 0804743045.
- [10] ROBERTS, N. C., KING, P. J. *The Stakeholder Audit Goes Public*. In *Organizational Dynamics*. 3/17/1989, s. 63 – 79.
- [11] ŽUFAN, P., CHLÁDKOVÁ, H. *České vinařství a jeho konkurenceschopnost*. In *Konkurenceschopnost podniků*. Brno: Masarykova univerzita, 2008. s. 767 – 775. ISBN 978-80-210-4521-7.

Ing. Ondřej Částek, Ph.D.  
KPH ESF MU  
Lipová 41A  
Brno  
[castek@econ.muni.cz](mailto:castek@econ.muni.cz)

---

<sup>31</sup> MITCHELL, AGEL, WOOD, 1997.

# **Týmová manažerská diagnostika – nástroj využívání podnikových intelektuálních aktiv**

## **Team management audit of a company – a tool for exploitation of a corporate knowledge asset**

**Josef Dobřický**

### **ANOTACE**

Příspěvek se zabývá diagnostickou metodou, kterou sami manažeři firmy odhalují disfunkce managementu, s nimiž se ve své denní praxi sestávají. TMD vychází z předpokladu, že podnikové manažerské neduhy event. problémy nazrálé k řešení budou nejlépe odhaleny samotnými managery, kteří se potom s těmito neduhy ztotožní v tom smyslu, že cítí nutnost jejich řešení a v realizaci nápravných opatření budou nápomocni. Diagnostika je organizována týmovým způsobem, při němž manažeři nalézají disfunkce ze svého okolí, tyto disfunkce přesně definují a hodnotí je pomocí 4 kritérií rozhodovací situace, jimiž jsou: Konfliktnost, Častost výskytu Ekonomický význam Naléhavost řešení, Dostupnost informací. Diagnostikované neduhy se posléze uspořádají do sekvenčních manažerských funkcí (Plánování, Organizování, Personální zajištění, Vedení spolupracovníků, Kontrola), ve vedoucím týmu se objektivizují, určí se jejich řešitelé a stanovují se termíny jejich řešení. Příspěvek je doplněn konkrétním příkladem TMD ve střední české firmě.

### **KLÍČOVÁ SLOVA**

Podniková intelektuální aktiva, Týmová manažerská diagnostika, Manažerské dysfunkce, Kvalifikace a kvantifikace manažerských dysfunkcí.

### **ABSTRACT**

The paper deals with the diagnostic method, by means of which the managers are detecting the disfunction of their own management, which they meet in every day work. The TMD is based on the presumption, that managerial dysfunctions and affections fit for the solution will be preferably revealed by the managers themselves. Those managers than identify with them with the intent that they feel necessity to solve them and will be conductiv in solution. The diagnostic is organized by team work, during which the managers are defining the dysfunction in their own surroundings. This dysfunctions exactly define and evaluate by means of four criterion of decision situation as follows: Conflict situation, Frequency, Economic importace, Urgency, Information availability. The diagnosed dysfunctions are than aligned according to sequential managerial functions /planning, organizing, staffing, leading, controlling/ and in the special leading team are objectified, are appointed the problem resolvers and terms stoo. The paper follows the classic practical example realised in middle czech machinery enterprice.

### **KEY WORDS**

Corporate knowledge assets, Team management audit, Managerial dysfunctions, Qualification and quantification of managerial dysfunctions.



## 1. ÚVOD

*“Enterprises realizing how important is to “know what they know” and be able to make maximum use of the knowledge. This is their corporate knowledge asset.” (Ian Brinkley).*

O faktu, že intelektuální kapitál ve většině podniků existuje a není systematicky využíván, mohu dosvědčit ze své dlouholeté průmyslové praxe externího poradce při vedení týmů hodnotové analýzy. Při předávání výsledků týmové práce při řešení projektů hodnotové analýzy vedení firmy, se vedoucí manažeři mnohdy podívovali nad tím, jaká řešení jejich pracovníci – členové týmů (obvykle řadoví pracovníci nebo pracovníci na nejnižších manažerských funkcích) navrhli. Jak je možné, že podobná řešení inovací konstrukčních, technologických, organizačních i manažerských nepředložili již dříve? Jak se mně, jako metodickému vedoucímu týmů podařilo podnikové pracovníky motivovat a doslova z nich “vymáčkat” mnohdy originální a vysoce efektivní řešení problémů, které byly směřovány k úsporám nákladů, k inovacím výrobků vyšších řádů apod.? Na otázky managementu jsem po pravdě odpovídal, že dosud tyto pracovníky nikdo k intelektuální činnosti dostatečně nemotivoval, nepřinesl do podniku mnohdy již osvědčené progresivní metody knowledge managementu, podnik nebyl řízen ve směru hledání konkurenčních výhod, atd. Tedy staré bolesti, které se pokouší léčit, vesměs úspěšně, knowledge management.

V tomto duchu, využití intelektuálních kapacit managementu všech úrovní, které jsou jakoby ukryty pod hladinou standardně plynoucího života podniku, jde i metoda, s níž Vás chci ve svém příspěvku seznámit a kterou jsme nazvali Týmovou manažerskou diagnostikou v podniku.

Diagnostikovat stav podniku lze z mnoha ekonomických i mimoekonomických hledisek. Existují dnes metody, jejichž aplikace nám v číslech ukáže jak je na tom podnik z hlediska ukazatelů EVA, MVA, CVA, ROA, ROE, EPS a mnoha dalších. Jejich kombinací lze zcela jistě reálně posoudit zejména ekonomický stav podniku. V posuzování podniku ale obvykle chybí vnitřní manažerský pohled na výkon základních sekvenčních a průběžných manažerských funkcí, pohled samotných manažerů, jak oni hodnotí svůj podnik z jejich pozice - co jim brání, překází v práci, co jim ztěžuje výkon manažerských funkcí, co je konec konců příčinou namnoze neuspokojivého stavu firmy zobrazeného v konečných ekonomických ukazatelích typu MVA, EVA a dalších. Chtěli jsme se na výkon manažerských funkcí podívat zevnitř, očima manažerů samotných. Formulovali jsme, postupně zdokonalovali a poté mnohokrát úspěšně aplikovali tzv. „Týmovou manažerskou diagnostiku“. V čem tato metoda spočívala?

Týmová manažerská diagnostika byla odvozena od podobnosti s diagnostikou lékařskou. Lékař provádí diagnostiku u pacienta tím, že se nejdříve pacienta zeptá, co ho trápí, bolí, jaké má pocity, jak se jeho neduh projevuje, jak často a ve které části těla. Teprve tato diskuse s pacientem nasměruje pacienta na druhou, objektivizační část stanovení diagnózy, obvykle prováděnou na speciálních pracovištích, které jsou pro daný účel vybaveny odpovídající technikou.

Týmová manažerská diagnostika tedy vychází z předpokladu, že podnikové neduhy, event. problémy ve výkonu manažerských funkcí nazrálé k řešení, budou nejlépe odhaleny samotnými spolupracovníky, které dané neduhy nejvíce tíží. Tito pracovníci se potom navíc s těmito problémy ztotožní v tom smyslu, že cítí nutnost jejich řešení a v realizaci nápravných manažerských rozhodnutí budou nápomocni.

## 2. PROVÁDĚNÍ TÝMOVÉ MANAŽERSKÉ DIAGNOSTIKY

Týmová manažerská diagnostika se provádí ve třech následujících etapách.

### 1. Etapa:

Jednodenní akce vybraných manažerů podniku, na níž jsou definovány a ohodnoceny dysfunkce samotnými manažery pod vedením externího experta.

### 2. Etapa:

Uspořádání dysfunkcí definovaných v týmech manažerů podle klasifikace sekvenčních manažerských funkcí, které je provedeno externím expertem.

### 3. Etapa:

Analýza a objektivizace uspořádaných dysfunkcí odbornými týmy zvláště ustanovenými pro tuto analýzu za účasti externího experta, který celou diagnostiku vede. Závěry analýzy rovněž stanoví, jak budou dysfunkce řešeny, stanoví odpovědnou osobu a termíny vyřešení.

### Realizace 1. Etapy

Pro realizaci 1. Etapy týmové manažerské diagnostiky je nutno postavit několik týmů složených z pracovníků různých manažerských úrovní (od ředitele až po mistry), a to tak, že v každém týmu jsou pracovníci pokud možno jedné řídicí úrovně. Počet členů týmu by neměl být vyšší jak 6-8 osob. Větší počet osob v týmu ztěžuje komunikaci mezi nimi a schopnost se rychle dohodnout na definici problému. Tým je tedy z pohledu managementu homogenní, avšak je současně heterogenní v tom, že členové týmu jsou pracovníci z různých pracovišť. Podle velikosti a zaměření firmy se akce zúčastní tři (a někdy i více týmů) z různých úrovní managementu. Prvním je tým vrcholového vedení, druhým je tým středních manažerů a třetím je tým pracovníků z nejnižší úrovně.

Všechny týmy se ve stanovený den soustředí do jedné dostatečně velké místnosti, aby každý tým mohl sedět kolem jednoho stolu odděleně od ostatních týmů. Nejdříve si týmy vyslechnou úvodní krátkou teoretickou přednášku o cíli akce, v níž nejlépe externí řídicí specialista vysvětlí vlastní provedení týmové manažerské diagnostiky.

- V prvním kroku vyzve pracovníky každého týmu, aby metodou brainstormingu vytypovali cca 20 – 25 problémů, které pracovníci týmu z jejich hlediska považují za závažné a nezbytné řešit. Formulace těchto problémů musí být provedena tak, aby ukazovaly na to, co jim v jejich manažerském okruhu působí překážky, co jim znepříjemňuje jejich manažerskou práci. Tyto problémy nesmí být zaměňovány s návrhy, jak problémy řešit, ale vždy musí být formulovány jako negativní jev. Týmově odsouhlasené problémy se zapíší. Tato týmová práce probíhá cca 1 hodinu.
- Poté jsou pracovníci vyzváni, aby v týmech provedli výběr 15 nejzávažnějších problémů (je to určitý filtr, který vede k vyloučení méně významných). Každý z členů týmu si těchto 15 problémů zapíše ve stejném pořadí do připravené tabulky T1, která představuje rozhodovací matici.

- Pak následuje individuální vyhodnocení stanovených 15 problémů jednotlivými členy týmu ve stupnici <0; 10>, podle pocitu závažnosti jednotlivých problémů jednotlivými členy týmu a to podle následujících kritérií rozhodovací situace:
  - KONFLIKTNOST
  - ČASTOST VÝSKYTU
  - EKONOMICKÝ VÝZNAM
  - NALÉHAVOST
  - DOSTUPNOST INFORMACÍ K PROBLÉMU.
  
- Hodnocení (Tab.1.) provádí individuálně každý člen týmu svým objektivním pohledem a to tak, že větší počet bodů dal tomu problému, který je konfliktnější, který se vyskytuje častěji, který je ekonomicky významnější, který je naléhavější pro řešení a ke kterému je více dostupných informací. Po ohodnocení byly tyto body u každého pracovníka v jednom řádku (u jednoho problému) sečteny. Tento součet představuje kvantifikované hodnocení jednoho problému u jednoho pracovníka. Na závěr se vytvoří součet bodů u jednotlivých problémů za celý tým a tento součet je zapsán do Tab.2. Vznikne tak kvantifikovaný, relativně objektivní pohled na existující podnikové neduhy, které se vyskytují v okruhu působnosti týmu dané manažerské úrovně.

Tab. 1. Individuální rozhodovací matice manažerské diagnostiky

Č.	Problémy	Konflikt- Nost	Častost výskytu	Ekonom. význam	Naléhavost	Dostupnost informací	Suma bodů	Pořadí
1.								
2.								
3.								
4.								

Tab. 2. Týmová rozhodovací matice manažerské diagnostiky

Č.	Problémy	Člen 1.	Člen 2.	Člen 3.	Člen 4.	Člen 5.	Člen 6.	Člen 7.	Člen 8.	Suma	Pořadí
1.											
2.											
3.											
4.											

Výsledkem je na první pohled výčet manažerských neduhů, vytvářejících neuspořádaný soupis bolestí manažerů různých úrovní z různých oblastí podnikových činností. (Ve 2. Etapě bude nyní na expertu, který celou akci organizoval, aby tuto změť určitým způsobem utřídil, uspořádal a našel možné sekvenční řetězce příčin a následků jednotlivých neduhů a odkryl tak cesty k jejich odstranění).

Tento společný den je ukončen prezentací výsledků jednotlivých týmů celému zúčastněnému kolektivu managerů. Tato prezentace je obvykle provázena živou diskusí pracovníků k určitým závažným problémům uvedeným v jednotlivých týmech. Mnohdy už na této půdě dochází ke kritickému střetu názorů jednotlivých pracovníků a vznikne tak určitá tvůrčí atmosféra, která je předpokladem dalších kroků, které budou následovat. Tím je ukončena

jednodenní společná akce týmů. Výsledné tabulky z jednotlivých týmů jsou předány vedoucímu externímu expertovi, který je zodpovědný za další pokračování prací na diagnostice.

## **Realizace 2. Etapy**

Prvotním úkolem další práce na výsledných formulářích s diagnostikovanými neduhy je soustředění všech diagnostikovaných neduhů ve všech týmech a jejich metodické uspořádání. Pro metodu jejich logického uspořádání je vhodné využít klasifikace sekvenčních manažerských funkcí a to následovně:

1. Plánování
2. Organizování
3. Výběr a rozmístění pracovníků
4. Vedení pracovníků
5. Kontrolování

V každé z těchto funkcí se pak pokusit najít sekvenční řetězec příčin a následků. Tuto činnost provádí obvykle externí expert, který celou akci řídil ve spolupráci s vedoucími jednotlivých týmů.

## **Realizace 3. Etapy**

Etapa začne vytvořením specializovaných týmů pro analýzu a objektivizaci dysfunkcí v jednotlivých sekvenčních funkcích. Takový expertní tým má obvykle 3 pracovníky managementu a řeší jednotlivé funkce. Např. jeden tým může řešit 2 – 3 funkční oblasti. Expertní tým kriticky zkoumá každou z uvedených dysfunkcí na základě shromáždění podrobných informací a navrhne způsob eliminace dané dysfunkce, určí zodpovědného pracovníka za řešení a termín vyřešení.

## **3. PRAKTICKÝ PŘÍKLAD**

Na následujícím praktickém příkladu je ilustrováno provedení týmové manažerské diagnostiky ve střední firmě vyrábějící přesné odlitky ze slitin hliníku, mědi a oceli. Obchoduje s výbornými referencemi v česku i v zahraničí. Před krátkým časem provedla firma rekonstrukci ve vnitřní organizaci a pomocí týmové manažerské diagnostiky chtěla získat informace o úrovni managementu od vlastních spolupracovníků – managerů na různých řídicích úrovních. Pro provedení týmové manažerské diagnostiky byly příkazem ředitele ustanoveny 3 týmy po 8 pracovnících. První tým zahrnoval top managery, druhý tým managery střední úrovně a třetí tým tvořili specialisté – manažeři nejnižší úrovně. Výsledky celé jednodenní akce jsou na následujících tabulkách. Všechny 3 týmy měly k dispozici 18 000 bodů k rozdělení (5 rozhodovacích kritérií, každému bylo možno přiřadit 10 bodů, pracovníků bylo 24, každý hodnotil 15 neduhů). Při pohledu na body rozdělené reálně v jednotlivých týmech na kvantifikaci dysfunkcí je zřejmé, že ve všech týmech je v součtu bodů vyjádřena vysoká nespokojenost s dysfunkcí, které manažerům znepříjemňují život, které musí denně překonávat.

Tab. 3./I. Výsledná rozhodovací matice týmové manažerské diagnostiky týmu I.

<b>Pořadí</b>	<b>Problémy stanovené týmem I. – Top management</b>	<b>Body</b>
1.	<i>Nedostatečná provázanost přípravy výroby, výroby, kontroly</i>	305
2.	<i>Nedostatek kvalifikovaných pracovníků</i>	289
3.	<i>Nepřesná identifikace materiálů, výrobků, nespolehlivé informace z průběhu výroby</i>	277
4.	<i>Nedostatečná koncepce marketingu a špatná komunikace se zákazníkem</i>	273
5.	<i>Roztříštěnost výrobního programu</i>	268
6.	<i>Časté změny v delegaci pravomocí a odpovědností včetně změn v organizační struktuře</i>	264
7.	<i>Nízká úroveň jazykových znalostí</i>	253
8.	<i>Nízká samostatnost a iniciativa spolupracovníků</i>	250
9.	<i>Nedostatek výrobních a skladovacích ploch</i>	249
10.	<i>Nedostatek investičních prostředků, slabá inovace výpočetní techniky</i>	210
11.	<i>Nedokončený, nenaplněný, nevyužívaný informační systém</i>	206
12.	<i>Formální úloha strategie a koncepce jednotlivých útvarů</i>	199
13.	<i>Nejasná koncepce personalistiky, hodnocení zaměstnanců</i>	195
14.	<i>Nezdravá rivalita mezi spolupracovníky</i>	192
15.	<i>Nízká úroveň školení, neochota ved. zaměstnanců uvolňovat podřízené na tato školení</i>	179
<b>Rozděleno bodů</b>		<b>3609</b>

Tab. 3./II. Výsledná rozhodovací matice týmové manažerské diagnostiky týmu II.

<b>Pořadí</b>	<b>Problémy stanovené týmem II. – Střední management</b>	<b>Body</b>
1.	<i>Přetěžování výkonnějších pracovníků</i>	308
2.	<i>Nefunkčnost organizační struktury, náplně práce, kompetence</i>	292
3.	<i>Pomalá realizace zásadní technologické inovace – výrobní linky</i>	277
4.	<i>Pomalá modernizace výpočetní techniky</i>	266
5.	<i>Nedostatečná diferenciacce v odměňování na základě výkonů, mimomzdová motivace</i>	256
6.	<i>Nerovnoměrná vytíženost výroby a kontroly</i>	249
7.	<i>Nízká znalost cizích jazyků</i>	236
8.	<i>Nedostatečná podpora inovačních přístupů</i>	234
9.	<i>Nedostatečná prezentace firmy na veletrzích a neumožnění jejich návštěvy pracovníkům</i>	222
10.	<i>Nedostatečná obchodně technická příprava výroby</i>	220
11.	<i>Nedostatečná znalost vrcholového managementu o náplni práce podřízených</i>	206
12.	<i>Klesající produktivita a zvyšování nákladovosti</i>	201
13.	<i>Příliš rozsáhlý sortiment odlitků</i>	181
14.	<i>Komunikační izolace ekonomického a personálního úseku vůči ostatním útvarům</i>	173
15.	<i>Nedostatečná loajalita managementu vůči firmě</i>	142
<b>Rozděleno bodů</b>		<b>3463</b>

Tab. 3./II. Výsledná rozhodovací matice týmové manažerské diagnostiky týmu III.

Pořadí	Problémy stanovené týmem III. – Střední management	Body
1.	<i>Dodržování termínů na úkor kvality</i>	330
2.	<i>Těžkopádnost rozhodování, byrokracie, nevyužívání dat informačního systému</i>	286
3.	<i>Neodpovědné uzavírání obchodních smluv</i>	277
4.	<i>Nedostatečné podklady k úkolům</i>	275
5.	<i>Nedostatečná komunikace a informovanost podřízených</i>	271
6.	<i>Stanovení a dodržování priorit</i>	269
7.	<i>Nerovnoměrné vytížení pracovníků</i>	266
8.	<i>Nevyužívání investic a kvalifikace lidí</i>	260
9.	<i>Nedostatečné nástroje motivace i postihu pracovníků</i>	259
10.	<i>Špatná komunikace vedení s odborníky na nižších úrovních</i>	251
11.	<i>Špatný přístup a zodpovědnost při plnění úkolů</i>	249
12.	<i>Překrývání a přeskokování kompetencí</i>	244
13.	<i>Nedořešená zastupitelnost</i>	241
14.	<i>Nestabilita na pracovních pozicích</i>	237
15.	<i>Nedostatky v archivaci dokumentace</i>	205
	<i>Rozděleno bodů</i>	3920

### USPOŘÁDÁNÍ DISFUNKCÍ PODLE SEKVENČNÍCH FUNKCÍ

<b>PLÁNOVÁNÍ</b>	
<i>Formální úloha strategie a koncepce jednotlivých útvarů</i>	199
<i>Nedostatečná koncepce marketingu a špatná komunikace se zákazníkem</i>	273
<i>Neodpovědné uzavírání obchodních smluv</i>	277
<i>Příliš rozsáhlý sortiment odlítků</i>	181
<i>Rozstříženost výrobního programu</i>	268
<i>Nedostatečná obchodně technická příprava výroby</i>	220
<i>Nedostatečná prezentace firmy na veletrzích a neumožnění jejich návštěvy pracovníkům</i>	222
<i>Nedostatečné podklady k úkolům</i>	275
<i>Stanovení a dodržování priorit</i>	269
<i>Nedostatečná provázanost přípravy výroby, výroby, kontroly</i>	305
<i>Nerovnoměrná vytíženost výroby a kontroly</i>	249
<i>Dodržování termínů na úkor kvality</i>	330
<i>Nevyužívání investic a kvalifikace lidí</i>	260
<i>Klesající produktivita a zvyšování nákladovosti</i>	201
<b>CELKEM</b>	<b>31%</b>

<b>ORGANIZOVÁNÍ</b>	
<b>1. Okruh</b>	
<i>Nefunkčnost organizační struktury, náplně práce, kompetence</i>	292
<i>Těžkopádnost rozhodování, byrokracie, nevyužívání dat informačního systému</i>	286
<i>Nedokončený, nenaplněný, nevyužívaný informační systém</i>	206
<i>Časté změny v delegaci pravomocí a odpovědností včetně změn v organizační struktuře</i>	264
<i>Překrývání a přeskokování kompetencí</i>	244
<i>Nestabilita na pracovních pozicích</i>	237
<i>Nedořešená zastupitelnost</i>	241
<i>Nerovnoměrné vytížení pracovníků</i>	266
<b>2. Okruh</b>	

<i>Nedostatek investičních prostředků, slabá inovace výpočetní techniky</i>	210
<i>Pomalá modernizace výpočetní techniky</i>	266
<i>Nepřesná identifikace materiálů, výrobků, nespolehlivé informace z průběhu výroby</i>	277
<i>Pomalá realizace zásadní technologické inovace – výrobní linky</i>	277
<i>Nedostatek výrobních a skladovacích ploch</i>	249
<b>CELKEM</b>	<b>31%</b>

<b>VÝBĚR a ROZMÍSTĚNÍ PRACOVNÍKŮ</b>	
<i>Nejasná koncepce personalistiky, hodnocení zaměstnanců</i>	195
<i>Nedostatečná znalost vrcholového managementu o náplni práce podřízených</i>	206
<i>Nedostatečná diferenciacie v odměňování na základě výkonů, mimomzdová motivace</i>	256
<i>Nedostatečné nástroje motivace i postihu pracovníků</i>	259
<i>Nedostatek kvalifikovaných pracovníků</i>	289
<i>Nízká samostatnost a iniciativa spolupracovníků</i>	250
<i>Nezdravá rivalita mezi spolupracovníky</i>	192
<i>Nízká úroveň jazykových znalostí</i>	253
<i>Nízká znalost cizích jazyků</i>	236
<b>CELKEM</b>	<b>20%</b>

<b>VEDENÍ SPOLUPRACOVNÍKŮ</b>	
<i>Nedostatečná loajalita managementu vůči firmě</i>	142
<i>Nedostatečná komunikace a informovanost podřízených</i>	271
<i>Komunikační izolace ekonomického a personálního úseku vůči ostatním útvarům</i>	173
<i>Přetěžování výkonnějších pracovníků</i>	308
<i>Nedostatečná podpora inovačních přístupů</i>	234
<i>Nízká úroveň školení, neochota ved. zaměstnanců uvolňovat podřízené na tato školení</i>	179
<b>CELKEM</b>	<b>15%</b>

<b>KONTROLA</b>	
<i>Špatný přístup a zodpovědnost při plnění úkolů</i>	249
<i>Nedostatky v archivaci dokumentace</i>	205
<b>CELKEM</b>	<b>15%</b>

Pro každou z 5 sekvenčních manažerských funkcí je sestaven určitý manuál, který shrnuje analýzu jednotlivých uvedených dysfunkcí a u každé stanovuje, jak bude dysfunkce odstraněna, který z manažerů je zodpovědný za její řešení a současně je stanoven termín řešení.

Toto rozdělení dysfunkcí a jejich logických sekvencí byly prodiskutovány s top managementem firmy a představiteli jednotlivých týmů. Poté vedení podniku jmenovalo 3 expertní týmy (čítající 3 – 4 specialisty), které měly za úkol provést analýzu a objektivizaci definovaných problémů v pěti sekvenčních manažerských funkcích, navrhnout způsob jejich eliminace, zodpovědné řešitele i termíny řešení. Následovalo vydání závěrečného dokumentu ve formě např. „Příkazu generálního ředitele“ pro realizaci výsledků Týmové manažerské diagnostiky.

Taková akce byla v podmínkách českých průmyslových závodů mnohokrát realizována. Celkem se nedá říci, že by dokázala vyřešit všechny problémy managementu, přesto byla

všude příznivě přijata, poněvadž pomohla odstraňovat překážky, s nimiž se manažeři potkávají denně, které jim zneprůjemňují život a snižují produktivitu výkonu jejich manažerských funkcí. A to bylo cílem naší práce, který jsme si při vývoji a praktickém ověřování této metody v praxi stanovili.

#### 4. ZÁVĚRY

Týmová manažerská diagnostika se tak stává jednou ze specifických metod, jak zlepšit úroveň řízení podniku na bázi vnitřního manažerského auditu provedeného vlastními manažery pod vedením externího poradce. Zdůrazňuji, že je pouze jednou, avšak účinnou metodou, která se opírá o řešení těch problémů, které byly jako nedostatky, či překážky diagnostikovány samotným managementem. Staví na jeho vědomostech a nakonec při realizaci nápravných opatření, využívá aktivní spoluúčast manažerů všech úrovní.

O této metodě se tedy dá říci:

- 1. Je metodou dynamicky pracující s intelektuálními aktivy firmy, využívající vlastních intelektuálních kapacit v řadách manažerů.**
- 2. Je metodou směřující ke zvýšení úrovně řízení podniku.**
- 3. Je metodou s minimálními náklady.**
- 4. Je metodou poměrně rychle aplikovatelnou při náhlých vnějších i vnitřních turbulencích v podniku i v jeho okolí.**
- 5. Je metodou nalézající přímý kladný ohlas a podporu v manažerských řadách.**

Uvedená metoda byla úspěšně použita v řadě průmyslových podniků různé velikosti a je jí možno doporučit zejména pro malé a střední podniky. Praktická aplikace uvedená v příspěvku se týká právě takového podniku.

#### LITERATURA

- [1] DOBŘICKÝ, J.: Týmová manažerská diagnostika. Výzkumná zpráva. Akademie STING, Brno, 2007
- [2] DOBŘICKÝ, J.: Výsledky týmové manažerské diagnostiky a návrhy na odstranění diagnostikovaných nedostatků. Výzkumná zpráva. Akademie Sting, Brno, 2008
- [3] DOBŘICKÝ, J.: Value Management as a Tool of Intellectual Capital. 4th International Forum on Knowledge Assets Dynamics – IFKAD 2009, Glasgow, 2009
- [4] DOBŘICKÝ, J.: Team Management Audit of a Company – A Tool of Corporate Knowledge Asset. 5th International Forum on Knowledge Assets Dynamics – IFKAD 2010, Matera, 2010
- [5] GIBSON, R. (Editor) Nový obraz budoucnosti. Management Press. Praha, 2007
- [6] VLČEK, R. Management hodnotových inovací. Management Press, Praha, 2008

Doc. Ing. Josef Dobřický, CSc.  
Vedoucí katedry ekonomiky a řízení  
Akademie STING  
Stromovka 1  
637 00 BRNO  
e-mail: [dobricky@sting.cz](mailto:dobricky@sting.cz)



# **Dopady ekonomické krize na nadnárodní koncerny a jejich dceřiné společnosti – případová studie**

## **Impact of the economic crisis on the multinational enterprises and their subsidiaries – case study**

**Alena Drášilová**

### **ANOTACE**

Předkládaná případová studie se zabývá dopadem poslední ekonomické krize na nadnárodní společnosti s důrazem na vztah s jejich regionálními pobočkami. Na základě horizontální a vertikální analýzy základních ekonomických ukazatelů a dalších relevantních údajů o společnosti vyvozuje závěry o specifických přístupech zkoumané nadnárodní společnosti k řešení důsledků ekonomické krize zejména v oblasti lidských zdrojů. Zkoumanou společností je Bosch Rexroth spol. s r.o. Ta je dceřinou společností společnosti Bosch Rexroth AG a součástí koncernu Bosch.

### **KLÍČOVÁ SLOVA**

Ekonomická krize, nadnárodní společnosti, dceřiná společnost, vztah centrály a pobočky.

### **ANNOTATION**

This case study concerned with the impacts of the last economic crisis on the multinational enterprises with the emphasis on the relationship with their regional subsidiaries. The study is based on vertical and horizontal analysis of basic economic indicators and other relevant dates and draws conclusions about specific impact resolutions of the surveyed multinational enterprise especially in HR management. Company Bosch Rexroth spol. s r.o., which is a subsidiary of Bosch Rexroth AG and a part of Bosch group, is the surveyed enterprise.

### **KEY WORDS**

Economic crisis, multinational enterprises, subsidiary and headquarters relationship, HR management.

### **ÚVOD**

Společnost Bosch Rexroth, spol. s r.o. je českou dceřinou společností nadnárodního koncernu Bosch Rexroth AG, který je součástí skupiny Bosch. Skupina Bosch je tvořena zakládající společností Robert Bosch GmbH a dalšími přibližně 300 dceřinými společnostmi. Obrat celé skupiny v roce 2008 činil 45 mld. € a v roce 2009 dosáhl částky 38 mld. €. Skupina zaměstnává 275 000 lidí ve více než 60 zemích a pokud by byla započtena i obchodní zastoupení, najdeme Bosch téměř ve 150 zemích světa. Pokrývá svým působením velké množství průmyslových oborů. Jsou jimi například výroba domácích spotřebičů ve spolupráci se společností Siemens, automobilové techniky, tepelné techniky, elektrického nářadí, komunikačních a zabezpečovacích systémů a mnoho dalších. V České republice zaměstnává skupina Bosch přibližně 9000 lidí v šesti dceřiných společnostech a servisním centru.

Sídlo české divize Bosch Rexroth, spol. s r.o. je v Brně na Černovických terasách a na českém trhu působí od roku 1990, kdy bylo, ještě jako součást skupiny Mannesmann, zřízeno v České republice obchodní zastoupení. Společnost má také dvě další obchodní pobočky v Praze a Ostravě. Koncern Rexroth se v současné době zabývá zejména výrobou hydraulických systémů, elektrických pohonů a řídicích systémů, lineární a montážní techniky a pneumatických systémů a poskytuje ke všem těmto oblastem svým zákazníkům související servis. V českém výrobním závodě jsou na ploše 4000 m<sup>2</sup> montovány hydraulické agregáty. Česká pobočka se tedy specializuje na výrobu jedné skupiny výrobků z produktového portfolia společnosti a pro ostatní oblasti představuje vzhledem k cílovým zákazníkům obchodní zastoupení.

## **CÍL A METODIKA**

Cílem předkládané případové studie je analyzovat přístupy zkoumané nadnárodní společnosti k řešení dopadů ekonomické krize, které jsou, vzhledem k celosvětovému působení, rodinnému charakteru vlastnictví a finančnímu zázemí skupiny, do značné míry specifické.

Hlavním zdrojem dat byly veřejně přístupné dokumenty, účetní závěrky a výroční zprávy celé skupiny, mateřské společnosti i regionální pobočky, doplněné o strukturované rozhovory a konzultace s vedením společnosti. Následně byla provedena vertikální a horizontální analýza jednotlivých ekonomických ukazatelů včetně případného rozdělení po jednotlivých regionech za období 2004–2009, srovnávání vývoje ve skupině, mateřské společnosti a pobočce a diskuse výsledků.

## **VÝSLEDKY**

### **Charakteristika činnosti**

Činnosti skupiny Bosch jsou v současné době rozděleny do tří velkých tematických celků a v rámci nich do skupin. Podle oborového rozsahu je pak skupina buď sama divizí, nebo je do divizí dále rozčleněna. Základními oblastmi jsou:

- Automotive (A) – výrobky a služby pro automobilový průmysl,
- Consumer Goods and Building Technology (CGBT) – elektrické spotřebiče, tepelná technika, zabezpečení a mikrotechnologie
- Industrial Technology (IT) – hnací a řídicí jednotky, solární technologie a balicí technika

V rámci skupiny je Bosch Rexroth AG zařazen do skupiny Industrial Technologies. Společnost a její pobočky se specializují na následující průmyslová odvětví:

- Elektrické pohony a řídicí jednotky
- Průmyslová hydraulika
- Mobilní zařízení
- Lineární a montážní technika
- Pneumatika

Společnost Bosch Rexroth spol. s r.o. je možné rámcově rozdělit na dvě skupiny – obchodní a výrobní. V rámci podskupiny Bosch Rexroth se brněnská dceřiná společnost orientuje zejména na trhy střední a východní Evropy. Z výrobního portfolia mateřské společnosti Bosch Rexroth AG, která dodává veškeré pohonové technologie, se brněnská dceřiná společnost specializuje na výrobu hydraulických agregátů. Všechny komponenty pro výrobu společnost nakupuje. Obchodní úsek společnosti tvoří obchodní oddělení, jehož hlavní náplní činnosti je sjednávání obchodů v rámci celého portfolia podskupiny Rexroth.

### Analýza základních ukazatelů souvisejících s lidskými zdroji

#### Počet zaměstnanců

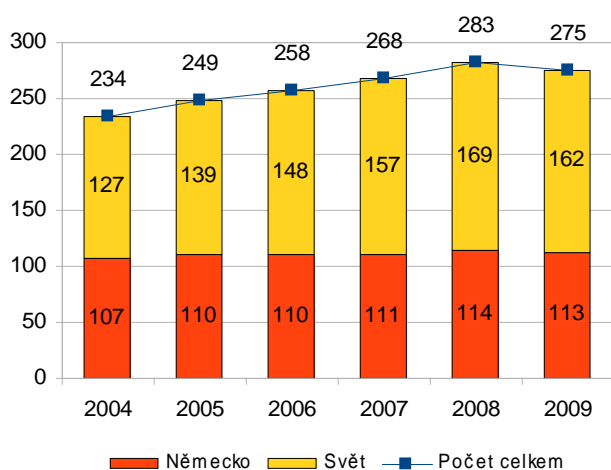
Jak je vidět v Tabulce 1, zaměstnanci skupiny Bosch v Německu činí přibližně 40 % celkového počtu zaměstnanců, nicméně jejich absolutní počet dlouhodobě stagnuje. K nárůstu dochází především v zahraničí, kde od roku 2004 do roku 2008 stoupl počet zaměstnanců o třetinu. Pokles mezi lety 2008 a 2009 byl opět způsoben ekonomickou krizí, nicméně zatímco v mateřské zemi došlo ke snížení o necelé procento, v zahraničních pobočkách klesl počet zaměstnanců o více než 4 %.

Tabulka 1: Vývoj počtu zaměstnanců skupiny Bosch v období 2004–2009 v tisících

Rok	2004	%	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
Celkem	234	100,0	249	100,0	258	100,0	268	100,0	283	100,0	275	100,0
Německo	107	45,7	110	44,2	110	42,6	111	41,4	114	40,3	113	41,1
jinde	127	54,3	139	55,8	148	57,4	157	58,6	169	59,7	162	58,9

Zdroj: Autorka na základě výročních zpráv.

Graf 1: Vývoj průměrného počtu zaměstnanců skupiny Bosch v období 2004–2009



Zdroj: Autorka na základě výročních zpráv.

Počet zaměstnanců podskupiny Rexroth podle regionů ukazuje Tabulka 2 a Graf 2. Mezi roky 2004 a 2008 co do počtu zaměstnanců výrazně rostly všechny sledované regiony i celkový počet zaměstnanců. Nejvyšší procentuální nárůst – o téměř 80 % – zaznamenal region Asie,

Afrika a Austrálie, zejména díky masivní expanzi v Číně a Indii. Na pomyslném žebříčku je na druhém místě Evropa bez Německa s růstem o více než 50 %. Naopak nejméně vzrostl počet zaměstnanců v Německu (o necelých 20 %) a na americkém kontinentu (přibližně o 15 %). Zajímavý je také vývoj pořadí jednotlivých regionů. Zatímco Německo a Evropské země se drží v celém sledovaném období stabilně na prvních dvou místech, v roce 2007 došlo k „předběhnutí“ amerického regionu oblastí Asie-Afrika-Austrálie. Tento vývoj je jednoznačně v souladu s konjunkturou v asijských zemích obecně.

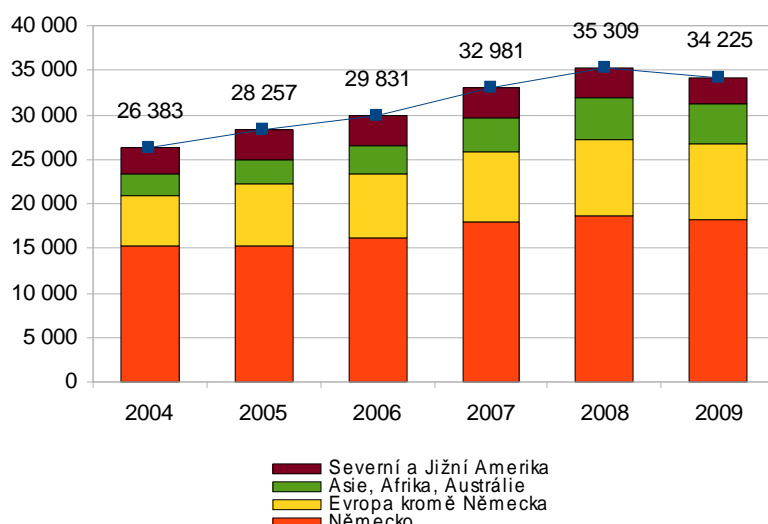
Krise se nejvíce projevila v roce 2009 v oblasti Severní a Jižní Ameriky, kde poklesl počet zaměstnanců přibližně o 17 %. V ostatních regionech byl pokles nesrovnatelně menší, zhruba o 2–4 %, a evropské země kromě Německa v celkovém součtu dokonce o necelá 2 % zvýšily počet zaměstnanců. Důvodem nízkého poklesu v Německu je s největší pravděpodobností kromě nepružného pracovního trhu a historického kontextu i centralizace veškerých výzkumných aktivit do společnosti Bosch Rexroth AG, jejíž sídlo je v německém Lohru. Na vývoji počtu zaměstnanců evropského regionu se nejspíše podepsala realokace výrobních kapacit na základě předchozích kapitálových investic. Jak uvidíme dále, česká pobočka patřila mezi ty, jejichž počet zaměstnanců klesl o více než 10 %, což s globálními čísly za evropský kontinent poněkud nekoresponduje. Celkově klesl počet zaměstnanců celé podskupiny Rexroth mezi roky 2008 a 2009 přibližně o 3 %.

Tabulka 2: Vývoj průměrného počtu zaměstnanců podskupiny Rexroth v období 2004–2009

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Počet zaměstnanců	26 383	28 257	29 831	32 981	35 309	34 225
– Německo	15 189	15 358	16 101	17 905	18 701	18 217
– Evropa kromě Německa	5 632	5 894	7 220	8 032	8 423	8 578
– Asie, Afrika, Austrálie	2 522	2 764	3 238	3 736	4 711	4 531
– Severní a Jižní Amerika	3 040	3 241	3 272	3 308	3 474	2 899

Zdroj: Autorka na základě výročních zpráv.

Graf 2: Vývoj průměrného počtu zaměstnanců podskupiny Rexroth v období 2004–2009



Zdroj: Autorka na základě výročních zpráv.

V Tabulce 3 vidíme, jaký byl vývoj počtu zaměstnanců mezi lety 2004 a 2008. Zdrojem těchto informací je výroční zpráva společnosti dostupná v plném znění ve sbírce listin. Od

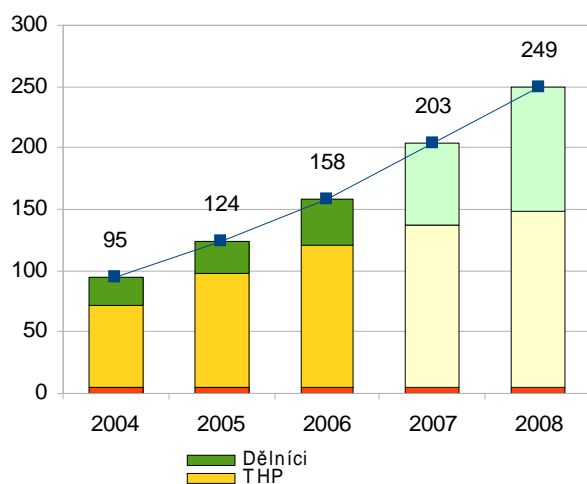
roku 2007 je součástí výroční zprávy dělení zaměstnanců pouze na vedení společnosti a ostatní. Ztrácí se tedy dělení na THP a dělníky. Určitou představu je však možné získat z vývoje společnosti mezi lety 2007 a 2008. Společnost se přestěhovala do nových výrobních prostor a došlo k výraznému navýšení výrobních kapacit, doprovázenému nárůstem zakázek alokovaných v rámci podskupiny. Je tedy pravděpodobné, že zatímco se počet THP zvýšil pouze nepatrně a růst tohoto počtu se postupně zpomaloval (jak naznačují roky 2004–2006), došlo naopak ve sledovaném období k výraznému růstu počtu dělníků. Odhady podle extrapolace jsou uvedeny u příslušných let kurzívou, jde však skutečně pouze o spekulativní odhad. Graf 3 byl rovněž pro roky 2007 a 2008 vytvořen z odhadu. V roce 2009 pak došlo ke zřetelnému poklesu počtu zaměstnanců, navýšen byl pouze počet členů managementu z 5 na 7. Poměr, v jakém se snížili počty v jednotlivých skupinách však není možné odhadnout ani získat, protože nejsou veřejně přístupné.

Tabulka 3: Vývoj počtu zaměstnanců Bosch Rexroth spol. s r.o v období 2004–2009

Rok	2004	%	2005	%	2006	%	2007	%	odhad	2008	%	odhad	2009	%
Celkem	95	100,0	124	100,0	158	100,0	203	100,0	203	249	100,0	249	223	100,0
Management	5	5,3	5	4,0	5	3,2	5	2,5	5	5	2,0	5	7	3,1
THP	66	69,5	93	75,0	115	72,8	198	97,5	132	244	98,0	144	216	96,1
Dělníci	24	25,3	26	21,0	38	24,0			66			100		

Zdroj: Autorka na základě výročních zpráv.

Graf 3: Vývoj počtu zaměstnanců Bosch Rexroth spol. s r.o. v letech 2004–2008



Zdroj: Autorka na základě výročních zpráv.

## Obrat

V Tabulce 4 a Grafu 4 vidíme, jak se vyvíjely podíly jednotlivých skupin mezi lety 2006 a 2009. Největší podíl na obratu má skupina Automotive, následuje Consumer Goods and Building Technology a nejmenší podíl má Industrial Technology. Obrat je mezi tyto skupiny rozdělen přibližně v poměru 4:2:1 a podíl Automotive se tedy pohybuje okolo 60 % z celkového obratu. Je také jasně vidět, že zatímco podíl Automotive trvale klesá, ostatní dvě skupiny téměř v celém sledované období stoupají, s výjimkou v období mezi lety 2008 a 2009, kdy se na celkovém odbytu evidentně podepsala nejprve finanční a následně ekonomická krize. Nejvýraznější pokles zaznamenala průmyslová odvětví, zatímco absolutní prodeje spotřebního zboží meziročně poklesly jen asi o 5 %. Celkově znamenala ekonomická

krize pro společnost propad o více než 15 % oproti výsledkům z roku 2008. Určité zpoždění oproti jiným průmyslovým odvětvím bylo pravděpodobně způsobeno dlouhodobými kontrakty na některé zakázky.

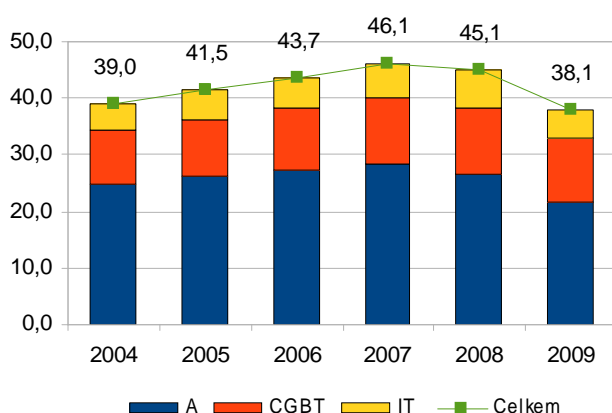
Tabulka 4: Podíly jednotlivých skupin na celkovém obratu v mld. €

Skupina	2004*	%	2005*	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
A	25	64,1	26,3	63,4	27,2	62,2	28,4	61,6	26,5	58,8	21,7	57,0
CGBT	9,4	24,1	10	24,1	11,0	25,2	11,7	25,4	11,9	26,4	11,3	29,6
IT	4,6	11,7	5,2	12,5	5,5	12,6	6,0	13,0	6,7	14,8	5,1	13,4
Celkem	39	100,0	41,5	100,0	43,7	100,0	46,1	100,0	45,1	100,0	38,1	100,0

\* Přepočteno podle IFRS

Zdroj: Autorka na základě výročních zpráv.

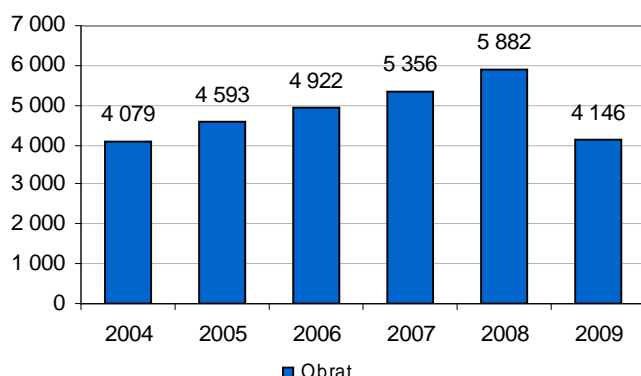
Graf 4: Vývoj obratu skupiny Bosch a podíly jednotlivých odvětví v letech 2004–2009



Zdroj: Autorka na základě výročních zpráv.

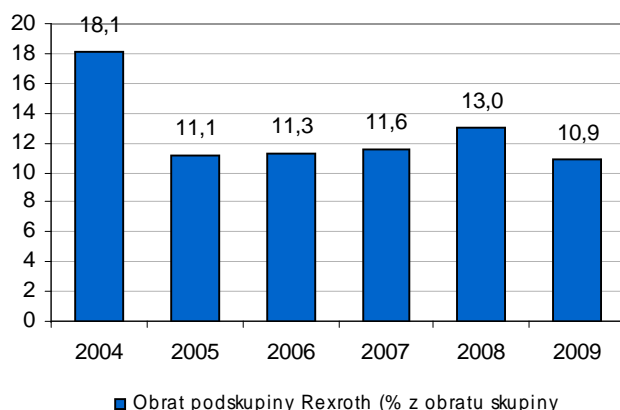
Jak ukazuje Graf 5, obrat podskupiny rostl od roku 2004 prakticky lineárně až do roku 2008, kdy došlo ke zlomu a meziročnímu propadu o 30 %, jen těsně nad úroveň roku 2004. Pro zajímavost je možné situaci srovnat i s krizovým propadem obratu celé skupiny, který činil přibližně 25 %. Právě oblast průmyslových technologií byla krizí postížena nejvíce.

Graf 5: Vývoj obratu podskupiny Rexroth v období 2004–2009



Zdroj: Autorka na základě výročních zpráv.

Graf 6: Vývoj obratu podskupiny Rexroth v % z celkového obratu skupiny Bosch v období 2004–2009

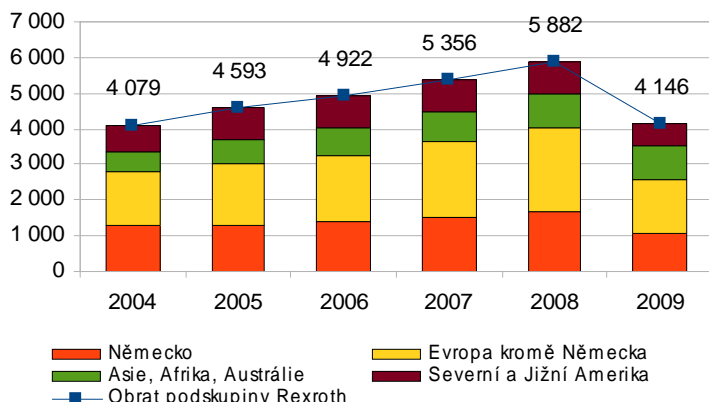


Zdroj: Autorka na základě výročních zpráv.

Postavení podskupiny Rexroth v rámci koncernu Bosch je poměrně významné. Jak ukazuje následující Graf 6, podskupina se na celkovém obratu koncernu podílí stabilně asi 11 %. V samostatném odvětví průmyslových technologií skupiny Bosch představuje přibližně 80 % obratu, přičemž její podíl klesl díky akvizicím dalších průmyslových oborů v roce 2008 z původních 87–89 %.

Jak je vidět na Grafu 7, krize zasáhla v roce 2009 všechny regiony, kromě jediného – Asie, Afrika, Austrálie. Srovnáme-li vývoj obratu s vývojem počtu zaměstnanců, je zřetelně vidět, že společnost propouštěla vzhledem k poklesu obratu jen minimálně. Pozoruhodný je i vývoj v evropských zemích mimo Německo, kde došlo dokonce k nepatrnému nárůstu počtu zaměstnanců, přestože obrat v tomto regionu poklesl o 36 %. Obdobná situace je i v Německu, kde byl pokles 38 % doprovázen propuštěním 2,5 % zaměstnanců. V regionu Asie, Afrika, Austrálie naopak i přes nárůst obratu došlo k propuštění asi 4 % zaměstnanců. Nejvíce zareagoval na ekonomický vývoj americký region a to nejspíše díky pružnému pracovnímu trhu. Důvodů nesouladu mezi vývojem počtu zaměstnanců a obratu může být několik, avšak tím nejdůležitějším je zřejmě vysoká finanční nezávislost skupiny Bosch jako celku, která není odkázána na turbulence na finančních trzích, a také vysoké vklady do lidského kapitálu a R&D. I přes hluboký ekonomický propad je společnost Bosch Rexroth AG finančně zajištěna, investuje do výzkumu a vývoje a stabilitu zprostředkovaně poskytuje i svým dceřiným společnostem. Ve výrobních provozech i obchodních jednotkách je odkázána na vysoce kvalifikované pracovníky, a proto raději krátkodobě sanuje lidský kapitál z rezerv, než by o něj přišla a byla nucena jej v budoucnosti s vysokými náklady znovu vytvářet. Skupina Bosch si také dlouhodobě zakládá na svém vstřícném vztahu k zaměstnancům a vysoké sociální odpovědnosti a tyto hodnoty se snaží přenášet do svých divizí a dceřiných společností. V době nejvýraznějšího propadu byla z tohoto důvodu v některých odděleních a pobočkách v celé skupině omezena pracovní doba.

Graf 7: Regionální rozdělení obratu podskupiny Rexroth v období 2004–2009



Zdroj: Autorka na základě výročních zpráv.

### Osobní náklady

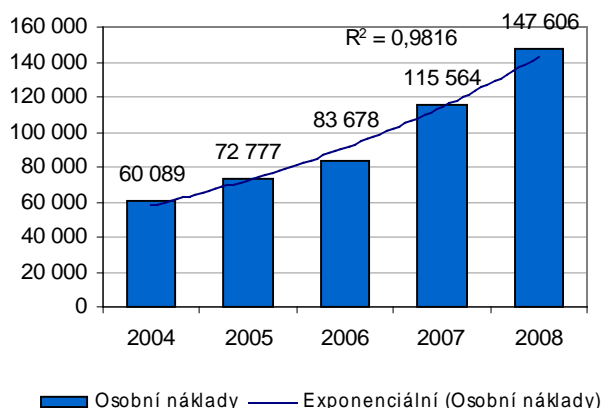
Podíl osobních nákladů skupiny Bosch na celkovém obratu se dlouhodobě pohyboval mezi 27,8 a 28,8 %. Lze tedy usoudit, že společnost našla rovnováhu mezi vlastním výkonem a odměňováním zaměstnanců. Jako u předchozích ukazatelů, i zde najdeme výkyv v roce 2009, kdy se podíl osobních nákladů na celkovém obratu skupiny vyšplhal až na 33,5 %. Na tomto zvratu je možné ilustrovat odpovědnost společnosti vůči vlastním zaměstnancům především v mateřské zemi.

Jak již bylo zmíněno, v Německu propouštěla společnost jen minimálně a pravděpodobně zde do určité míry zachovala i výši mezd. Faktem ovšem zůstává, že ani v zahraniční nepropustila poměrnou část zaměstnanců vzhledem k poklesu obratu a ani nedošlo k výraznému snížení mezd. Osobní náklady podskupiny Rexroth bohužel nejsou veřejnou informací.

Graf 8 ukazuje, že ve sledovaném období rostly osobní náklady společnosti Bosch Rexroth spol. s r.o. prakticky exponenciálně. Kopírovaly tak vývoj počtu zaměstnanců. Překvapivý je vývoj osobních nákladů v roce 2009, který není kvůli exponenciálnímu trendu znázorněn grafem 8. Přestože počet zaměstnanců poklesl o více než 11 % z původních 249 na 223, osobní náklady klesly pouze o cca. 1 %. Důvodem je pravděpodobně navýšení počtu členů managementu z 5 na 7, je však s podivem, že úsporná opatření a propouštění v řadách administrativních pracovníků a dělníků byla tímto navýšením téměř úplně smazána. Na celkové výši osobních nákladů se však mohla jistou měrou podepsat i výše vyplacených odstupných.



Graf 8: Vývoj osobních nákladů v letech 2004–2008



Zdroj: Autorka na základě výročních zpráv.

## ZÁVĚR

Rozebory základních ekonomických ukazatelů vedou k závěru, že skupina Bosch (a zejména její část sdružující průmyslové technologie, kam spadá podskupina Rexroth) byla ekonomickou krizí zasažena poměrně výrazně, avšak nikoliv fatálně. Byla také prokázána silná finanční stabilita koncernu. Svědčí o tom mimo jiné nízké celkové procento propuštěných zaměstnanců a zrušených pracovních míst v porovnání s poklesem obrátu.

## LITERATURA

- [1] BOSCH GROUP. *Annual Report 2004. The Bosch Group* [Online] [Citace: 25. červen 2010.] Dostupné na:  
<[http://www.bosch.com/content/language2/downloads/GB2004\\_EN.pdf](http://www.bosch.com/content/language2/downloads/GB2004_EN.pdf)>
- [2] —. *Annual Report 2005. The Bosch Group* [Online] [Citace: 25. červen 2010.] Dostupné na: <[http://www.bosch.com/content/language2/downloads/GB2005\\_EN.pdf](http://www.bosch.com/content/language2/downloads/GB2005_EN.pdf)>
- [3] —. *Annual Report 2006. The Bosch Group.* [Online] [Citace: 25. červen 2010.] Dostupné na: <[http://www.bosch.com/content/language2/downloads/GB2006\\_EN.pdf](http://www.bosch.com/content/language2/downloads/GB2006_EN.pdf)>
- [4] —. *Annual Report 2007. The Bosch Group.* [Online] [Citace: 25. červen 2010.] Dostupné na: <[http://www.bosch.com/content/language2/downloads/GB2007\\_EN.pdf](http://www.bosch.com/content/language2/downloads/GB2007_EN.pdf)>
- [5] —. *Annual Report 2008. The Bosch Group.* [Online] [Citace: 25. červen 2010.] Dostupné na: <[http://www.bosch.com/content/language2/downloads/GB2008\\_En.pdf](http://www.bosch.com/content/language2/downloads/GB2008_En.pdf)>
- [6] —. *Annual Report 2009. The Bosch Group.* [Online] [Citace: 25. červen 2010.] Dostupné na: <[http://www.bosch.com/content/language2/downloads/GB2009\\_En.pdf](http://www.bosch.com/content/language2/downloads/GB2009_En.pdf)>
- [7] BOSCH REXROTH GROUP. *Comparative Figures for the Bosch Rexroth Group from the Year 2005/2006.* [Online] [Citace: 25. červen 2010.] Dostupné na:  
<[http://www.boschrexroth.com/country\\_units/america/united\\_states/en/news\\_and\\_press/press\\_releases/corporate\\_news/a\\_downloads/Comparative\\_figures\\_2005-2006.pdf?searchQuery=comparative+figures](http://www.boschrexroth.com/country_units/america/united_states/en/news_and_press/press_releases/corporate_news/a_downloads/Comparative_figures_2005-2006.pdf?searchQuery=comparative+figures)>
- [8] —. *Comparative Figures for the Bosch Rexroth: 2006–2007. Bosch Rexroth Corp.* [Online] [Citace: 25. červen 2010.] Dostupné na:  
<[http://www.boschrexroth.com/country\\_units/america/united\\_states/en/news\\_and\\_press/press\\_releases/corporate\\_news/a\\_downloads/Bosch\\_Rexroth\\_Comparative\\_Figures\\_2006-2007.pdf?searchQuery=comparative+figures](http://www.boschrexroth.com/country_units/america/united_states/en/news_and_press/press_releases/corporate_news/a_downloads/Bosch_Rexroth_Comparative_Figures_2006-2007.pdf?searchQuery=comparative+figures)>

- [9] —. *Comparative Figures for the Bosch Rexroth: 2008–2009. Bosch Rexroth Corp.* [Online] [Citace: 25. červen 2010.] Dostupné na:  
<[http://www.boschrexroth.com/country\\_units/america/united\\_states/en/news\\_and\\_press/press\\_releases/corporate\\_news/a\\_downloads/Rexroth\\_Figures\\_2008-2009.pdf?searchQuery=comparative+figures](http://www.boschrexroth.com/country_units/america/united_states/en/news_and_press/press_releases/corporate_news/a_downloads/Rexroth_Figures_2008-2009.pdf?searchQuery=comparative+figures)>
- [10] —. *Figures, Data, Facts for the Bosch Rexroth – Group for 2004. Bosch Rexroth Corp.* [Online] [Citace: 25. červen 2010.] Dostupné na:  
<[http://www.boschrexroth.com/country\\_units/europe/belgium/a\\_documents/figures\\_2004.pdf?searchQuery=figures+2004](http://www.boschrexroth.com/country_units/europe/belgium/a_documents/figures_2004.pdf?searchQuery=figures+2004)>
- [11] BOSH REXROTH SPOL. S R.O. *Výroční zpráva společnosti Bosch Rexroth spol. s r.o. 2004. obchodní rejstřík.* [Online] [Citace: 25. červen 2010.] Dostupné na:  
<<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=700063103&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=45450554259fb952c802e2e5e42fbd38>>
- [12] —. *Výroční zpráva společnosti Bosch Rexroth spol. s r.o. 2005. obchodní rejstřík.* [Online] [Citace: 25. červen 2010.] Dostupné na:  
<<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=700135484&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=745a7d252c0b58ed669aed2523576713>>
- [13] —. *Výroční zpráva společnosti Bosch Rexroth spol. s r.o. 2006. obchodní rejstřík.* [Online] [Citace: 25. červen 2010.] Dostupné na:  
<<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=700214559&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=e24a5f23b6ca7e8c2636563e761b60d0>>
- [14] —. *Výroční zpráva společnosti Bosch Rexroth spol. s r.o. 2007. obchodní rejstřík.* [Online] [Citace: 25. červen 2010.] Dostupné na:  
<<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=700276406&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=816bf2ce853b814555deb5d38e4706ca>>
- [15] —. *Výroční zpráva společnosti Bosch Rexroth spol. s r.o. 2008. obchodní rejstřík.* [Online] [Citace: 25. červen 2010.] Dostupné na:  
<<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=700369376&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=f0960a88ab60ce28fe22bcf79003227b>>
- [16] —. *Výroční zpráva společnosti Bosch Rexroth spol. s r.o. 2009. obchodní rejstřík.* [Online] [Citace: 25. červen 2010.] Dostupné na:  
<<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=700476690&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=b8d8d3f6915bbc0a2c374b391562f3ac>>

Ing. Alena Drážilová  
ESF MU  
Lipová 41a  
Brno  
[136922@mail.muni.cz](mailto:136922@mail.muni.cz)

# **Komerčný poistný trh v Slovenskej republike a analýza vybraných ukazovateľov komerčného poistného trhu**

## **The slovak insurance commerce market and indicators the commerce insurance market**

**Barbora Drugdová**

### **ANOTACE**

Príspevok je zameraný na poistný trh a analýzu vybraných ukazovateľov poistného trhu v Slovenskej republike. Slovenský poistný trh je rozvinutý. K 31.12.2008 pôsobilo na Slovensku 22 poisťovní, z toho 22 bolo združených v Slovenskej asociácii poisťovní. Vývoj v oblasti životného poistenia je v posledných rokoch dynamickejší ako v neživotnom poistení, v roku 2008 dosiahlo pomer 52 : 48. Slovenská republika sa postupne približuje poistnému európskemu priemeru, ktorý zhruba predstavuje 61 percent v prospech životného poistenia.

### **KLÍČOVÁ SLOVA**

Poistný trh, komerčný poistný trh, životné poistenie, neživotné poistenie, ukazovatele komerčného poistného trhu.

### **ANNOTATION**

The article is concentrated on the Slovak insurance. The Slovak insurance is well-developed. As many as 22 commercial insurance companies, of this number 22 associated in the Association of Slovak Insurers, operated in the Slovak Republic until 31.12.2008. Development of insurance in the area of life insurance in recent years is more dynamic than in non-life insurance. The Slovak Republic is gradually getting closer to the European average on the insurance market, which is about 61 percent in favour of life insurance

### **KEY WORDS**

Insurance market, commercial insurance market, life insurance, non-life insurance, indicators the insurance commerce market.

### **ÚVOD**

Poisťovníctvo prechádza v Slovenskej republike, ale i vo svete dynamickým vývojom a všetci účastníci poistného trhu sa musia prispôbovať meniacim sa požiadavkám doby a silnejúcej konkurencii. Poisťovníctvo, ako nevýrobné odvetvie má dôležitý význam v národnom hospodárstve. Zabezpečuje finančné eliminovanie negatívnych dôsledkov náhodných udalostí na ekonomiku. Toto nevýrobné odvetvie predstavuje perspektívnu oblasť národného hospodárstva každej vyspelej a modernej ekonomiky najmä v súčasnom období poznačenom globalizáciou a integráciou poistného trhu, ale aj hospodárskou krízou.

Poisťovníctvo vo svete, v Európskej únii i v Slovenskej republike sa stále vyvíja a všetci účastníci poistného trhu sa musia neustále prispôbovať meniacej sa legislatíve, meniacim

sa požiadavkám doby a silnejúcej konkurencii. Slovenský poisťný trh od 1. 5. 2004 je neoddeliteľnou súčasťou jednotného poisťného trhu Európskej únie. V praxi to znamená, že komerčné poisťovne všetkých členských štátov Európskej únie majú možnosť vykonávať na území Slovenskej republiky poisťovacie činnosť. Platí to aj naopak – tuzemské poisťovne v Slovenskej republike môžu ponúknuť svoje služby klientom v iných štátoch Európskej únie. Slovenskému poisťovníctvu sa otvoril nový priestor pre ďalší rozvoj, ktorý nemôže podceňovať teória ani hospodársko - politická prax. V súvislosti so začlenením do poisťného trhu Európskej únie bolo potrebné prispôbiť legislatívu Slovenskej republiky v oblasti poistenia a poisťovníctva legislatíve Európskej únie a to sa týkalo neživotného aj životného poistenia. Posledný zákon, ktorý nadobudol účinnosť od 1.1. 2008 bol Zákon č.8/2008 Z. z. o poisťovníctve, v ktorom sa preberajú okrem iného aj právne akty Európskych spoločenstiev a Európskej únie.

Dôležitý význam pre národné hospodárstvo má aj vstup Slovenskej republiky do eurozóny od 1.1.2009. Slovenská republika sa zaviazala k vstupu do Hospodárskej a menovej únie a k zavedeniu spoločnej meny – eura, v roku 2003.

## CÍL A METODIKA

Cieľom príspevku je analýza vybraných ukazovateľov poisťného trhu v Slovenskej republike.

### 1. POISŤNÝ TRH A JEHO VYMEDZENIE

Poisťný trh je miestom, na ktorom sa stretáva ponuka a dopyt po poistení. Poistenie je špecifický tovar, ktorého podstatou je transfer rizika. Poisťný trh funguje na základe trhových princípov.<sup>32</sup>

V odbornej literatúre sa stretáme s niekoľkými definíciami a charakteristikami poisťného trhu v krajinách V 4. Uvedieme len niektoré, ktoré sú v českej, poľskej a slovenskej literatúre. Napríklad v českej literatúre J. Daňhel uvádza: „Poisťný trh má zhruba rovnaké rysy ako ktorýkoľvek iný trh a pre hladké fungovanie stretu dopytu vstupujú medzi klientov a poisťovateľov tzv. sprostredkovatelia“<sup>33</sup>. V. Čejková rozšírila definíciu o ďalší rozmer, keď použila vo svojej monografii: „Poisťný trh“ pri definovaní poisťného trhu prirovnanie, že ide: „o živý a rozvíjajúci sa organizmus, ktorý sa neustále mení a vyvíja“<sup>34</sup>. V poľskej literatúre A. Szromnik definuje poisťný trh nasledovne: „Poisťný trh je priestor, kde sa stretáva ponuka a dopyt po poistení. Stranu dopytu tvoria obyvatelia a podnikateľské subjekty, ktoré kúpou poistenia prenášajú riziko na poisťovacie inštitúcie, ktoré predstavujú stranu ponuky“<sup>35</sup>. V slovenskej odbornej literatúre A. Majtánová uvádza: „ poisťný trh je trhom, ktorý môžeme rozčleniť na vecný poisťný trh a investičný poisťný trh“<sup>36</sup>. E. Pastoráková uvádza, že: „poisťný trh je živý, dynamicky sa rozvíjajúci organizmus, na ktorý pôsobí množstvo vnútorných a vonkajších faktorov“<sup>37</sup>.

<sup>32</sup> Na tomto trhu sčasti funguje Sayov zákon trhu, poisťovne sa však predovšetkým snažia uspokojiť poisťné potreby fyzických a právnických osôb, a to tak, že ponúkajú poisťnú ochranu.

<sup>33</sup> DANHEL, J. a kol. : *Pojistná teorie*. Praha: Professional Publishing, 2005, s. 45. ISBN 80-86419-92-0

<sup>34</sup> ČEJKOVÁ, V.: *Pojistný trh*. Praha: GRADA, Publishing, s.r.o., 2002, s. 20. ISBN 80-247-0137-5

<sup>35</sup> SZROMNIK, A.: *Rynek ubezpieczeniowy*. Krakov: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 2001, 62 s. ISBN 83 – 7252 – 084 -4

<sup>36</sup> MAJTÁNOVÁ, A.: *Poisťný trh*. Bratislava: Elita, 1993, s. 11. ISBN 80-85323-32-X

<sup>37</sup> PASTORÁKOVÁ, E., VESELOVSKÁ, S., DRUGDOVÁ, B.: *Vybrané problémy poisťného a zajišťného trhu* Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2006, s.12. ISBN 978-80-225-2273-1

P. Chovan poukazuje na dva okruhy rozdelenia poistného trhu: „Podľa toho do ktorej oblasti smeruje podnikanie poisťovní sa rozdeľuje trh na samostatné okruhy : ponuka poistenia a dopyt po poistení a investovanie voľných finančných prostriedkov“.<sup>38</sup>

Predmetom obchodu na poistnom trhu je poistenie a zaistenie. Poisťovníctvo, ako jedno z dôležitých odvetví trhovej ekonomiky ponúka na poistnom trhu svoje služby, resp. poistenie a zaistenie. Súčasťou poisťovníctva sú poisťovacie inštitúcie, poisťovne, poisťovne z iného členského štátu, pobočky poisťovne z iného členského štátu, zahraničné poisťovne a zaistovne z iného členského štátu, sprostredkovatelia poistenia, dohľad v poisťovníctve, asociácia poisťovní, kancelária poisťovateľov, inštitúcie zaoberajúce sa poistením popri svojej hlavnej činnosti /banky, lízingové spoločnosti, autoservisy a pod./ a iné subjekty.

Komerčný poistný trh, jeho rozsah, efektívnosť, význam z hľadiska národohospodárskeho je možno charakterizovať viacerými ukazovateľmi. Medzi najčastejšie ukazovatele s ktorými sa stretávame v odbornej literatúre patria: počet komerčných poisťovní, technické poistné, podiel životného a neživotného poistenia na HDP, pomer životného a neživotného poistenia, poistenosť, počet zamestnancov komerčných poisťovní (počet interných a externých zamestnancov), ponuka poistných produktov a iné ukazovatele.

V nasledujúcej časti príspevku rozanalyzujeme vybrané ukazovatele komerčného poistného trhu za rok 2008.

## **2. ANALÝZA VYBRANÝCH UKAZOVATEĽOV POISTNÉHO TRHU V SLOVENSKEJ REPUBLIKE ZA ROK 2008**

Na slovenskom poistnom trhu pôsobilo v roku 2008 23 komerčných poisťovní, ktoré vytvorili medzi sebou pomerne silné konkurenčné prostredie. Z celkového počtu poisťovní pôsobiacich na slovenskom poistnom trhu bolo v Slovenskej asociácii poisťovní k 31.12. 2008 združených 23 poisťovní. Z členov asociácie malo 15 poisťovní univerzálnu licenciu, životné poistenie poskytovali 4 poisťovne a neživotné poistenie 4 poisťovne. /Prameň: Interné materiály SAP, Bratislava 2009/.

K najdôležitejším ukazovateľom komerčného poistného trhu patrí predpísané poistné. Zvyčajne sa uvádza hrubé predpísané poistné, ktoré zahŕňa všetky sumy poistného splatného podľa uzatvorených poistných zmlúv počas daného účtovného obdobia. To znamená, že hrubé predpísané poistné obsahuje aj nezaslúžené poistné, t. j. poistné vzťahujúce sa sčasti alebo celé na budúce účtovné obdobia.

V roku 2006 prišlo na slovenskom poistnom trhu ku zmene metodiky vykazovania predpísaného poistného, a to v súvislosti zavedenia Medzinárodných účtovných štandardov /IAS/ a Medzinárodných štandardov finančného vykazovania /IFRS/. Týmto krokom sa údaje o predpísanom poistnom stali počnúc rokom 2006 prakticky neporovnateľné s údajmi predošlých rokov. Do roku 2005 sa predpísané poistné vykazovalo v súlade so slovenskými účtovnými štandardmi. Od roku 2006 sa do predpísaného poistného nezapočítavajú sumy platené klientmi na základe tzv. investičných zmlúv / t. j. zmlúv, ktoré nespĺňajú podmienku poistného kontraktu o významnom riziku na strane poisťovne/. Do predpísaného poistného sa takisto od uvedeného roku nezapočítavajú priznané bonusy a zľavy na poistnom poskytnuté

<sup>38</sup> CHOVAN, P.: *Poisťovníctvo v kocke*. Bratislava: Slovenská asociácia poisťovní, 2006, s. 83. ISBN 80-967410-1-2

podľa poisťných podmienok. Tieto dve zmeny predstavujú vplyv na životné aj neživotné poistenie. Národná banka Slovenska zaviedla pojem technické poistené, aby bolo možné analyzovať časové rady vývoja predpísaného poisťného. Technické poistené je definované ako cena, ktorá bola dojednaná v jednotlivých poisťných zmluvách bez spôsobu ich finančného vykazovania. Nasledujúca tabuľka č. 1 zobrazuje technické poistené k 31.12.2007 v tis. Sk. a k 31.12.2008 v tis. Sk. Uvádzame obidva roky, aby sme mohli porovnať vývoj tohto ukazovateľa.

Tabuľka č.1 Technické poistené k 31.12 2007 v tis. Sk a k 31.12.2008.

Rok	životné poistenie	podiel	neživotné poistenie	podiel	celkom
2007	28 801 887	49,9 %	28 888 305	50,1 %	57 690 193
2008	33 313 206	52,3 %	30 177 669	47,7 %	63 490 875

*Prameň: Interné materiály, SAP, Bratislava 2009*

Ak porovnávame rok 2007 a 2008 zistíme že, celkové technické poistené k 31.12.2007 dosiahlo výšku 57 690 193 tis. Sk. / Z toho technické poistené životného poistenia predstavovalo 28 801 887 tis. Sk a technické poistené neživotného poistenia 28 888 305 tis. Sk /. K 31.12. 2008 celkové technické poistené dosiahlo výšku 63 490 875 tis. Sk./ Z toho technické poistené životného poistenia predstavovalo 33 313 206 tis. Sk a technické poistené neživotného poistenia 30 177 669 tis. Sk/. Celkové technické poistené v rokoch 2007 - 2008 rastie.

Podiel životného poistenia na celkovom technickom poistnom v roku 2007 bol 49,9 % a v roku 2008 bol 52,3 %, podiel neživotného poistenia na celkovom technickom poistnom v roku 2007 bol 50,1 % a v roku 2008 bol 47,7 %.

Pomer životného poistenia a neživotného poistenia v roku 2007 bol 49,9 : 50,1, je v prospech neživotného poistenia.

Výsledkom pokračujúceho vyššieho rastu životného poistenia oproti druhému poisťnému druhu bola v roku 2008 zmena pomeru v prospech životného poistenia, a to po prvýkrát v histórii slovenského poisťného trhu. Podiel neživotného poistenia v tomto roku predstavoval 47,7 % z celkového technického poisťného. Pomer bol 52,3 : 47,7.

Zastúpenie jednotlivých skupín životného a neživotného poistenia na celkovom technickom poistnom / stav k 31.12.2008 zobrazuje tabuľka č. 2.

**Tabuľka 2. Technické poistné v životnom a neživotnom poistení k 31.12. 2008 / v tis. Sk /.**

**Technické poistné (v tis. Sk) k 31.12.2008**

Por. č.	Poist'ovňa	Technické poistné v životnom a neživotnom poistení			Podiel na trhu podľa technic. poistného
		životné poistenie	neživotné poistenie	z toho : pripoistenie	
1	AEGON Životná poisťovňa, a.s.	490 476	0	79 045	1,47%
2	Allianz - Slovenská poisťovňa, a. s.	8 777 527	11 125 312	907 388	26,35%
3	AMSLICO AIG Life poisťovňa a. s.	3 673 569	153 403	694 103	11,03%
4	AXA životní pojišťovna a.s., organizačná zložka Slovensko	756 746	17 840	7 292	2,27%
5	ČSOB Poisťovňa, a. s.	1 381 815	651 818	161 296	4,15%
6	D.A.S. poisťovňa právnej ochrany, a. s.	0	76 676	0	0,00%
7	Generali Slovensko poisťovňa, a. s.	2 856 212	3 610 548	237 275	8,57%
8	ING Životná poisťovňa, a. s.	3 546 252	0	189 768	10,65%
9	KOMUNÁLNA poisťovňa, a. s., VIG	277 717	1 625 231	22 517	0,83%
10	KONTINUITA poisťovňa, a. s., VIG	2 708 311	267 133	138 431	8,13%
11	KOOPERATIVA poisťovňa, a. s., VIG	5 512 964	8 376 393	597 280	16,55%
12	OTP Garancia poisťovňa, a. s.	0	154 889	0	0,00%
13	OTP Garancia životná poisťovňa, a. s.	31 926	0	1 935	0,10%
14	Poisťovňa Cardif Slovakia, a.s.	51 019	216 209	0	0,15%
15	POISŤOVŇA HDI-GERLING Slovensko, a. s.	0	272 568	0	0,00%
16	Poisťovňa Slovenskej sporiteľne, a. s.	1 256 698	0	40 241	3,77%
17	Poisťovňa Poštovej banky, a. s.	24 166	25 230	7 813	0,07%
18	QBE poisťovňa, a. s.	0	295 438	0	0,00%
19	UNION poisťovňa, a. s.	382 275	0	55 934	1,15%
20	UNIQA poisťovňa, a. s.	785 303	2 140 552	82 813	2,36%
21	VICTORIA - VOLKSBANKEN Poisťovňa, a. s.	107 289	12 966	0	0,32%
22	Wüstenrot poisťovňa, a. s.	692 941	679 88	40 960	2,08%
23	Slovenská kancelária poisťovateľov	0	229	0	0,00%
	<b>Celkom</b>	<b>33 313 206</b>	<b>30 177 669</b>	<b>3 264 091</b>	<b>100,00%</b>

*Prameň: Interné materiály, SAP, Bratislava 2009*

Celkové technické poistné v roku 2008 bolo 63 490 875 tis. Sk. Ako vyplýva z tabuľky č. 5. Technické poistné v životnom a neživotnom poistení k 31.12. 2008 / v tis. Sk / poisťovňa ALLIANZ - Slovenská poisťovňa, a. s., mala prvenstvo na slovenskom poistnom trhu v oblasti životného poistenia podieľala sa s 26,35 %, čo bolo 8 777 527 tis. Sk aj neživotného poistenia s 36,87 % čo predstavovalo 11 125 312 tis. Sk Na druhom mieste sa umiestila poisťovňa KOOPERATIVA, poisťovňa, a .s. V oblasti životného poistenia podieľala sa s 16,55% čo bolo 5 512 964 aj v oblasti neživotného poistenia s 27,76 % čo predstavovalo 8 376 393 tis. Sk, tretie miesto obsadila v životnom poistení poisťovňa AMSLICO AIG Life poisťovňa a. s. s 11,03 % čo bolo 3 673 569 tis. Sk. a v neživotnom poistení poisťovňa Generali Slovensko, poisťovňa, a.s. s 11,96 % čo predstavovalo 3 610 548 tis. Sk.

## ZÁVER

Záverom možno konštatovať, že v súvislosti so začlenením do poistného trhu Európskej únie bolo potrebné prispôbiť legislatívu Slovenskej republiky v oblasti poistenia a poisťovníctva legislatíve Európskej únie a to sa dotýkalo neživotného aj životného poistenia. Posledný zákon, ktorý nadobudol účinnosť od 1.1. 2008 bol Zákon č.8/2008 Z. z. o poisťovníctve, v ktorom sa preberajú okrem iného aj právne akty Európskych spoločenstiev a Európskej únie.

Vývoj trhu poistenia v oblasti životného poistenia je v posledných rokoch dynamickejší ako v neživotnom poistení. Výsledkom pokračujúceho vyššieho rastu životného poistenia oproti druhému poistnému druhu bola v roku 2008 zmena pomeru v prospech životného poistenia, a to po prvýkrát v histórii slovenského poistného trhu. Podiel neživotného poistenia v tomto roku predstavoval 47,7 % z celkového technického poistného. Pomer životného a neživotného poistenia bol 52 : 48. Slovenská republika sa postupne približuje poistnému trhu európskeho priemeru, ktorý predstavuje zhruba 61 % v prospech životného poistenia za rok 2008. Obyvateľstvo si postupne začína intenzívnejšie uvedomovať životné riziká a fakt, že štát nebude schopný v rámci sociálneho poistenia prispievať v dostatočnej miere na dôchodky.

## LITERATURA

- [1] Comité Européen des Assurances European . Paris, 2010.
- [2] DAŇHEL, J a kol.: *Pojistná teória*. Praha: PROFESIONAL PUBLISHING, 2005.205 s. ISBN 80-86419-84-3
- [3] ČEJKOVÁ, V.: *Pojistný trh*. Praha: GRADA, Publishing, s.r.o., 2002, s. 20. ISBN 80-247-0137-5
- [4] SZROMNIK, A.: *Rynek ubezpieczeniowy*. Krakov: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 2001, 62 s. ISBN 83 – 7252 – 084 -4
- [5] DRUGDOVÁ, B.: *POISTENIE A POISŤOVNÍCTVO, nemecko-slovenský a slovensko-nemecký slovník*, ELITA, 1995, Bratislava, 183 s. ISBN 80-85323-96-6
- [6] DRUGDOVÁ, B.: *Poistenie podnikateľských rizík*. Bratislava: ŠEVT, 2010. 184 s. ISBN 978-80-8106-017-5
- [7] DUCHÁČKOVÁ, E., LEJKOVÁ Z., KAFKOVÁ, E., MAJTÁNOVÁ, A., MEHEŠ, M., SZKARLAT, A., VOLOŠINOVÁ, D.: *Vývoj poistného trhu krajín vyšehradskej štvorky v období, 1995 -2007*, Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM 2009, 152 s. ISBN 978-80-225-2677-7

Ing. Barbora Drugdová, PhD.  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Dolnozemska cesta č.1, 852 35 Bratislava,  
Slovenská republika  
Tel: 02/672 91 539  
email: drugdova@euba.sk

*Príspevok je výstupom riešenia grantu Ministerstva školstva SR VEGA č. 226 s názvom „Dopad globalizačných a integračných procesov na slovenský poistný trh II.“*



# **Učenie sa v systéme manažérstva kvality**

## **Learning in Quality management system**

**Martina Džubáková**

### **ANOTÁCIA**

V článku sumarizujeme výsledky výskumu, ktorého cieľom bolo identifikovať stav koexistencie modelov Učiacej sa organizácia a Komplexného manažérstva kvality v podnikových systémoch v Slovenskej Republike a definovať odporúčania pre posun systémov manažérstva kvality v smere učiacej sa organizácie.

### **KLÚČOVÉ SLOVÁ**

Zabezpečovanie kvality, Kvalita procesu, Učiaca sa organizácia, Riadenie znalostí, Komplexné manažérstvo kvality, Kvalita zmeny.

### **ANNOTATION**

The article summarizes the results of research aimed to identify the coexistence of Learning Organization and Total Quality Management models in enterprise systems in the Slovak Republic and to suggest recommendations for shifting the Total Quality Management systems towards the learning organization.

### **KEY WORDS**

Quality Assurance, Process Quality, Learning Organization, Knowledge Management, Total Quality Management, Quality of change

### **ÚVOD**

Systémové riadenie kvality so svojim balíkom nástrojov má za sebou dlhú evolúciu. Prešlo testom praxe a obstálo vďaka svojej schopnosti permanentného sebazdokonaľovania pri uspokojovaní požiadavky zákazníka do dnešnej podoby. TQM (Total Quality Management - Komplexné manažérstvo kvality) v podobe modelov excelentnosti sa stal nástrojom neustáleho zdokonaľovania podnikových systémov postupne nabaľujúcim najmodernejšie princípy a metódy podnikového riadenia vo všetkých oblastiach. Ako odpovedia tieto moderné systémy kvality na zmeny dneška a na rýchlosť týchto zmien? Jediným spôsobom ako si zaistiť trvalý rast je mať „náskok“. Pre oblasť kvality - plniť súčasné a orientovať sa na budúce potreby a očakávania zákazníka. Schopnosť inovovať a meniť sa stala nutnou konkurenčnou zbraňou, úzko spojenou so znalostným potenciálom organizácie a schopnosťou organizácie učiť sa. Koncepty učiacej sa organizácie vznikali na myšlienke kontinuálneho zvyšovania kolektívnej inteligencie. Základným princípom je kolektívna snaha dosiahnuť želaný, zdieľaný cieľ zvyšovaním akčného potenciálu tímu v procese osobného a tímového učenia sa. Podstata zvyšovania akčného potenciálu spočíva v schopnosti byť pripravený na základe získaných znalostí reagovať a vytvárať riešenia.

Princípy a nástroje učiacej sa organizácie a riadenia znalostí predstavujú v súčasnosti výzvu pre všetky organizácie. Možnosti koexistencie systému komplexného riadenia kvality

a učiacej sa organizácie sa preto stále viac dostávajú do pozornosti podnikovej praxe a vedeckých kruhov. Potreba efektívneho riadenia zmeny podnikových systémov, skracovanie životných cyklov výrobkov, inovačných cyklov, globalizácia, boom informačných technológií a mnohé ďalšie trendy vytvárajú nebývalý tlak na schopnosť organizácie zvyšovať svoj intelekt. Pred systémami manažérstva kvality dnes stojí výzva učenia sa. Postupne bude nutné do dnešných systémov manažérstva kvality zakomponovať procesy spoločného učenia sa, a tak prispôsobiť tieto systémy potrebám dneška. Alebo budú dnešné modely systémov manažérstva kvality (TQM) nahradené vyššou úrovňou riadenia kvality? Bez ohľadu na formu a spôsob zmeny, bude v najbližšom období potrebné pojem „kvalita“ postupne presunúť do prostredia učiacej sa firmy. To otvára rad otázok súvisiacich s koexistenciou systémov manažérstva kvality a koncepcií učiacej sa organizácie, ich kompatibilitou a možnosťami ich „súžitia“ v podnikových systémoch. Dostupné literárne pramene v snahe nájsť odpoveď na tieto otázky priniesli rozporuplné odpovede. Mnohí autori v minulom období konštatovali, že vzhľadom na zásadné rozdiely v koncepciách TQM (Total Quality Management - Komplexné manažerstvo kvality) a LO (Learning Organization – Učiacia sa organizácia) ich koexistencia nebude možná a pravdepodobne budú vývojom prekonané. Na opačnej strane vznikali názory na možnosť pohltienia princípov LO systémami manažérstva kvality. Od prezentácie takýchto prvých názorov uplynulo viac ako desaťročie a oba systémy sú v súčasnosti v podnikoch aplikované a podporované. Skúsenosti podnikovej praxe dokázali úspechy aplikácie v jednej aj druhej oblasti, väčšinou však bez skúmania vzájomného vzťahu týchto systémov. Podniková prax postupne pod tlakom trhu do podnikových systémov prijíma princípy oboch modelov bez ašpirácie na pomenovanie a skúmanie spoločného systému a riešenie vyššie uvedených polemík.

Vzhľadom na uvedené bol na Katedre manažmentu výroby a logistiky, Fakulty podnikového manažmentu, Ekonomickej univerzity v Bratislave ako čiastková úloha celkovej grantovej úlohy, VEGA č. 1/2625/05: Inovačné procesy vo výrobe ako súčasť znalostného manažmentu realizovaný výskum pod názvom Kvalita v učiacej sa firme.

Jeho základnými východiskami bola potreba:

- identifikovať možnosti koexistencie systémov manažérstva kvality a učiacich sa systémov a integrácie princípov učenia sa do systémov manažérstva kvality,
- definovať možnosti ďalšieho rozvoja systémov manažérstva kvality v smere učiacej sa organizácie,
- poznať súčasný stav a aplikácie prvkov učiacej sa organizácie v rámci systémov manažérstva kvality,
- identifikovať možné spôsoby ďalšej integrácie prvkov učiacej sa organizácie do systémov manažérstva kvality.

Pre realizáciu výskumnej úlohy sme definovali nasledované ciele:

Základným cieľom bolo definovať stav koexistencie modelov učiacej sa organizácie a komplexného manažérstva kvality v podnikových systémoch v Slovenskej Republike a definovať odporúčania pre posun systémov manažérstva kvality v smere učiacej sa organizácie.

Pre dosiahnutie základného cieľa práce sme stanovili nasledujúce čiastkové ciele:

- Na základe vývoja princípov riadenia kvality preukázať procesy učenia sa ako logický vývojový stupeň v riadení kvality.

- Na základe teoretických prameňov charakterizovať učiacu sa organizáciu a jej prvky a identifikovať možnosti pre hodnotenie úrovne procesov učenia v systémoch manažérstva kvality.
- Na základe analýzy vybraných podnikových systémov, vykonanej formou preskúmania samohodnotiacich správ Národnej ceny SR za kvalitu identifikovať existenciu prvkov učiacej sa organizácie v modeloch EFQM.
- Definovať nedostatky analyzovaných modelov EFQM voči požiadavkám na obsah systému učiacej sa organizácie a navrhnúť možnosti zlepšenia procesov učenia sa v modeloch EFQM.

## VYBRANÉ VÝSLEDKY VÝSKUMU

Každá nová koncepcia a inovácia v zabezpečovaní kvality, bola vyústením spoločenských zmien a konkurenčného boja výrobcov, nevynímajúc učiace sa systémy. V súlade s týmto predpokladom je implementácia procesov učenia sa logickým pokračovaním v zabezpečovaní kvality ako reakcia na požiadavku rýchlej zmeny systémov a procesov. Moderné systémy manažérstva kvality v duchu modelov EFQM sú riadené procesne, pričom procesy sú nositeľom výkonnosti a efektívnosti celého systému. Procesné riadenie v jeho doterajšom chápaní neobsahuje a doteraz neriadi v plnej miere znalostí. Procesný systém riadi explicitné znalosti no neobsahuje riadenie znalostí tacitných, dobrej praxe, znalostí minulých období. Vzhľadom na uvedené zmeny systému manažérstva kvality, vzniká silný tlak na zavádzanie metód spoločného učenia sa procesných tímov. Význam pojmu kvalita sa opäť postupne mení sa rozširuje, od kvality procesu ku **kvalite zmeny**. Tento trend korešponduje so snahou EFQM o dynamizáciu modelu excelentnosti a samotnými pokusmi o jeho zmenu (model EFQM bol doplnený o „šípky“ znázorňujúce inovácie a učenie sa na základe výsledkových kritérií a doplnenie subkritéria 4e – Informácie a znalosti).

V snahe zvýšiť schopnosť učiť sa a zlepšovať riadenie znalostí, organizácie hľadajú nástroje skúmajúce úroveň a bariéry učenia sa ich systému. Jedným z autorov publikujúcich v oblasti hodnotenia úrovne organizačného učenia sa a riadenia znalostí je Roger Bohn. Každú znalostnú úroveň charakterizoval cez zmeny v systéme učenia sa a formy učenia sa, ktoré organizácie na danej úrovni učenia sa aplikujú. Bohnová škála je vynikajúco aplikovateľná na jednotlivé fázy zabezpečovania kvality. V rámci výskumu sme využili transformáciu Bohnových úrovní na jednotlivé vývojové etapy zabezpečovania kvality. V transformácii definuje všeobecné základné znalostné úrovne podnikových systémov jazykom blízkym systémom manažérstva kvality. Význam tejto transformácie súvisí s jej možným využitím pre ďalší rozvoj systémov manažérstva kvality v smere organizačného učenia sa. Poskytnutá škála, môže slúžiť podnikom na prvotné definovanie zodpovedajúcej úrovne učenia sa a definovanie možných spôsobov posunu na vyššiu úroveň. Posun z nižšej na vyššiu úroveň znamená zmenu spôsobu realizácie prebiehajúcich činností až po adaptačnú zmenu činností. Podnikový systém, ktorý dosiahne, resp. sa priblížili k 9. úrovni a všetky jeho podsystémy sú schopné rozpoznať podnety zmeny, definovať riešenie a produkovať relevantnú, rýchlu a vzájomne koordinovanú adaptáciu v súlade s definovanou víziou. Takýto systém permanentne tvorí a udržiava pozitívnu znalostnú medzeru. Táto úroveň podnikového systému je preto svojou podstatou a zmyslom kontinuálne neudržateľná. Následkom je prepád systému na niektorú z nižších úrovní. Modely EFQM, tak ako sme ich definovali v druhej kapitole môžeme zaradiť na ôsmu úroveň „Riadenia zmyslu“.

Možnosti a rozsah koexistencie TOM a LO systémov a prechod modelu EFQM na deviatu Bohnovú úroveň sme skúmali existenciu princípov učiacej sa organizácie a riadenia znalosti

v modeloch EFQM na Slovensku. Pre zistenie existencie a formy učenia sa v modeloch EFQM v Slovenskej Republike sme v spolupráci s pracovníkmi organizátora súťaže Národná cena SR za kvalitu analyzovali samohodnotiace správy víťazov súťaže, pričom boli zisťované prvky učiacej sa organizácie a riadenia znalostní v každom kritériu „Predpokladov“ a vo „Výsledkoch“ správy. Ako z preskúmania EFQM správ vyplynulo, modely EFQM obsahujú prvky učiacej sa organizácie, napriek tomu že vedenie posudzovaných firiem väčšinou priamo nedeklarovalo snahy o budovanie učiacej sa firmy a jej princípy nie sú v organizáciách široko popularizované. Pre zodpovedanie otázky nakoľko modely EFQM aplikujú požiadavky učiacej sa organizácie a čo v systémoch chýba v súlade so štvrtým čiastkovým cieľom sme pomocou nástroja Rýchly Scan hodnotili plnenie zásad učiacej sa organizácie v systémoch manažérstva kvality podľa výskytu prvkov učiacej sa organizácie v samohodnotiacich správach Národnej ceny SR za kvalitu. Z hodnotenia vyplynulo, že veľké firmy získali väčšie bodové skóre. Pre účely tejto práce bolo súčasne zisťované skóre dosiahnuté pre jednotlivé oblasti Scanu. Plnenie požiadaviek bolo hodnotené v troch kategóriách: požiadavky nie sú, alebo sú aplikované výnimočne, požiadavky sú čiastočne aplikované a požiadavky sú aplikované dostatočne. Šesť z päťdesiatich oblastí hodnotenia nebolo v systémoch EFQM aplikovaných, osem bolo aplikovaných čiastočne. Ostatné oblasti boli aplikované, alebo aplikované dostatočne.

Požiadavky, ktoré neboli aplikované, alebo sú výnimočné (menej ako 10 bodov v Scane).

1. Bariéry výmeny a zdieľania znalosti sú odstraňované.
2. Top manažment sa zaviazal budovať učiacu sa organizáciu a vytvárať podmienky pre učenie sa.
3. Znalostný manažér, pracovník ktorý v organizácii uľahčuje procesy učenia sa je určený.
4. Manažér formuloval min. 3 ciele KM a LO, vyhodnocovanie ich realizácie prebieha aj v rámci osobného hodnotenia manažéra (napr. Personal Balanced Scorecard ) a jeho príspevku k spoločným cieľom.
5. Relevantné tacitné znalosti (ak to je možné) sú konvertované do explicitných. Sú používa obrázky, príbehy, metafory, sú preskúmané, šírené v organizácii a intenzívne zdieľané.
6. Indikátory učenia sa a znalostí sú definované a merané a používané pre zlepšovanie procesov učenia sa.

Požiadavky, ktoré sú len čiastočne aplikované (menej ako 16 bodov v Scane):

1. Pracovníci majú zručnosti a podmienky pre adekvátne triedenie, používanie a vytváranie spoločných znalostí.
2. Manažéri využívajú metódy koučingu, inšpiratívneho a pomáhajúceho vodcovstva. Stimulujú pozitívne postoje k učeniu sa, výmenu znalostí, interné podnikanie a presadzujú individuálne a tímové učenie sa.
3. Manažéri poznajú svojich znalostných pracovníkov. Majú zmapované zdroje tacitných skúseností.
4. Riadenie znalostí a spoločné učenie sa je súčasťou stratégie a cieľov.
5. Existujú min. 4 ciele týkajúce sa KM a LO a merania výkonnosti a sú stanovené formy ich merania a ich príspevok k spoločným cieľom.
6. Znalostné medzery sú systematicky identifikované a podrobne plánované oparenia pre ich elimináciu, alebo odstránenie.
7. Pracovníci s použiteľnými a cennými znalosťami rotujú organizačnými jednotkami a participujú v rôznych zlepšovateľských projektoch a tímoch.
8. Kompetencie učenia sa a riadenia znalostí sú považované za súčasť profilu kompetencií pracovníka.

Požiadavky, ktoré sú dostatočne aplikované (viac ako 24 bodov v Scane):

1. Existuje proaktívny program rozvoja kompetencií pracovníkov, ktorý obsahuje interný a externý tréning, kurzy, konferencie, semináre, sympóziá a podobne.
2. Manažéri a pracovníci sú hodnotení podľa výsledkov vykonanej práce, nie podľa kvalifikácie, výrokov, odpracovaných rokov a podobne.
3. Problémy sú vnímané ako šanca učiť sa a zlepšovať procesy. Procesy učenia sa sú iniciované a navádzané existujúcim, alebo očakávaným problémom.
4. Znalosti sú kontinuálne dokumentované a sprístupnené všetkým v organizácii.
5. Zákaznícke informácie majú strategických význam.
6. Zamestnanci sú kontinuálne stimulovaní a povzbudzovaní identifikovať a riešiť problémy v tímoch, kreatívnymi metódami (brainstoringom) pre tvorbu nápadov a zdieľať znalosti s ostatnými.
7. Problémy sú vnímané ako šanca učiť sa a zlepšovať procesy. Procesy učenia sa sú iniciované a navádzané existujúcim, alebo očakávaným problémom.
8. V organizácii je vytváraná atmosféra odvahy a dôvery.

## ZÁVER

Vychádzajúc z výsledkov Scanu a výskytu prvkov učenia sa v samohodnotiacich správach Národnej ceny SR za kvalitu sme následne pre prvky učiacej sa organizácie, ktoré neboli alebo boli len čiastočne aplikované definovali odporúčania pre zlepšovania procesov učenia sa v rámci jednotlivých kritérií a subkritérií modelu EFQM. Možno konštatovať, že prvky, ktoré boli v systémoch EFQM aplikované dostatočne úzko súvisia s požiadavkami samotného modelu EFQM. Jedná sa hlavne o prvky vyplývajúce z princípov procesného riadenia, neustáleho zlepšovania a orientácie na zákazníka interného a externého. TQM modely postupne implementujú prvky učiacej sa organizácie. TQM v podobe EFQM modelov sa mení a súčasne sa mení pojem kvalita, od kvality procesu ku kvalite zmeny. Kvalita sa tak postupne presúva do prostredia učiacich sa firiem. Odporúčania, ktoré sme v podrobne v práci definovali môžu byť cestou ako EFQM modely postupne presunúť do deviatej Bohrovej znalostnej úrovne, do úrovne systémovej znalosti.

## LITERATÚRA

- [1] DŽUBÁKOVÁ, M. 2006. *Kvalita v učiacej sa firme*. Dizertačná práca. Bratislava: EU v BA, 2006. 136 s.
- [2] Bohn, R.E. (1994): *Measuring and managing technological knowledge*. In *Sloan Management Review*, č. 36, s.61-73.
- [3] Slovenská spoločnosť pre kvalitu. Štatút súťaže národná cena sr za kvalitu, aktualizácia 2006

Ing. Martina Džubáková, PhD.  
Katedra manažmentu výroby a logistiky  
Fakulta podnikového manažmentu  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava  
[dzubakov@euba.sk](mailto:dzubakov@euba.sk)

# **The Development of Entrepreneurship and Entrepreneur's Culture by Effective Business and Management Teaching**

**Michaela Horová, Petra Taušl Procházková**

## **ANOTACE**

Autoři příspěvku se zamýšlí nad hledáním nových podnětů v oblasti podnikatelské kultury a prostředí a jejich využití ve výuce ekonomiky a managementu organizací. Je uvedena skupina prvků, jejichž sílící význam nemůže zůstat bez povšimnutí. Těmto faktorům se bude muset v budoucnu věnovat zvýšená pozornost a to především při tvorbě strategických politik a na poli vzdělávání. Tato úvaha je podložena diskusí nad kritérii programu OECD zabývající se měřením úrovně podnikání pomocí řady indikátorů – jedná se o tzv. Entrepreneurship Indicators Programme. Autoři si kladou otázku, zda je v České republice zaměřena dostatečná pozornost na vybraná kritéria a zda by jejich využití nemělo být lépe zapracováno v kontextu výuky ekonomicky zaměřeného studia.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

OECD, kritéria, znalostní management, podnikání.

## **ANNOTATION**

Authors of this paper are looking for new ideas in the area of the entrepreneur's culture and environment for using them in teaching business management. It is showed a group of factors which importance is slowly growing. These factors should be taken into account especially in the future by making strategy policies and in the field of education. This opinion is discussed also with using the OECD programme criteria. The OECD criteria help to measure the entrepreneurship level in each country and are created by group of indicators – so called Entrepreneurship Indicators Programme. Authors of this article ask a question if in the Czech Republic is focused a sufficient attention on the chosen criteria and should not be used in a better way in education of business subjects.

## **KEY WORDS**

OECD, criteria, knowledge management, entrepreneurship.

## **INTRODUCTION**

Entrepreneurship and its development in the present economic world is still asking for more intensive preparation of entrepreneurs and managers. The actual trend tends to creating and searching for new ideas and ways which can be used in the field of teaching business subjects. Future entrepreneurs and managers must be ready for practice in the business environment and be able to react to the changing demands of the market. Therefore, the attention is focused on such "soft" factors as entrepreneur's culture, entrepreneur's image or knowledge management. The importance of this fact is also confirmed by the research of OECD called by Entrepreneurship Indicators Programme (EIP). In this publications is summarized an OECD research trying to identify and measure determinants of entrepreneurship. It was created a group of indicators which are intended for key factors in the field of measuring the level of entrepreneurship in each country. It is logic that these factors should be taken into account in the context of creating the universities' syllabus.

## **GOAL AND METHODOLOGY**

The goal of this article is to show the possibilities of using new ideas in preparation of teaching economic focused subjects. This will help to make the preparation for the practice life of future entrepreneurs better and more effective. Such way can also help to increase competitiveness of the Czech economy. This information puts accent mainly on the connection between the theoretical basis of teaching and the practice area of business area. The main principle for this discussion can be found based on the method of analysis of some factors of the OECD programme. Based on the mentioned method will be made synthesis of chosen problems which will demonstrate some recommendation and proposals for improvement of this area. The initial method, which is followed by the analysis of some factors, is description method.

## **RESULTS**

When evaluating the entrepreneur's level it is no longer looking only on such factors as employment rate, companies' turnover, classification of business subjects or numbers in import or export. In the actual hectic and fast changing environment is constantly created a pressure for creative and innovative field in business. This environment brings each entrepreneur the need to do something new and to establish itself in the trade. For institutions, which prepare future managers and entrepreneurs for this life, is this situation a significantly sign which must be accepted by them. In other case will these institutions have very soon problems with their economic sustainability and they can thanks such situation contribute to a lower entrepreneur's level in the country. Therefore, it has become the time to stop operate between the used and often very old teaching practice and start to think more competitive and mainly in global.

What are the factors which should be in the focus? What can contribute to improvement of the situation in Czech business? And how can help education institutions? These are just a few questions to ask. From the view of managers and entrepreneurs preparation seems the most important question the last one. The education institutions play a really important part for preparation in the real business life. Therefore it is really necessary to use this challenge and rebuild teaching methods and materials based on the markets requirements.

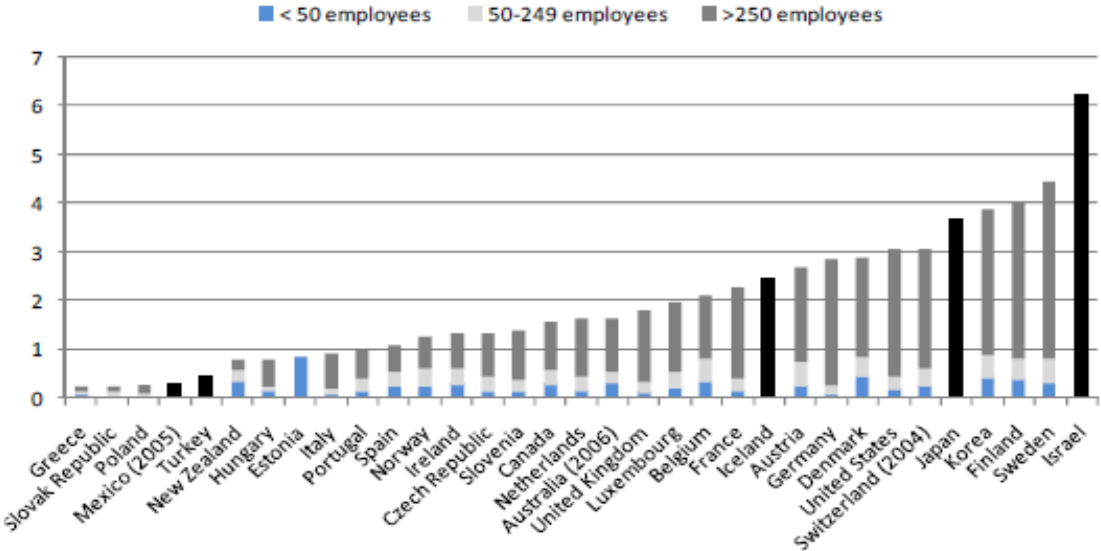
In the field of teaching methods but also in general in the business environment must be started with using such terms as approach to the innovative thinking, level of knowledge management, entrepreneur's culture and entrepreneur's spirit. The increasing importance of these terms is explicitly confirmed by the OECD method. This method evaluates a level of business in chosen countries. This activity was announced several years before thanks to the significantly need to define determinants and parameters of business activities in each country, so this data can help statistically describe the term "entrepreneurship". This indicator is characterized by several groups of parameters and a part of them are also above mentioned terms.

### **Innovative approach and importance of knowledge management**

Innovative approach can be easily described as "doing something new" and that means from production of new product, offering new services to new approaches in the client relationship or new partner. Without innovation and activities in the field of research and development can be very hard to imagine successful business activities. Innovations are connected hand to hand

with knowledge based society and therefore it seems really necessary to support continually development of knowledge economy not only in the education system but also in the private sector. On the OECD statistic can be demonstrate how huge differences in innovative activities are reached between chosen countries. Unfortunately, the Czech Republic is placed in the group of countries with worst reached results.

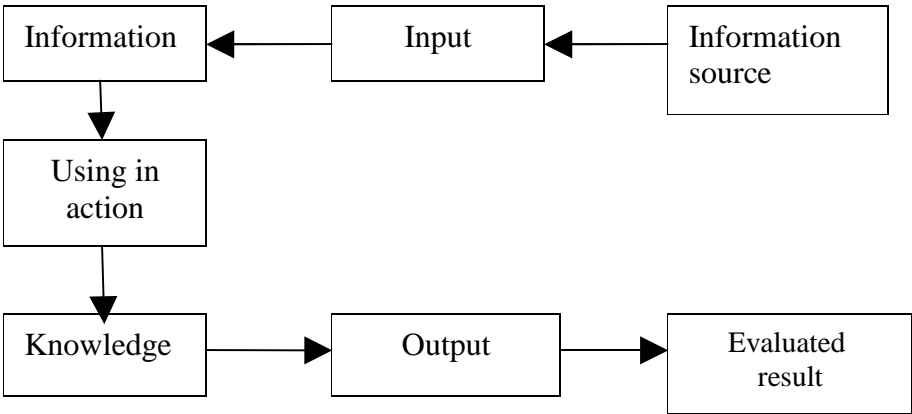
Graph 1: Approach to research and development measured by large of the company, 2007



Source: [7]

Knowledge management and economy are not unknown terms in the approach of teaching. Its increasing importance for preparation of managers confirmed also a higher interest of companies for this discipline. For private sector could be really profitable to work with knowledge management and that mainly because of the possibility to decrease companies costs, the ability react faster on the competition activities and last but not least thanks to the possibility to improve business strategies by systematic learning about clients and markets. [6] Knowledge management teaching should be really tailored to these criteria and with a view on the fact that in the practice comes very often to a suddenly change of need in using these knowledge. A model of knowledge approach is shown on the graph below.

Picture 1: Model of knowledge approach in teaching methods



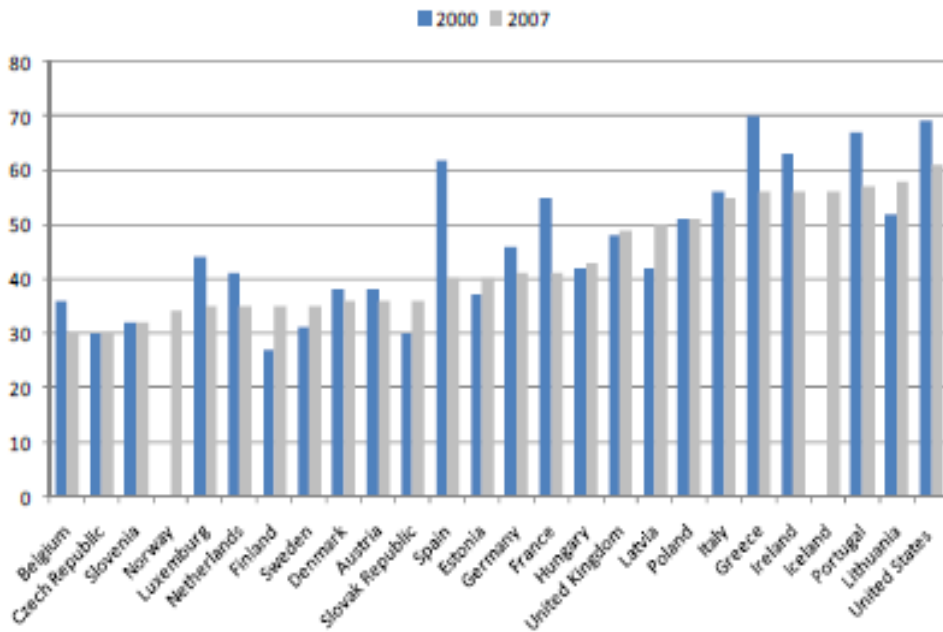
Source: [9]



## Entrepreneur's culture, image and approach to entrepreneurship

Approach to entrepreneurship and a level of entrepreneurship culture are considered as a high evaluated criteria which can directly influence an interest for business activities by future businessmen and in general an image of entrepreneurship level in chosen country. Approach to this problem is not sufficient in the Czech Republic. This fact is confirmed by graph below.

Graph 2: Positive image of entrepreneurship and entrepreneurs, 2007



Source: [7]

A survey made by the Institute for Development of Entrepreneurship (IDE) was studying a relationship of university students in the Czech Republic to business activities. It was shown that more than 50 % of students would like to run a business after graduation. It must be mentioned that not all of them can be successful be realizing their ideas. There were 382 respondents who think that the most important barriers in running their own business are following: a lack of professional skills (35 %), not sufficient amount of financial funds (33 %), existence of competition (16%), business idea (13 %). The results of the survey also claim that 63 % of students think that Czech schools train mostly future employees then businessmen. [4] This problematic is confirmed also by the Eurobarometer survey. 67 % respondents from the Czech Republic do not agree with the declaration that they got a sufficient school education and know-how for a successful running a business. [2] Interested information involves also a survey made at the Faculty of Economics of University of West Bohemia. Respondents of this survey evaluated the area of entrepreneur's culture and image of entrepreneurship as really interesting. However, they really feel there is not a lot of effort in popularization of this topic. [3]

How to teach students that entrepreneurship is really good way for their future? How to support a development of their business skills? There might be helpful various kinds of competitions which can help students to get positive motivated and push them to some active work, for example a competition about new business ideas such as Idea of the Year under the auspices of the UniCredit Bank. [10] The aim of the project is to support a development in

business thinking and activities of today young generation. There were supported many interesting and creative business projects.

A good inspiration can be found abroad where can be seen different creative and helpful universities programmes. In some countries is already stressed the importance of teaching business skills and know-how at high schools. In Luxemburg on some technical oriented high schools runs a programme “Introduction to entrepreneurship”. Thanks this programme can students get specific information and skills about entrepreneurship and are well prepared for internship in a concrete chosen company. The curriculum is prepared not only for teachers also for experts from private sector. In France is organised a programme CREA in the sector of tertiary education which is based on teaching entrepreneurship thanks creating a fictive project of company set up. Furthermore, in Norway can be found so called School of Entrepreneurship. The principle of this school, aimed for master students, is about having 50% of teaching concentrate on technical science and 50% on business skills. Students work on different, till this time unpublished, business projects under the control of experts panel from business environment. The result of this programme and students plans is a creation of many successful start-up companies. [5]

There is a unique interdependence of teaching with business sector, cooperation between schools and companies, the emphasis on gain theoretical and practical experience by these examples of good practice. The teaching of business skills of course exists at Czech universities, but it is not so extensive and has not so system approach as at some foreign universities. For example at the Technical University Munich (TUM) the teaching of business skills and knowledge runs through two institutions – The Centre for Entrepreneurship (Unternehmer TUM) and The Directory for Entrepreneurial Finance. It is often called “The Entrepreneurial University”. [5] There are not so tight relationships with companies at Czech schools. So they should aim for creation and stabilization these relationships in the future. Only this way we can adapt business and management teaching to the companies’ needs and employee market requirements, to business branch development and integrate the practice into the education. The foreign professors of management attention to the need of integration practice into management teaching and make balance between scientific research and practical context too. In the case of management schools they attention to significant role of experts from business environment by preparing of study programs [1].

The professional qualification is concededly one of the factors that influence entrepreneur’s success and business results. The qualification and readiness to problems solving in business of an entrepreneur are influenced by provided education, transferred information and by skills and knowledge gained during studies. How an entrepreneur is able to think, analyze, judge and make conclusions and final decisions depend on teaching methods. It goes hand in hand with appropriately created study program that reflect the practice requirements.

Case studies, starting new fictive companies and their management explicitly lead in the teaching of business skills. It is a good way how students become action, lose diffidence and gain experience. They can rough try their entrepreneurial spirit and develop their creativeness. They are obligated to think globally, discuss and argue for their ideas at the same time. The case studies and work on students’ projects are not a novelty at Czech schools of course. But projects’ quality is very important including their ordering. Here is a place for experts from business environment as regards projects’ ordering, their consultation, advices and evaluation. We should lead the students to ability of use their knowledge by solving concrete problems existing in real organizations.

Knowledge management prefers employees and entrepreneurs general educated with global overview. Therefore the trend of cross-disciplinary fields develops in the last time. The support of quality enhancement of employees we can see in learning organizations too. The learning organizations are so organizations whose employees enlarge continuously their knowledge and skills with aim to improve their work and business results. The components of a learning organization show through all organization activities [8].

## CONCLUSION

As show the OECD statistic, the Czech Republic has certain gaps concerning entrepreneurship approach and level of entrepreneur's culture compared with other EU countries. We should start by young people and their training to entrepreneurship and entrepreneurial activities through education programs at high schools and universities.

The quality education is one of the basic assumptions of knowledge management development. In the education we must be aware of new incentives and react and implement new elements and approaches to make better quality teaching. To these new approaches belong:

- Creation of businesslike study plans according to the employee market requirements,
- Connection teaching with business practice,
- Case studies solving,
- Integrated approach to the problems solving, thinking in context,
- Cross-disciplinary education (cooperation the universities),
- Monitoring of graduates competitiveness and their success in business.

## REFERENCES

- [1] BENNIS, W. G., O'TOOLE, J.: *How Business Schools Lost Their Way*. Harvard Business Review, 5/2005
- [2] EUROPEAN COMMISSION. *Eurobarometer Survey on Entrepreneurship*. [Online] 2009. [cit. 28.6.2010]. Dostupný na [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/eurobarometer/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/eurobarometer/index_en.htm)
- [3] HOROVÁ, M., TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, P.: *Podnikatelská kultura a image podnikatele – nové výzvy*. Visegrád, 1/2010
- [4] HOSPODÁŘSKÉ NOVINY – KARIÉRA SPECIÁL. 2010. *Přes 50% studentů chce po škole podnikat*. Economia a.s., 16.6.2010
- [5] KLUSÁČEK, K., KUČERA, Z., PAZOUR, M.: *Knihy zahraničních dobrých praxí*. Praha, Sociologické nakladatelství, 2008. ISBN 978-80-7419-000-1
- [6] MAREŠOVÁ, P.: *Výzkum uplatnění znalostního managementu v českých podnicích*. E + M, 1/2010
- [7] OECD STATISTICS DIRECTORATE. *Measuring Entrepreneurship*. [Online] 2009. [cit. 24.6.2010]. Dostupný na <http://www.entrepreneurship-indicators.net>
- [8] SKÁLOVÁ, P. *Zvyšování konkurenceschopnosti podniků prostřednictvím rozvoje lidských zdrojů* In *Znalostní ekonomika - trendy rozvoje vzdělávání, vědy a praxe*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2007. ISBN 978-80-7318-646-3
- [9] TRUNEČEK, J.: *Progresivní formy výuky manažerů*. [Online] 2004. [cit. 24.6.2010]. Dostupné na: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-14483550-progresivni-formy-vyuky-manazeru>
- [10] UNICREDIT BANK. *Nápad roku 2010*. [Online] 2010. [cit. 29.3.2010.] Dostupný na <http://www.napadroku.cz/aktuality/start-tretiho-rocniku-souteze.html>

Ing. Michaela Horová, Ph.D.  
Západočeská univerzita v Plzni  
Fakulta ekonomická  
Husova 11  
306 14 Plzeň  
[mhorova@keu.zcu.cz](mailto:mhorova@keu.zcu.cz)

Ing. Petra Taušl Procházková  
Západočeská univerzita v Plzni  
Fakulta ekonomická  
Husova 11  
306 14 Plzeň  
[pprochaz@rek.zcu.cz](mailto:pprochaz@rek.zcu.cz)

# **Aplikácia poznatkov marketingu do prostredia samospráv**

## **Application of marketing knowledge into environment of municipalities**

**Miriam Horváthová**

### **ANOTÁCIA**

Organizačná štruktúra miest a obcí v Slovenskej republike sa s uskutočneným presunom kompetencií z orgánov štátnej správy na samosprávu, t. j. mestá, obce a samosprávne kraje zmenila a vzrástol jej význam ako zamestnávateľa. Príliv nových investícií, rozvoj turistického ruchu, migrácia obyvateľov, to všetko je spojené s rozvojom regiónov, miest a obcí. Na druhej strane, ale transformácia ekonomiky prehĺbila rozdiely medzi regiónmi a aj vo vnútri regiónov. Predmetom článku je naznačenie možností aplikácie marketingu do prostredia samospráv, popis marketingového prostredia miest a obcí, marketingových nástrojov, vytvorenie stratégie obce. Na získanie informácií pri zmapovaní súčasného stavu využívania marketingu samosprávou bola využitá metóda prieskumu.

Prieskum bol vykonaný v rámci riešenia bakalárskych, diplomových a rigorózných prác, vo väčšine prípadov zo sekundárnych zdrojov, ako sú úradné štatistiky, legislatívne normy, publikované materiály, internetové zdroje. Ako metóda bolo takmer vo všetkých prípadoch použité dopytovanie, hlavne osobnou formou. Pre splnenie cieľa bolo potrebné získať množstvo informácií, ktoré by slúžili ako podklad pre analýzu problematiky. Výsledkom týchto prác boli poznatky, ktoré je možné použiť v praxi pre zlepšenie využívania metód marketingu v samospráve. V článku sú predložené niektoré z nich.

### **KLÚČOVÉ SLOVÁ**

Marketing, marketingové prostredie, stratégia, marketingový mix, samospráva

### **ANNOTATION**

Organizational structure of towns and corporations at Slovak republic changed with realized movement of competences from state administration bodies to municipalities, i.e. towns, corporations and municipal counties, and its significance as employer have grown. Inflow of new investments, tourism advancement, migration of inhabitants - this all is connected with advancement of regions, towns and corporations. On the other side, transformation of economy has deepened differences among regions and inside regions. Subject of article is suggestion of possibilities of marketing application into environment of municipalities, description of marketing environment of towns and corporations, marketing tools, corporation strategy formation. Inquiry method was used for information obtaining within mapping of current status of marketing utilization by municipalities.

Inquiry was performed within bachelor, diploma a rigorous works, in most cases from secondary resources as formal statistics, legislative norms, published materials, internet sources. As method was in most cases used inquiry, mostly personally. For goal achievement it was necessary to obtain a lot of information that should serve as groundwork for this subject analysis. Result of these works was knowledge that can be used in practice for improvement of marketing methods utilization at municipalities. Some of them are presented at article.

## KEY WORDS

Marketing, marketing environment, strategy, marketing mix, municipality

## ÚVOD

Marketing je „spoločenský a manažérsky proces, ktorého prostredníctvom si uspokojujú jednotlivci a skupiny svoje potreby a želania v procese výroby a výmeny výrobkov alebo iných hodnôt“. Takto definujú svetom uznávaní odborníci v oblasti marketingu Philip Kotler a Gary Armstrong marketing. V súčasnosti je už zrejmé, že marketingový manažment je nezastupiteľný vo všetkých typoch organizácií, ktoré chcú mať na trhu pevné postavenie. Práve Philip Kotler mieni, že koncept marketingu je potrebné rozšíriť. Nezameriavať sa len na oblasti, ktoré sú spojené s predajom tovaru, ale uplatniť ho v neziskových organizáciách, pri správe miest a obcí, pri propagovaní ľudí a ich názorov, udalosti, zaujímavých miest a oblastí. (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007 )

## MATERIÁL A METÓDY

V decembri 2009 bol na Fakulte verejnej správy UPJŠ v Košiciach, kde autorka článku do tejto doby pôsobila niekoľko rokov, úspešne ukončený, pod jej vedením grant VEGA „Uplatňovanie marketingu v samospráve v súvislosti so správou obce a jej majetkom, využitím moderných, efektívnych nástrojov riadenia“. Táto téma bola veľmi obsiahla. Vychádzala zo skutočnosti, že v dobe začatia jeho riešenia sa marketing v praxi samospráv na Slovensku využíval len veľmi málo, sporadicky a často sa využíval bez toho, aby bol považovaný za marketing

Predmetom riešenia grantu bola aplikácia marketingu do prostredia samospráv, popis marketingového prostredia miest a obcí, marketingových nástrojov, vytvorenie stratégie obce, definovanie podnikateľskej kultúry a možnosti využívania informačno-komunikačných technológií, predovšetkým možnosti využitia internetu v samospráve. V tejto súvislosti bolo potrebné určiť typ a zdroje informácií ktoré využíva verejnosť, vykonať analýzu web stránok samospráv určením ich typu a štruktúry prezentovaných informácií. Pri spracovaní grantu sa využívala dostupná literatúra z danej oblasti a ďalšie zdroje. Pre splnenie cieľa bolo potrebné získať množstvo informácií, ktoré by slúžili ako podklad pre analýzu problematiky. Vedúca grantu zvolila preto, pre ich získanie, formu bakalárskych, diplomových a rigorózných prác. Všetky ňou navrhované témy za obdobie riešenia grantu sa týkali, v rôznej forme, prieskumu a vyhodnotenia aplikácie marketingového mixu v prostredí samospráv.

## MARKETING MIEST A OBCÍ

V súčasnosti, keď marketing nie je len vecou podnikov, ale je aplikovaný aj do iných oblastí spoločnosti, je potrebné poznať jeho význam, výhody ale aj nedostatky pri využívaní jeho poznatkov v oblasti verejnej správy, najmä však v samospráve.

Je dobre si uvedomiť, že aj napriek všetkým výhodám, ktoré poskytuje uplatňovanie marketingu pri správe miest, obcí a regiónov, sú tu aj isté obmedzenia či problémy pri jeho aplikácií. Veľmi podrobne ich popisujú, vo svojej publikácii, Janečková, Vašítková:

- mestá a obce sú dynamické, pretože dochádza v nich k častým a nepredvídaným zmenám
- nie sú homogénne, pretože mnohé rozhodnutia sú výsledkom rokovania vlády

- mestá a obce musia poskytovať verejné služby na základe potrieb a nemali by byť predmetom trhu
- finančné zdroje samospráv sú obmedzené a marketing by mohol zvýšiť dopyt, ktorý by nebolo možné uspokojiť
- poskytovanie niektorých služieb samosprávou vyplýva zo zákona a výber niektorých služieb je obmedzený
- miestna samospráva sa netýka len poskytovania služieb, ale je aj záležitosťou štátnej správy a riadenie týchto procesov je odlišné, čo môže spôsobovať problémy pri aplikácií marketingu. (Janečková, Vašítková, 1999)

Čo rozumieme pod **marketingom mesta či obce**. Sú to všetky nástroje, prostriedky a metódy, ktorými si mesto či obec - ich samosprávne orgány - urobia predstavu o svojej trhovej hodnote. V súčasnosti teória marketingu miest a obcí ešte nie je chápaná komplexne a preto sa najčastejšie chápe len ako propagácia a nevyužívajú sa všetky nástroje marketingu. Keďže jedným z hlavných cieľov a záujmov miest a obcí je ich ďalší rozvoj, je potrebné dostať do popredia pri ich rozvoji nástroje marketingového mixu, rozšíreného pre obce, ktorými sú: produkt, cena, distribúcia, komunikácia (4P) a materiálne prostredie, ľudia, procesy a partnerstvo (+4P). Aplikácia týchto nástrojov nie je samočinná, a preto bude potrebné vychovať do budúcnosti odborníkov v tejto oblasti, pričom cieľom vzdelávania by mala byť aj snaha vytvoriť profil vzdelávania zodpovedajúci požiadavkám hospodárskej praxe v danom regióne. (Jurková, 2007b, s. 84)

## VÝSLEDKY A DISKUSIA

### Marketingové prostredie miest a obcí

Mestá a obce veľmi citlivo reagujú na všetky zmeny v spoločnosti a musia na ne reagovať v súlade s potrebami ich obyvateľov. Určenie marketingového prostredia mesta - obce je pomerne zložitá, pretože mesto - obec sú tvorené súborom prvkov, ktoré pôsobia na ich území.

**Marketingové makroprostredie** mesta - obce tvorí: demografické prostredie, ekonomické prostredie, politicko - právne prostredie, sociálne - kultúrne prostredie, prírodné prostredie a technologické prostredie.

**Marketingové mikroprostredie** mesta - obce delíme tak ako aj podniku na interné a externé. **Interné mikroprostredie** predstavuje samospráva mesta - obce. Ďalším prvkom mikroprostredia sú zamestnanci mesta - obce, t.j. úradu a inštitúcií, ktoré mestský - obecný úrad priamo riadi. S tým súvisí aj kvalita vnútornej štruktúry organizácie a kvalita vedenia mesta - obce ako celku. **Externé mikroprostredie** mesta - obce tvoria dodávatelia, marketingoví sprostredkovatelia, konkurenti a verejnosť - zákazníci - jeho občania prihlásení tam na trvalý pobyt. Pretože oni na základe svojich potrieb a záujmov volia do samosprávy mesta - obce takých ľudí, o ktorých sú presvedčení, že budú zastupovať ich záujmy. (Janečková, Vašítková, 1999), (Hasprová a kol., 2007)

### Marketingová stratégia miest a obcí

Ako uvádza Foret a kol. slovo stratégia je odvodené od starogréckeho slova a znamená umenie viesť vojnu a riešiť vojnové operácie tak, aby bolo dosiahnuté víťazstvo. Z nášho pohľadu je to teda umenie riadiť činnosť určitého kolektívu ľudí spôsobom, ktorý umožní splniť vytýčené ciele. So stratégiou, podľa Búšika, je spojený pojem „**vízia**“. Vízia by mala

dať odpoveď na to, ako bude v budúcnosti mesto či obec vyzeráť, ako sa bude odlišovať od iných a ako budú vnímané svojimi obyvateľmi a podnikateľmi.

V procese tvorby marketingovej stratégie mesta alebo obce je dôležitá postupnosť krokov, ktorú predstavujú tieto fázy:

1. Koncepcná fáza, v ktorej je definovaná vízia mesta - obce, formulovanie zdieľaných hodnôt, filozofie a poslania a vytýčenie strategických – dlhodobých cieľov.
2. Analytická fáza, ktorá predstavuje analýzu politických, ekonomických, sociálnych, demografických, technologických a ekologických trendov, analýzu externého a interného prostredia – SWOT analýzu a analýzu konkurencie podľa oblastí resp. trhov.
3. Návrhová fáza a výber stratégie zahŕňa definovanie konkrétnych rozvojových cieľov pre každú oblasť života mesta či obce, tvorí varianty a vyberá najvhodnejšiu marketingovú stratégiu.
4. Realizačná fáza čiže uskutočnenie stratégie pozostáva z formulácie vykonávacích programov – marketingového mixu, kontroly realizácie stratégie, monitorovania prostredia a prehodnotenia realizácie a aktuálnosti stratégie. (Búšik, 2006), (Foret a kol., 2001)

Pri príprave stratégie mesta – obce je dôležité, aby jej tvorcovia boli v styku nielen s predstaviteľmi samosprávy, ale do jej tvorby by mali byť zapojené rôzne záujmové skupiny obyvateľov v spolupráci s poradenskými agentúrami. To znamená, že **vízia** by mala presne pomenovať miesto mesta - obce v území, jej fungovanie, rozvoj, preferované podnikateľské aktivity, kvalitu ľudského života – bývania, možnosti zamestnania, trávenia voľného času a pod. **Filozofia** musí vychádzať zo zdieľaných hodnôt blízkych obyvateľom, a preto predstavitelia mesta - obce musia pri tvorbe stratégie jasne určiť hodnoty, ktoré by sa mali nasledujúcich 10-15 rokov dodržiavať. Tieto hodnoty „primárne, resp. prírodné, materiálne, duchovné, resp. kultúrne, individuálne, spoločenské, civilizačné, etické, estetické, politické, náboženské, právne, úžitkové, epistemické /poznávacie/, technické, technologické resp. technicko-ekonomické či ekologické „; (Ferencová, 2008, s. 440) by sa mali prejavovať vo vzťahu občanov k mestu - obci, zamestnancov samosprávy k svojmu úradu, vzájomnými vzťahmi medzi spolupracovníkmi a ich vzťahmi k občanom, podnikateľom, investorom a pod. **Poslanie** hovorí o tom, prečo, pre koho a akým spôsobom mesto - obec funguje. Pred jeho tvorbou by si mali dať zainteresovaní odpovede najmä na tieto otázky: „kto sme, čo robíme a kam smerujeme?“ Poslanie dáva mestu – obci vlastnú, špecifickú identitu a odlišuje ich od ostatných. (Metodická príručka, 2002)

### **Postup tvorby stratégie miest**

Pri tvorbe stratégie mestá založili svoje strategické plánovanie na dvoch krokoch: I. krokom bolo vytvorenie profilu mesta a II. krok predstavovala tvorba konkrétnej stratégie. **Profil miest** tvoril písomne spracovaný materiál ktorý obsahoval základné charakteristiky mesta, informácie o obyvateľstve, domácnostiach a bytovej výstavbe. Tento ďalej obsahoval informácie o trhu práce – zamestnanosť, nezamestnanosť, hospodárení mesta a mestskom rozpočte, infraštruktúre, verejných zariadeniach. Súčasťou profilu boli aj tabuľky, grafy a obrázky.

Ďalším krokom bola **tvorba konkrétnej stratégie**. Na jej spracovaní sa podieľali odborníci a sociálni partneri z vybraných oblastí. V mestách bola zvyčajne vytvorená komisia, ktorá bola zodpovedná za jej spracovanie a bola menovaná primátorom. Komisia pracovala v spolupráci s pracovníkmi mestského úradu a v nasledujúcom kroku určila hlavné zameranie stratégie, a to na ekonomický a sociálny rozvoj. Niektoré mestá zvolili pred tvorbou stratégie



prieskum názorov obyvateľov, ktorý sa uskutočnil dotazníkovou formou na vzorke respondentov. V prieskume podnikateľského prostredia boli zosumarizované informácie o podnikoch v meste, bariérach rozvoja, o importnej a exportnej orientácii podnikov, kvalite pracovnej sily, nedostatku zamestnancov, predpokladanom budúcom vývoji a nehnutelnostiach na podnikanie, hodnotili sa služby miestnej správy, kritické oblasti.

### **Strategická vízia a ciele**

Každá stratégia je vlastne nástrojom na dosiahnutie určitého cieľa. Preto manažment obce, mesta alebo regiónu musí mať predstavu o tom, ako má obec, mesto či región vyzeráť. Aká je teda **vízia** obce? Vieme, že každý môže mať inú predstavu, čoho odrazom sú napr. predvolebné programy jednotlivých strán alebo zoskupení pred voľbami, ktoré odzrkadľujú názory a predstavy určitej skupiny obyvateľov. A výsledok by mal byť prienikom rôznych názorov všetkých zúčastnených a mal by vyjadrovať ich predstavy a záujmy, napr. zvýšením kultúry bývania, podporou malého a stredného podnikania, rozvíjaním kultúry a pod.

Strategické **ciele** musia spĺňať niektoré požiadavky, hlavne musia byť špecifické, merateľné, dosiahnuteľné, podstatné a načasované.

Strategické ciele miest sú v týchto oblastiach: ekonomický rozvoj, sociálny rozvoj, ľudské zdroje, podnikanie, doprava a technická infraštruktúra, cestovný ruch.

Ciele miest sú odlišne štruktúrované, pretože neexistuje jednotná norma na ich zostavenie. Každé mesto sa prikláňa k možnosti, ktorá ho viac vystihuje.

Strategická **vízia** predstavuje mestá atraktívneho vzhľadu s dobudovanou infraštruktúrou, službami a vyrovnanou ekonomikou. Mestá, ktoré majú navyše krásne prírodné prostredie, historické, obchodné, podnikateľské a kultúrne tradície, sa predstavujú ako mestá kultúry a kvality života pre všetkých. (Balážová, Papcunová, 2008), (Hasprová a kol., 2007)

### **Marketingový mix miest a obcí**

Model 4P + 4P tvorí klasický model marketingu, t.j. product – produkt, price – cena, place – miesto, dostupnosť, distribúcia, promotion – komunikácia, využívaný v marketingu podnikov, plus 4P, t.j. rozšírenie pre samosprávy o people – ľudia, processes – procesy, physical evidence – materiálne prostredia a partnership – partnerstvo.

**1. Produkt** mesta alebo obce predstavuje všetko, čo ponúkajú svojim „zákazníkom“ – obyvateľom, návštevníkom, podnikom, investorom tak, aby boli uspokojené ich potreby. Podľa Hasprovej produkt mesta – obce rozdeľujeme na :verejné služby ktoré mesto – obec ponúka a poskytuje, akcie organizované mestom – obcou, ponuku investorov a keďže mestá a obce sú tvorené prírodným, historickým, ekonomickým a sociálnym prostredím, stávajú sa v tomto zmysle súčasťou produktu všetky faktory, ktoré v nich pôsobia. (Hasprová, 2005)

**Záver:** v prácach študentov bolo konštatované, že zákonom stanovené povinnosti samosprávy prísne dodržiavajú, ostatné verejné služby závisia hlavne od finančných možnosti tej – ktorej obce či mesta. Citeľne však chýba v mnohých prípadoch obecná polícia. Medzi akcie, najčastejšie organizované samosprávou patria predovšetkým akcie športového a kultúrneho charakteru. Kultúrne akcie sa riadia zaužívanými zvyklosťami tak, aby hlavne mladým občanom pripomínali dedičstvo predkov.

**2. Cena** predstavuje peňažné vyjadrenie hodnoty produktu. Podľa Ústavy Slovenskej republiky mestá a obce financujú svoje potreby z vlastných príjmov a tiež zo štátnych dotácií.

Mnohé služby poskytované mestami a obcami sú bezplatné zo zákona, ale nedá sa hovoriť o bezplatnosti v priamom zmysle slova. Sú platené zo zdrojov, ktoré pochádzajú z daní občanov, podnikov, prípadne zo systému povinného poistenia. Niektoré ceny produktov poskytujúce obcou určuje obec, ale tieto ceny podliehajú úplnej alebo čiastočnej regulácií. V závere sa dá povedať, že z hľadiska stanovenia ceny delíme produkty na produkty :

- poskytované mestami a obcami bezplatne a na základe zákona
- produkty, ktorých cena je určená, ale podlieha čiastočnej alebo úplnej regulácií
- ktorých cenu si môže mesto – obec určovať samo.(Pauličková, 2005)

**Záver:** Cena v marketingu samosprávy zahŕňa obvykle ceny pozemkov, budov, nehnuteľností, pracovnej sily, niektorých služieb a pod. K vlastným príjmom obcí patria napr. príjmy z miestnych daní – daň z pozemkov, stavieb, bytov, daň za psa, ubytovanie, z hracích automatov, predajných automatov. Ďalej obce ukladajú poplatok za komunálny odpad a drobné stavebné odpady. Bezplatne sú poskytované produkty ako je údržba a značkovanie turistických chodníkov, verejné osvetlenie, činnosť informačných kancelárií a pod. Všetky skúmané samosprávne jednotky využívajú tieto možnosti.

**3.** Podľa Hanulákovej na marketingový nástroj **place** - „distribúcia, miesto, dostupnosť“ sa môžeme pozeráť z troch hľadísk: hľadiska polohy – geografického umiestnenia, organizačného hľadiska a z hľadiska dostupnosti príslušného orgánu. (Hanuláková, 2004)

Pod dostupnosťou tiež chápeme možnosti dopravného spojenia, polohu mesta – obce a jej prístupnosť z iných oblastí. Čo sa týka distribúcie produktu, mesto – obec sa môže rozhodnúť aký distribučný kanál zvolí. Môže použiť **priamu distribučnú cestu** tak, že službu bude poskytovať sama alebo zvolí **nepriamu distribučnú cestu** tak, že poskytovanie služby zverí inej, súkromnej alebo neziskovej organizácii. (Janečková, Vašítková, 1999)

**Záver:** : Je možné konštatovať, že samosprávne jednotky využívajú priame aj nepriame distribučné cesty tak, aby sa produkt dostal čo najkratšou cestou k občanovi.

**4.** Marketingová **komunikácia** predstavuje dôležitú zložku marketingového mixu vo všeobecnosti, ale aj v prípade územia, regiónu, obce alebo mesta, pretože celý marketingový proces je založený na komunikácii so zákazníkom. A znamená na jednej strane oboznamovať a na strane druhej počúvať. Marketingová komunikácia „informačný tok sprostredkúva spôsobom výhodným pre obe zúčastnené strany, sprostredkúva sprístupnenie produktu cieľovému publiku pomocou účelného a obojstranne výhodného distribučného systému“ (Ferencová – Butoracová Šindleryová, 2009, s.28).

V rámci regiónu, mesta alebo obce považujeme za základné nástroje **marketingovej komunikácie** osobnú komunikáciu, propagáciu a public relations. **Osobná komunikácia** prebieha hlavne medzi zamestnancami rôznych typov úradov a občanmi a kladie na zamestnancov vysoké nároky. Musia totiž v občanovi vzbudiť pozitívnu odozvu a hlavne musia byť aktívni pri riešení jeho problémov. **Propagácia** predstavuje naopak neosobnú formu marketingovej komunikácie. Využívajú sa tu rôzne formy, napr. prospekty, katalógy, plagáty, letáky, inzeráty, spoty v rádiu či televízii, web stránky a podobne. Vzťahy alebo práca s verejnosťou, označované ako **public relations** patria k najefektívnejším komunikačným nástrojom. Medzi ich základnú úlohu patrí vytvoriť prostredníctvom médií kladné vzťahy medzi samosprávou a verejnosťou. (Metodická príručka, 2002)

**Záver:** Marketingová komunikácia predstavuje jednu z najprepracovanejších zložiek marketingového mixu v samospráve. Pre zlepšenie činnosti v tejto oblasti je dôležité, aby samosprávy mali vypracovaný plán marketingovej komunikácie, tam kde je to možné aj samostatné oddelenie, ktoré by sa zaoberalo marketingovými aktivitami.

**5.** Podľa Pauličkovej **materiálne prostredie** mesta – obce predstavuje všetko to, čo obklopuje spotrebiteľov – obyvateľov a pre poskytovanie produktu alebo služby je nevyhnutné. Materiálne prostredie rozdeľujeme na vonkajšie a na vnútorné. (Pauličková, 2005)

**Záver:** Pri vyhodnocovaní vonkajšieho materiálneho prostredia sa študenti zhodli v tom, že pre vytvorenie dobrého obrazu o meste, obci je potrebné, aby verejné priestranstvá a pešie zóny boli vybavené vhodným mobiliárom – lavičky, oddychové sedenia, smetné koše, informačné a smerové tabule, osvetlenie. Na mnohých miestach je potrebné vykonať povrchové úpravy chodníkov, plôch zelene, vybudovať hygienické zariadenia, úschovne batožín. Vnútorné materiálne prostredie je všade na dobrej úrovni.

**6.** Medzi dôležité a neodmysliteľné nástroje marketingu v samospráve patrí aj **Ľudský činiteľ**. Je dôležité, aby samospráva zapájala občanov do vecí verejných, aby pracovala s mládežou, podporovala vznik rôznych občianskych iniciatív a nadväzovanie partnerstiev napr. medzi obcami, ale aby nezabudla aj na vzdelávanie svojich zamestnancov. (Bernátová, Vaňová, 2000)

**Záver:** Vo všeobecnosti prevláda poznanok, že hlavne vo väčších mestách, je problémom nízky záujem občanov o aktivity samosprávy. Je potrebné tiež zabezpečiť informačné prepojenie mestských inštitúcií, kvôli lepšej výmene informácií a flexibilitate rozhodovania. Zaujímavý je poznanok, že medzi najvýraznejšie nedostatky zamestnancov samospráv patrí nedostatočné ovládanie cudzích jazykov aspoň na základnej komunikačnej úrovni, nedostatočné ovládanie výpočtovej techniky a zásad bezpečnosti na internete, nevhodné správanie voči zákazníkom.

**7.** Poskytovanie produktu alebo služby vo všeobecnosti nazývame **procesom**. Tieto môžeme rozlišovať podľa intenzity stykov so zákazníkmi, ako to uvádza Janečková, Vašítková na vysoké kontakty, nízke kontakty alebo stredné kontakty. V prípade miest a obcí sú to služby poskytované mestským – obecným úradom, tiež organizáciami v pôsobnosti samosprávy alebo súkromnými organizáciami. (Janečková, Vašítková, 1999)

**Záver:** Vysoký kontakt so zákazníkom v mestách a obciach udržiavajú pracovníci úradu. Najtypickejším procesom v samospráve je proces vybavovania žiadostí, ktorý sa riadi samostatným zákonom – správnym poriadkom. Za nízky kontakt je naproti tomu považovaný spôsob, akým je riešený odvoz tuhého komunálneho odpadu, kde jeho pracovníci sa málokedy stretávajú tvárou v tvár s občanmi.

**8. Partnership.** Je dôležité, ako hovorí Pauličková nezamieňať si pojem partnerstvo s pojmami spolupráca - používanom často všeobecne a participácia. Partnerstvo mesta- obce predstavuje vyššiu úroveň spolupráce so všetkými subjektmi, ktoré tvoria produkt mesta - obce. Teda je to účasť verejného a súkromného sektoru a na riadení a rozvoji mesta – obce. (Pauličková, 2005)

**Záver:** Za príklad spolupráce verejnej správy a občianskeho sektoru sa považujú napr. voľby alebo referendum. Tiež majú občania právo podieľať sa na správe vecí verejných prostredníctvom účasti na zasadaniach mestského – obecného zastupiteľstva alebo na verejných zhromaždeniach. V prípade poskytovania služieb samosprávou sa stále málo využívajú formy partnerstva so súkromným sektorom. Z partnerstva medzi subjektmi verejného sektoru môžeme hovoriť o fungovaní spoločných obecných úradov, ktoré majú kompetencie v niektorých oblastiach a o partnerstve miest.

## ZÁVER

Získané výsledky z riešeného grantu, podané len vo veľmi stručnej podobe, a vyhodnotenie aplikácií marketingu do prostredia samospráv, predstavujú možnú cestu, ktorou by sa samosprávy mali uberať pri implementovaní nástrojov marketingu do praxe. Nový štýl riadenia verejného sektoru, new public management, vychádza z kritiky tradičného byrokratického modelu verejnej správy, hľadá cesty ako zlepšiť jej efektívnosť, reštrukturalizovať služby, orientovať ju na výsledok, cielene využívať nástroje riadenia verejnej správy. Naplnenie týchto cieľov je nevyhnutne spojené so zmenami v riadiacich procesoch a organizačných štruktúrach samospráv. V tomto zmysle si pozornosť zasluhuje koncept novej sféry regionálnych záujmov, tvorba klastrov. Podľa Európskej komisie sú to skupiny nezávislých podnikov a inštitúcií ktoré spolupracujú a sú miestne koncentrované v jednom či niekoľkých regiónoch. Cieľovou skupinou v našom prípade je vytváranie klastrov typu: univerzita – podnik – samospráva (bližšie Jurková, 2007a). Vytváranie takýchto klastrov má podľa skúsenosti priemyselne vyspelých krajín pozitívny vplyv na inovácie, konkurencieschopnosť, vytváranie informácií a tým na rast a udržateľnosť podnikateľskej dynamiky.

## LITERATÚRA

- [1] BALÁŽOVÁ, E.- PAPCUNOVÁ, V. 2008. *Manažment samospráv I*. Nitra: Municipalia, a.s. ISBN 978- 80- 552-0045-3
- [2] BERNÁTOVÁ, M –VAŇOVÁ, A.2000. *Marketing pre samosprávy I*. Marketing území. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB, Inštitút rozvoja obcí, miest a regiónov, British Know-How Fund. ISBN 80-8055-337-8
- [3] BÚŠIK, J., 2006. *Regionálny manažment a marketing*. Bratislava: Ekonóm. ISBN 80-225-2193-0
- [4] FORET, M.-PROCHÁZKA, P.-VACULÍK, J.-KOPŘIVOVÁ, K.- FORET, N.2001. *Marketing, základy a postupy*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-558-X
- [5] FERENCOVÁ, M. 2008. Fenomén hodnoty. In *Humanum*, Nr 3/2009. Warszawa, 2009. ISSN 1898-8431
- [6] FERENCOVÁ, M. – BUTORACOVÁ ŠINDLERYOVÁ, I. 2008. *Marketingová komunikácia*. Prešov : Fakulta manažmentu PU v Prešove, 2009. 137 s. ISBN -978-80-555-0013-3
- [7] GBUROVÁ, J. - MOROVSKÁ, I. 2010. *Vybrané inovatívne trendy v marketingu*. In *Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie doktorandov a mladých vedeckých pracovníkov EDAMBA 2010*. Bratislava: EKONÓM, Ekonomická univerzita. s. 118-124. ISBN 978-80-225-2972-3.
- [8] HANULÁKOVÁ, E., 2004. *Marketing územia – oblasti, možnosti a perspektívy*. Bratislava: Ekonóm. ISBN 80-225-1918-9
- [9] HASPROVÁ, M. a kol.2005. *Marketing miest a obcí – vybrané problémy*. Bratislava: Ekonóm. ISBN 80- 225-2045-4
- [10] HORVATHOVÁ, M.-SEDLÁKOVÁ, S.- GUZYOVÁ, K. 2007. *Marketing a samospráva. Marketingová komunikácia v krajinách EÚ a v samospráve Slovenskej republiky*. In: *Trendy v systémoch riadenia podnikov- zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie*. TU Košice. ISBN 978-80-8073-885-3
- [11] JANEČKOVÁ, L.- VAŠTÍKOVÁ, M., 1999. *Marketing miest a obcí*. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o. ISBN 80-7169-750-8
- [12] JURKOVÁ, J. 2007a. *Rozvoj ľudských zdrojov v kontexte systému vzdelávania v podmienkach Slovenskej republiky*. In: *Znalostní ekonomika - trendy rozvoje*

- vzdělávání, vědy a praxe. Recenzovaný sborník příspěvku z mezinárodní vědecké konference. Luhačovice : z - studio Zlín, 2007. s. 51. ISBN 978-80-7318-646-6
- [13] JURKOVÁ, J. 2007b. *Marketing na trhu univerzitního vzdelávania Slovenskej republiky*. In: *Recenzovaný sborník Mezinárodní Baťovy Doktorandské Konference*. Zlín : TISK SPRINT, 2007. s. 84. ISBN 978-80-7318-529-9
- [14] KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. 2004. *Marketing*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 80-247-0513-3
- [15] KOTLER, P.-WONG, V.-SAUNDERS, J.-ARMSTRONG, G. 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-1545-2
- [16] *Marketing územia pre št. a miestnu správu*. 2002. Bratislava: Ústav vzdelávania a služieb. ISBN 80-89073-03-4
- [17] MATUŠ, J. - ČÁBYOVÁ, K. – ĎURKOVÁ, K. 2008. *Marketing – základy a nástroje*. Trnava: Fakulta masmediálnej komunikácie UCM. ISBN 978-80-8105-074-9
- [18] PAULIČKOVÁ, R. 2005. *Regionálny a mestský marketing*. Bratislava: Eurounion spol. s.r.o. ISBN 80-88984-72-6

Ing. Miriam Horváthová PhD.  
Prešovská univerzita v Prešove  
Fakulta manažmentu  
Katedra marketingu a medzinárodného obchodu  
Konštantínova 16  
080 01 PREŠOV  
[mhorvathova@unipo.sk](mailto:mhorvathova@unipo.sk)

# **Náklady na systém pojištění pracovních úrazů ve vztahu se změnou příslušného zákona**

## **The work-accident insurance cost in relation with its law regulation**

**Vojtěch Chlubna**

### **ANOTACE**

Článek se zaměřuje na rozbor výdajů podniku na sociální politiku státu v oblasti pracovních úrazů a na možnosti nápravy tohoto pojistného systému, jenž je v České republice řešen vyhláškou o Odpovědnosti zaměstnavatele za škodu. Tento systém je kritizován především pro ne hospodárnost, neefektivnost a nízkou hospodářskou transparentnost. Kritika tohoto způsobu pojištění postupně získává na významu a zvláště pak v době úsporných opatření. Finance systému jsou součástí státního rozpočtu, což je činí nepřehlednými a celkově snižuje možnost kontroly jeho hospodárnosti. Dále nastavení kritérií (rozdělení ekonomických činností či finanční motivace účastníků pojištění) není schopno reflektovat současné požadavky systému zaměstnanec – podnik - stát. Systém představuje nemalé zatížení mandatorními výdaji a to především větší podniky působícím v těžkém průmyslu. Náprava systému se pro jeho provizorní charakter řeší již od doby jeho zavedení, stále ovšem vláda ČR není schopna podniknout konkrétní a radikální kroky.

### **KLÍČOVÁ SLOVA**

Podnikové výdaje, úrazové pojištění, pracovní úraz.

### **ANNOTATION**

This article focuses on opportunities for redress work-accident insurance scheme which is solved in the Czech Republic. This system is mainly criticized for inefficiency, ineffectiveness and low economic transparency. Criticism of this type of insurance is gradually gaining importance and especially in time of austerity measures. Finances are part of the state budget, which makes them hard to read, and generally reduces the possibility of monitoring the economy. Further set of criteria (the distribution of economic activities or financial motivation of the participants insurance) is not able to reflect the current requirements of the system employee - company - country. The system represents a considerable burden on mandatory spending, particularly larger companies operating in heavy industry. Axle system for its provisional character has addressed since its introduction, though still unable Czech government to take concrete and radical steps.

### **KEY WORDS**

Corporate costs, assurance scheme, work-accident.

### **ÚVOD**

Finanční systém s ročním obratem přes šest miliard není, v zemi velké jako Česká republika, systémem malým a rozhodně by u takového systému neměla být podceňována důležitost v oblasti kontroly hospodárnosti a efektivnosti. Pokud nevyhovuje systém stávající, je třeba

jej změnit nebo zavést systém jiný. Nový systém pak musí splňovat požadavky nejen na hospodárnost a soulad s patřičnými směrnicemi musí také dynamicky reagovat na aktuální stav a potřeby všech jeho účastníků.

Problematika úrazového pojištění pracovních úrazů je dosud nevyřešenou kapitolou reforem z počátku devadesátých let, kdy byla přechodná řešení nástrojem efektivního a rychlého přechodu na nové systémy. Jejich rysem byla rychlá účinnost a to i za cenu nehospodárnosti a posléze i nesouladu s pravidly a dohodami EU. V případě zavedení Odpovědnosti zaměstnavatele za škodu při pracovním úrazu se jednalo o ochranu finančního zajištění zaměstnanců pro případ platební neschopnosti zaměstnavatele či jeho nevoli platit zaměstnanci odškodné. Paušalizace sazeb pojistného však nereflakuje reálné zatížení, které podnik svou rizikovostí pracovišť, počtem úrazů a především jejich finančního dopadu představuje. Komplementární charakter systému umožňuje sledovat pouze přímé náklady spojené s úrazem tedy odškodnění po dobu pracovní neschopnosti. Úraz je mnohdy ovšem spojen se zvýšenými náklady v podobě nemocenské, invalidního důchodu či rekvalifikace poškozeného. Systém negeneruje žádné rezervní finanční prostředky, kterými by kryl případné nedostatky. Veškeré přebytky jsou tak odváděny do státního rozpočtu. V této souvislosti je nezbytné zavedení rezervního fondu, který by tuto funkci zajišťoval a tím oprostil systém od vazby na, již tak zatížený, státní rozpočet.

Vyjmenovat nedostatky stávajícího a obecné požadavky na nový pracovní-úrazový pojistný systém v ČR nečiní potíže, jsou zřejmé a do určité míry měřitelné. Problém nastává v hodnocení přínosu navrhovaných variant. Jsou sice již připraveny minimálně tři varianty nového systému a jedna z nich je obsažena v novém zákoně o úrazovém pojištění zaměstnanců. Jeho účinnost je ovšem neustále odkládána a je možné, že v účinnost vůbec nevstoupí. Pro nastolení nového systému, který musí projít schvalovacím procesem správy státu, je totiž potřeba nejen jeho správnost a potřebnost, ale hlavně pochopení a porozumění této potřebě ze strany správních činitelů. Jednoduše je zapotřebí takzvané politické vůle, která doposud v česku chyběla. Nyní, po změně mnoha křesel v poslanecké sněmovně, je nová naděje otevřenějšího přístupu k řešení tohoto dlouhodobého problému.

## NÁKLADY A SYSTÉM ÚSPOR NA STRANĚ ZAMĚSTNAVATELE

V české republice je celosvětově jeden z největších rozdílů celkových nákladů na zaměstnance a hrubé mzdy. Je to dáno především vysokým pojistným na sociální zabezpečení a příspěvkem na státní politiku zaměstnanosti. Náklady českých podniků v oblasti pojištění pracovních úrazů jsou předepsány v konkrétní výši. Tu udává součin sazby pojistného a souhrnu vyměřovacích základů. Sazba pojistného vychází ze zařazení podniku do skupiny odvětvové klasifikace ekonomických činností OKEČ. Souhrn vyměřovací základů se týká všech zaměstnanců za pojistné čtvrtletí. Na jednoduchém příkladu pro představu ukážeme, kolik jsou tyto náklady u podniku klasifikovaného ve zpracovatelském sektoru.

Tab. 1 Příklad mandatorních výdajů na pojistné v podniku

sazba	vym. základ	počet zam.	pojistné/zam.	pojistné/zam.	pojistné/podnik	pojistné/podnik
[promile]	[Kč]	[počet]	[Kč/měsíc]	[Kč/rok]	[Kč/měsíc]	[Kč/rok]
8,4	20 000	100	168	2 016	16 800	201 600

Sazba pojistného je pevně daná, neměnná a při výpočtu pojistného se vztahuje pouze na zařazení podniku dle pevné klasifikace. Jinými slovy se jednotná sazba vztahuje na každého zaměstnance podniku od útvarů výroby po útvary správní. V této souvislosti se nabízí

inspirace v sousedním Německu, kde se klasifikace ekonomické činnosti podniku vypočítává váženým průměrem dle činnosti všech zaměstnanců v podniku.

V tabulce 2 je v modelovém podniku ukázán rozdíl v nákladech na pojistné při běžné sazbě a při vážené sazbě s ohledem na různé ekonomické činnosti v podniku. V příkladu se uvažuje s váženou sazbou vypočítanou ze sazby 8,4% pro 80 zaměstnanců výroby a 2,8% pro 20 zaměstnanců správy podniku.

Tab. 2 Příklad výpočtu vážené sazby pojistného

	sazba dle OKEČ	Vážená sazba	Počet zaměstnanců			Vyměřovací základ [Kč]			Roční pojistné	Roční pojistné vypočtené na základě vážené sazby
			Celkem	Výroba	Správa	Průměr	Výroba	Správa		
Zaměstnavatel	8,4	7,3	100	80	20	20 000	20 000	20 000	201 600	174 720

Celopodnikové zařazení podniku do jedné skupiny sazeb však v tomto směru podporuje úvaha o nerovnováze mezi rizikovostí pracovišť se stejnou náplní práce, situovaných ovšem v různých odvětvích. Především se jedná o pozice nevýrobního, především správního charakteru. Problematika kategorizace rizikovosti pracoviště je samozřejmě značně náročná, tyto konkrétní vztahy však nejsou zkoumány nejen na podnikové úrovni, kde by byla možnost individuálního přístupu pozorovatele, tak ani centrálně na úrovni celonárodní. Pokud tedy není dopad okolí na rizikovost pracoviště zkoumán, dochází k paušalizaci podnikových sazeb a tím k neopodstatněnému navyšování mandatorních výdajů podniku.

Nejvíce postižení touto paušalizací jsou podniky, v nichž dochází k velké diferenciaci rizikovosti pracoviště. Například posuďme pravděpodobnost úrazu či nemoci z povolání u horníka a znovu uvedenou účetní tentokrát z báňského podniku. Pro lepší představu uvedeme, že sazba dle klasifikace u hornických činností je 5,4% oproti sazbě 0,28% u účetních. Pokud tedy propočítáme roční úhrny pojistného pro zjednodušení při stejném vyměřovacím základu 240 tis., dostaneme u horníka 12 560 Kč a u účetní 672 Kč. V rámci paušalizace sazeb bude ovšem odvedeno pojistné ve výši 12 560 Kč za každého z nich.

Dále nemá výpočet pojistného žádnou vazbu na vývoj úrazovosti v podniku, respektive nereflexuje snahu a úspěšnost zaměstnavatele snižovat úrazovost ve svých provozech. Pokud tedy uvedeme rovnici výpočtu pojistného a zjednodušíme její činitele **Pojistné = sazba x mzda** vidíme, že neobsahuje jedinou nezávisle proměnou, která by ovlivňovala výši pojistného a to nezávisle na snaze zaměstnavatele. Přitom právě on je ze zákona nucen neustále zvyšovat bezpečnost a úrazovou prevenci svých zaměstnanců. Pozitivní finanční motivace zaměstnavatele na vývoji úrazovosti je tedy nulová. Celková finanční motivace je dána hrozbou pokut za nedodržení bezpečnosti práce. Proto rozhodování o bezpečnostních opatřeních se odvíjí pouze od otázky „**Co mohu ztratit?**“ místo pozitivního „**Co mohu získat?**“.

V souvislosti s uvedeným příkladem budeme uvažovat podnik, který již druhým rokem nevykázal žádný pracovní úraz. Roční náklady takového podniku na pojištění pracovních úrazů činí zhruba sto tisíc korun. Podnik však není primárně finančně zainteresován na vývoji úrazovosti svého provozu, neboť není schopen výši pojistného jakkoliv ovlivnit. V takovém případě se však z povinného pojistného stává forma daně, která přispívá k již tak vysokému finančnímu zatížení českých podniků. I přes klesající trend úrazovosti, výše celkového pojistného plnění meziročně roste. Je to dáno prodlužující se dobou nemocnosti, počtem vyplácených rent a rostoucí cenou léčení. Například počet rent mezi lety 1995 a 2008 vzrostl z 2 693 na 14 101 případů. Tento alarmující, více než pětinašobný nárůst, může vysvětlit pouze změna v posuzování pojistných škod, neboť závažnost případů také spíše klesá.



Je potřeba si uvědomit, že i přes absenci pozitivní finanční motivace se různí snaha zaměstnavatelů ovlivňovat bezpečnost svého provozu. Tím jak se jim to daří, daří se také nezatažovat či naopak výše popsany systém pojistného plnění.

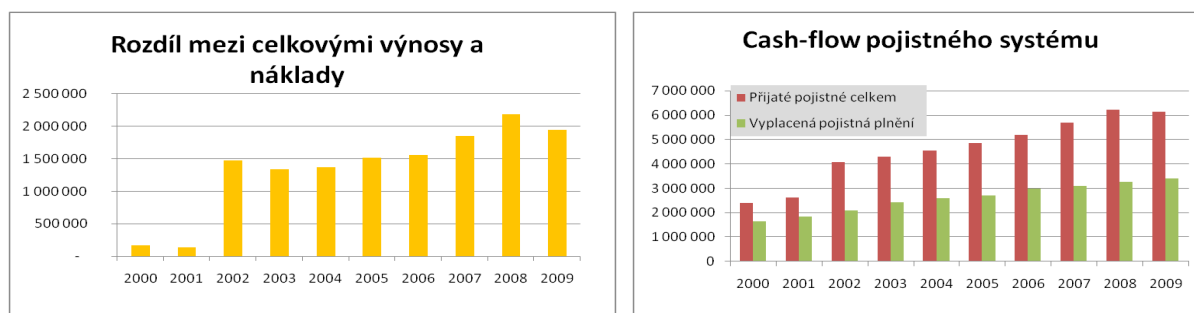
## FINANČNÍ NÁROČNOST POJISTNÉHO SYSTÉMU

Finanční náročnost systému je znázorněna v tabulce 3. Dodáme, že v roce 2002 došlo k redukci správní režie z 25% na 13,5% zároveň došlo také k jednorázovému zvýšení sazeb pojistného, které znamenalo zvýšení přijatého pojistného o 55%.

Tab. 3 Vybrané ukazatele pracovně-úrazového pojistného systému v ČR. Zdroj: Ministerstvo financí ČR

Rok		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Přijaté pojistné celkem	[tis. Kč]	2 402 173	2 618 722	4 067 310	4 297 011	4 550 996	4 859 277	5 199 571	5 675 928	6 222 364	6 139 930
Vyplacené pojistné plnění	[tis. Kč]	1 639 839	1 849 074	2 079 224	2 415 953	2 595 634	2 713 900	2 973 255	3 098 801	3 269 079	3 397 763
Podíl vyplac. plnění na přijatém pojistném	[%]	68	71	51	56	57	56	57	55	49	51
Rozdíl mezi výnosy a náklady celkem	[tis. Kč]	172 417	138 818	1 475 760	1 336 982	1 373 458	1 519 768	1 557 413	1 855 962	2 186 391	1 940 860

Obr. 1 Grafické srovnání vybraných ukazatelů pracovně-úrazového pojistného systému



Z grafického zobrazení přijatého pojistného a vyplacených pojistných plnění je zřejmý dlouhodobý trend nadhodnocení sazeb. Z druhého grafu jsou patrné příjmy státního rozpočtu, které jsou dány rozdílem mezi celkovými výnosy a náklady. Z dlouhodobého hlediska jsou velice potlačena rizika mimořádných událostí pro případ navýšení výdajů. Z toho důvodu nejsou takto vysoké finanční přebytky, které se dlouhodobě pohybují na úrovni blízké 50% celkových příjmů systému, odůvodnitelné. Ve zkoumaném horizontu deseti let přesahují tyto finanční přebytky částku 13,5 miliardy korun. Nutno dodat, že veškeré tyto prostředky směřují do státního rozpočtu bez jakékoliv řízeného zpětného návratu do preventivního systému bezpečnosti práce.

## ZÁVAZKOVÉ ZATÍŽENÍ SYSTÉMU

Příjmová a výdajová stránka stávajícího systému byla představena. Ministerstvo financí predikuje, že výplaty vzniklé do roku 2013 (plán vstoupení v účinnost zákona o úrazovém pojištění zaměstnanců a převedení systému pod správu České správy sociálního zabezpečení) zatíží tento systém do roku 2057, přičemž souhrn výplat přesáhne 78 mld. Kč. Tento údaj slouží především k posouzení náročnosti přechodu na nový systém, kdy bude nutné vypořádat tyto finanční závazky pojišťoven. Jelikož je systém financován průběžně s přebytky, které jsme již uvedli, nebude problém krýt průběžně i tyto závazky.

## NÁKLADY SPRÁVY

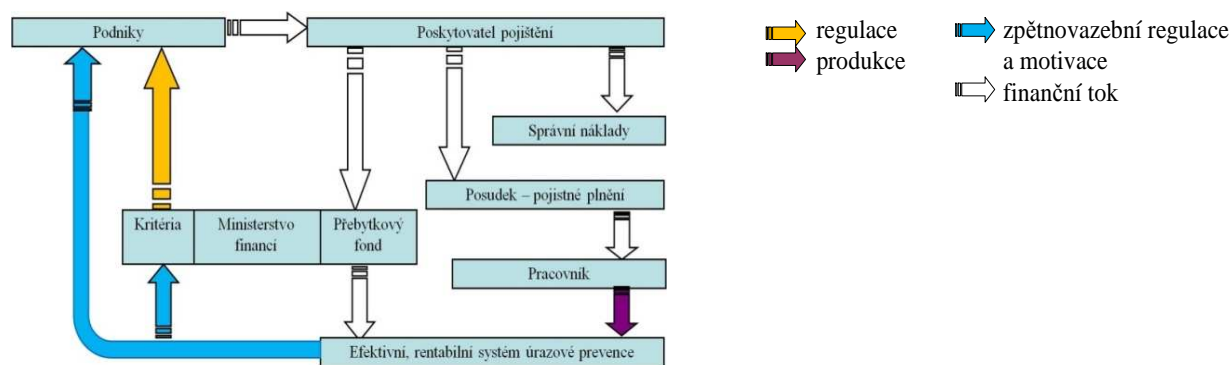
O správu pojistného systému se starají dvě vyhláškou určené pojišťovny (Kooperativa a.s. a Česká pojišťovna a.s.). Vedle výhradního postavení je právě režie pojišťoven dlouhodobě kritizována a to hlavně z pohledu srovnání s některými ostatními systémy v rámci EU.

Například velice ostře kontrastuje s téměř poloviční 7% reží v Německém systému. Tato hranice je navíc maximální výší, již nesmí tamní oborové pojišťovny („Berufsgenossenschafts“) přesáhnout. Více nám řekne rozdíl téměř 400 mil., jenž vznikne aplikací sedmiprocentní reže na české pojistné z roku 2007. Budeme-li tedy uvažovat sedmiprocentní hranici sazby reže jako čistě nákladovou, zbývajících 6,5% je garantovaný zisk. Je potřeba dodat, že pojištění Odpovědnosti zaměstnavatele je koncipováno pro jeho poskytovatele jako neziskové.

## ZOBEČNĚNÉ SCHEMA SYSTÉMU

Na obrázku 2 jsou zobrazeny zobecněné vztahy mezi jednotlivými činiteli pracovně-pojistného systému, tak aby byl tento systém samostatným a efektivním. Vyznačuje se fondem, nazývejme ho přebytkovým, který zajišťuje finanční nezávislost systému. Jsou v něm zanešeny zpětné vazby, které zajišťují nastavovat kritéria systému dle konkrétní situace a regulovat tak podmínky konkrétních účastníků či jejich skupin.

Obr. 2 Model pracovně-úrazového pojistného systému



## ZÁVĚR

Lze obecně shrnout závěry z výše uvedených faktů takto. Systém pojišťování pracovních úrazů v ČR je svou funkcí nedostačující a neobsahuje potřebné prvky, které by ho činily efektivním. Nemalým podílem přispívá k finanční zátěži českých zaměstnavatelů, jejichž zatížení mandatorními výdaji se drží na prvních místech ve srovnání se zaměstnavateli v ostatních zemích.

Zcela nedostačující je statická úprava sazeb pojistného, která nemotivuje pozitivně zaměstnavatele ovlivňovat úrazovost v podniku. Co je nejdůležitější, nerozlišuje podíl zátěže zaměstnavatele na pojistném plnění. Na podnikové úrovni se jeví neopodstatněnou paušalizaci pojistných sazeb, kdy jsou zaměstnanci ve stejné skupině úrazovosti bez ohledu na charakter výkonu práce. Dále je zcela evidentní, že pevná reže správců pojištění je nadhodnocená i bez jejího konkrétního vyjadřování. Potvrzuje to srovnání s některými podobně fungujícími systémy v okolních zemích. Je navíc zřejmé, že pevná a k tomu nadhodnocená reže nemotivuje správce k úsporám ve výkonu této správy a neumožňuje tak zjistit její nezbytné náklady.

Komplementární charakter systému neumožňuje identifikovat celkový finanční dopad úrazu a celkové náklady od úrazu až po návrat poškozeného do práce popř. zvýšené náklady na jeho zabezpečení jsou přebírány jinými systémy sociálního a zdravotního zabezpečení (léčení, nemocenská, invalidní důchod či rekvalifikace). Dále chybí jeho samostatnost v otázce finanční, kterou by pomohlo řešit odstranění závislosti na státním rozpočtu a zavedení přebytkového fondu. Doporučuji proto uvedenou problematiku respektovat a optimalizovat v naznačeném smyslu.

## LITERATURA

- [1] Kučina, Pavel. *Materiál pro rozhodnutí o základních koncepčních možnostech řešení systému úrazového pojištění zaměstnanců*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2005.
- [2] Kučina, Pavel. *Důvodová zpráva k vyhodnocení potřeby přijetí novely zákona o úrazovém pojištění zaměstnanců*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2005.
- [3] Svobodová, Lenka. *Problematika C/B analýz v oblasti bezpečnosti práce*. Praha: VÚBP Praha, 2008.
- [4] *Kontrolní závěr 00/17*. Věstník nejvyššího kontrolního úřadu, Praha: Nejvyšší kontrolní úřad, 2001.
- [5] Chlubna, Vojtěch. *Aspekty změny systému pojišťování pracovních úrazů*. Sborník konference studentské tvůrčí činnosti, Praha: ČVUT v Praze, 2010.
- [6] Bloch, Frank; Prins, Rienk. *Who Returns to Work and Why?*. New Jersey: Transaction Publisher, 2001.
- [7] *MISSOC*. [online database]. Brusel: European Commission, Enter from URL: <http://ec.europa.eu/social/>.

Ing. Vojtěch Chlubna  
Ústav řízení a ekonomiky podniku  
Fakulta strojní  
ČVUT v Praze  
[vojtech.chlubna@fs.cvut.cz](mailto:vojtech.chlubna@fs.cvut.cz)

# **Různé přístupy k operacionalizaci pracovní motivace**

## **Different approaches to the operationalization of the motivation**

**Ivana Jašková**

### **ANOTACE**

Motivaci, potažmo pracovní motivaci, bylo věnováno mnoho výzkumů, studií a publikací. Většina z nich se však věnuje různým definicím, pojetím a teoriím motivace, nebo jednotlivým motivačním faktorům a jejich identifikaci. Pouze málo prací se věnuje operacionalizaci motivace, či měření její úrovně. V tomto článku bych se ráda zaměřila na problém operacionalizace motivace a uvedla stručný přehled možných přístupů k jejímu přímému či nepřímému stanovení.

### **KLÍČOVÁ SLOVA**

Pracovní motivace, postoje, teorie očekávání, úsilí, pracovní výkon.

### **ANNOTATION**

Many researches, studies and publications were dedicated to the motivation. Most of them concerned with different definitions, conceptions and theories of motivation or with particular motivational factors and their identification. Only a few works were oriented to the operationalization of motivation or to the motivational level measurement. In this article i would like to focus on the problem of operationalization of motivation and bring out a brief review of possible approaches to its direct or indirect assessment.

### **KEY WORDS**

Motivation to work, attitudes, expectancy theory, effort, performance.

### **ÚVOD**

Motivace je pojem, o kterém bylo napsáno nespočet odborných a vědeckých článků, kterému se věnovalo mnoho studií a průzkumů a přesto je velice problematické jednoznačně stanovit, jak je možné tento konstrukt operacionalizovat a měřit.

Výzkumy zaměřené na motivaci se věnují spíše motivačním teoriím a jejich ověření nebo jednotlivým motivačním faktorům, které člověka vedou k určité akci nebo činnosti. Pokusy o operacionalizaci motivace nejsou početné a dá se říct, že jejich společným závěrem je to, že motivaci přímo ani měřit nemůžeme. V tomto článku bych ráda představila některé z přístupů k operacionalizaci motivace a provedla shrnutí studií a průzkumů, které se touto problematikou zabývaly. Mimo jiné bude zmíněno i něco málo o vývoji teorie motivace a o souvislostech mezi jednotlivými přístupy, které tento problém ovlivňovali.

Ještě předtím by bylo dobré vysvětlit, proč je vlastně dobré se motivací a jejím měřením zabývat. Zájem o motivaci plyne z obecně uznávaného předpokladu, že pracovní motivace zaměstnanců vede k jejich pracovnímu výkonu. Pracovní výkon jednotlivců by pak následně měl ovlivnit výkon celé organizace a odrazit se na jejich výsledcích. Důvodem pro velký zájem o oblast motivace je právě snaha o ovlivňování, resp. zvyšování pracovního výkonu zaměstnanců. Pokud ale chceme zlepšovat nějaký ukazatel či proměnnou, měli bychom znát

její aktuální úroveň. Stejně tak, pokud je úroveň pracovní motivace vysoká, je dobré tento stav analyzovat a pochopit, proč tomu tak je a jak jej dlouhodobě udržet.

## MOTIVACE A PRACOVNÍ MOTIVACE

Stejně jako u mnoha jiných důležitých pojmů neexistuje pouze jediná univerzálně přijímaná definice motivace. Podle Pindra je pracovní motivace „*soubor interních a externích sil, které podněcují pracovní chování a určují jeho formu, směr, intenzitu a trvání*“<sup>39</sup>. Podle něj je motivace neviditelným, vnitřním a hypotetickým konstruktem, který nemůžeme skutečně vidět, ale zejména jej ani přímo měřit. I podle Arnolda a kol.<sup>40</sup> je motivace, jako mnoho dalších psychologických pojmů, pojem abstraktní a tudíž ji nelze přímo ani pozorovat ani měřit.

Pracovní motivace je výsledkem mnoha vlivů. Zdroje pracovního jednání jedince mohou být vnitřní, relativně stabilní (individuální struktura potřeb a motivů, povaha, zájmy, hodnoty, schopnosti, dovednosti, apod.) a početné vnější (vlivy okolí – incentivy). Vnější zdroje jednání, nebo-li pobídky mohou mít podobu trestu nebo odměny a podle Růžičky<sup>41</sup> mezi ně zahrnujeme: peněžní odměnu, pracovní hodnocení, pracovní podmínky a režim práce, hodnocení skupinou, porovnání výkonu s výsledky druhých, možnost samostatné práce a participace na rozhodování, úroveň sociálních výhod.

Jak již bylo zmíněno, pracovní motivaci přímo měřit nemůžeme, nebo jen velice omezeně, jak bude uvedeno níže. Při bližším zamyšlení si ale uvědomíme, že nás vlastně ani pracovní motivace nezajímá, spíše je to důsledek motivace – pracovní chování, výsledek práce, resp. míra pracovního výkonu. Motivaci tedy můžeme měřit nepřímou, tak, že měříme její pozorovatelné projevy.

Jedním z nejčastěji využívaných způsobů nepřímého určování motivace pracovníků v podnicích je přes zjišťování postojů zaměstnanců (o tomto způsobu zjišťování motivace bude pojednáno podrobněji v jedné z následujících kapitol). Jak uvádí Forsyth „*ještě před poklesem výkonu obvykle naznačují problémy s motivací postoje lidí, které jasně prokazují, že je něco špatně*“<sup>42</sup>. Autor však dále upozorňuje na problém interpretace příznaků, kterou můžou negativně ovlivňovat následující aspekty: úmyslné skrývání pocitů a postojů zaměstnanců (důvodem může být to, že je k takovému jednání často vedou samotní manažeři nebo že se zaměstnanci při přímém vyjádření postojů obávají potrestání), touha zalíbit se, nátlak kolegů, kultura organizace, nedostatečná komunikace v organizaci a pocit, že i přes vyjádření pocitů je nikdo nebude poslouchat, atd. Autor ve své knize věnuje celou kapitolu tzv. „měření teploty“, resp. „měření“ motivace. Přímé měření motivace však v jeho pojetí znamená, že by manažeři měli být v kontaktu se svými zaměstnanci a vyhýbat se problému, pojmenovanému jako „řízení obcházením“ (Management by Walking About, MBWA). Neustále by se měli snažit především o pozorování, podporu zpětnou vazbou a dotazování s následným nasloucháním. Nepředstíraný zájem manažera by měl pak sám o sobě působit na zaměstnance motivačně. S tím vším se dá s autorem souhlasit až na to, že dle mého názoru jde sice o přímý kontakt se zaměstnanci, případně zjišťování jejich motivačních faktorů, nikoliv však o měření či dokonce přesné měření motivace.

<sup>39</sup> Podle: AMBROSE, M.L., KULIK, C.T. Old friends, new faces: motivation research in the 1990s. In : Journal of management. 1999. (přeloženo autorkou)

<sup>40</sup> ARNOLD, J., SILVESTER, J. PATTERSON, F., ROBERTSON, I., COOPER, C., BURNES, B. Psychologie práce. 2007.

<sup>41</sup> Podle: WAGNEROVÁ, I. Hodnocení pracovníků jako významný nástroj řízení výkonnosti: Řízení výkonnosti. 2005.

<sup>42</sup> FORSYTH P. Jak motivovat lidi. 2000. s. 47.

## PŘÍMÉ URČOVÁNÍ ÚROVNĚ MOTIVACE

Za hlavní obecnou techniku přímého zjišťování úrovně motivace zaměstnanců Forsyth<sup>43</sup> považuje průzkum mínění zaměstnanců. Tyto průzkumy se mohou naplánovat buď před proběhnutím zamýšlených změn v organizaci k získání výchozích informací, nebo po jejich provedení, nebo v obou případech, aby se daly stavy vzájemně srovnat. U těchto průzkumů je nezbytné vytvořit v podniku takovou atmosféru, aby zaměstnanci své názory vyjádřili zcela otevřeně. V jiném případě by se vypovídací schopnost průzkumu značně snížila. Forsyth uvádí několik příkladů témat, na které mohou být průzkumy zaměřeny. Jde například o zjišťování mínění zaměstnanců ohledně rozvoje (zavedení nového výrobku, nové pracovní metody apod.) nebo odběratelských vztahů (dojmy z poskytovaných služeb, technické využití výrobku, apod.). Pokud se však podíváme na uvedená témata, i na ostatní informace (například i názorné ukázky pokládaných otázek apod.), které autor v knize poskytuje, je patrné, že se ale od měření úrovně motivace odklání. Zjišťují se spíše postoje (zejména pracovní spokojenost) zaměstnanců k jednotlivým motivačním faktorům, přičemž ale nevíme, do jaké míry jsou pro ně důležité a tedy zda plní motivační funkci. Stejně tak tímto způsobem nezjistíme celkovou úroveň motivace.

Z uvedeného plyne, že i když je jakési pozorování zaměstnanců a průzkum mínění zaměstnanců, spojený například s doplňujícími hloubkovými rozhovory, některými autory<sup>44</sup> pokládán za nejlepší prostředek ke zjišťování motivační úrovně zaměstnanců a je často využíván, neposkytuje nám zcela objektivní a přesné informace a pro mnoho výzkumů je nepoužitelný. Výzkumy, které jsou postaveny na kvantitativní bázi jsou tak odkázány na hledání jiných cest k operacionalizaci motivace a autoři se spíše snaží najít jiné, nepřímé určení úrovně motivace.

## NEPŘÍMÉ URČOVÁNÍ ÚROVNĚ MOTIVACE

### Postoje a spokojenost zaměstnanců

Nejednoznačný pohled na využívání průzkumů postojů zaměstnanců k určování motivace byl již naznačen. Podle některých autorů (Ajzen<sup>45</sup>, Franco, Bennett a Kanfer<sup>46</sup> nebo Tyagi<sup>47</sup>) postoje (většinou jde o spokojenost zaměstnanců) nenapovídají nic o jejich chování (např. o motivaci a pracovním výkonu). Z uvedeného plyne, že spokojený zaměstnanec ještě nemusí být zaměstnanec výkonný.

Podle jiných autorů jsou „*převládajícími osobnostními charakteristikami, které ovlivňují následný výkon právě postoje jedinců*“<sup>48</sup> a pomocí měření a zjišťování postojů zaměstnanců se snaží zjistit zdroje motivace na pracovišti.

Anonymní průzkumy zjišťující postoje zaměstnanců se staly velmi populární v 30. letech 20. století. Thurstone postoj definuje jako „*afekt či souhrnný stupeň příznivosti, týkající se objektu*“<sup>49</sup> a v roce 1929 navrhl škálu k měření postojů. O tři roky později navrhl mnohem

<sup>43</sup> FORSYTH P. Jak motivovat lidi. 2000. s. 56.

<sup>44</sup> Podle: FORSYTH P. Jak motivovat lidi. 2000. s. 66.

<sup>45</sup> AJZEN, I. Nature and operation of attitudes. In : Annual Review of Psychology. 2001.

<sup>46</sup> FRANCO, L.M., BENNETT, S., KANFER, R. Health sector reform and public sector health worker motivation: a conceptual framework. In : Social Science a Medicine. 2002.

<sup>47</sup> TYAGI P. K. Perceived Organizational Climate and the Process of Salesperson Motivation. In : Journal of Marketing Research. 1982. s. 242.

<sup>48</sup> LATHAM G.P. Work motivation: History, theory, research and practice. 2007. s. 15. (přeloženo autorkou)

<sup>49</sup> Podle: LATHAM G.P. Work motivation: History, theory, research and practice. 2007. s. 15. (přeloženo autorkou)

jednodušší škálu k měření postojů Likert. Tato škála je dodnes, nejen psychology práce a organizace, ve velké míře ve výzkumech využívána. Spočívá v tom, že respondent pouze vyznačí na 5-bodové stupnici míru souhlasu se zkoumanou položkou.<sup>50</sup>

Hypotéza, plynoucí ze studií zaměřených na postoje, zní, že vysoce produktivní je ten zaměstnanec, který má pozitivní postoje vůči své práci.<sup>51</sup>

Teorie o vazbě pracovního výkonu na pracovní spokojenost byla velice populární až do 30 let minulého století, kdy ji poprvé zpochybnil Viteles a později v 50. letech i Brayfield a Crockett<sup>52</sup>, kteří ve svých studiích zjistili jen velmi malý nebo žádný vztah mezi spokojeností a výkonem. K tomuto tvrzení se přidal v roce 1964 i Vroom<sup>53</sup> svým kvantitativním průzkumem, kde poukázal na hodnotu korelace mezi spokojeností jednotlivce a jeho výkonem pouze o hodnotě 0,14.

Nicméně, i přes výše uvedené průzkumy jsou tyto proměnné v očích zaměstnavatelů i vědců stále vzájemně závislé a tento přístup je, i v dnešní době, ve výzkumu i v praxi stále využíván.

### **Pracovní výkon a výkonnost**

Jelikož je obecně pozitivně přijímána hypotéza o přímé vazbě mezi motivací a pracovním výkonem<sup>54</sup>, právě pracovní výkon je jako měřítko pracovní motivace využíván zřejmě nejčastěji. Problémem této metody je, že pracovní výkon může být ovlivňován i jinými faktory.<sup>55</sup> Vztah mezi pracovním výkonem a pracovní motivací můžeme vyjádřit následujícím vztahem, přičemž dalšími faktory pracovního výkonu jsou schopnosti a objektivní možnosti (kvalita pracovních podmínek), které determinují jeho úroveň:

$$V = f (M \times s \times M\check{z}) ,$$

kde v – výkon, M – úroveň pracovní motivace, s – schopnosti a Mž – možnosti.<sup>56</sup>

Ve třicátých letech minulého století Mace<sup>57</sup> provedl několik laboratorních experimentů, zaměřených na motivaci. Na základě několika svých experimentů, zjistil, že pokud se stanoví určitá norma, může to ovlivnit výkonnost zaměstnanců. K tomu může ale dojít pouze v případě, kdy je schopnost jedince taková, že vyvolává reálný předpoklad dosažení stanovené normy. Jinými slovy řečeno, vybízení lidí aby se snažili (plnit normy) vede k vyššímu výkonu.<sup>58</sup>

<sup>50</sup> Výsledky průzkumů, zaměřených na postoje zaměstnanců, podlomily platnost hlavního principu vědeckého managementu a to, že zaměstnanci jsou jednotně motivováni touhou po penězích a ostatní motivy mají velmi malou důležitost. Důležitější pro zaměstnance může například být: možnost ukázat iniciativu, jistota, stabilní zaměstnání nebo férové vyřízení stížností. Tyto studie pak daly základ pro teorie Maslowa a Herzberga.

<sup>51</sup> LATHAM G.P. Work motivation: History, theory, research and practice. 2007. s. 28.

<sup>52</sup> Podle: LATHAM G.P. Work motivation: History, theory, research and practice. 2007. s. 28.

<sup>53</sup> Podle: LATHAM G.P. Work motivation: History, theory, research and practice. 2007. s. 28.

<sup>54</sup> Vztah mezi motivací a pracovním výkonem je vyjadřován takto: pracovní výkon = motivace x schopnosti

<sup>55</sup> ARNOLD, J., SILVESTER, J. PATTERSON, F., ROBERTSON, I., COOPER, C., BURNES, B. Psychologie práce. 2007.

<sup>56</sup> TOMŠÍK, P. Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů. 2005.

<sup>57</sup> Podle: LATHAM G.P. Work motivation: History, theory, research and practice. 2007. s. 16.

<sup>58</sup> Tento empirický průzkum dal později základ Lockově práci, zaměřené na stanovování cílů.

### Určení motivace pomocí teorie očekávání

Úroveň motivace, na základě Vroomovy<sup>59</sup> teorie očekávání, můžeme vypočítat pomocí vzorce:

$$M = f_i \left[ \sum_{k=1}^n (E_{ik} \times V_k) \right],$$

kde  $M$  – motivace k výkonu činnosti,  $E_{ik}$  – expektace - síla očekávání že za činnost  $i$  bude následovat odměna  $k$ ,  $V_k$  – valence – subjektivní význam odměny  $k$ ,  $n$  – počet odměn.

Logika expektační teorie podle uvedeného vzorce spočívá v tom, že motivace je rostoucí funkcí sumy valence (důležitosti) všech odměn a síly očekávání jednotlivce že odměny bude po výkonu činnosti dosaženo.

Jak uvádí Tyagi<sup>60</sup>, tento základní motivační model byl od svého uveřejnění několikrát modifikován. Nejrozšířenější modifikací byl model se dvěma úrovněmi odměn (v tomto případě spíše výstupů). Prvním z nich je výstup, který nás zajímá, například pracovní výkon. Druhý výstup pak vychází z úrovně prvního výstupu a jde například o finanční odměnu nebo uznání. Obecně mívá tuto formu:

$$M = f[E_j \times \sum_{k=1}^n (V_k \times I_{jk})],$$

kde  $M$  – motivace jedince,  $j$  – úroveň výkonu,  $k$  – výstup (odměna) za úroveň výkonu  $j$ ,  $n$  – celkový počet výstupů,  $E_j$  – expektace - subjektivní odhad jedince, že jeho úsilí povede k úrovni výkonu  $j$ ,  $I_{jk}$  – instrumentalita – pravděpodobnost dosažení druhé úrovně výstupu (odměny)  $k$  při provedení určité akce (dosažení požadované úrovně výkonu  $j$ ),  $V_k$  – valence - subjektivní význam odměny druhé úrovně  $k$ .

Při tomto způsobu určení úrovně motivace je potřeba zvolit způsob měření všech tří vyskytujících se proměnných: valence, očekávání a instrumentality. Zde uvedu způsoby, které ve své studii použil Tyagi<sup>61</sup>.

K určení valence byl použit dotazník, který obsahoval hlavní výstupy práce. Byla využita pětibodová Likertova škála s hodnotami od „velmi žádoucí“ po „velmi nežádoucí“.<sup>62</sup> Expektance nebo-li očekávání byla vyjádřena jako pravděpodobnost s hodnotami od 0,00 do 1,00. K jejímu určení byly využity dvě položky (pravděpodobnost, že tvrdá práce povede k vysoké produktivitě a že tvrdá práce povede k dobrému pracovnímu výkonu) z kterých byl následně, díky vysoké vzájemné korelaci, vytvořen jeden ukazatel „míra očekávání“. Nakonec i instrumentalita byla vyjádřena jako subjektivní pravděpodobnost. Respondenti měli ohodnotit 0-10 body šanci, že dobrý pracovní výkon povede k dosažení stanovených výstupů (odměn) z práce.

<sup>59</sup> Podle: TYAGI P. K. Perceived Organizational Climate and the Process of Salesperson Motivation. In : Journal of Marketing Research. 1982. s. 241.

<sup>60</sup> TYAGI P. K. Perceived Organizational Climate and the Process of Salesperson Motivation. In : Journal of Marketing Research. 1982, s. 241.

<sup>61</sup> TYAGI P. K. Perceived Organizational Climate and the Process of Salesperson Motivation. In : Journal of Marketing Research. 1982. s. 246.

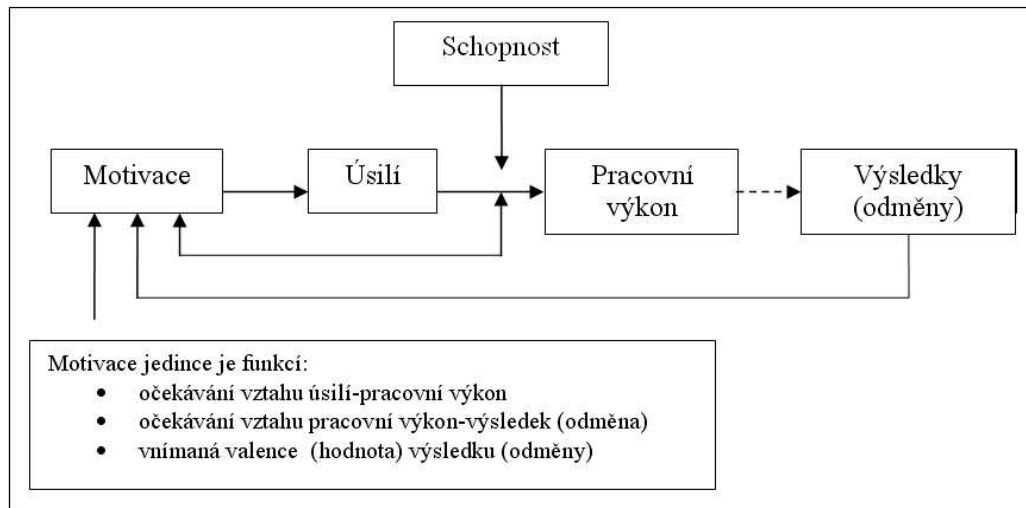
<sup>62</sup> Některými autory byla preferovaná škála „důležitý – nedůležitý“ nebo „atraktivní – neatraktivní“. Vroomova definice valence však zní jako „citová orientace k určitému výstupu (odměně)“. Vroom dále uvádí, že výstup je valentní, když jedinec preferuje jeho dosažení před jeho nedosažením, čemuž také odpovídá spíše žádoucnost, či atraktivita než důležitost.



## Úsilí jako identifikátor motivace

Podle Ryana<sup>63</sup> se motiv vztahuje na faktory, které zapříčiňují zvýšení nebo snížení úsilí, které jedinec do práce dává. Na základě tohoto přístupu může být k nepřímému určení motivace využito i úsilí, jako „*intenzita nebo úhrn fyzické, mentální a intelektuální energie vynaložené v dané situaci ke splnění určitého úkolu*“<sup>64</sup>. Z uvedeného modelu Nadlera a Lawlera, který vychází z teorie očekávání, je patrné, že úsilí je indikátorem pracovní motivace.

Obr. 1 Vztah motivace a chování – model Nadlera a Lawlera



Zdroj: ROUSSEL, P. *Rémunération, Motivation et Satisfaction au Travail*. 1996. s. 114. (přeloženo autorkou)

Jak tvrdí Roussel<sup>65</sup>, intenzita úsilí ještě nemusí znamenat úspěšnou realizaci stanoveného úkolu. Tím se úsilí odlišuje od výkonu. I když naše úroveň pracovní motivace může být vysoká, neznamená to ještě, že budeme dosahovat dobrých výsledků. To může být způsobeno nedostatkem schopností, kompetencí, nebo působením vnějších faktorů, jako například neschopností vedoucího, špatným vybavením apod., které zaměstnanec nemůže ovlivnit. Z tohoto důvodu se domnívám, že úsilí může být v některých případech lepším nepřímým měřítkem motivace, než pracovní výkon.

Ke zjišťování úsilí se využívá dotazníkového šetření. Roussel<sup>66</sup> ve svém průzkumu, zaměřeném na zkoumání vztahů mezi pracovní spokojeností, motivací a odměňováním, který vycházel ze zmíněné teorie očekávání, sestavili dotazník, skládající se ze čtyř částí. Tyto části odpovídali třem proměnným z teorie očekávání (valence, expektace a instrumentalita) a úsilí (indikátor motivace v teorii očekávání). V dotazníku bylo použito 22 otázek, přičemž se k hodnocení využívala pětibodová Likertova škála.

<sup>63</sup> Podle: LATHAM G.P. *Work motivation: History, theory, research and practice*. 2007. s. 23.

<sup>64</sup> ROUSSEL, P. *Rémunération, Motivation et Satisfaction au Travail*. 1996. s. 101. (přeloženo autorkou)

<sup>65</sup> ROUSSEL, P. *Rémunération, Motivation et Satisfaction au Travail*. 1996. s. 101.

<sup>66</sup> ROUSSEL, P. *Rémunération, Motivation et Satisfaction au Travail*. 1996. s. 172.

### LMI - Dotazník motivace k výkonu<sup>67</sup>

Specifickými nástroji k určení motivace jsou dotazníky, určené k měření obecného konceptu motivace v profesním kontextu. Jedním z poměrně často využívaných dotazníků je Dotazník motivace k výkonu - LMI Heinze Schulera a Michaela Prochaska.

Jde o osobnostní dotazník, kde je motivace k výkonu chápána jako podíl osobnosti na vlastní výkonnosti. LMI se skládá ze 14 základních škál motivace k výkonu<sup>68</sup> a všechny škály pak společně vytvářejí celkovou motivaci k výkonu. Dotazník obsahuje 170 položek a odpovědi jsou hodnoceny na sedmibodové Likertově škále.

Tento dotazník je využíván i ve výzkumu, přičemž ale ve větší míře je využíván v praxi, a to v oblasti profesního poradenství v oblasti získávání a výběru zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců nebo v oblasti řízení kariéry.

## ZÁVĚR

V uvedeném článku jsem se snažila stručně představit některé z přístupů k operacionalizaci pracovní motivace, neviditelného a hypotetického konstruktů, který nemůžeme skutečně vidět a tedy i jehož měření je velice obtížné. Přesto se však akademici o to opakovaně úspěšně či méně úspěšně již několik desetiletí pokouší.

Pokud budeme schopni určit úroveň motivace, budeme pak schopni přesně určit i vliv potenciálních motivačních faktorů, resp. motivátorů (například vedení zaměstnanců, odměňování, kariérní růst apod.), nebo dopad změn v organizačních procesech, majících na motivaci zaměstnanců vliv.

Uvedený výčet přístupů k měření motivace rozhodně není kompletní. V hledání dalších cest, které vedou (i když nepřímo) k určení úrovně pracovní motivace by bylo dobré pokračovat, jelikož pracovní motivace zaměstnanců je mnoha autory považována za jeden z nejdůležitějších faktorů úspěšnosti a konkurenceschopnosti podniku a její význam stále roste. Pokud ji budeme znát lépe, budeme mít i více prostoru ji ovlivňovat a tím i úspěch celé organizace či podniku.

## LITERATURA

- [1] AJZEN, I. Nature and operation of attitudes. In : *Annual Review of Psychology*. 2001. Vol. 52. s. 27-58.
- [2] AMBROSE, M.L., KULIK, C.T. *Old friends, new faces: motivation research in the 1990s*. In : *Journal of management*. 1999. Vol. 25, No. 3, s. 231-292.
- [3] ARNOLD, J., SILVESTER, J. PATTERSON, F., ROBERTSON, I., COOPER, C., BURNES, B. *Psychologie práce*. 1.vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 632 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
- [4] FORSYTH P. *Jak motivovat lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 121 s. ISBN 80-7226-386-2

<sup>67</sup> Informace ke zpracování této kapitoly byly čerpány z webových stránek: SCHULER, H., THORNTON III, G.C., FRINTRUP, A., MUELLER-HANSON, R. Dotazník motivace k výkonu. [online]

<sup>68</sup> Nebojácnost, flexibilita, samostatnost, preference obtížnosti, důvěra v úspěch, dominance, cílevědomost, ochota učit se, soutěživost, kompenzační úsilí, angažovanost, hrdost (na výkon), orientace na status, flow (tendence věnovat se velmi intenzivně problémům), internalita (osoby s vysokými hodnotami jsou přesvědčeny, že většina událostí v jejich životě závisí na nich samých), vytrvalost, sebekontrola.

- [5] FRANCO, L.M., BENNETT, S., KANFER, R. *Health sector reform and public sector health worker motivation: a conceptual framework*. In : *Social Science a Medicine*. 2002. Vol. 54, s. 1255-1266.
- [6] LATHAM G.P. *Work motivation: History, theory, research and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2007. 337 s. ISBN 978-0-7619-2017-5.
- [7] ROUSSEL, P. *Rémunération, Motivation et Satisfaction au Travail*. Paris : Economica, 1996. s. 308. ISBN 2-7178-3072-3.
- [8] SCHULER, H., THORNTON III, G.C., FRINTRUP, A., MUELLER-HANSON, R. *Dotazník motivace k výkonu*. Hogrefe Testsystem 4. [online] Dostupné 28. 6. 2010 na WWW <http://www.unifr.ch/ztd/HTS/inftest/WEB-Informationssystem/cs/4cz001/5cbc8f64f2f44ecc85d40d5102b241a8/hb.htm>.
- [9] TOMŠÍK, P. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Brno : MZLU, 2005. ISBN 80-7157-845-2.
- [10] TYAGI P. K. *Perceived Organizational Climate and the Process of Salesperson Motivation*. In : *Journal of Marketing Research*. 1982. Vol. 19, No. 2, s. 240-254.
- [11] WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení pracovníků jako významný nástroj řízení výkonnosti: Řízení výkonnosti*. 1. vyd. Brno : Marek Konečný, 2005. ISBN 80-903516-5-4.

Ing. Ivana Jašková  
KPH ESF MU v Brně  
Lipová 41A  
612 00 Brno  
[ivana.jaskova@email.cz](mailto:ivana.jaskova@email.cz)

# **Innovative Methodics of Technology Management Assessment and its Criteria**

## **Inovovaná metodika hodnotenia manažmentu technológií a jej kritériá**

**Marek Jemala**

### **ANOTÁCIA**

Vo všeobecnosti metodika hodnotenia manažment technológií nie je unifikovaná a často závisí od konkrétneho podniku, ako bude toto hodnotenie aplikované a využívané. Aj keď existujú určité preferované postupy, ako napríklad metodika Cambridge. Väčšina týchto hodnotiacich postupov je založená na využívaní prevažne ekonomických kritérií pri hodnotení manažment technológií. Prevažne však existujú dva druhy kritérií tohto hodnotenia: prvé hodnotia potenciál/atraktívnosť technológie ako produktu pre trh (exogénne) a druhé hodnotia technologické kompetencie a vplyvy manažmentu technológií na technologický potenciál a výsledky podniku (endogénne). Tento príspevok sa zameriava na načrtnutie špecifik inovovanej viac komplexnejšej metodiky hodnotenia manažment technológií.

### **KLÚČOVÉ SLOVÁ**

Metodika hodnotenia manažmentu technológií, technologické hodnotenie, manažment technológií, efektívnosť, účelnosť

### **ANNOTATION**

In general, the Technology management (TM) assessment methodology has not been standardized yet and often depends on a particular company as this process is applied and used. Although there are certain preferred practices, such as e.g. the Cambridge methodology. Most of these procedures are largely based on an application of economic criteria in assessment of TM. Predominantly, there exist two types of TM assessment criteria: the first evaluate a potential/attractiveness of a technology as a product for a market (exogenous) and the second evaluate effects of technological expertise, technological potential of management and its operational results (endogenous). This paper aims to outline the specifics of the innovative more comprehensive TM assessment methodology.

### **KEW WORDS**

Methodics of TM assessment, Technology assessment, Technology management, Effectiveness, Purposefulness

### **INTRODUCTION**

With the increasing decentralization of management processes increases also a number of interest groups that influence management decisions (investors, financial partners, government institutions, environmental and social institutions, international organizations etc.). On the other side, this also increases the pressure to assess business processes and especially management processes. Within TM, a need for TM assessment should primarily

come from a broader stakeholders' requisitions, global technology progress and local competition. Therefore this need should primarily come from a technology strategy of a company. This strategy should aim to create an optimal balance between various related areas (not only in a production process) such as: *R&D and internal and external technology processes and their requirements and results versus business objectives, internal technological strategy versus required external technology cooperation, technology innovation versus corporate capabilities or vertical and horizontal managerial communication and competences versus TM* etc. An effective implementation of a technology strategy requires an appropriate TM also of other related processes (Supply, Logistics, Control etc.) particularly on an operational level (Phaal, 2001). Wider dependences of a company and internal links between technology and other processes lead up to the necessity that it is important to apply different multi-criteria portfolio TM assessment models for more objective and comprehensive results.

The business dynamics and indeterminacy arouse the need for the TM assessment that must optimally change from only economic (cost-revenues) assessment methods to more complex procedures, which measure more complex TM impacts as well as likelihood of technology application success. Economic TM assessment methods most frequently used just well-known criteria such as: *discounted CF, Net profit value (NPV), Internal rate of return (IRR), ROI* etc. These kinds of methods are used to estimate expected long-term technology investment returnability. But these methods cannot allow assessing also more complex human/soft aspects of TM processes (*culture or goodwill improved, dynamics of technology application results versus actual managerial decisions, particular value added (VA) of technology processes, risk reductions, correlations of technology processes, influence of innovative technology on other processes* etc. Therefore, there is a necessity to compile more complex criteria/TM assessment model in order to assess TM process more realistically. Such assessment requires a broader *expert but also non-expert discussion*. This discussion can be completed by the trends analysis methods such as *Bibliometrics or Patent analysis*. The methods provide information on development of a technology and thus allow a control of related technology decisions and investment.

The problem in assessment may occur if this is an entirely new technology. Then it is necessary to link TM assessment discussions with *Mathematical programming, Scoring, Morphological analysis, Game theory, Modelling and simulation, Artificial intelligence, Heuristic methods or Cognitive learning* (Jolly, 2007). Regarding the business indeterminacy issues recently, there is more and more applied the assessment method of technology investment based on so-called *Real options reasoning* (progressive cognitive investment). This method assesses the impacts of incremental less commercial technology prototype applications (based on *Beta-testing*) by various forms of experimentation (McGrath - MacMillan, 2000). The whole procedure of the cognitive technology implementation and assessment lies in the diversification of technology investment in several areas (as well as separated more detailed control), where there is only a minimal risk and liability, and rather right of a firm to increase investment later when its results are more acceptable. This procedure is about to get to know more detailed determinants and effects of technology investment.

## OBJECTIVE AND METHODICS

The key objective of this study is to *explore and depict which of criteria should be better applied to assess TM processes, better fit to the above mentioned more complex stakeholders'*

*business model and to compose a model/methodics for more complex TM assessment. The research is based on the extensive study of TM processes, study of related technology assessment literature and based on the empirical analysis of various case studies.*

New assessment methods of TM should more frequently use a categorization of technological processes and their effects and so called Triple bottom line accountability (three tiers of primary responsibility). This form of evaluation is not only focused on economic determinants of success, but also on social, environmental and other factors of business success and its sustainability. Other methods of assessment take into account even the six forms of corporate capital: *natural, human, social, productive, strategic and financial capital*. A company and TM must strike the balance between all these areas so as to be able to benefit from a technology in a long period. The long-term sustainability of business is then dependent on the possibility to increase a value of each capital (Paramanathan et al., 2004). More specifically, there can be used the criteria such as NPV, overall probability of a technology success, independence level of technological innovation, capacity and process change and compliance with a business strategy (Dickinson et al., 2001). However, there can be also applied the other criteria like a life cycle of technological know-how, market/product/technology life cycle phase (Linton et al., 2002), number of technology patents, licenses, size of technological staff, technology and production capacity etc. (Stummer - Heidenberger, 2003).

All these criteria should positively affect technological decisions, results of TM and attractiveness of a specific technology. This more comprehensive assessment attitude more complexly corresponds to so-called a *stakeholders' business model*, which is currently mostly applied in many different areas of business. Each application of a TM assessment procedure should be of course adapted to specific characteristics of a certain company. There is no universal approach.

The issue of sustainability in the TM processes is the object that is dependent on overall objectives of sustainable management processes. It should be noted, however that any technology is an artificial process/system of technological processes, elements, links within a given technology infrastructure. All natural and naturally sustainable processes should be separated from the assessment of a technology and TM for overall more objective results. This is the first usually an expert task before this assessment. Therefore it is important that the TM assessment should be a modular process. This can be used in a reduced form, which allows a specific evaluation process with specific criteria as actually required by a company.

The TM assessment procedure should be structured and designed to evaluate TM influenceable processes. At first, it is important to assess strategic technological processes, then more operative key processes and their results (Probert et al., 2000). It is also necessary that a manager (e.g. *Chief Technology Officer*) or assessor applies also indirect evaluation criteria. These criteria should assess a more complex potential of a technology and management. This potential can be innovative, absorbent, market, social or profitable and it should be related to the application of a particular technology. Possible evaluation criteria and the assessment can be also based on a specific SW program application that facilitates the overall assessment (IRI, 2010).

Before an actual assessment, there should be set a certain standard criteria value against which TM parameters should be assessed by *Benchmarking*. This can also help to identify a current status/progress of controlled parameters. These standard values can be determined by

comparison with some previous states, with other business units, with competitors, within an industry or specific technology standards. Management should decide which of a technology related business area/group assessed has the highest priority/weight and give weights to other areas/groups assessed. Thereafter, the specific value of TM may be determined as the arithmetic product sum of the individual group criteria and their weights and weights of the relevant group assessed. The total value of this sum for all the groups may characterize the overall success and usefulness of a certain TM. For better knowledge of specific TM problems, it is necessary to analyze and compare all the individual criteria separately by experts and non-experts as well, *Formula 1*.

Formula 1: Procedure for TM specific value calculation<sup>69</sup>

$$TV = \sum_{m=1}^m \left[ \sum_{n=1}^n (V_n * WC_n) * WG_m \right]$$

Source: (Own design)

## RESULTS

Based on the extensive study of TM processes, case studies, different technology applications and know-how implementation as well as technology projects assessment significance, we can conclude that usually the most significant groups that can characterize the quality of TM are: *Compliance of technology and business processes (G1)*, *Economic indicators of technology applications (G2)*, *Time complexity of technological innovation (G3)*, *Satisfaction with technological innovation (G4)*, *Innovative complexity of technological change (G5)* and *Market success of technological innovation (G6)*. These criteria should cover all the aspects of integrated TM based on the stakeholders' business model approach. This model can be easily adopted in any type of a company that wants to assess TM processes and explore their more complex impacts. Before the TM assessment, it is necessary to quantify the individual evaluation criteria by selected experts. This process may require some preparatory processes in order to conduct analyses and familiarize experts with technology applications in a company. Then they should use so-called a model value "1-10" and set weights to individual assessment criteria and to assessment groups "0-1" concerning conditions of a particular company or in comparison with some benchmark (e.g. competitor). The main evaluation criteria may include, *Tab. 1*.

Based on the research that was conducted in *20 companies* (mostly high-tech companies and R&D laboratories), we can state the top values of TM assessment criteria. The selected experts had first assessed the criteria separately and then corrected their answers based on the Delphi application. The weight of criteria from *1 to 0.7* was considered as very important,

<sup>69</sup> Explanation:

- TV - Total value of TM
- V - Value of n-criteria
- WC - Weight of n-criteria
- WG - Weight of m-group
- m - Number of groups
- n - n-criteria

from 0.7 to 0.6 was important and less than 0.6 was limitedly important. Based on this research we can say that the most important criteria that are used to assess TM processes are *Creation of team competencies, Impact of new technology on business competitiveness and New market share created* (Jolly, 2007), Tab. 2.

Tab. 1: Main criteria of integrated TM assessment

Group	Criteria	Value 1-10	Weight of criteria 0-1	Weight of group 0-1	Sum
1. <i>Compliance of technology and business processes</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategic business objectives coverage</li> <li>• Compliance with customers' requirements</li> <li>• Compliance with shareholders' requirements</li> <li>• Compliance with technology strategy</li> <li>• Compliance with suppliers' potential</li> <li>• Compliance with R&amp;D potential</li> <li>• Compliance with production requirements</li> <li>• Compliance with employees' requirements</li> <li>• Compliance with ecological norms</li> </ul>				
<b>Group sum – G1</b>					
2. <i>Economic indicators of technology applications</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technology profitability</li> <li>• Sustainability of CF</li> <li>• Volume of new sales</li> <li>• Revenues growth</li> <li>• Change in business value added</li> <li>• Technology expense ratio</li> <li>• Technology R&amp;D profitability</li> <li>• R&amp;D expense ratio</li> <li>• Change in production direct costs</li> <li>• Change in production indirect costs</li> <li>• Change in environmental costs</li> <li>• Change in production quality costs</li> <li>• Change in infrastructural costs</li> <li>• Change of other business costs</li> <li>• Change in costs per employee</li> <li>• Gross profit margin of products</li> <li>• Percentage of total business investment used</li> <li>• Comparative costs</li> </ul>				



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparative technological investment</li> <li>• Effectiveness of internal technology processes</li> <li>• Costs of IT</li> <li>• Total costs of intellectual property protection</li> <li>• Commercialization costs of new technology</li> </ul>				
<b>Group sum – G2</b>					
3. <i>Time complexity of technological innovation</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Payback period of technology investment</li> <li>• Payback period of technology related investment</li> <li>• Time required for R&amp;D realization</li> <li>• Time required for new technology adoption</li> <li>• Time required for existing technology change</li> <li>• Length of product life-cycle</li> <li>• Length of existing production technology life cycle</li> <li>• Stage of existing product technology life cycle</li> <li>• Time required for training and staff preparation</li> <li>• Time needed to imitate technology</li> <li>• Payback period of technology related debts</li> <li>• Stocks turnover period</li> </ul>				
<b>Group sum – G3</b>					
4. <i>Satisfaction with technological innovation</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Customers' satisfaction</li> <li>• Shareholders' satisfaction</li> <li>• Managers' satisfaction</li> <li>• Employees' satisfaction</li> <li>• Potential for new technology adoption</li> <li>• Technological benefits</li> <li>• Change in product quality</li> <li>• Restructuralization of staff</li> </ul>				
<b>Group sum – G4</b>					
5. <i>Innovative complexity of technological change</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Number of technology patents</li> <li>• Number of technology licenses</li> <li>• Number of technology</li> </ul>				

	<ul style="list-style-type: none"> <li>related trademarks</li> <li>• New team competencies creation</li> <li>• Change in organizational structure</li> <li>• Number of technology agreements</li> <li>• Size of technology staff</li> <li>• Size of R&amp;D staff</li> <li>• Number of production accidents</li> <li>• Number of insured events</li> </ul>				
<b>Group sum – G5</b>					
6. <i>Market success of technological innovation</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Change in market share</li> <li>• Market price of technology</li> <li>• Speed of change in market prices</li> <li>• Scope of new technology applications</li> <li>• Number of new customers</li> <li>• Number of new sale contracts</li> <li>• Number of customers' complaints</li> <li>• Number of new competitors</li> <li>• Creation of dominant design (standard)</li> <li>• Barriers to technology substitution</li> <li>• Potential for technology transfer</li> </ul>				
<b>Group sum – G6</b>					
<b>Total value of TM – G1-G6</b>					

Source: (Own compilation)

Tab. 2: Maximum weights of partial TM assessment criteria

Rank	Criteria	Weight
1.	Creation of new team competencies	0,88
2.	Impact of new technology on business competitiveness	0,84
3.	New market share created	0,83
4.	Strategic business objectives coverage	0,81
5.	Time needed to imitate technology	0,8
6.	Scope of new technology application	0,77
7.	Financial potential of technology	0,77
8.	Barriers to technology substitution	0,76
9.	Intensity of competition	0,76
10.	Barriers to technology imitation	0,73

Source: (Jolly, 2007)

## CONCLUSIONS

In connection with TM processes, managers emphasize the need for so-called an *Index of technology maturity* creation that would characterize a status and dynamics of TM processes and their sustainability. For example, companies such as *Philips and Shell* are considered as leaders in implementation, sustainability or environmental acceptability of TM processes. Therefore it would be interesting to assess and compare their TM processes with other companies. TM that promotes pro-social and pro-ecological production (reuse/recycling of products, waste, design, software or equipment) has a higher and longer-term potential for supporting more sustainable modes of production (Paramanathan et al., 2004).

The main barrier of TM assessment is unwillingness of management to explore a TM potential, but also the incomplete accounting rules, lacks in the methodology of Psychology (particularly the problem of Bounded rationality etc.), Sociology, Labor law etc., especially related to intangible asset assessment (tacit knowledge, know-how, information, corporate culture, ethics and relationships). Another problem is the long-term return on technology related investment (Paramanathan et al., 2004) and thus the need for long-term monitoring of technology and related management processes, low awareness about TM processes particularly in SMEs and non-manufacturing enterprises, lack of participatory planning, non-systemic technological control etc.

An audit of technology and related resources and processes should be an essential part of this assessment. (Dickinson et al., 2001) An experts' assessment of intangible capital in the context of TM evaluation often requires preparatory processes in which it is necessary to involve external participants, e.g. suppliers, customers, investors, technology specialists etc. The visual and technology portfolio assessment methods (Modeling, Scoring models, Mapping) are important tools for balancing the application of qualitative and quantitative criteria in this assessment to support TM more complexly. Based on the extensive analysis far behind this study, we can summarize about *60 important criteria* that can specify TM processes. Among the most important: Creation of team skills, Impact of new technology on business competitiveness or Created new market share.

## REFERENCES

- [1] DICKINSON, M. W. - THORNTON, A. C. - GRAVES, S. (2001): Technology Portfolio Management: Optimising Interdependent Projects Over Multiple Time Periods, In IEEE Transactions on engineering management. Vol. 48, No. 4, pp. 518-527, ISSN: 0018-9391.
- [2] IRI (2010): IRI ranking of metrics, Industrial research institute, [On-line] <[http://www.iriweb.org/Public\\_Site/Navigation/Collaboration\\_Center/Research-on-Research/TVP\\_2.0/1\\_-\\_IRI\\_Ranking\\_of\\_Metrics.aspx](http://www.iriweb.org/Public_Site/Navigation/Collaboration_Center/Research-on-Research/TVP_2.0/1_-_IRI_Ranking_of_Metrics.aspx)>, March 2010.
- [3] JEMALA, M. - SVATÝ, F. (2010): Ontológia foresightu: Podnety pre tvorbu vízie SR na báze metodiky foresightu. Bratislava: Ekonóm, ISBN 978-80-225-2879-5.
- [4] JEMALA, L. (2008): Plánovanie ako funkcia manažmentu. In. Podnikateľský manažment a marketing. Bratislava: Vydavateľstvo STU, s. 65-77, ISBN 978-80-227-2860-7.
- [5] JOLLY, D. R. (2007): Auditing technology development projects, In. Challenges in the management of new technologies, Singapore: World Scientific Publishing, Vol. 1, pp. 465-484, ISBN: 981-270-855-3.

- [6] LINTON, J. D. - WALSH, S. T. - MORABITO, J. (2002): Analysis, ranking and selection of R&D project in a portfolio, In *R&D Management*, Vol. 32, No. 2, pp. 139-148. ISSN: 0033-6807.
- [7] MCGRATH, R. G. – MACMILLAN, I. C. (2000): Assessing technology projects using real options reasoning, *Research technology management*, Vol. 43, No. 4, pp. 35-49, ISSN: 0895-6308.
- [8] PARAMANATHAN, S. - FARRUKH, C. - PHAAL, R. - PROBERT, D. (2004): Implementing industrial sustainability: the research issues in technology management, In *Research and development management*. Vol. 34, No. 5, pp. 527-537, ISSN: 0033-6807.
- [9] PHAAL, R. - PROBERT, D. R. - FARRUKH, C. J. P. (2001): Technology management process assessment: a case study, In *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 21, No. 8, pp. 1116-1132, ISSN: 0144-3577.
- [10] PROBERT, D. R. - PHAAL, R. - FARRUKH, C. J. P. (2000): Development of a structured approach to assessing technology management practice, In *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers*, Vol. 214, Part B, No. B01 499.
- [11] STUMMER, C. – HEIDENBERGER, K. (2003): *Interactive R&D Portfolio Analysis with Project Interdependencies and Time Profiles of Multiple Objectives*, In *IEEE Transactions on engineering management*. Vol. 50, No. 2, pp. 175-183, ISSN: 0018-9391.
- [12] SVATÝ, F. - JEMALA, M. (2006): *Inovačná aktivita technológií a jej hodnotenie v prostredí znalostnej ekonomiky*, Bratislava: Ekonóm, ISBN: 80-225-2198-1.
- [13] SVATÝ, F. - JEMALA, M. (2009): *Manažment technologických systémov*. Bratislava: Ekonóm, ISBN: 978-80-225-2833-7.

Dr. Marek Jemala  
 Faculty of Business Management  
 University of Economics in Bratislava  
 Dolnozemska cesta 1  
 852 35 Slovakia  
[marek.jemala@euba.sk](mailto:marek.jemala@euba.sk)

# **Demografický vývoj v ekonomických a sociálních souvislostech**

## **Demographic trends in the economic and social contexts**

**Vojtěch Jindra**

### **ANOTACE**

Obyvatelstvo České republiky bude v polovině tohoto století patřit mezi nejstarší populace na světě. Důsledky předpokládaného vývoje se výrazně projeví v ekonomice země i sociální oblasti. Ubudou potenciální pracovníci, enormně vzroste počet důchodců a nároky na zdravotní péči pro starší lidi. Nutným opatřením bude zvýšení horní hranice věku ekonomické aktivity.

Jestliže v současné době připadá na 100 dětí ve věku do 15 let přibližně 115 osob starších 60 let, za dvacet let by to již bylo 200 osob starších 60 let. Ekonomicky a sociálně bude ještě vážnější trvalé zhoršování relace mezi počty seniorů a osob v produktivním věku. Index závislosti vyjadřující tuto relace by měl v následujících třiceti letech vzrůst ze současných 29 % na 58 % a bezprostředně po roce 2050 na reálných 75 %.

### **KLÍČOVÁ SLOVA**

Demografický vývoj, průběžný penzijní systém, evropská demografická politika, podpora projektů.

### **ANNOTATION**

The population of the Czech Republic will belong in the half of this century to the oldest populations in the world. The consequences of the assumed development will be clearly seen in the economy of the country and the social area. There will be a lower number of potential workers, and the number of pensioners and the requirements for the healthcare for the elderly will enormously increase. A necessary measure will be an increase in the higher boundary of the age of economic activity.

If at present 100 children in the age below 15 years corresponds to approximately 115 persons older than 60 years, in 20 years it would already be 200 persons older than 60 years. Economically and socially even more serious it will be a permanent worsening of the relationship between the number of the elderly and the persons in the productivity age. The index of the dependence showing this relationship should in the following thirty years grow from the contemporary 29 % to 58 % and immediately after the year 2050 to a realistic number of 75 %.

### **KEY WORDS**

Demographic development, pay-as-you-go pension system, European demographic policy, the support of projects.

## **Demografické stárnutí společnosti**

Demografické stárnutí společnosti, které od poloviny 20. století postihuje ve větší či menší míře všechny země, se v současnosti stává jedním z celosvětových problémů.

Podle dlouhodobých prognóz budoucího vývoje celkového počtu a pohlavní a věkové struktury obyvatelstva bude podíl starších osob v populaci stále narůstat. O starých lidech a jejich zvyšujícím se počtu se v západních společnostech často hovoří jako o sociálním problému, především v souvislosti s růstem nákladů na sociální zabezpečení, zdravotní péči a důchodovým systémem, kterému je věnována druhá kapitola, resp. roli a postavení penzijních fondů, obsahu kapitoly třetí, poslední.

Pojem stárnutí je třeba rozlišovat na úrovni jednotlivce a populace.

U jednotlivce znamená stárnutí biologický proces, kterým je organismus modifikován od narození do smrti, jednoduše chápáno, je to zvyšování věku jednotlivce. Výraz „biologický věk“ poukazuje na objektivní stav fyzického vývoje či degenerace. Jinými slovy, stárnutí lidského organismu je permanentní a omládnutí není možné.

Stárnutí v demografickém smyslu se naopak týká celé populace a oproti jednotlivci může stárnoucí populace omládnout zvýšením podílu mladých věkových skupin. K demografickému stárnutí dochází v důsledku změn v charakteru demografické reprodukce a mění se při něm zastoupení dětské a postreprodukční složky v populaci. Může být vyvoláno dvěma faktory. Prvním je relativní zpomalení růstu mladších věkových skupin, které je většinou výsledkem poklesu úrovně plodnosti a porodnosti. Tento typ stárnutí se nazývá „stárnutí v základně věkové pyramidy“. Druhým faktorem je zrychlení růstu potu osob ve starším věku, které je důsledkem rychlejšího snižování měr úmrtnosti ve vyšším věku. To vede k prodloužení naděje dožití a tím k častějšímu dožívání se vyššího věku. V tomto případě jde o typ „stárnutí ve vrcholu věkové pyramidy“. Obvykle však oba uvedené typy probíhají současně.

Z důvodu vyšší úrovně úmrtnosti u mužů než u žen početně převažuje ve starším věku ženy nad muži stejné věkové kategorie. S věkem tato převaha výrazně narůstá. Zatímco při narození je početní stav mužů větší než početní stav žen, tj. na 100 žen připadá zhruba 106 mužů, ve věkové skupině 60-69 let připadalo v roce 2003 na 100 mužů 119 žen, ve věkové skupině 70-79 let 157 žen a ve věkové skupině 80 a více let to byl už více než dvojnásobek, tj. 232 žen na 100 mužů.

### **Vliv demografického vývoje na finanční trhy**

Současný trend poklesu počtu obyvatel v Evropě může v roce 2030 silně ovlivnit vývoj finančních trhů. Rychlejší stárnutí obyvatel, kteří se s postupujícím věkem budou soustředit více na spotřebu než na spoření, může vést k odlivu peněžních prostředků z většiny investičních tříd aktiv.

Věková struktura obyvatel, stejně jako demografický vývoj, jsou aspekty, které mají vliv na vývoj finančních trhů. Již dnes můžeme podle předpokládaného demografického vývoje s určitou pravděpodobností předpovědět, jakým směrem se mohou přesouvat prostředky v rámci jednotlivých tříd aktiv v budoucnosti.

Pro financování budoucích peněžních toků osobám v důchodovém věku by mělo podpořit roli finančních trhů. Povinné soukromé spoření na důchod může tvořit například investice do

penzijního připojištění, případně jiné formy zhodnocování prostředků, které uzákoní stát. Je tedy zřejmé, že budou vznikat nové velké objemy finančních prostředků, které bude nutné v čase zhodnocovat. Z tohoto pohledu mají tedy finanční trhu před sebou skvělou budoucnost a investiční společnosti se mohou těšit již dnes. Právě soukromé spoření na stáří v příštích 15 letech významně postará o příliv kapitálu na finanční trhy. Investoři, kteří spoří na stáří, se budou orientovat více na rizikovější investice, než tomu bylo dopsud.

Posílení pozice finančních trhů v příštích 15 letech z důvodu povinného soukromého spoření na stáří je jen jednou stranou mince. Dlouhodobě budou však mít na trhy vliv dva základní faktory. Jednak je to úbytek počtu obyvatel a druhým aspektem je stárnutí obyvatel. Proto se očekává, že za 25 let prudce poklesne poptávka domácností po investičních službách. Teorie je založena na tom, že v období let 2020 a 2030 půjde do důchodu tzv. „baby boom“ generace a dojde k prudkým výprodejům všech typů investičních aktiv a prostředky budou soustředěny spíše na spotřebu. Na finančních trzích převládne nabídka nad poptávkou a cenné papíry se dostanou pod prodejní tlak. Nejvíce ohroženy budou akcie jako nejrizikovější typy aktiv. Starším občanům se totiž zkracuje investiční horizont z důvodu brzké potřeby finančních prostředků. Stárnutí obyvatel tedy bude znamenat přesun prostředků z akcií do dluhopisů a peněžního trhu, případně úplného vybírání prostředků. Tyto silné výprodeje evropských a japonských investorů mohou srazit kurzy akcií nejen v těchto regionech, ale celosvětově.

I u nás se dá očekávat velmi podobný vývoj. Z krátkodobého hlediska sice nebude tento zvrát tak rychlý jako v západní Evropě, protože většina volných finančních prostředků českého obyvatelstva se stále nachází na běžných účtech, ale z dlouhodobého pohledu, kdy předpokládáme zvýšení zájmu o investiční produkty je situace identická. Předpoklad je takový, že v období kdy bude vrcholit demografická krize, již bude většina volných finančních prostředků soustředěna v investičních aktivech, stejně jako je tomu ve vyspělejší Evropě. Úbytek obyvatel a změna věkové struktury, budou tedy i u nás na finanční trhy působit negativně. V krátkodobém výhledu ale dojde nejdříve paradoxně k tomu, že menší objem investorů bude vytvářet větší objem finančních prostředků plynoucích na kapitálové trhy a poroste tedy objem prostředků v investicích na jednoho obyvatele. Podle výzkumu FEFSI má stále Česká republika ve srovnání s ostatními západoevropskými státy obrovský potenciál v prostředcích v hotovosti a na běžných účtech, které dosahují objemu až 78 %. Ostatní evropské státy mají podíl volných prostředků na účtech v rozmezí od 20 % do 40 %. Česká republika však není v tomto ohledu sama. Stejně problémy s nedůvěrou k možnostem zhodnocování finančních prostředků prostřednictvím různých typů aktiv mají i ostatní země východní Evropy. Můžeme předpokládat, že bude trvat ještě řadu let, než se investování stane v našich podmínkách běžnou součástí života.

### **Demografický vývoj a průběžný penzijní systém**

Důchodový systém představuje největší riziko pro dlouhodobou finanční stabilitu mnoha zemí. Mandatorní výdaje – starobní důchody v první řadě – nabobtnaly během historicky krátkého období do rozměrů, které ohrožují hospodářský růst, a dokonce elementární funkce státu. Existuje názor, že tento problém lze snadno vyřešit úpravami parametrů průběžného systému. Zvýšit odvody, snížit náhradový poměr či prodloužit důchodový věk by mělo systém stabilizovat.

Bohužel problém průběžného penzijního systému není pouze finanční. Samotný princip průběžných penzí nepříznivě ovlivňuje demografický vývoj, míru soukromých úspor a dlouhodobé trendy růstu ekonomiky. Chyba není v parametrech systému, ale v jeho samotné podstatě.

Z modelu, v jehož rámci je tvorba rodiny „endogenní proměnnou“ (založení rodiny není daným faktorem, každý jedinec se rozhoduje sám a chová se jako „homo oeconomicus“: pečlivě, byť možná neuvědoměle hledá optimum své užitkové křivky), vyplývá podstatné zjištění: nelze neutralizovat vliv nucených mezigeneračních transferů. Demografická krize, která ohrožuje penzijní systémy mnoha zemí, není náhodným jevem. Jde o přímý důsledek penzijních systémů, jak doložili na údajích z 57 zemí v období 1960 až 1992. Sazby důchodových daní mají na svědomí podstatnou část klesajícího trendu v zakládání rodin a porodnosti na celém světě, jakož i snížení sklonu k úsporám a zpomalení hospodářského růstu, zejména v zemích Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj. Rozšíření průběžných systémů během 20. století přispělo ke snížení důležitosti mezigeneračních transferů od dětí ke starým rodičům – což byl tradiční penzijní systém. Průběžně vyplácené peníze rozbouraly tradiční rodinné vazby. Děti se obejdou bez svých starých rodičů – potenciální mladí rodiče bez dětí.

Data další studie ukazují, že nárůst objemu státem zabezpečovaných penzí je negativně korelovaný s porodností. Efekt je natolik masivní, že je schopen vysvětlit 80 procent pozorované hodnoty rozdílů v porodnosti napříč různými zeměmi. Výsledky rovněž podporují hypotézu, že volba rodičů ohledně počtu potomků není motivována především kulturními nebo náboženskými zvyklostmi. Hlavní faktorem je ekonomika. Motivací k porodnosti je vytvoření ekonomické základny v podobě dostatečně početného potomstva.

Zároveň vysychají zdroje, které plní požadavky průběžného penzijního systému. Zvyšování odvodů působí další pokles porodnosti a tak dále. Neexistuje kombinace parametrů, která by nastolila trvale rovnovážný průběžný penzijní systém. Ignorování těchto souvislostí způsobuje nyní vážné problémy v Japonsku a většině zemí Evropské unie.

### **Evropská demografická politika**

Komise evropských společenství ve svém sdělení nazvaném Zelené krize s podtitulem „Nová mezigenerační solidarita jako odpověď na demografické změny“ z března 2004 se snaží doložit, že proti nepříznivému trendu lze bojovat.

Již několik let přispívají mnohé politiky Společenství k předjímání a řízení demografických změn.

Evropská strategie zaměstnanosti a politika vzdělávání a odborné přípravy umožnily v posledních letech prosadit politiky a získat zúčastněné subjekty pro boj se školní neúspěšností a zvýšení úrovně počátečního vzdělávání mládeže, ale též pro podporu „aktuálního stárnutí“, postupné zvyšování průměrného věku odchodu z trhu práce a zvyšování kvality pracovních míst. I zde zůstává Unie stále daleko od dosažení stanovených cílů.

Reforma systémů sociální ochrany. Společné cíle reformy důchodových systémů přijaté v roce 2001 vyzývají k zachování mezigenerační solidarity a k udržení rovnováhy mezi důchodci a aktivním obyvatelstvem. Rozšíření koordinace vnitrostátních politik v oblasti zdravotní péče a dlouhodobé péče o seniory umožní rozvoj tohoto přístupu. Evropská strategie sociálního začlenění stanovila cíle pro boj s chudobou dětí a rodin.

Dodržování zásady rovnosti mužů a žen a její zohlednění ve všech politikách Unie. Ke zvyšování míry zaměstnanosti významně přispívají opatření podporující sladění pracovního a soukromého života. Například Evropská rada na zasedání v Barceloně vyzvala členské státy



k rozvoji struktur péče o děti. V rámci sociálního dialogu byly uzavřeny dohody týkající se rodičovské dovolené a práce na částečný úvazek, které byly provedeny prostřednictvím směrnice. Přes tento pokrok nejsou výsledky vždy uspokojivé, o čemž svědčí malé využívání rodičovské dovolené ze strany mužů a přetrvávání překážek, jež omezují přístup žen ke kvalitním pracovním místům.

Boj s diskriminací. Od roku 2000 se na všechny formy diskriminace v zaměstnání vztahuje právní rámec, který podporuje rozmanitost.

Hlavní směry hospodářské politiky vyzývají k posílení udržitelnosti růstu snížením veřejného zadlužení a sledováním zdravých politik. Mnohostranný dohled nad prováděním hlavních směrů hospodářské politiky a Paktu stability a růstu zahrnuje hodnocení udržitelnosti veřejných financí. V rámci Výboru pro hospodářskou politiku byly zahájeny práce na posouzení střednědobých a dlouhodobých hospodářských a rozpočtových dopadů stárnutí obyvatelstva.

V posledních několika letech se vyvíjí společný přístup v oblasti přistěhovalecké politiky, včetně ekonomického přistěhovalectví.

Sociální fond jakožto podpůrný nástroj strategie zaměstnanosti a Evropský fond regionálního rozvoje podporují rozvoj struktur péče o děti a lepší „řízení věku“ v podnicích.

Rámcový program pro výzkum podporuje mnoho projektů souvisejících se stárnutím obyvatelstva a s demografickými změnami, přičemž tyto projekty se týkají zejména klinického výzkumu nemocí spojených s vysokým věkem a jejich důsledků pro systémy zdravotní péče.

Rámcový program rovněž umožňuje vypracovávání studií zaměřených na budoucí demografický vývoj v Evropě.

### **Priority pro EU**

S cílem čelit demografickým změnám by Evropa měla sledovat tři hlavní priority:

Navrátit se k demografickému růstu. Opatření na podporu porodnosti a promyšlené využívání přistěhovalectví může v Evropě vytvořit nové příležitosti pro investice, spotřebu a bohatství.

Dbát na větší rovnováhu mezi generacemi v rozdělování bohatství a financování důchodů a zdravotní péče.

Vytvořit nové přechody mezi etapami života. Zatímco mladí lidé se setkávají s obtížemi při zapojení do pracovního procesu, roste počet „mladých důchodců“, kteří si přejí zapojovat se do společenského a hospodářského života. Prodlužuje se doba studií a mladí lidé v aktivním věku chtějí mít čas na své děti. Tento vývoj mění hranice mezi aktivitou a odchodem do důchodu.

## ZÁVĚR

České rodiny reagují velmi pragmaticky na vnější prostředí. Porodnost není nic stabilního, co by nebylo možné nastavenými podmínkami změnit. V poválečných letech u nás průměrný počet dětí na jednu matku klesal, až v 70. letech, kdy silné ročníky ze 40. let začaly zakládat rodiny, došlo ke změně. Růst porodnosti byl tehdy výsledkem účinné podpory rodiny, která ovšem fungovala, protože to byla opatření tehdy novátorská. Měla ovšem pouze dočasný dopad a nedokázala zvrátit celkový trend. Snad tedy pokud bylo možné ovlivňovat porodnost tehdy, lze to i dnes. Musíme se jen přizpůsobit změněným podmínkám.

Finanční podpora by měla kompenzovat náklady spojené s péčí o děti, ať už formou rodinných příspěvků nebo daňovými úlevami i oceňování výkonů rodiny formou rodičovských příspěvků nebo příspěvků na péči o dítě, případně – jako část návrhu penzijní reformy společnosti ING – snížení sazby odvodu sociálního pojištění. Druhým okruhem podmínek je sloučitelnost rodiny a zaměstnání (zapojování mužů do péče o děti a domácnost, pracovní prostředí, struktura a organizace práce, práce doma, zařízení péče o děti a rodičovská, mateřská i otcovská dovolená). Existuje u nás totiž veliký rozdíl mezi počtem dětí, které by ženy chtěly mít a kolik jich skutečně mají. Jako cíl bychom si proto měli stanovit posunout současnou realizovanou plodnost na úroveň chtěného počtu dětí.

## LITERATURA

- [1] URBÁNEK, D., *Demografický vývoj ovlivňuje finanční trhy*, Fond Shop, 2. 6. 2005
- [2] PERTOLD, F., *Vlády si lámou hlavu: Jak se dělají děti?*, Ekonom, 2005, roč. XLIX, č. 16, s. 32-35

Ing. Vojtěch Jindra  
Univerzita Hradec Králové  
Rokitanského 62  
500 03 Hradec Králové 3  
[vojtech.jindra@uhk.cz](mailto:vojtech.jindra@uhk.cz)

# **Informačné zdroje komunikačnej politiky v kontexte známosti vzdelávacích inštitúcií**

## **Information resources of communication policy in context of educational organisations knowing**

**Jana Jurková, Martina Ferencová**

### **ANOTÁCIA**

Na miere známosti vzdelávacej inštitúcie a vytváraní postoja cieľových skupín voči vzdelávacej inštitúcii sa veľkou mierou podieľajú informačné zdroje. Variácie využívania informačných zdrojov je nutné prispôbovať danej cieľovej skupine. Príspevok sa zoberá známosťou vybraných fakúlt vysokých škôl a postojom študentov stredných škôl ako potenciálnych zákazníkov vysokých škôl voči nim s cieľom identifikovať informačné zdroje komunikačnej politiky, ktoré sa v najväčšej miere podieľajú na tvorbe povedomia o daných vzdelávacích inštitúciách a na budovaní ich pozitívneho imidžu.

### **KLÚČOVÉ SLOVÁ**

informačné zdroje, komunikačná politika, vysoká škola, vzdelávacie inštitúcie

### **ANNOTATION**

The rate of recognition of educational institutions and attitudes of target groups, creating an educational institution to be heavily involved information sources. Variations of information resources using have to be adapted to the target group. The paper deals with reputation of selected universities faculties and attitudes of secondary school students as potential universities customers in order to identify information sources of communication policy that are the most important for creating of awareness about the educational institutions and for building of their positive image.

### **KEY WORDS**

information sources, communication policy, educational organisations, university

### **ÚVOD**

Marketing ako integrálna súčasť manažmentu je v súčasnosti aplikovaná aj na podmienky vysokoškolského vzdelávania. Úlohou marketingu je i v tomto prípade uspokojiť želania a potreby cieľových skupín vzdelávacej inštitúcie, resp. tieto potreby vytvárať. V súlade s marketingovými princípmi, súčasťou marketingovej orientácie vysokej školy je aj „sledovanie cieľových skupín a dlhodobých záujmov cieľových skupín“ (Lesáková, 2002, s. 7 – 8). Za jednu z prioritných cieľových skupín vysokej školy, ako vzdelávacej inštitúcie reprezentujúcej formálne vzdelávanie, možno považovať študentov strednej školy – potenciálnych zákazníkov vysokej školy.

Vzhľadom na množstvo zmien – globalizáciu, informačnú revolúciu a obdobie krízy – je proces uspokojovania a vytvárania potrieb študentov stredných škôl zložitý, no napriek tomu ponúka podmienky na rozvoj vysokého školstva, nakoľko hodnota vysokoškolského vzdelania vplyvom vonkajších okolností nestratila aktuálnosť. Výrazné zmeny nastali i v komunikačných možnostiach, najmä z pohľadu uplatnenia nových médií a informačných

zdrojov v procese informovanosti, ktoré rozširujú možnosti distribúcie informácií smerom k cieľovému publiku. Napr. internet ako zdroj informácií o vysokých školách pre podnikateľskú sféru, úrady, marketingový výskum, ale aj pre vnútropodnikovú komunikáciu, predstavuje možnosť prezentácie a novú formu komunikácie (Horváthová, 2005).

Príspevok sa zaoberá informačnými zdrojmi komunikačnej politiky a ich vplyvom na známosť vybraných vysokých škôl u študentov stredných škôl a ich postojom k danými vzdelávacím inštitúciám v kontexte konkurenčného trhu vysokoškolského vzdelávania.

## **CIEĽ A METODIKA**

Cieľom príspevku je na základe realizovaného výskumu identifikovať postavenie vybraných ekonomických fakúlt s využitím analýzy známosti a priaznivosti postojov študentov stredných škôl k ekonomickým fakultám vysokých škôl so sídlom na území Košického a Prešovského kraja s ohľadom na využívané informačné zdroje.

Výskum bol realizovaný v časovom horizonte dvoch mesiacov v roku 2010 na geograficky vymedzenom území Košického okresu. Využitie bolo dopytovanie formou dotazníka. Základný súbor tvorilo 22 stredných škôl (gymnázií). Prieskumná vzorka pozostávala zo študentov 4. ročníka 9 stredných škôl (gymnázií). Výber oslovených stredných škôl bol podmienený údajmi o novoprijímaných študentoch na vysoké školy, kde najpočetnejšou skupinou novoprijímaných sú práve študenti gymnázií (ÚIPS, 2009). Dopytovaných bolo 360 študentov gymnázií, pričom prieskumu sa zúčastnilo spolu 290 respondentov, čo predstavuje 80,56 % návratnosť dotazníkov. Prieskumná vzorka pozostávajúca zo študentov stredných škôl bola zvolená na základe výberu ľahkej dostupnosti.

Výsledky dopytovania boli vyhodnotené a interpretované s využitím metódy na meranie známosti a priaznivosti postojov k danej inštitúcii (podrobnejšie Štefko, 2003). Skúmanie bolo orientované na 4 ekonomické fakulty vysokých škôl pôsobiace na východnom Slovensku, a to:

- Ekonomickú fakultu Technickej univerzity v Košiciach (EF TUKE),
- Fakultu manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove (FM PO),
- Podnikovohospodársku fakultu Ekonomickej univerzity v Bratislave so sídlom v Košiciach (PHF EUBA),
- Vysokú školu medzinárodného podnikania ISM Slovakia v Prešove (ISM PO).

Ďalším selekčným kritériom bolo poskytovanie vysokoškolského vzdelávania na základe študijných odborov zaradených v skupine študijných odborov 3. Sociálne, ekonomické a právne vedy a podskupine 3.3 Ekológia a manažment.

## **VÝSLEDKY**

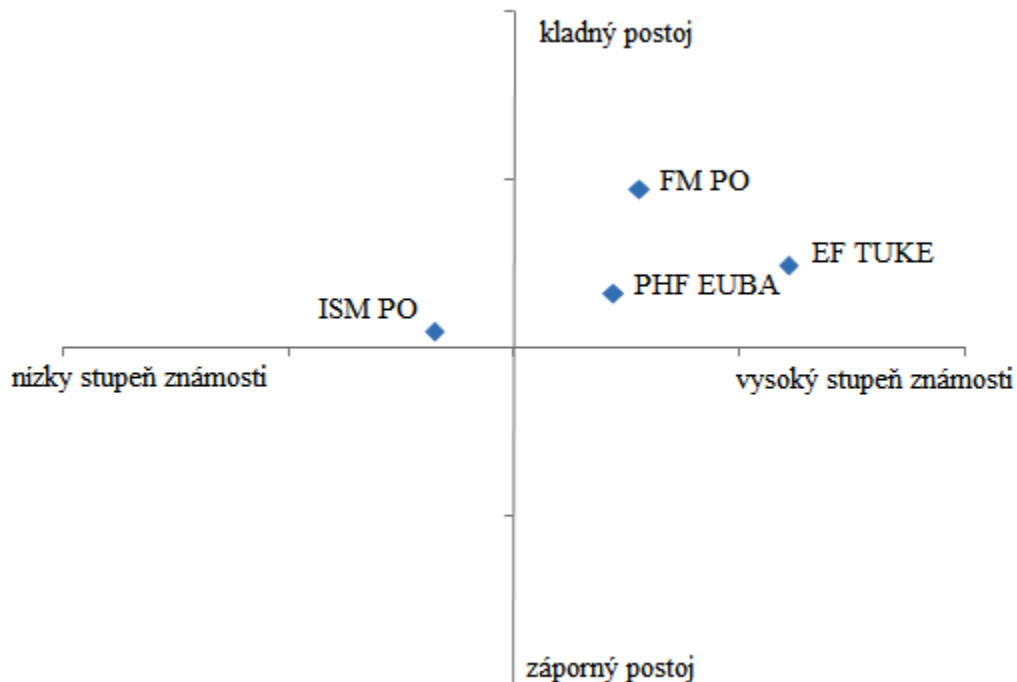
Výsledky výskumu poukázali na stupeň známosti vybraných ekonomických fakúlt vysokých školách u cieľovej skupiny študentov stredných škôl. Na základe odpovedí respondentov je možné konštatovať, že najviac známou fakultou vo východoslovenskom regióne je Ekonomická fakulta Technickej univerzity v Košiciach. Druhou najznámejšou je Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove. Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach obsadila tretie miesto (spolu s Fakultou manažmentu však vykazujú takmer rovnaký stupeň známosti). Na ostatnom mieste sa umiestnila Vysoká škola medzinárodného podnikania ISM Slovakia v Prešove.

Respondenti, ktorí uviedli, že danú inštitúciu poznajú, poznajú veľmi dobre alebo poznajú výborne, boli v nasledujúcom kroku požiadaní o zhodnotenie svojho postoja k vybraným ekonomickým fakultám vysokých škôl. Mali možnosť označiť svoj postoj voči vysokým

školám (ako priaznivo sú daným vysokým školám naklonení). Najpriaznivejší postoj vyjadrili študenti k Fakulte manažmentu Prešovskej univerzity, po nej nasledovala Fakulta manažmentu Technickej univerzity v Košiciach a Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach. Najhoršiu pozíciu, tak v hodnotení známosti, ako aj pri hodnotení postoja, získala Vysoká škola medzinárodného podnikania ISM Slovakia v Prešove. ISM PO disponuje relatívne nízkym stupňom známosti a mierne kladným postojom.

Známost' vysokej školy a postoj študentov stredných škôl je znázornený v Grafe 1.

Graf 1 Graf analýzy známosti a priaznivosti postojov ekonomických vysokých škôl



Zdroj: vlastné spracovanie

Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove, Ekonomická fakulta Technickej univerzity v Košiciach a Podnikovohospodárska fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave so sídlom v Košiciach disponujú rozdielnym stupňom známosti, ako aj postojom študentov voči nim. FM PO je menej známa ako EK TUKE, ale respondenti sa pri hodnotení postoja voči nej vyjadrovali najkladnejšie. Respondenti, ktorí poznajú PHF EUBA alebo EF TUKE sa k hodnoteniu postoja voči týmto inštitúciám vyjadrovali menej kladne v porovnaní s FM PO. Na základe uskutočneného výskumu a analýzy možno formulovať niekoľko návrhov pre vybrané ekonomické fakulty vysokých škôl na východnom Slovensku. V prípade FM PO by bolo vhodné zlepšiť aktivity v oblasti informovanosti a komunikačnej politiky voči študentom stredných škôl ako potenciálnym zákazníkmi v Košickom okrese. EF TUKE disponuje vysokým stupňom známosti, no svoje aktivity by mala smerovať k vytváraniu pozitívnejšieho postoja u cieľových publik. PHF EUBA by mala vyvíjať svoje aktivity v oblasti komunikačnej politiky, vedúce najmä k zvýšeniu stupňa známosti, a zároveň aj k zlepšeniu postoja študentov, ktorí ju poznajú.

Stupeň známosti bol skúmaný aj v kontexte informačných zdrojov komunikačnej politiky využívaných študentmi stredných škôl na získavanie rôznych informácií týkajúcich sa vybraných fakúlt vysokých škôl. Na základe výsledkov výskumu v tejto oblasti bol stanovený

rebríček informačných zdrojov pre jednotlivé ekonomické fakulty vysokých škôl, ktoré sú zoradené od najviac k najmenej preferovaným informačným zdrojom. Výsledky sú zhrnuté v Tabuľke 1.

Tab. 1 Rebríček informačných zdrojov od najviac k najmenej preferovaným zdrojom

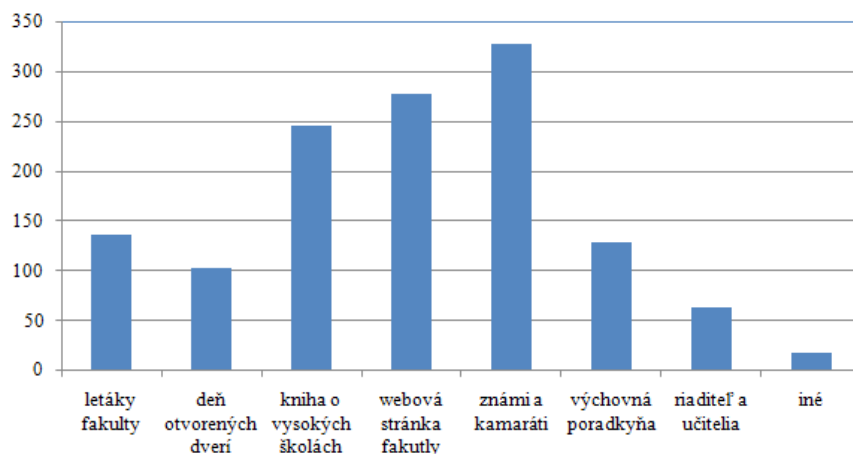
Poradie	EF TUKE	FM PO	PHF EUBA	ISM PO
1.	informácie od známych a kamarátov	informácie od známych a kamarátov	informácie od známych a kamarátov	kniha o vysokých školách
2.	webová stránka fakulty	webová stránka fakulty	kniha o vysokých školách	webová stránka fakulty
3.	kniha o vysokých školách	kniha o vysokých školách	webová stránka fakulty	informácie od známych a kamarátov
4.	deň otvorených dverí	výchovná poradkyňa	letáky fakulty	výchovná poradkyňa
5.	letáky fakulty	letáky fakulty	deň otvorených dverí	letáky fakulty
6.	výchovná poradkyňa	deň otvorených dverí	výchovná poradkyňa	riaditeľ a učitelia
7.	riaditeľ a učitelia	riaditeľ a učitelia	riaditeľ a učitelia	Iné
8.	Iné	iné	Iné	deň otvorených dverí

Zdroj: vlastné spracovanie

Najpreferovanejším informačným zdrojom umiestneným v rebríčku na prvom mieste, boli zhodne u troch fakúlt (EF TUKE, FM PO, PHF EUBA), známi a kamaráti. Druhé a tretie miesto obsadili webové stránky fakúlt a kniha o vysokej škole. Študenti stredných škôl v prípade PHF EUBA uprednostňujú knihu o vysokej škole pred webovou stránkou fakulty. K menej preferovaným informačným zdrojom pri získavaní informácií ohľadom vybraných fakúlt sa zaraďujú deň otvorených dverí, letáky vysokej školy, výchovná poradkyňa na strednej škole, riaditeľ a učitelia strednej školy a iné. Medzi iné respondenti zaradili informácie z televízie a od psychologičky a návštevu vysokej školy.

Poradie informačných zdrojov v rebríčku fakúlt vysokých škôl neodráža mieru využívania jednotlivých informačných zdrojov. Mieru ich využívania bez ohľadu na konkrétnu fakultu zobrazuje Graf 2.

Graf 2 Miera využívania informačných zdrojov bez ohľadu na konkrétnu fakultu



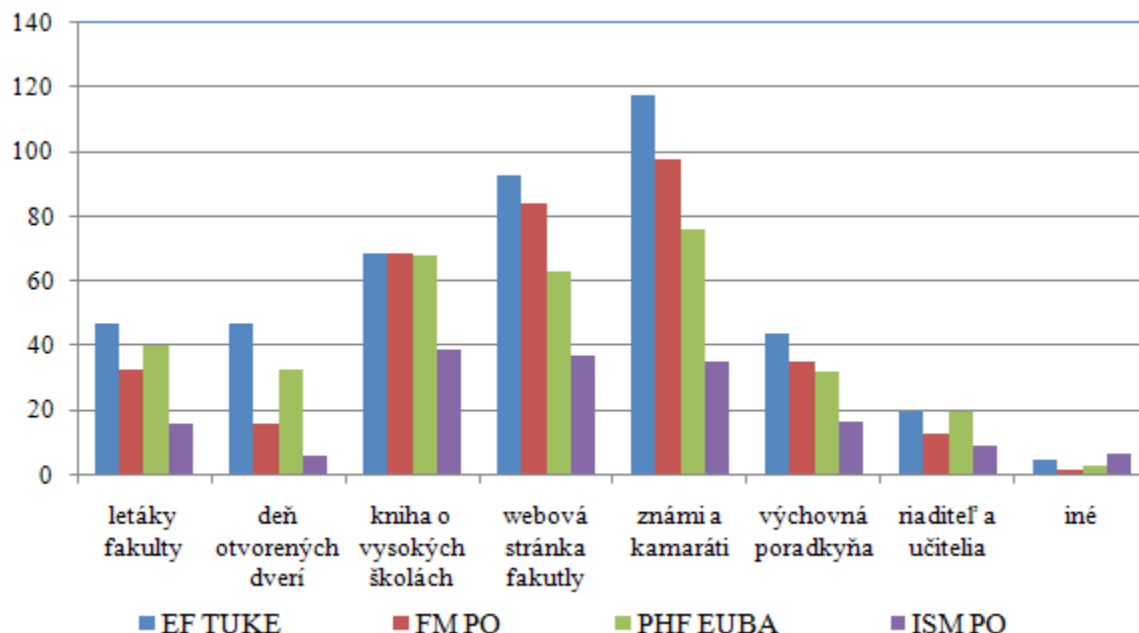
Zdroj: vlastné spracovanie

Celkovo najviac využívanými informačnými zdrojmi bez ohľadu na konkrétnu fakultu z pohľadu študentov stredných škôl využívaných pri vyhľadávaní informácií týkajúcich sa ekonomických fakúlt vysokých škôl boli známi a kamaráti, webová stránka fakulty vysokej školy a kniha o vysokých školách.

Miera využívania jednotlivých informačných zdrojov bola sledovaná aj sohľadom na konkrétnu fakultu. Intenzita využívania informačných zdrojov potenciálnymi študentmi je u EF TUKE viditeľne vyššia ako u ostatných fakúlt. Najnižšia miera využívania informačných zdrojov je charakteristická pre ISM PO, čo sa odráža i v nízkom stupni jej známosti. Na základe údajov z výskumu je možné konštatovať, že využívanie informačných zdrojov spolu s mierou ich využívania sa odráža aj na známosti fakulty.

Rovnakú mieru využívania pri jednotlivých fakultách vykazuje iba kniha o vysokej škole, čo môže vyplývať zo skutočnosti, že kniha poskytuje typologicky rovnaké informácie o väčšine vysokých škôl. Ostatné skúmané informačné zdroje odrážajú rôznu mieru využívania pri všetkých fakultách.

Graf 3 Miera využívania informačných zdrojov pre ekonomické fakulty vysokých škôl



Zdroj: vlastné spracovanie

Z uvedeného vyplýva, že informačné zdroje potenciálni zákazníci vysokých škôl – budúci študenti skutočne aktívne využívajú a dôsledne si ich vyberajú za účelom zvýšenia stupňa svojej informovanosti o vysokých školách. Na vybraných fakultách sa zasa využívajú s cieľom osloviť potenciálnych zákazníkov a dosiahnuť známosť, pozitívny postoj k vzdelávacej organizácii, ale aj vyvolať rozhodnutie týkajúce sa výberu produktu, ktorým je študijný odbor konkrétnej fakulty vysokej školy. Práve tieto informačné zdroje teda môžu výrazným spôsobom ovplyvniť rozhodnutie o štúdiu na vysokej škole, výber vysokej školy, priebeh štúdia na vysokej škole i úspešnosť jeho ukončenia.

Na základe uvedeného opäť možno formulovať niekoľko návrhov na zlepšenie práce s informačnými zdrojmi komunikačnej politiky s cieľom zvýšiť ich využívanie cieľovými skupinami vysokých škôl. Informačné zdroje ako deň otvorených dverí a letáky vysokej

školy sa v rebríčku využívania potenciálnymi zákazníkmi vybraných fakúlt vysokých škôl umiestnili za prvými troma najčastejšie využívanými informačnými zdrojmi (známi a kamaráti, webová stránka fakulty a kniha o vysokých školách), rovnako je to i v prípade výchovnej poradkyne na strednej škole, riaditeľa a učiteľov strednej školy. Zo strany vybraných fakúlt bude teda potrebné pracovať na vylepšení týchto informačných zdrojov a zvýšení ich efektivity. Toto možno dosiahnuť napr. zatraktívením farebnosti formálnej i obsahovej stránky letákov, správnym načasovaním a dôsledným plánovaním priebehu dní otvorených dverí, ako aj zintenzívením osobného kontaktu a osobnej komunikácie s výchovnými poradcami, riaditeľmi a učiteľmi stredných škôl v kombinácii s pravidelným poskytovaním aktuálnych informácií týmto subjektom v elektronickej podobe.

## ZÁVER

Miera využívania nami skúmaných informačných zdrojov je úmerná známosti ekonomických fakúlt vysokých škôl. EF TUKE, FM PO a PHF EUBA sa nachádzajú v kvadrante, pre ktorý je charakteristický priaznivý stupeň známosti a pozitívny postoj študentov stredných škôl k daným vzdelávacím inštitúciám. ISM PO je alokovaná v kvadrante nízkej známosti a pozitívneho postoja študentov stredných škôl k vysokej škole, ktorý je však v porovnaní s ostatnými ekonomickými fakultami vysokých škôl na najnižšej úrovni.

Z informačných zdrojov komunikačnej politiky, ktoré sme skúmali, študenti stredných škôl najčastejšie využívajú informácie od známych a kamarátov, webové stránky fakulty a knihu o vysokej škole. Na základe tohto zistenia možno konštatovať, že práve do týchto informačných zdrojov je pre fakulty vysokých škôl efektívne alokovať finančné prostriedky a s najväčšou pravdepodobnosťou sú i dobrou investíciou do budúcnosti. Budovanie a pestovanie dobrých vzťahov s verejnosťou (známymi a kamarátmi, príp. riaditeľmi, učiteľmi, výchovnými poradcami stredných škôl, atď.) cez informačný servis (Horváthová, 2006), ako i vzťahy medzi zákazníkmi a vysokou školou kreuje komunikačná politika danej vzdelávacej inštitúcie. Aby bola skutočne efektívna, to vyžaduje nielen poznanie očakávaní, želaní a potrieb budúcich zákazníkov, ale i poznanie a rešpektovanie ich psychologických, sociálno-psychologických a sociálno-komunikačných zásad a zvyklostí (Birknerová – Janovská, 2009, s. 38 – 46). Uvedené faktory je nevyhnutné zohľadniť aj pri tvorbe a aktualizácii webových stránok a knihy o vysokej škole, príp. ďalších komunikačných médií využívaných na prezentáciu vysokých škôl, ako aj pri prípadnej implementácii našich návrhov ohľadom zvyšovania známosti, zlepšovania postojov i využívania informačných zdrojov vysokých škôl. Vzhľadom na rýchle zmeny elektronických systémov a ich možností zlepšujúcich sa do neočakávaných rozmerov (Alcnauer, 2008, s. 1) bude nevyhnutné integrovať preferencie cieľového publika týkajúce sa elektronických typov médií do plánov komunikačnej politiky. Pri ďalšej komunikácii s cieľovými skupinami však treba mať na zreteli aj to, že zákazníci vysokých škôl budú posudzovať využívanie dostupných informačných zdrojov komplexne a v konečnom rozhodovaní budú ovplyvnení aj inými faktormi.

## LITERATÚRA

- [1] ALCNAUER, J. 2008. *Informatická príprava manažérov turizmu a hotelierstva pre 21. storočie*. [elektronický zdroj] In: *XXVI International colloquium on the management of educational process: zborník abstraktů a elektronických verzí recenzovaných příspěvků na CD-ROM-u*. Brno : Univerzita obrany, 2008. s. 1 – 4. ISBN 978-80-7231511-6
- [2] BIRKNEROVÁ, Z. 2010. *Organizačné správanie*. Prešov : Prešovská univerzita v Prešove, 2010. 195 s. ISBN 978-80-555-0128-4



- [3] BIRKNEROVÁ, Z. – JANOVSKÁ, A. 2009. *Výučba a rozvíjanie komunikačných zručností budúcich manažérov*. In: *Tvorivosť a inovácia v európskom vysokoškolskom priestore*. Banská Bystrica : FHV UMB, 2009. s. 38 – 46. ISBN 978-80-8083-765-5
- [4] BOBENIČ HINTOŠOVÁ, A. 2008. *Medzinárodný manažment*. Bratislava : Ekonóm, 2008. 138 s. ISBN 978-80-225-2582-4
- [5] BUŠOVSKÝ, B. 2006. *Internet ako strategický marketingový nástroj pre 21. storočie*. In: *marketing inspirations*. Bratislava : Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta manažmentu, 2006. Roč. 1, č. 2. s. 35 – 37. ISSN 1336-796X
- [6] DAŇKOVÁ, A. *Marketingová komunikácia vybraného mesta*. In: *Špecifiká regionálneho a neziskového marketingu. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie*. Trnava : Fakulta masmediálnej komunikácie UCM v Trnave, 2010. s. 44 – 49. ISBN 978-80-8105-158-6
- [7] DEÁK, P. 2005. *Kvalita a image manažerských škôl*. Praha : ASPI, 2005. 144 s. ISBN 80-7357-0900-4
- [8] GBUROVÁ, J. 2009. *Uplatnenie verejnej správy v rozvíjajúcich sa regiónoch EÚ*. [elektronický zdroj] In: *Decentralizácia a efektívnosť verejnej správy v podmienkach regiónov EÚ. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Fakulta politických vied a medzinárodných vzťahov, 2009. 7 s. ISBN 978-80-8083-836-2
- [9] HORVÁTHOVÁ, M. 2006. *Internet a marketing : dôležitá súčasť života dnešnej spoločnosti*. [elektronický zdroj] In: *Trendy v systémoch riadenia podnikov. 9. medzinárodná vedecká konferencia*. Košice : Technická univerzita v Košiciach, 2006. 7 s. ISBN 80-8073-660-X
- [10] HORVÁTHOVÁ, M. – VALENČÁKOVÁ, E. 2005. *Marketingová komunikácia v regióne*. In: *Podnikateľské prostredie a regionálne aspekty rozvoja III. Zborník štúdií z úlohy VEGA č 1/0493/03*. Prešov : ManaCon, 2005. s. 164 – 176. ISBN 80-89040-28-4
- [11] LESÁKOVÁ, D. 2002. *Uplatňovanie marketingu a PR v podmienkach univerzít SR*. In: *Trend*. Bratislava : TREND Holding, 2002. č. 13. s. 7 – 8. ISSN 1336-2674
- [12] ŠTEFKO, R. 2003. *Akademické marketingové inštrumentárium v marketingu vysokej školy*. Bratislava : R. S. Royal Service, 2003. 262 s. ISBN 80-968379-5-8
- [13] TEJ, J. 2008. *Ekonomické vzdelávanie a hra*. In: *Medzi modernou a postmodernou IV. Súťaživosť ako kultúrotvorný fenomén – limity efektivity: zborník vystúpení z medzinárodnej vedeckej konferencie*. Prešov : Prešovská univerzita v Prešove, 2008. s. 459 – 464. ISBN 978-80-8068-868-4
- [14] *Ústav informácií a prognóz školstva*. 2009. [online]. Dostupné na internete: <<http://www.uips.sk/VS>>

Ing. Jana Jurková, PhD.  
 PhDr. PeaDr. Martina Ferencová, PhD.  
 Katedra marketingu a medzinárodného obchodu  
 Fakulta manažmentu  
 Prešovská univerzita v Prešove  
 Konštantínova ul. 16  
 080 01 Prešov  
[janajurkova@centrum.sk](mailto:janajurkova@centrum.sk)  
[mferencov@gmail.com](mailto:mferencov@gmail.com)

# **The universal evaluation of new suppliers for small and medium-sized companies**

## **Univerzální hodnocení nových dodavatelů pro malé a střední podniky**

**Marie Jurová, Ekaterina Sutormina**

### **ANOTACE**

V tomto článku autorky se zabývají moderními metodami hodnocení dodavatelů. Autorky popíší různé definice hodnotících kritérií a také cesty k postavení pevného a elastického dodavatelského řetězce. Výzkum tohoto článku je zaměřen především na malé a střední firmy s různými druhy podnikání. V tomto článku bude prezentována nová teoretická univerzální metoda výpočtu hodnocení nových dodavatelů pro malé a střední podniky.

### **KLÍČOVÁ SLOVA**

Supply Chain Management-řízení dodavatelského řetězce, hodnocení dodavatelů, výběrová procedura, malé a střední podniky, vybraný dodavatel, nový dodavatel.

### **ANNOTATION**

In this paper authors work out the modern methods of suppliers' evaluation. Authors described the different definitions of evaluative criteria and the ways to creation robust and elastic supply chain. The research of this paper is oriented on small and medium-sized enterprises with different types of business. The new theoretical universal method of calculation for evaluation new suppliers for small and medium-sized enterprises will present in this paper.

### **KEY WORDS**

Supply Chain Management, the evaluation of supplier, selection procedure, small and medium-sized enterprises, selected bidder, new supplier.

### **INTRODUCTION**

Nowadays small and medium-sized enterprises (SMEs) make up a large part of state economy. SMEs do not have own system of suppliers evaluation.

SME can have some different types of business and in this case need the universal system of evaluation. In post-crisis period the problem of universal evaluation is one of the biggest, because companies had to use all resources and all possibilities to develop their own business. Only the right evaluation of supplier and the high quality of supply chain can help to make a profit for firms and win the war about customer.

We have to find the universal mechanism of supplier's evaluation for operation management in SME. Literature reviews help us to work out modern methods and trends of evaluation of suppliers. This problem can be solved if we establish criteria and formulas for universal evaluation of suppliers and supply goods.

## LITERATURE REVIEW - RELATED WORK

### (1) The selecting evaluative criteria

While using cluster analysis, one can prefix the number of clusters but cannot control the number of elements in the clusters. Since the supply base reduction problem requires reducing the number of suppliers in the supply base to a prefixed value, cluster analysis does not appear to be suitable for supply base reduction. However, we visualise a different use of cluster analysis in our proposed method for supply base reduction. It can be effectively used to group the selection criteria into long- and short-term categories. Much of the information on unknown suppliers, collected through Internet, peer feedback and onsite visit, will lack quantitative measurement. Even information on known suppliers may not have been stored in a form that lends itself to a quantitative conversion. To evaluate these suppliers against the factors mentioned earlier, the buying team has to resort to subjective, qualitative assessment, using their mental perceptions. Zadeh (1999), while presenting the computational theory of perceptions, emphasises the key role perceptions play in human recognition, decision, and execution processes. Rather than leave out the suppliers with such incomplete, qualitative information, we propose experts' opinion for a subjective evaluation of suppliers followed by a fuzzy set theoretic analysis to take care of the fuzzy nature of these evaluations. The use of crisp numbers to quantify human perceptions does not reflect the imprecision and partial truth that surrounds human perception and decisions (Zadeh, 1999). The fuzzy set theoretic approach to supplier evaluation decision problem satisfies two of the four rationales that Zadeh (1999) advances: (1) the do not know rationale and (2) the don't need rationale. In a supply base reduction problem, the scores on each factor are not known with precision to justify the use of conventional methods of supplier evaluations (the first rationale). It is also not necessary that factor values are known very precisely (the second rationale). Aouam et al. (2003) used outranking intensity represented by a fuzzy number to evaluate competing alternatives. Kahraman et al. (2003) used fuzzy AHP for the multi-criteria supplier selection problem. Cheng and Lin (2002) evaluated the best main battle tank using expert opinions that are described by linguistic variables. The linguistic variables are expressed in terms of trapezoidal fuzzy numbers and are used in a fuzzy Delphi method to arrive at a consensus. The use of fuzzy scale for capturing the expert's opinion is well justified from the point that it becomes easier for experts to specify a range representing their score for qualitative criteria. Raj and Kumar (1998, 1999) used linguistic variables for capturing expert's opinion and proposed a methodology based on weighted average method for aggregating the individual scores.<sup>70</sup>

1) Dickson (1966) listed 23 criteria as the most important ones had been considered to date, however more recently, Verma and Pullman (1998) had an investigation on decision criteria in this field and found that the quality is the most important factor from managers' points of view. It is also declared by them that managers actually select their suppliers mostly upon suggested prices from suppliers. By the way, as today criteria have changed from the past ones, some other criteria, such as environmental criteria (Humphreys, McIvor, & Chan, 2003; Çelebi & Bayraktar, 2007), have been devoted in the field.<sup>71</sup>

---

<sup>70</sup> Evaluation of supplier capability and performance: a method for supply base reduction Ashutosh Sarkara,\_, Pratap K.J. Mohapatrab

<sup>71</sup> Designing a decision support system to evaluate and select suppliers using fuzzy analytic network process Jafar Razmi \*, Hamed Rafiei, Mahdi Hashemi

An enterprise intended to outsource construction of their second building. Four construction companies are introduced as the alternatives. The enterprise regards 6 criteria:

- price, C1;
- quality, C2;
- finish time, C3;
- company's rank, C4;
- company's antecedents, C5, and
- company's economic status, C6)

In the next step, criteria are grouped into two clusters; company's status (including C1, C2, and C3), and performance (including C4, C5, and C6). The dependencies between criteria are as follows:

- price, quality and finish time are dependent to economic status;
- quality and finish time are directly affected by company's antecedents;
- company's rank influence on price, quality, finish time and economic status; and
- economic status depends on price as company's rank and economic status are dependent to quality<sup>72</sup>.

## 2) Environment-oriented criteria

These criteria are usage of environment friendly technology (C1), environment friendly materials (C2), green market share (C3), partnership with green organizations (C4), management commitment to green practices (C5), adherence to environmental policies (C6), involvement in green projects (C7), staff training (C8), lean process planning (C9), design for environment (C10), environmental certification(C11), and pollution control initiatives (C12)<sup>73</sup>.

## 3) Quality-based supplier selection

Yuan (1991) proposed a ranking method which is satisfied with four reasonable criteria on sorting fuzzy numbers such as fuzzy preference presentation, rationality of fuzzy ordering, distinguish ability, and robustness. This implies that the ranking method can also be applied for the set of all fuzzy numbers<sup>74</sup>.

4) De Toni and Nassimbeni (2001) present a framework for the evaluation of supplier's co-design effort. They suggest capabilities in co-design activities, most of them are concurrent engineering techniques, offered by suppliers in the development stages as evaluation criteria such as support in product simplification, support in component selection, and support in design for manufacturing/ assembly activities, etc. It has been stated in the literature that the use of these techniques lead to substantial improvement in quality, cost and delivery performance (Maffin and Braiden, 2001; Talluri and Narasimhan, 2004; De Toni and Nassimbeni, 2001). Hence, it is essential to consider these factors in supplier evaluation<sup>75</sup>

## (2) Selecting procedure

<sup>72</sup> Designing a decision support system to evaluate and select suppliers using fuzzy analytic network process Jafar Razmi \*, Hamed Rafiei, Mahdi Hashemi

<sup>73</sup> a green supplier selection model for high-tech industry. Amy H.I. Lee a, He-Yau Kang b, Chang-Fu Hsu, Hsiao-Chu Hung

<sup>74</sup> Quality-based supplier selection and evaluation using fuzzy data, Ming-Hung Shu a, Hsien-Chung Wub,

<sup>75</sup> Supplier evaluation and management system for strategic sourcing based on a new multicriteria sorting procedure. Ceyhun Araz\_, Irem Ozkarahan

## Literature review on supplier selection and evaluation

Many methods have been suggested for supporting supplier selection decisions.

Some researchers have tried to give an overview of the different supplier selection problems and methods: (Weber et al., 1991; De Boer et al., 2001). Recently, De Boer et al. (2001) reported that a supplier selection problem typically consists of four phases:

- (i) problem definition,
- (ii) formulation of criteria,
- (iii) qualification of suitable supplier (or pre-qualification) and
- (iv) final selection<sup>76</sup>

The vast majority of the methods suggested in the related literatures can be classified into three categories: mathematical programming models, rating/ linear weighting models and artificial intelligence (AI) techniques. In linear weighting models, weights are assigned to the criteria in order to distinguish between criteria with different importance. The suppliers' grades are multiplied by these weights and a weighted score is computed for each. Analytical hierarchy process (AHP) (Saaty, 1980) is a linear weighting technique that has been most frequently applied to the supplier selection problem. Like other linear weighting techniques, AHP is fully compensatory (Dulmin and Mininno, 2003). Some publications which utilize AHP in supplier selection are Narasimhan (1983), Nydick and Hill (1992), Barbarosoglu and Yazgac- (1997), Lee et al. (2001), Chan (2003), Kahraman et al. (2003), Liu and Hai (2005). As reported in De Boer et al. (1998) in many real world supplier selection problems the full comparability between any two alternatives might not always be very realistic. Suppose supplier a scores much better than supplier b on all criteria except jth criterion. Dulmin and Mininno (2003) tried to explain how an outranking method, in this case PROMETHEE/ GAIA technique, provides powerful tools to solve supplier selection problems. In their model, PROMETHEE/ GAIA integrated with a Monte Carlo simulation to generate weights at random and a high dimensional sensitivity analyses were performed.<sup>77</sup>

1). Step-by-step procedure for selecting the preferable suppliers using fuzzy quality data is summarized as follows.

Step 1: Select q possible suppliers and collect quality data from them.

Step 2: Obtain the membership function for each supplier using the fuzzy estimation and the computational methods described in Sections 3 and 4, respectively.

Step 3: Provide a value

Step 4: The preferable group of suppliers is determined, where t is the number of preferable suppliers and any two suppliers in the group are indifferent.

Step 5: The decision-makers may randomly select one of the suppliers as the most preferable supplier. Of course, if the decision-makers decide to select more than one supplier to supply the required products, then the same procedure can be used to select the preferable suppliers<sup>78</sup>.

## 2). Network formation

Network formation comprises two steps described as follows:

Clustering. Some clusters are formed with respect to the criteria. Then, the criteria are assigned to the clusters to which are mostly related. Finally, alternatives make a separate cluster.

---

<sup>76</sup> Supplier evaluation and management system for strategic sourcing based on a new multicriteria sorting procedure. Ceyhun Araz\_, Irem Ozkarahan

<sup>77</sup> Supplier evaluation and management system for strategic sourcing based on a new multicriteria sorting procedure. Ceyhun Araz\_, Irem Ozkarahan

<sup>78</sup> Quality-based supplier selection and evaluation using fuzzy data Ming-Hung Shu a, Hsien-Chung Wub,\*

Connecting. In this step, the related clusters are connected with respect to the dependencies between their corresponding criteria.

The connections which reflect interrelationships and feedback structure can be either inner (between two criteria within the same cluster) or outer (between two different clusters). An inner connection is like a loop on the corresponding cluster. Connection between two criteria is signed with an arrow from the affecting criterion to the dependent one.<sup>79</sup>

### 3) Pair-wise comparisons

Pair-wise comparisons are performed between each pair of criteria with respect to a control criterion. Control criterion is the criterion to which some other criteria are dependent. In other words, the group of criteria connected to a specific (control) criterion is compared pair-wisely. In addition to the comparisons of criteria, clusters of the network must be compared pair-wisely with respect to the control cluster<sup>80</sup>.

### 4). Fuzzy multicriteria approach for evaluating environmental performance of suppliers

The proposed fuzzy multicriteria approach for evaluating supplier's environmental performance consists of three steps:

2. Evaluation and selection of best alternative using selected criteria.

3. Conduct sensitivity analysis to determine the influence of criteria weights on decision making.<sup>81</sup>

### 5). GA solution model

This purpose of this research is to select the common and non-common part supplier, and work out through GA the optimal supplier combination and supply quantity under the limitation of production capacity.

The steps of finding best supplier combination and quantity provided by each supplier through GA are shown below:

Step 1: Chromosome structure of this research is shown in Fig. 2. Supplier of each part is represented with two characters, selection of suppliers is expressed with binary coding and supply quantity provided by the supplier is determined with positive-integer number coding.

Step 2: Initial solution is produced according to production capacity of each supplier. The value of a gene to express the status of supplier selection is generated at random within [0, 1], where 0 is the supplier is not selected to provided parts, 1 is the supplier is selected. The value of a gene to express the supply quantity is generated at random within [0,N], where N is the supply quantity of specific supplier which is not more than its upper limitation of production capacity. The total supply quantity from selected suppliers must equal the total demand quantity of the part that comes from orders. Substituting this chromosome into fitness function, and adding the relate data as most suitable operating programs.

Step 3: Because the objective of this research is concerned with minimization issue, and take Roulette Wheel (Goldberg, 1989) as the reproduction methods of GA in this research. In order to achieve minimization, we perform an inverse objective function ( $F(c,m,u)$ ) to be the fitness function ( $1/F(c,m,u)$ ) in this research, and making it compatible with high fitness value possessing high selection probability, and making smaller fitness value corresponding to chromosome having higher reproduction probability.

---

<sup>79</sup> Designing a decision support system to evaluate and select suppliers using fuzzy analytic network process Jafar Razmi \*, Hamed Rafiei, Mahdi Hashemi

<sup>80</sup> Designing a decision support system to evaluate and select suppliers using fuzzy analytic network process Jafar Razmi \*, Hamed Rafiei, Mahdi Hashemi

<sup>81</sup> Awasthi, A., et al., a fuzzy multicriteria approach for evaluating environmental performance of suppliers. International Journal of Production Economics (2010), doi:10.1016/j.ijpe.2010.04.029

Step 4: This research randomly selected two chromosomes for single point crossover

Step 5: Randomly select a chromosome and randomly select two-set genes to perform the two-point mutation operator, each set contains two genes, selection of suppliers and supply quantity for specific part supplier.

Transform a given value of each selected gene, the generation mechanism of each new gene value is such as description is Step 2.

Step 6: If the best chromosome of filial generation is better than the worst chromosome parent generation, then it will be taken as the new population for the evolution of the next generation, otherwise no substitution will be conducted and parent chromosome will serve for the evolution of the next generation.

Step 7: Repeat Steps 3–6 until desired generation is reached; at this point evolution is stopped.

Step 8: Find the best suitable supplier combination and supply quantity<sup>82</sup>.

In this literature we can't find solution for universal evaluation. Some authors wrote about problem operation evaluation for supply chain with multi-criteria calculation. Some authors wrote about evaluation suppliers for SME and wrote that quality of evaluation hasn't enough level.

## METHODS

This study is about the method for universal evaluation of suppliers. This task can be coped by mathematical methods of evaluation.

By means of authors' recommendations and traditional criteria of evaluation we make up these criteria for suppliers' evaluation.

This method is oriented on small and medium-sized companies. Evaluation is oriented on average value. It is universal evaluation because it can be used for different groups of suppliers.

Value of each group for firm can select user.

We can divide the evaluation into two parts: for new suppliers and for existing suppliers and suppliers selected of customer.

Evaluation for new suppliers follows those evaluative groups:

- 1) Delivery time
- 2) Quality of products/services in recommendation regard
- 3) Costs
- 4) Transportation
- 5) Mobility of supplier

Evaluative group "Delivery time" follows those criteria of evaluation:

- Correspondence between life time of product and average delivery time
- Possibility of transportation with suppliers' transport +price of transportation
- Possibility of shortening delivery time and related conditions

Evaluative group "Quality of products/services in recommendation regard" follows those criteria of evaluation:

- Certification
- Foreign experiences with supplier

---

<sup>82</sup> Supplier selection and supply quantity allocation of common and non-common parts with multiple criteria under multiple products Z.H. Che \*, H.S. Wang

- Supplier's experience (time on market)

Evaluative group "Costs" follows criteria "Index total costs of purchasing"

Evaluative group "Transportation" follows criteria "Correspondence between distance to supplier and quantity of suppliers in region"

Evaluative group "Mobility of supplier" follows those evaluative criteria:

- Possibility mobility of supplier
- Related costs

Each one of that evaluative criteria has own formula of calculation.

For example: Correspondence between life time of product and average delivery time for some supplier= $(LTP / \text{average LTP of all suppliers}) * (DT / \text{average DT of all suppliers}) * \text{evaluative coefficient}$ , where

LTP- life time of product

DT-delivery time

All formulas are described in Appendix 1.

## **RESULTS**

Now we have a system of calculation for evaluation of suppliers. Next time will control our hypothesis in praxes. This system can be used to evaluate the suppliers in different groups- discontinue manufacture, services and markets.

By this method we evaluate middle value for group of suppliers. The best supplier has the highest value. There are two groups of evaluate: for new suppliers and for existing suppliers. Here we can find system of evaluation for suppliers, which the customer want to have.

By means of this method user can select important groups of evaluation. Each group has some evaluate criteria. One of these groups is mobility of supplier. By means of this evaluate group firm can find the best supplier and build supply chain with the highest quality.

New method has some differences, such as:

- orientation on different groups of suppliers
- orientation on SME
- orientation on average value
- different groups of evaluation with different criteria of evaluation
- user can select important criteria for firm

For this paper were established the values of criteria and groups.

## **DISCUSSION**

This system can use SME, which have businesses in different groups. This system is used for the total evaluation of suppliers and to provide the high quality of supply chain.

Other methods of evaluation of suppliers do not have the universal mechanism universal mechanism of evaluation. They do not have the system of calculation for evaluation. Some authors wrote about multi-criteria evaluation. But our method has not only multi-criteria



evaluation, but has flexibility for users' system of evaluation and some new formulas to calculate the evaluation of suppliers.

## CONCLUSIONS AND FUTURE WORK

Now we have a system of calculation for evaluation of suppliers. Next time will control our hypothesis in praxes. This system can be used to evaluate the suppliers in different groups-discontinue manufacture, services and markets.

## LIMITATIONS AND IMPLICATIONS

This method of evaluate can not be used for continual manufacture and for building.

For use this system existing suppliers should have information about audit quality processes and quality of goods.

New method can improve the total evaluation of supplier in SME. This method will be used in planning software for firm.

This method will be controlled by really dates from firms-partners.

## REFERENCES

- [1] AMY H.I. LEE A, HE-YAU KANG B, CHANG-FU HSU C,D, HSIAO-CHU HUNG *a green supplier selection model for high-tech industry* In *Expert Systems with Applications* 2009, vol.36, s. 7917–7927
- [2] ASHUTOSH SARKARA, PRATAP K.J. MOHAPATRAB *Evaluation of supplier capability and performance: a method for supply base reduction* In *Journal of Purchasing & Supply Management* 2006, vol.12, s.148–163
- [3] AWASTHI, A., ET AL. *a fuzzy multicriteria approach for evaluating environmental performance of suppliers.* In *International Journal of Production Economics* 2010, doi:10.1016/j.ijpe.2010.04.029
- [4] CEYHUN ARAZ, IREM OZKARAHAN *Supplier evaluation and management system for strategic sourcing based on a new multicriteria sorting procedure.* In *International Journal of Production Economics* 2007 vol.106 s.585–606
- [5] JAFAR RAZMI, HAMED RAFIEI, MAHDI HASHEMI *Designing a decision support system to evaluate and select suppliers using fuzzy analytic network process* In *Computers & Industrial Engineerin*, 2009, no.57, s.1282–1290
- [6] MING-HUNG SHU , HSIEN-CHUNG WUB *Quality-based supplier selection and evaluation using fuzzy data* In *Computers & Industrial Engineering* 2009, no.57, s.1072–1079
- [7] Z.H. CHE, H.S. WANG *Supplier selection and supply quantity allocation of common and non-common parts with multiple criteria under multiple products* In *Computers & Industrial Engineering* 2008, vol.55, s.110–133

## Appendix 1.

For new suppliers

Evaluative group	Evaluative criteria	Evaluative coefficient
1) DELIVERY TIME	Correspondence between work life of product and average delivery time	0,2
	Possibility of transportation with suppliers' transport +price of transportation	
	Possibility of shortening delivery time and related conditions	
2) QUALITY OF PRODUCTS/ SERVICES IN RECOMMENDATION REGARD	Certification	0,25
	Foreign experiences with supplier	
	Supplier's experience (time on market)	
3) COSTS	index total costs of purchasing	0,25
4) TRANSPORTATION	Correspondence between distance to supplier and quantity of suppliers in region	0,1
5) MOBILITY OF SUPPLIER	Possibility mobility of supplier	0,2
	Related costs	

1) DELIVERY TIME; (3) 0,2 (/3)

### Correspondence between work life of product and average delivery time

#### - work life of product (WIP)

1	-0-1 month
2	-1-3 months
3	-4-7 months
4	-8- 12 months
5	-13- 36 months
6	-37-60 months
7	-61-96 months
8	- More, than 96 months

#### - average delivery time (ADT)

8	-0-12 hours
7	-13-24 hours
6	-25-36 hours
5	-37-48 hours
4	-48-60 hours
3	-61-83 hours
2	-84-108 hours
1	More, than 108 hours

(WIP /average WLP of all suppliers)\*( ADT / average ADT of all suppliers)\*evaluative coefficient (1) 0,067

### Possibility transportation with suppliers' transport +price of transportation

Possibility yes (1)-no(0)

Time of transportation in case possibility of transportation suppliers' transport

8	0-5 hours
7	6-10 hours
6	11-15 hours
5	16-20 hours
4	21-25 hours
3	26-30 hours
2	31-35 hours
1,5	36-40 hours
1	more than 40 hours

Possibility \* (Time of transportation /average time of transportation for all suppliers)\*evaluative coefficient (1) 0,067

### Possibility shorting of delivery time and related conditions

Possibility shorting of delivery time yes (1)=no (0)

Evaluate of conditions:

Conditions single supplier/ average conditions of all suppliers

1. Conditions a single supplier:

Shorting time of supply/ related price improvement

2. Average conditions of all suppliers:

Average shorting time of supply/ Average related price improvement

Possibility shorting of delivery time\*(conditions of shorting of delivery time/average conditions of shorting delivery time)\*evaluative coefficient (1) 0,067

(WIP /average WLP of all suppliers)\*( ADT / average ADT of all suppliers)\*evaluative coefficient (1) 0,067+ Possibility \* (Time of transportation /average time of transportation for all suppliers)\*evaluative coefficient (1) 0,067+ Possibility shorting of delivery time\*(conditions of shorting of delivery time/average conditions of shorting delivery time)\*evaluative coefficient (1) 0,067

## 2) QUALITY OF PRODUCTS/ SERVICES IN RECOMMENDATION (3)0,25

### Certification

Existence due certificates of quality, if need will be due patents

Yes (1)- No (0)

Existence optional certificate of quality

Yes (2)-No (0)

(Existence due certificates of quality, if need will be due patents + Existence optional certificate of quality)/average evaluate certification of all suppliers\* evaluative coefficient(1) 0,083

### Foreign experience with supplier

Existence public information about bad experience others consumers with this supplier

Yes (-1)-No (0)

Existence public information about good experience others consumers with this supplier

Yes (1)-No (0)

(Existence public information about bad experience others consumers with this supplier + Existence public information about good experience others consumers with this supplier)/ (average existence selected bidders)\*evaluative coefficient (1) 0,083

### Experience of supplier (time on market)

1 -0-12 months

2 -13-30 months

3 -31-48 months

4 -49-84 months

5 -85-110 months

6 -More than 110 months

Experience of single supplier/ average of experience of selected suppliers\* evaluative coefficient (1) 0,083

(Existence due certificates of quality, if need will be due patents + Existence optional certificate of quality)/average evaluate certification of all suppliers\* evaluative coefficient(1) 0,083+(Existence public information about bad experience others consumers with this supplier + Existence public information about good experience others consumers with this supplier)/ (average existence selected bidders)\*evaluative coefficient (1) 0,083

+ Experience of single supplier/ average of experience of selected suppliers\* evaluative coefficient (1) 0,083

## 3) COSTS (1) 0,25

### Index of total costs of purchasing:

Purchasing value

Transportation costs (Ct), we evaluate here cost on transportation, before we were evaluated possibility changes and related costs

Packing costs(Cp)

Warehousing costs (Cw)

Customs costs (Cc)

(average of purchasing value / purchasing value + (average of (Ct + Cp + Cw + Cc))/ (Ct + Cp + Cw + Cc) of selected supplier) \*evaluative coefficient (1) 0,25

## 4) TRANSPORTATION (1) 0,1

### Correspondence between distance to supplier and quantity of suppliers in region

#### Distance to supplier; km (DS)

14- 0-10

13- 11-30

12- 31-60

11- 61-100

10- 101-200

9- 201-300

8- 301-400

- 7- 401-500
- 6- 501-600
- 5- 601-700
- 4- 701-800
- 3- 801-900
- 2- 901-1000
- 1- 1001 and more

quantity of suppliers in region (QS)

- 1 -1supplier
- 2 -2-3 suppliers
- 3 -4-6 suppliers
- 4 -7-10 suppliers
- 5 -11-15 suppliers
- 6 -16-20 suppliers
- 7 -More than 20 suppliers

(DS /average of DS)\*(QS/average of QS)\*evaluative coefficient (1) 0,1

5) MOBILITY OF SUPPLIER (2)0,2

Possibility mobility of supplier

Possibility of online ordering

1-0 Yes=No

Possibility of modification product in agreement with demands of firm

1-0 Yes=No

Possibility of communication at creating of ordering product

1-0 Yes=No

Possibility of transfer a part of processes (activities)/services (services for customer transfer to supplier)

1-0 Yes=No

(Possibility of online ordering + Possibility of modification product in agreement with demands of firm+ Possibility of communication at creating of ordering product Possibility of transfer a part of processes (activities)/services (services for customer transfer to supplier))/average of possibilities\*evaluative coefficient(1)0,1

Related costs:

4+1-3%

3+4-9%

2+10-15%

1+16-30%

0Vice než 30%

Related costs/ average of related costs\*evaluative coefficient(1)0,1

(Possibility of online ordering + Possibility of modification product in agreement with demands of firm+ Possibility of communication at creating of ordering product Possibility of transfer a part of processes (activities)/services (services for customer transfer to supplier))/average of possibilities\*evaluative coefficient(1)0,1+ Related costs/ average of related costs\*evaluative coefficient(1)0,1

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.,  
Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská  
Kolejní 2906/4,  
61200, Brno,  
Česká republika,  
[jurova@fbm.vutbr.cz](mailto:jurova@fbm.vutbr.cz)

Ing. Ekaterina Sutormina  
Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská  
Kolejní 2906/4,  
61200, Brno,  
Česká republika,  
[sutormina@fbm.vutbr.cz](mailto:sutormina@fbm.vutbr.cz)

# **Rozdíly v objemu reportování o Corporate Social Responsibility mezi jednotlivými regiony a zeměmi**

## **Differences in Corporate Social Responsibility reporting volume among regions and countries**

**Klára Kašparová**

### **ANOTACE**

Z výsledků výzkumů realizovaných v posledních letech vyplývá, že s rozvojem povědomí o společenské odpovědnosti (CSR) a praktikováním CSR aktivit roste i objem reportování o CSR. Zároveň je z těchto výsledků však patrné, že ačkoliv objem reportů o CSR roste, na regionálních a národních úrovních existují výrazné disproporce. Předložený příspěvek, který je dílčím výstupem specifického výzkumu Konkurenceschopnost českých podniků Katedry podnikového hospodářství a který vznikl díky podpoře Centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, sleduje dva cíle. Primárním cílem příspěvku je podat ucelený přehled o rozsahu reportování ve vybraných regionech světa a zemích. Sekundárním cílem je identifikace nejčastěji uváděných důvodů disproporce objemu CSR reportů.

### **KLÍČOVÁ SLOVA**

Společenská odpovědnost podniků (CSR), reportování, CSR report.

### **ANNOTATION**

According to surveys realized during previous years, quantity of CSR reports is increased in line with the development of CSR knowledge and CSR activities. It is remarkable that although quantity of reports about CSR is increased there are significant disproportions on regional and national levels at the same time. This article is a partial result of a specific research "Competitiveness of the Czech Companies" performed by Department of Corporate Economy and came into existence thanks to support of Research Centre for the Competitiveness of the Czech Economy. Primary aim of the article is to give a comprehensive view on the level of reports in selected regions and countries. Secondary aim is to identify the most common reasons of disproportions in the quantity of CSR reports.

### **KEY WORDS**

Corporate social responsibility (CSR), reporting, CSR report.

### **ÚVOD**

Společenská odpovědnost podniku (dále jen CSR) není koncepce zcela nová. Její základy položil v polovině minulého století Bowen, když vydal svou knihu *Social Responsibilities of the Businessman*, ve které uvádí první definici společenské odpovědnosti.<sup>83</sup> Ačkoliv je v Evropě základní idea CSR známá již několik desítek let, větší propagaci se této koncepci dostává až díky Evropské unii, která se prohlubování znalostí v této oblasti a jejich

---

<sup>83</sup> Pro více informací o vzniku a vývoji CSR viz např. Doležalová, K. Vztah podnik - community a Corporate Social Responsibility jako jeden z nástrojů konkurenceschopnosti podniku. In *Vývojové tendence podniků (Svazek I.)*. Brno : ESF MU Brno, 2005. od s. 29-74, 46 s. ISBN 80-210-3847-0.

komunikaci systematicky věnuje od 90. let minulého století. Důvodem jejího zájmu o tuto oblast je skutečnost, že CSR považuje nástroj k dosažení trvale udržitelného a přijatelného růstu.

Ačkoliv přijetí CSR přináší podniku celou řadu výhod<sup>84</sup>, jejich dosažení je možné pouze tehdy, když relevantní stakeholderské skupiny o aktivitách realizovaných v rámci CSR vědí (Kašparová, Škapa, 2007, str. 628). Soudobé výzkumy naznačují, že s rozvojem CSR roste postupně i objem reportování o CSR<sup>85</sup> – a to jak z globálního, tak i v regionálního a národního hlediska (viz např. CR, 2009, Context, 2006, KPMG, 2008). Na druhé straně je z nich ovšem patrné, že existuje výrazná rozkolísanost objemu reportů nejen mezi jednotlivými regiony, ale dokonce také uvnitř zkoumaných regionů (viz např. Context, 2006, KPMG, 2008, Line a Braun, 2007, Chapple a Moon, 2005).

A právě na tuto skutečnost se zaměřuje daný příspěvek, který je dílčím výstupem specifického výzkumu Konkurenceschopnost českých podniků Katedry podnikového hospodářství a který mohl vzniknout díky podpoře Centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky. V rámci něj se autorka zaměří na postihnutí rozdílů v reportování o CSR mezi jednotlivými regiony a zeměmi, přičemž při jejich popisu vyjde z výsledků relevantních výzkumů různých institucí a jednotlivých autorů. Výsledky výzkumů nejprve přiblíží a následně zjištěné informace syntetizuje. Speciální pozornost autorka také věnuje nejčastěji uváděným důvodům disproporce objemu reportování o CSR.

## ROZDÍLY V OBJEMU CSR REPORTOVÁNÍ

Nejsouhrnněji jsou rozdíly v reportování identifikovány ve výzkumu Contextu.<sup>86</sup> Ten provedl v roce 2005 výzkum zaměřený na největší podniky v USA a v Evropě<sup>87</sup> s cílem zjistit, jaká je jejich zkušenost s reportováním o CSR. V roce 2006 svůj výzkum zopakoval a prohloubil tak některé informace zjištěné v roce 2005. Zároveň svůj výzkumný vzorek rozšířil o podniky z dalšího regionu, který nazval Zbytek světa.<sup>88</sup>

Z níže uvedeného grafu reprezentujícího objem reportování<sup>89</sup> ve zkoumaných regionech z dlouhodobější perspektivy – od roku 1992 do roku 2005 – je patrné, že v druhé polovině 90. let minulého století předstihly evropské podniky své protějšky v objemu reportování a od této doby se Evropa drží v pozici leadera.<sup>90</sup> Dominance evropských podniků však nemůže být plně vysvětlena jejich větší zkušeností s reportováním, hodnoceno dle průměrného počtu vydávaných reportů (Context, 2006, str. 10).<sup>91</sup> Současně je z grafu zřejmé, že reportování má neslabší pozici v USA, byť se v posledních 2 zkoumaných letech rozdíl v objemu publikovaných reportů ve srovnání s regionem Zbytek světa téměř stírá.

<sup>84</sup> Pro více informací o výhodách plynoucích z přijetí CSR viz např. Kašparová, K. Společenská zodpovědnost podniku – způsoby jejího měření a vztah k finanční výkonnosti podniku. In *Vývojové tendence podniků II. - Svazek I*. 2006. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2006. od s. 159-217, 59 s. ISBN 80-210-4133-1.

<sup>85</sup> Pokud nebude v příspěvku uvedeno jinak, bude za CSR report označován jakýkoliv report, ve kterém se vyskytují alespoň částečně nějaká témata spadající do koncepce CSR.

<sup>86</sup> Context je poradenská společnost specializující se na CSR s pobočkami v USA a Evropě.

<sup>87</sup> Bylo vybráno 100 největších amerických podniků dle indexu S&P500 a 100 evropských podniků na základě mixu 2 indexů – FTSE Eurofirst 100 a FT Euro 500 (Context, 2005, str. 15)

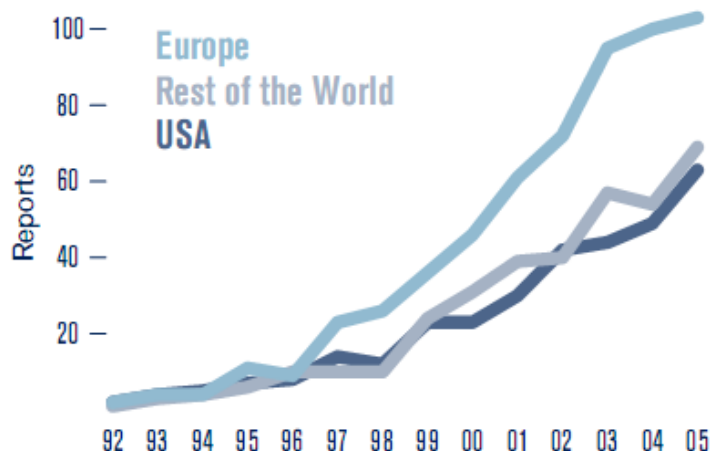
<sup>88</sup> Za každý region bylo vybráno 100 největších podniků z indexu FT Global 500 (Context, 2006, str. 14). Podniky začleněné do regionu Zbytek světa pocházejí z následujících zemí: Brazílie, Mexika, Japonska, Austrálie, Kanady, Hong Kongu, Jižní Korei, Indie, Tajvanu a Saudská Arábie (autorka dle seznamu podniků v Context, 2006, str. 24-27).

<sup>89</sup> Context zkoumal všechny reporty, které pokrývaly alespoň nějaké téma CSR.

<sup>90</sup> Od roku 2003 však lze vidět zpomalování růstu objemu vydávaných reportů.

<sup>91</sup> Dle Contextu je totiž průměrný počet vydávaných reportů v Evropě 5,8, v regionu Zbytek světa 5,3 a v USA 4,9 (Context, 2006, str. 24-27).

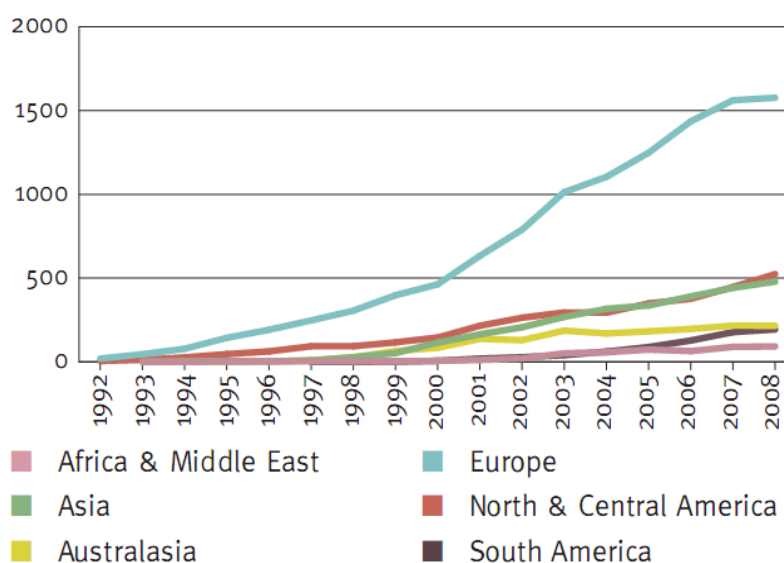
Graf 1 Vývoj objemu reportování ve zkoumaných regionech dle výzkumu Contextu



Zdroj: Context, 2006, str. 11.

O něco více podrobněji tyto regionální rozdíly v reportování o CSR<sup>92</sup> identifikuje CorporateRegister.com. Z níže uvedeného grafu je patrné, že i přes určité zpomalení s vydáváním nových CSR reportů je reportování v Evropě nejrozvinutější.<sup>93</sup> Množství publikovaných reportů v severní a centrální Americe a stejně tak v Asii dosahují jen jedné třetiny množství zpráv vydávaných v Evropě. Nejméně reportů se vydává v Africe a na Středním východě. Nejvýraznější přírůstek nových CSR reportů byl CR zaznamenán z Evropy, což není překvapivé vzhledem k její dominanci na tomto poli. Zajímavější je však výrazný přírůstek nových CSR reportů ve výši 23% v oblasti severní a střední Americe, který dle CR naznačuje rozvoj reportování v tomto regionu (CR, 2009, str. 4).

Graf 2 Vývoj objemu reportování ve zkoumaných regionech dle výzkumu CorporateRegister.com



Zdroj: CR, 2009, str. 4

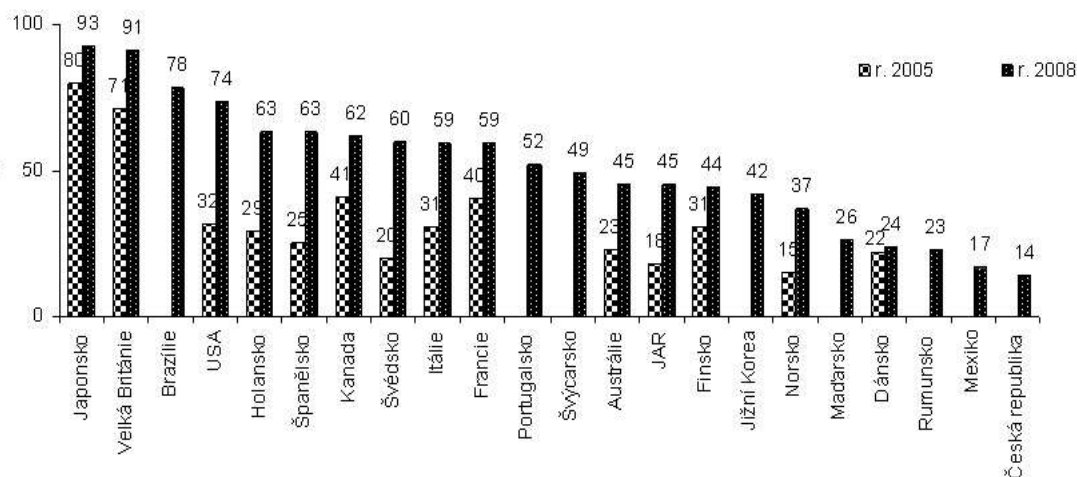
<sup>92</sup> Za CSR report považuje souhrn všem možných dokumentů týkajících se oblastí CSR.

<sup>93</sup> Měřeno počtem publikovaných zpráv.



Ještě podrobnější členění rozdílů v reportování o CSR<sup>94</sup> – tentokrát již přímo na národní úrovni – přináší výzkum KPMG. Ze srovnání objemu publikovaných CSR reportů ve zkoumaných rocích 2005 a 2008 vyplynulo, že k nárůstu reportování dochází nejen ve skupině 250 největších světových podniků<sup>95</sup> ale i na národních úrovních – viz následující graf.

Graf 3 Srovnání rozsahu reportování o CSR ve zkoumaných zemích dle výzkumu KPMG za rok 2005 a 2008



Zdroj: autorka dle grafu *Companies with stand-alone and integrated corporate responsibility reports, by country 2005-2008 (N100) in KPMG, 2008, str. 16*<sup>96</sup>

Z výše uvedeného grafu je patrné, že největší podniky z Japonska a Velké Británie stále patří mezi leadery v reportování, ačkoliv nárůst reportování ve zkoumaných letech není již tak dynamický jako u ostatních zemí. Výsledky výzkumu také dokládají, že největší pokrok v reportování udělaly americké podniky, kde nárůst v reportování činí 42% a dále pak podniky ze Švédska, Španělska a Holandska. Důvody tohoto nárůstu však KPMG nezkoumalo. Výsledky také dokládají, že v ČR je reportování o CSR zatím v plenkách vzhledem k tomu, že pouze 14% ze zkoumaných podniků reportuje o CSR, což je nejnižší výsledek ze zkoumaných zemí.<sup>97</sup>

Na postihnutí rozdílů v reportování mezi jednotlivými zeměmi se soustředila také analýza webových stránek podniků z Nizozemí, Francie, Velké Británie a z USA<sup>98</sup> Maignanové a Ralstona. I z jejich výzkumu vyplynulo, že úroveň reportování se značně liší dle zkoumaných zemí a dá se z něj vyvodit, že podniky z Velké Británie a z USA přistupují k reportování o SR daleko aktivněji než jejich protějšky z Francie a Nizozemí<sup>99</sup> (Maignan a Ralston, 2002, str. 504). Srovnáme-li výsledky jejich výzkumu s výzkumem KPMG,

<sup>94</sup> KPMG zkoumalo pouze samostatné CSR reporty.

<sup>95</sup> Dle KPMG 79% z nich v současné době publikuje zprávy o CSR (KPMG, 2008, str. 14).

<sup>96</sup> Autorka provedla v grafu součet % výskytu samostatně publikovaných CSR zpráv a integrovaných CSR zpráv do VZ za rok 2008. Výsledky za rok 2005 a 2008 jsou porovnatelné i přes to, že se v citovaném dokumentu objevuje tvrzení, že výsledky za rok 2005 zobrazují pouze % výskytu samostatně publikovaných CSR zpráv. Podíváme-li se totiž do výsledků výzkumu KPMG za rok 2005, zjistíme, že výsledky za rok 2005 shrnují % výskytu samostatně publikovaných CSR zpráv a integrovaných CSR zpráv do VZ (viz KPMG, 2005, str. 10).

<sup>97</sup> Podle výzkumu KPMG byly všechny informace o CSR koncentrovány pouze v samostatně publikovaných zprávách (KPMG, 2008, str. 16).

<sup>98</sup> v Každé zemi bylo vybráno 100 podniků, jež měly hlavní sídlo ve zkoumané zemi.

<sup>99</sup> Výsledky ukázaly, že ze 100 zkoumaných podniků v každé zemi pouze 24 nizozemských, 29 francouzských, ale 66 anglických a 53 amerických podniků uvádí na svých webových stránkách alespoň 1 zásadu přístupu ke CSR, či CSR postup či téma zaměřené na nějakého stakeholdera (Maignan a Ralston, 2002, str. 504).

zjistíme, že jsou jejich závěry platné i s odstupem několika let. K určitému rozdílu dochází pouze u podniků z USA, které byly podle KPMG v roce 2005 méně aktivnější než podniky z Francie, což se už ale nepotvrzuje v roce 2008. Tento rozdíl však mohl být dle autorky způsoben např. nějakou nenadálou událostí na americkém trhu.

Podíváme-li se ještě jednou na výsledky výzkumu KPMG z hlediska regionální příslušnosti, lze konstatovat, že ačkoliv v průměru vycházejí evropské podniky jako leadeři na poli reportování, některé země z jiných regionů (jako Japonsko, Brazílie či USA) je výrazně v reportování převyšují. Výrazný nárůst reportování také nevidíme jen v USA ale v celé ekonomicky vyspělejší části severní Ameriky, výsledky též naznačují výraznou disproporci v reportování v Asii. Z grafu zároveň vyplývá, že i mezi evropskými podniky jsou velké rozdíly. Je z něj např. patrné, že britské podniky se svou aktivitou v reportování výrazně odlišují od podniků z kontinentální Evropy a že země bývalého Východního bloku jsou v této aktivitě výrazně pozadu. Úroveň reportování v tomto specifickém regionu<sup>100</sup> zkoumali do větší hloubky dále Line a Braun.<sup>101</sup> i z tohoto podrobnějšího výzkumu vyplynulo, že úroveň reportování a celkově i úroveň zapojování se do CSR je v postkomunistických zemích velmi nízká (Line a Braun, 2007, str. 40). K podobným výsledkům dospívá i výzkum Partners for Financial Stability Program.<sup>102</sup> Na základě analýzy dat v delší časové řadě však výzkumníci konstatují, že i v těchto zemích má reportování o CSR vzrůstající trend (PFS Program, 2008, str. 34).

Na asijský region se blíže zaměřili již zmiňovaní Chappleová a Moon při analýze stavu reportování o CSR<sup>103</sup> na webových stránkách podniků v 7 asijských zemích.<sup>104</sup> z výzkumu vyplynulo, že penetrace CSR reportování je ve zkoumaných asijských zemích až na výjimku Indie a Jižní Koreje relativně nízká (Chapple, Moon, 2005, str. 428). Vzhledem k tomu, že do tohoto výzkumu nebylo zařazeno Japonsko, které by výsledky s velkou pravděpodobností na základě výše uvedených výzkumů zlepšilo, dá se konstatovat, že i tento výzkum podporuje výsledky výše zmíněných výzkumů.

## DŮVODY DISPROPORCE V OBJEMU CSR REPORTOVÁNÍ

Z výše uvedeného je patrné, že mezi regiony panují odlišnosti, přičemž nejvýrazněji je rozdíl vidět mezi objemem reportování v Evropě a mimo ni. Podle EIRISu je disproporce ovlivněna celou řadou faktorů, přičemž jmenuje především legislativu, tlak nevládních organizací, marketingové úsilí a růst společensky odpovědného investování – hlavně v Evropě (EIRIS, 2008, str. 8). Podle Maignanové a Ralstona může vysvětlení rozdílů dále spočívat v odlišných očekáváních kladených na stát a podniky a též v politických změnách (Maignan a Ralston, 2002, str. 505). Zároveň je z výsledků výzkumů patrné, že ve všech uváděných regionech objem reportování o CSR roste.

---

<sup>100</sup> Výzkum byl realizován v 5 členských zemích EU: v Polsku, Maďarsku, Litvě, Slovensku, Bulharsku a ve 3 kandidátských zemích: v Chorvatsku, Makedonii a Turecku (Line a Braun, 2007, str. 9). Až na Turecko se jedná o země z bývalého Východního bloku.

<sup>101</sup> Spolu se členy národních týmů za podpory Evropské komise a United Nations Development Programmu.

<sup>102</sup> Výsledky šetření realizovaného na konci léta 2008 na vzorku 10 blue chips z 11 zemí střední a východní Evropy ukázaly, že 28 ze 110 zkoumaných podniků publikuje samostatné CSR reporty. 3 podniky, které takto činí, jsou z ČR (PFS Program, 2008, str. 34).

<sup>103</sup> Vzhledem k tomu, že chtěli postihnout skutečný stav CSR, nevyužili rigidní definici CSR a zahrnuli pod CSR aktivitu cokoliv, co alespoň trochu do této oblasti spadalo. Podniky, u kterých bylo zjištěno, že dělají CSR, byly dále vyšetřovány (Chapple, Moon, 2005, str. 422).

<sup>104</sup> Do výzkumu byly zahrnuty tyto země: Filipíny, Indie, Indonésie, Jižní Korea, Malajsie, Singapur a Thajsko (Chapple, Moon, 2005, str. 415). V každé zemi se analyzovalo 50 webových stránek podniků.

Podíváme-li se podrobněji na reportování o CSR v jednotlivých státech EU, musíme konstatovat, že i v samotné Evropě panují velké disproporce. Výrazně vyšší objem reportování vykazují podniky ze základajících zemí či relativně starší členové EU. Line a Braun si vysvětlují malé zapojení podniků z bývalého socialistického bloku do CSR historickým vývojem těchto zemí. Dle nich došlo po pádu komunistického režimu k uvolnění trhu a lidé mohly svobodně podnikat. V té době se stalo jediným cílem podniků uspokojovat zájmy vlastníků, tj. tvořit zisk a na další složky odpovědnosti nezbýval podnikům čas ani zdroje (Line a Braun, 2007, str. 21). Tento stav podpořily i další faktory – široká veřejnost si neuvědomovala svou sílu a nevyžadovala po podnicích jinou formu odpovědnosti (Line a Braun, 2007, str. 21), zahraniční investoři nebyli příliš ochotni v této době aplikovat na zkoumaných trzích postupy společenské odpovědnosti, které vyvíjeli na ostatních trzích, protože jejich motivací vstupu na tyto trhy bylo snížení nákladů (Line a Braun, 2007, str. 21). Z výsledků jejich výzkumů však vyplývá, že se s rozvojem počtu nevládních organizací a aktivit mezinárodních iniciativ jako je např. Global Compact či Business Leaders Forum dochází k postupné pozitivní změně (Line a Braun, 2007, str. 21). Brzdou této změny je však dle nich skutečnost, že vyjednávací síla nevládních organizací je narozdíl od těchto organizací v západní Evropě nízká (Line a Braun, 2007, str. 31). Na zkoumaných trzích nevládní organizace chápou podniky jako zdroje svého financování a proto vztahy nevyhrocují (Line a Braun, 2007, str. 31), díky čemuž pak podniky necítí žádný nebo jen velmi omezený tlak ze strany společnosti na chování se společensky odpovědně (Line a Braun, 2007, str. 43) a v důsledku toho jsou k tomuto chování motivováni jen vlastními vnitřními pohnutkami.

## ZÁVĚR

CSR není relativně novým pojmem, byť se jí různé organizace a výzkumníci v Evropě ve větší míře a systematicky zabývají až od 90. let minulého století. Např. Evropskou unií je tento koncept chápán jako jeden z nástrojů k dosažení trvale udržitelného a přijatelného růstu. V současné době panuje shoda v tom, že aplikace CSR do podnikových činností s sebou přináší řadu výhod. Tyto výhody jsou však pro podnik dosažitelné pouze tehdy, když o daných CSR činnostech informuje příslušné stakeholderské skupiny. Komunikačních kanálů k informování o těchto aktivitách existuje celá řada. V daném příspěvku se autorka zaměřila pouze na jeden z nich – reporty o CSR.

Ze studia výsledků různých výzkumů vyplynulo, že ačkoliv s rozvojem CSR roste i objem reportů o CSR, panují mezi jednotlivými regiony a zeměmi výrazné disproporce. Leaderem v oblasti vydávání CSR reportů je z hlediska regionálního členění Evropa. Výrazný náskok v objemu vydávaných CSR reportů však není možné vysvětlit skutečností, že by podniky z Evropy začaly s reportováním o CSR dříve než podniky z jiných regionů. Podíváme-li se však detailněji na samotnou Evropu, zjistíme, že i zde jsou patrné velké rozdíly v objemu CSR reportování mezi jednotlivými zeměmi. Důvody této disproporce bývají uváděny různé. Nejčastěji je zmiňována legislativa, vzrůstající popularita tzv. společensky odpovědného investování, tlak nevládních organizací či vyspělost občanské společnosti.

I přes to, že důvody disproporcí jsou již některými autory uváděny, většinou se jedná pouze o dílčí výstupy širě zaměřených výzkumů. Na základě toho se tedy autorka domnívá, že zde může nacházet prostor pro další výzkum, který by se snažil primárně odhalit důvody těchto rozdílů a váhu jejich vlivu na objem reportování.

## LITERATURA

- [1] Context (2005). *Transatlantic reporting trends. In Corporate Responsibility – a united state?* [on-line], London : Context, 2005. str. 14-27. Dostupné na [http://www.econtext.co.uk/cover\\_scans/Full\\_united\\_state.pdf](http://www.econtext.co.uk/cover_scans/Full_united_state.pdf) [cit. 21. února 2008].
- [2] Context (2006). *Reporting Analysis 2006. In Global Corporate Responsibility Reporting Trends 2006.* [on-line], London : Context, 2006. str. 10-27 Dostupné na [http://www.econtext.co.uk/cover\\_scans/InContext2006.pdf](http://www.econtext.co.uk/cover_scans/InContext2006.pdf) [cit. 21. února 2008].
- [3] CR (2009). *CRReportingAwards'08.* [on-line], CorporateRegister.com, 2009. 36 str. Dostupné na <http://www.corporateregister.com/pdf/CRRA08.pdf> [cit. 21. května 2009].
- [4] EIRIS (2008). GORDON, B. *The state of responsible business 2008: Implication for PRI Signatories.* [on-line], London : Ethical Investment Research Services, 2008. 32 str. Dostupné na <http://www.eiris.org/files/research%20publications/stateofrespbusinesssep08.pdf> [cit. 21. května 2009].
- [5] CHAPPLE, W. MOON, J. *Corporate Social Responsibility (CSR) in Asia: a Seven-Country Study of CSR Web Site Reporting. In Business and Society*, 2005. No. 44. Vol. 4. str. 415-441. Dostupné z databáze ProQuest 5000.
- [6] KAŠPAROVÁ, K. ŠKAPA, R. *Reporting o aktivitách sociální odpovědnosti českých a slovenských podniků.* In *Vývojové tendence podniků III* (Svazek II). Brno : Ekonomicko-správní fakulta, Masarykova univerzita Brno, 2007. od s. 627-644, 17 s. ISBN 978-80-210-4466-1.
- [7] KPMG (2005). *International Survey of Corporate Responsibility Reporting. KPMG International* [on-line], 2005. 49 str. [cit. 14. srpna 2006]. Dostupné na <http://www.kpmg.com/NR/rdonlyres/66422F7F-35AD-4256-9BF8-F36FACCA9164/0/KPMGIntlCRSurvey2005.pdf>
- [8] KPMG (2008). *International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008.* [on-line], Amstelveen : KPMG, 2008. 114 str. Dostupné na [http://www.kpmg.nl/Docs/Corporate\\_Site/Publicaties/Corp\\_responsibility\\_Survey\\_2008.pdf](http://www.kpmg.nl/Docs/Corporate_Site/Publicaties/Corp_responsibility_Survey_2008.pdf) [cit. 21. ledna 2009].
- [9] LINE, M. BRAUN, R. *Baseline study on CSR practices in the new EU member states and candidate countries.* [on-line], United Nations Development Programme, 2007. 80 str. Dostupné z [http://www.csr-weltweit.de/uploads/tx\\_jpdnloads/baseline\\_20study\\_20on\\_20CSR\\_20in\\_20the\\_20region\\_main\\_20layout.pdf](http://www.csr-weltweit.de/uploads/tx_jpdnloads/baseline_20study_20on_20CSR_20in_20the_20region_main_20layout.pdf) [cit. 21. ledna 2009].
- [10] MAIGNAN, I. RALSTON, D. A. *Corporate social responsibility in Europe and the U.S.: Insights from businesses' self-presentations.* In *Journal of International Business Studies*, 2002. Vol. 33. No. 3. str. 497-514. Dostupné z databáze ProQuest 5000.
- [11] PFS Program (2008). *Survey of reporting on corporate social responsibility (CSR) by the largest listed companies in 11 Central and Eastern European (CEE) countries.* [on-line], 2008. 60 str. Dostupné na [http://www.pfsprogram.org/activities\\_pfs\\_cee\\_czech.php](http://www.pfsprogram.org/activities_pfs_cee_czech.php). [cit. 12. listopadu 2008].

Ing. Klára Kašparová  
Ekonomicko-správní fakulta MU  
Lipová 41a  
Brno  
[klarad@econ.muni.cz](mailto:klarad@econ.muni.cz)

# Úloha ratingových agentur po krizi

## Role of the rating agencies after crisis

Eva Kislingerová

### ANOTACE

Práce se zabývá především otázkou, zda moderní ekonomiky potřebují i nadále rating jako metodu ohodnocování rizik a také zda potřebují ratingové agentury jako reálné nositele těchto metod. Je definována dvojitá vlna kritiky ratingových agentur, která se odehrála v posledních letech, přičemž první vlna je spojena s americkou hypoteční krizí a s tím, že ratingové agentury vysoce hodnotily papíry spojené s dluhy rodin, přičemž se tyto papíry ukázaly následně jako prakticky bezcenné. Druhá vlna je politická a souvisí se snižováním ratingu těm zemím Evropské unie, které vykazují známky nebezpečí defaultu. Autorka dochází k závěru, že současnost plná platební neschopnosti či platební nevůle nejen podniků, ale nyní i států, však povede naopak k vyššímu zájmu o hodnocení především kreditních rizik.

### KLÍČOVÁ SLOVA

Rating, rizika, default.

### ANNOTATION

The work mainly deals with the question if modern economies still need rating as a method of valuation of risk and if they need rating agencies as real holders of these methods. There are defined two ways of criticism of rating agencies, which happened in the last years. The first way is linked up to U.S. mortgage crisis and the fact that rating agencies highly evaluated family debt securities and these securities subsequently proved to be worthless. The second way is political and it is related to the downsizing in rating to those countries of the European Union, which show signs of risk of default. The author concludes that not only companies but also countries have these days a lot of insolvency or payment animosity and it will lead to more interest of valuation of credit risk.

### KEY WORDS

Rating, risks, default.

### JEL CLASSIFICATION

G 30

### ÚVOD

Ratingové agentury ztratily v posledních letech významnou část svého kreditu především v souvislosti s americkou hypoteční krizí, ale i s jinými událostmi spojenými s depresí let 2007 až 2010. Pokud bychom věc opravdu hodně zjednodušili, pak rozhodujícím faktorem ztráty důvěry v celý ratingový systém bylo nezvládnutí enormního nárůstu objemu a forem různých finančních derivátů v druhé polovině devadesátých let a posléze v prvních letech našeho tisíciletí. Jak známo, ratingové agentury v této souvislosti zklamaly, když podobně,

jako zbytek investorského prostředí, neodhalily nebo spíše nedostatečně upozornily na mnohá úskalí spojená s investováním do derivátů odvozených například od dluhů amerických rodin.

Nicméně již pominula první vlna drtivé kritiky ratingového systému, která byla velmi nevybíravá a často pouze nedostatečně podložená fakty. Samozřejmě nelze zpochybnit, že ratingové agentury jako představitelé celého systému hodnocení rizik nesplnily to, co od nich ekonomika očekávala, alespoň určitě ne v celém rozsahu. Na straně druhé samozřejmě všichni víme, že v daných souvislostech nebyly tyto agentury jedinými institucemi, které nezvládly příznaky krize a že podobně zklamaly centrální banky, Mezinárodní měnový fond, OECD a mnohé další. Ratingové agentury byly pouze spolu s bankéři nejviditelnějšími součástmi velkého problému.

V souvislosti s řeckou krizí a s problémy eura se nyní objevila nová druhá vlna kritiky vůči ratingovým agenturám, která vedla dokonce k návrhu na zřízení jakési evropské ratingové agentury, což podporují především politici v Německu. Ratingové agentury údajně příliš ovlivňují trhy a jejich hodnocení zbytečně prohlubuje krizi.

## STRUKTURA SOUČASNÉ KRITIKY

Jestliže porovnáme první a druhou kritickou vlnu, musíme si všimnout jednoho zásadního a několika menších rozdílů. Oním klíčovým je fakt, že v první vlně šlo o ratingy produktů vytvářených soukromým sektorem. I když hypoteční systém, od kterého byly tyto produkty odvozeny především, má ve Spojených státech i v dalších zemích vládní podporu<sup>105</sup> a je do značné míry štědrě dotován státními penězi, v důsledku šlo o deriváty vytvořené i zajištěné privátními finančními institucemi. Také konečnými investory byly soukromné právnické nebo fyzické osoby. Druhá vlna kritiky je však spojena s ratingem států, což celý problém posouvá do politické roviny. To znamená, že v nynějších diskusích již pohříchu nejde často o národohospodářskou argumentaci, ale o argumenty politické.

V první vlně byly ratingové agentury kritizovány (při velkém zjednodušení) za nedůslednost, s jakou poskytovaly kvalitní investorská hodnocení derivátům pouze na základě znalosti emitenta a případně instituce, která ručila výnos. To značí, že nebyly dostatečně a zevrubně zkoumány realie produktu, jeho podkladová aktiva, a také nebyl zohledněn fakt, že záruky byly poskytovány v nasčítaných výších, jaké překračovaly dramaticky schopnosti zaručujících se bank. To jsou nesporně značné hříchy a mnohé kroky ratingových agentur v posledních dvou letech ukazují, že i tento obor samotný výrazně pociťuje svoje selhání. Ve druhé vlně jsou pak agentury podrobeny kritice z diametrálně odlišného důvodu. Pokud znovu zjednodušíme situaci, pak proto, že snížily poměrně výrazně ratingy vládních dluhů takových zemí, jako jsou Řecko, Španělsko či Portugalsko a podobný vývoj může dopadnout i na Itálii či Irsko. Podle politických kritiků tak ratingový systém krizi prohlubuje a ovlivňuje dále trhy tím směrem, aby zdražovaly úvěry zemím s největšími problémy.<sup>106</sup>

<sup>105</sup> Více k této problematice například v Luboš Smrčka: *State intervention as the trigger and accelerator of the global crisis which started in 2007*. Valletta 21. 9. 2009 – 25. 9. 2009. In: ICABR 2009 [CD-ROM]. Brno: Mendelova universita, 2009, s. 1308–1320. ISBN 978-80-7375-325-2. a také v: *Finanční krizi roku 2008 vyvolaly (především) vládní zásahy*. Ekonomika a management, 2009, roč. 3, č. 1, s. 52–63. ISSN 1802-8470.

<sup>106</sup> Bylo by zábavné vést polemiku s tímto názorem, který vyjádřily evropské politické špičky, jako například Angela Merkelová (kancléřka Spolkové republiky Německo) a její vládní kolegové. Bohužel zde není dostatek místa pro takovou odbočku od tématu, navíc z ekonomického hlediska by šlo o diskusi v podstatě nevýznamnou. Nicméně některé aspekty stojí alespoň za poznámkou. Především je zde tvrzení, že ratingové agentury zhoršují krizi – to je nutné označit za alibismus. Příklad Řecka je testem odolnosti společné měny a trhy v dané chvíli hodnotí více právě schopnost evropské politiky vyrovnat se s tímto problémem než konkrétní ratingový stupeň.

Je zde ještě jeden rozdíl situací a tím je BASEL II. Co se týká problematiky první vlny kritiky, týká se povětšinou stavu před zavedením těchto standardů, tedy před lednem 2007. Naopak současnost a měnová krize eura již spadá do tohoto období a vzhledem ke zvýšení významu ratingu v systému BASEL II pochopitelně zhoršování ratingů vládních dluhů některých států dopadá na bankovní instituce, které tyto dluhy drží. Značí pro ně nové náklady, což zase zvyšuje tlak na potenciální pomoc finančnímu sektoru z veřejných prostředků<sup>107</sup>. Vyčerpané vlády jsou vysloveně alergické na jakékoliv informace, které vykazují možnost růstu tlaku na schodky. Navíc na snižování ratingu reaguje i euro, které po každém oznámení některé agentur o přehodnocení stupně směrem dolů klesá. K tomu však můžeme poznamenat to, co bylo v jiné souvislosti řečeno na jiném místě: Problémy eura se pouze soustřeďují do těchto zmíněných bodů, ale tato měna by klesala i bez existence ratingových agentur, protože pro jeho pokles jsou objektivní důvody bezpochyby silnější, než je vyjádření expertů. Euro více podkopává nejasný mechanismus eurozóny v otázce řešení podobných situací, který se v podstatě nyní teprve tvoří. Ukázalo se, že architektura společné měny má značné slabiny – mimo jiné neobsahuje žádné standardizované mechanismy pro období krizí, neumožňuje „vyloučení“ země ze společné měny, nepočítá s politickými peripetemi v členských státech a tak dále. Rozhodujícím břemenem eura je fakt, že i když o těchto potížích se vědělo dříve a byly diskutovány, teprve praxe ukázala hloubku problému i malou akční schopnost eurozóny. Situaci nevylepší ani lavírování řecké vlády v otázce pomoci a dlouhodobá snaha udržet představu, že si „Řecko dokáže pomoci samo“.

## BUDOUCNOST RATINGU

Dvojitá kritika ratingu v posledních letech před odbornou obec staví podstatnou otázku, jakou budoucnost tento obor má a především jaká je jeho úloha nyní, když pomalu končí deprese let 2007 až 2010. Pokud bychom odpověď měli shrnout do jedné věty, pak by zněla: „Obnovení důvěry“.

Především s ohledem na témata první vlny kritiky, která byla nesporně fundamentální a šla do podstaty smyslu ratingu jako oboru<sup>108</sup>, můžeme konstatovat, že se již mnoho udělalo. Bylo by

---

Navíc lze říci, že celá tato anabáze začala politicky, když Řekové dvakrát falšovali svoje statistické výsledky – poprvé před deseti lety, když se „vtěšnávali“ do eurozóny, podruhé nedávno ve snaze zamaskovat před trhy pravdu o celkovém deficitu země. Po takových zkušenostech není divu, že trhy oceňují řecký dluh po svém a pokud je snižován rating, tak jde spíše o uznání reality. Navíc při posledním snížení ratingu Moody's z A2 na A3 se dostal tento krok do souběhu se dvěma informacemi. První byla oficiální žádost Řecka o nastartování mezinárodní pomoci, druhá zpráva Eurostatu, že ani údaj 12,7 procenta schodku rozpočtu vůči HDP za rok 2009 nebyl ze strany Řeků pravdivý a že skutečné číslo je 13,6 procenta. Trhy reagovaly zlevněním dluhu, neboť v mezinárodní pomoci vidí vyšší jistotu. Moody's snížili rating, neboť důvěryhodnost řeckého systému dostala další zásah. V žádném případě ale trhy „netancovaly, jak ratingové agentury písky“.

<sup>107</sup> Podle BASEL II je kvantifikace úvěrového rizika možná v podstatě dvěma způsoby: standardizovanou metodou a metodami založenými na interním ratingu. Standardizované metody znamenají používání externích ratingových agentur a jejich údajů a hodnocení. Druhý způsob je založen na interním ratingu, tedy na vlastním hodnocení rizik bankou. Nicméně si lze představit situaci, v níž by externí ratingový úzus uváděl pro konkrétní dluh hodnocení „rizikový“ a interní hodnocení by znělo naprosto jinak, například „investiční s dobrým výhledem“. Primárně by na takový stav měli upozornit buď bankovní dohled, nebo auditor a žádat vysvětlení. Pokud by nebylo dostačující, pak by měli požadovat buď nápravu v podobě tvoření nových rezerv nebo doplnění kapitálu popřípadě jiné řešení situace, či by měl auditor vyjádřit výhradu. V praxi se pochopitelně výsledky podle standardní metody a podle interního auditu reálně liší, zvláště pokud jde o pohledávky vůči nebankovním subjektům. Na tom samotném není nic tak divného – vždyť banka může mít například svůj dluh zajištěn metodou, kterou externí rating nemůže brát v potaz.

<sup>108</sup> Hovoříme zde vlastně o podobné situaci, jaká proběhla v auditorských společnostech po účetních skandálech řady především amerických společností v prvních letech našeho tisíciletí. Je řeč o firmách Enron, WorldCom a dalších, ve kterých bylo především v roce 2002 odhaleno, že jejich vedení pomocí různých triků „kreativního

totiž nespravedlivé se tvářit, že na tomto poli nebylo dosaženo pokroku – což je postoj, který zastávají někteří kritici z druhé vlny. Naopak vidíme značný tlak ratingových agentur na zajištění a dokumentaci vlastní absolutní nezávislosti na jiných podnikatelských subjektech. Můžeme číst informace o prohlubování analytických postupů používaných agenturami, na jejich rozšiřování a na přibírání nových pohledů do hodnocení. Například Moody's nyní pracují i s odhady velikosti ztráty v případě defaultu po zohlednění zástav v aktuálním čase a i další instituce přicházejí s novými postupy, které zvyšují nesporně objektivitu hodnocení. Nemá smysl zde nyní diskutovat detaily těchto snah, nám postačí konstatování, že hodnocení agentur je nyní nesporně založeno na objektivnějších základech než dříve, je průhlednější a srozumitelnější ve smyslu jeho veřejné kontrolovatelnosti. Víme daleko více o interních postupech ratingových agentur, než kolik jsme věděli kdykoliv v minulosti. Znovu – když to zjednoduším, tak by se již nyní nemohlo stát, že by byl určitému produktu přidělen rating odpovídající ratingu zajišťující banky bez ohledu na fakt, zda tato banka podobných záruk poskytla za deset milionů dolarů nebo sto milionů dolarů nebo za miliardu či deset miliard. V tomto směru je rating oblastí, která si z krize vzala poučení rychle a dynamicky ho uplatňuje do praxe.

Nás však zajímá i druhá strana mince, totiž informace, zda tyto kroky stačily k obnovení důvěry v ratingový systém.

V daném okamžiku je to poměrně složitá otázka, protože přichází v době, kdy se stupňuje druhá vlna kritiky, která, ač je jednoznačně politicky motivovaná, pochopitelně ovlivňuje nejen širokou veřejnost, ale do jisté míry i podnikatelské kruhy. Bude proto vhodné položit otázku jinak, čili nikoliv jako dotaz po obnovení důvěry, ale jako přímý direkt: „Potřebuje moderní ekonomika ratingové společnosti v dnešní podobě a potřebuje obecně činnost označovanou jako rating?“ Rating bývá povětšinou definován jako nezávislé hodnocení s cílem definovat pomocí co nejvíce komplexního rozboru známých rizik kreditní možnost hodnoceného subjektu, především jeho schopnost a ochotu plnit v určené výši a v určeném čase splatné závazky<sup>109</sup>. Vzhledem k faktu, že kreditní rizika se ve všech jejich podobách ukazují stále častěji jako klíčový neuralgický bod současného světa<sup>110</sup>, o potřebě ratingu v obecné rovině nemá vůbec smysl pochybovat.

---

účetnictví“ vytvářelo fiktivní tržby a zisky. Krach Enronu je dodnes jedním z největších v dějinách a největší v oblasti reálné ekonomiky (i když Enron právě proslul tím, že oblast reálné ekonomiky zaplavil jako první řadou různých derivátů a původně finančních produktů – právě jejich produkce byla jednou z velmi podvodných metod, jak Enron vytvářel dojem úspěšné firmy). Nicméně krach Enronu vedl mimo jiné k pádu jedné z největších světových auditorských firem, společnosti Arthur Andersen, která byla auditorem Enronu a pomáhala jeho vedení krýt rozsáhlé machinace.

<sup>109</sup> Je zde primárně řeč o kreditním ratingu, uvedená definice by pro obecnější pojetí musela být pojata širěji, nám ale tato podoba naopak plně vyhovuje.

<sup>110</sup> Ještě před nedlouhou dobou se předpokládalo, že bankrot státu je v podstatě nemožný. Přitom nemá smysl si namlouvat, že by státní bankroty byly nějakou novinkou a „výmyslem“ našich časů. Namátkou: v roce 1811 bylo insolventní Rakousko, v roce 1815 Francie, Německo zažilo bankroty v roce 1923 a v roce 1948 a tak dále, na hraně insolvence se západní část Říše římské pohybovala posledních 300 let své existence – to ale byly vždy bankroty planoucí z válek nebo revolucí (Rusko 1918). Ryze ekonomické bankroty se objevují vlastně až v posledních třiceti letech. Zato jich přichází stále více a třeba v Jižní Americe je v podstatě stále některý z tamních států ve stavu insolvence (naposledy Ekvádor – leden 2009, Argentina je na hraně nebo za hranou bankrotu posledních 25 let). Více o této problematice například v Kislingerová, E.: Podnik v časech krize (2010), Grada, str. 16 – 24, ISBN 978-80-247-3136-0, popřípadě podstatně rozsáhleji v Landes, D. S.: Bohatství a bída národů, (2004), BB/art, ISBN 80-7341-291-8. Podstatné je především to, že kreditní krize a default již zdaleka nejsou jevy vyhrazené reálné ekonomice a finančnímu světu, ale rozsáhle pronikly i do oblastí, kde byly dříve výjimečné, tedy do života států. Pravděpodobně nás v nedaleké budoucnosti čeká další rána v podobě masových platebních neschopností rodin tak, jak ji již poznaly Spojené státy americké.



Nemám ale pocit, že bychom měli pochybovat i o potřebě kontinuální existence ratingových agentur v dalších dějinách moderních národních hospodářství. Důvod je v podstatě stejný, jako dosud. Default a rizika se ve zrychlujícím světě vyskytují stále častěji a soustavněji – příklad státních bankrotů jsme již uváděli, platební neschopnost je však rozšiřujícím se jevem v celé reálné ekonomice a netýká se pouze některých států či regionů, je naopak soustavným průvodním znakem všech vyspělých ekonomik. Rating bude proto naopak obor, po kterém poptávka soustavně poroste a který se bude rozšiřovat z „velké ekonomiky“ i do nižších sfér. V tomto světě je dostatek místa pro velké nadnárodní agentury stejně, jako pro regionální hodnotitele. Systémy řízení rizik se v určité podobě bez ratingu propříště nemohou obejít. Nicméně to také předpokládá, že současní odborníci – ať již pracují ve velkých finančních centrech nebo se zabývají místními firmami středního či menšího kalibru - prokáží v příštích obdobích svou způsobilost a dostatečnou nezávislost.

Právě nezávislost na okolí je proto alfou i omegou ratingu. V minulých letech ukázaly ratingové agentury (a nejsou myšleny pouze ty velké) několik typů závislostí. Jednou z nich byl i všudypřítomný sentiment, který byl zřejmě důvodem, proč nebyla rozpoznána včas mnohá nebezpečí a signály přicházející krize. Ratingové společnosti ukázaly také jistou míru závislosti na svých klientech a nechaly do činnosti, která má být citově i ekonomicky neutrální, proniknout vlivy z vlastní potřeby tvorby zisku. To se jim vymstilo především v první kritické vlně, ale je to nyní ideální argument proti vlně druhé, která je jistou zkouškou právě nabytých zkušeností.

## ZÁVĚR

Pokud tedy v současnosti přemýšlíme nad úlohou ratingových agentur a retingu obecně v době po krizi, pak zde vidíme pravděpodobně jeden klíčový úkol, totiž soustavné přenášení informací vzniklých během samotné krize do ekonomických dějů v budoucnosti. Ratingové společnosti a agentury všech velikostí a konec konců i interní ratingy musí více působit jako veřejný informační systém a to nikoliv v tom smyslu, že by zveřejňovaly častěji nebo s větší informační otevřeností svoje zprávy, ale v tom, že musí klientům a v některých případech i širší veřejnosti důsledněji sdělovat nejen výsledky své práce, ale také ozřejmovat argumentaci a metody, kterými jsou tyto výsledky vysvětleny a kterými byly dosaženy. A tuto činnost je třeba uskutečnit navzdory druhé kritické vlně, protože to je ostatně nejlepší z možných argumentů proti nynějším kritikům

## LITERATURA

- [1] SMRČKA, L.: *Finanční krizi roku 2008 vyvolaly (především) vládní zásahy. Ekonomika a management*, 2009, roč. 3, č. 1, s. 52–63. ISSN 1802-8470.
- [2] SMRČKA, L.: *State intervention as the trigger and accelerator of the global crisis which started in 2007*, Valletta 21. 09. 2009 – 25. 09. 2009. In: ICABR 2009 [CD-ROM]. Brno: Mendelova universita, 2009, s. 1308–1320. ISBN 978-80-7375-325-2.
- [3] STEPHANOU, C. and MENDOZA, J. C.: *Credit Risk Measurement Under Basel II: An Overview and Implementation Issues for Developing Countries*. Working Paper 3556, World Bank, 2005.
- [4] KISLINGEROVÁ, E.: *Podnik v časech krize* (2010), Grada, str. 16 – 24, ISBN 978-80-247-3136-0
- [5] LANDES, D. S.: *Bohatství a bída národů*, (2004), BB/art, ISBN 80-7341-291-8.
- [6] Zákon 160/2010 ze dne 22. Dubna 2010, který se mění některé zákony v souvislosti s přijetím nařízení Evropského parlamentu a Rady o ratingových agenturách.

Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného záměru Fakulty podnikohospodářské *Nová teorie ekonomiky a managementu organizací a jejich adaptační procesy* registrovaného pod evidenčním číslem MSM 6138439905.

prof. Ing. Eva Kislingerová, CS.

Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská

Nám. W. Churchilla 4

130 00 PRAHA

[Eva.Kislingerova@vse.cz](mailto:Eva.Kislingerova@vse.cz)

# **Řízení vztahu se zákazníky a společenská odpovědnost podniku**

## **Customer relationship management and corporate social responsibility**

**Alena Klupalová**

### **ANOTACE**

Článek nabízí partikulární výsledky analýzy dotazníkového šetření zaměřeného na nalezení faktorů konkurenceschopnosti podniků působících v České republice zejména v sektoru obchodu a služeb s cílem odpovědět na otázku, zda ve zkoumaných podnicích je možné nalézt souvislost mezi vybranými faktory společenské odpovědnosti a vybranými faktory řízení vztahu se zákazníkem.

### **KLÍČOVÁ SLOVA**

Společenská odpovědnost podniků, image, stakeholderi, zákazníci, řízení vztahu se zákazníky.

### **ANNOTATION**

Paper presents particular results of inquiry focused on finding the factors of competitiveness of the companies carrying business in the Czech Republic primarily in the sphere of commerce and services with the aim to answer the question if in the surveyed companies can be the connection between the chosen factors of the corporate responsibility and chosen factors of customer relationship management found.

### **KEY WORDS**

Corporate social responsibility, image, stakeholders, customers, customer relationship management.

### **ÚVOD**

Dobré jméno a důvěryhodnost podniku byly a jsou základem úspěšného podnikání. V mnoha odvětvích existuje velmi početná konkurence a jedním ze stěžejních úkolů pro manažery je získat a udržet si zákazníky a to i prostřednictvím odlišení se nejenom prostřednictvím produktu, ale i s pomocí jiných dalších nástrojů, pomáhajících vytvářet a podporovat reputaci podniku. Mezi tyto nástroje patří také v současnosti již i teoreticky rozpracované aktivity v rámci dnes velmi frekventovaného pojmu a také i oblasti řízení - v rámci tzv. společenské odpovědnosti podniků [1]. Společenská odpovědnost podniků patří mezi ty oblasti řízení, které – až na legislativně povinné součásti – patří mezi dobrovolné aspekty řízení. Existuje proto mnoho podniků, které se o tento pojem vůbec nezajímají a je pro ně neznámý. Na druhou stranu existuje i řada podniků, které otázky společenské odpovědnosti zařazují do všech hierarchických úrovní řízení, vytváří specifické programy a politiku a aktivity v rámci společenské odpovědnosti cíleně monitorují a vyhodnocují a to za různým účelem, přičemž jedním z primárních důvodů angažovanosti ve společenské odpovědnosti bývá podpora žádoucího image, mimo jiné i jako faktor vstupující do vztahu se zákazníkem podniku.

V článku jsou prezentovány partikulární výsledky analýzy rozsáhlého dotazníkového šetření zaměřeného na nalezení faktorů konkurenceschopnosti podniků působících v České republice zejména v sektoru obchodu a služeb. Část otázek byla zaměřena taktéž na faktory zkoumající angažovanost podniku ve vybraných aktivitách v rámci společenské odpovědnosti a na faktory zkoumající vybrané aspekty řízení vztahu se zákazníkem. Z nich jsou některé analyzovány s cílem odpovědět na otázku, zda ve zkoumaných podnicích je možné nalézt souvislost mezi vybranými faktory společenské odpovědnosti a vybranými faktory řízení vztahu se zákazníkem.

## TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Společenská odpovědnost podniků jako objekt zájmu manažerů podniků a termín, který je předmětem zájmů vědců se začala rozvíjet v 50. letech 20. století [4], [9] aj., přestože někteří autoři datují tyto počátky již do 20. let 20. století. Nicméně, kořeny vzniku má pravděpodobně v potřebě řešit jeden z mnoha vztahů, do kterých podniky vstupují, a to vztah se zákazníkem [6] i přestože v současnosti jsou aktivity v rámci společenské odpovědnosti mnoha podniků namířeny prakticky na všechny stakeholdery, které jsou pro dané podniky důležité. Zákazníci patří mezi tzv. primární stakeholdery [5], tedy ty, se kterými udržovat vztah je pro podnik esenciálně nezbytné a/nebo mají s podnikem i vztah formálně uzavřen [2]. Stakeholdeři podle definice tvůrce stakeholderovské teorie Freemana tedy představují „jakoukoliv skupinu nebo individuum, které může ovlivnit nebo které je ovlivňováno procesy dosahování cílů dané organizace“ (citováno např. v [11]). Dosahování cílů podniku tak souvisí s důvody, proč by se podniky měly o angažování v rámci společenské odpovědnosti zajímat. Podle organizace Business for Social Responsibility<sup>111</sup> mezi důvody patří zejména ekonomické (a s nimi související další) zájmy, a to: *zvýšení prodeje a podílu na trhu, posílení pozice značky, zlepšení image podniku, zvýšení schopnosti přitáhnout, motivovat a udržet si zaměstnance, snížení provozních nákladů a zvýšení přitažlivosti pro investory* (uvedeno v [7]). Mj. Plášková a Pincová uvádí podobné důvody: „...zvýšení hodnoty firmy (vzrůst cen akcií), posílení loajality zákazníků, posílení firemní kultury, snížení nákladu na Risk Management (zlepšení předvídání rizik, schopnost vyhnout se rizikovým faktorům), přímé úspory plynoucí z kvality produktu i z kvality managementu, a celkové zlepšení vztahu s okolím (se stakeholdery) – tvorba zázemí pro dlouhodobé fungování firmy v místě jejího působení...“ (volně podle [10]).

Vzhledem k relativně dlouhé historii zkoumání tohoto pojmu existuje mnoho různých definic zaměřených na anebo zdůrazňujících určité prvky, kterých se společenská odpovědnost podniků má týkat. Podstatou společenské odpovědnosti je, že podnik, který realizuje své aktivity vůči různým subjektům a v určitém prostředí je povinen a/nebo i sám chce tyto aktivity provádět v souladu nejenom s vlastními cíly, ale i v souladu s cíly těchto různých subjektů (alespoň do určité míry, která je daná různými kritérii). Jednu z mnoha definic společenské zodpovědnosti zformulovali Mohr et al., a to: „*Společenská zodpovědnost podniku představuje závazek podniku minimalizovat anebo eliminovat jakékoliv škodlivé následky své činnosti a maximalizovat dlouhodobý přínosný dopad na společnost...*“ [8]. Kritéria tvořící obsah zaměření aktivit společenské odpovědnosti i jeho hranice lze v obecném pojetí nalézt ve čtyřech kategoriích (pyramidě) společenské odpovědnosti, které vymezil Carroll [4]. Jde o odpovědnost: ekonomickou (maximalizace zisku, udržování silné konkurenční pozice a provozní efektivnosti, produkce a nabídka zboží a služeb, které zákazníci potřebují a požadují a prodej za přiměřenou cenu a v očekávané kvalitě); právní (tj.

<sup>111</sup> americká nezisková organizace, zabývající se poradenstvím, průzkumy a vzděláváním podniků v oblasti implementace sociální zodpovědnosti do praxe

legislativa, smluvní akty apod.); etickou – nad rámec legislativní (odpovědnost, kterou společnost z různých důvodů očekává a vyžaduje a je daná morálními normami společnosti) a filantropickou (dobrovolnou) (podnikání v souladu s očekáváním společnosti v charitativní, dobrovolnické nebo filantropické oblasti a prostřednictvím dobrovolných aktivit přispívání k podpoření kvality života – zejména – komunity).

Tyto čtyři kategorie vstupují také do koncepce tzv. Tripple Bottom Line anebo 3 P, označující tři propojené oblasti zájmu: ekonomickou prosperitu, společenský rozměr a udržitelné životní prostředí anebo „profit, planet, people“<sup>112</sup>, přičemž společenská odpovědnost se nachází v průsečíku těchto tří oblastí. Tato koncepce tedy integrovala aktivity péče o životní prostředí, které se výrazněji prosazují od konce 80. let 20. století [3].

Jak vyplývá z předchozího textu, pojem společenská odpovědnost podniků je pojmem velmi širokým a neustále se vyvíjejícím. V praxi podniků – zejména z důvodu nedostatečných teoretických znalostí manažerů – navíc dochází k překrývání aktivit, které spadají pod oblast společenské odpovědnosti a aktivit, které svým charakterem patří spíše pod jiné oblasti řízení (například provozní management či marketing). Jedním z příkladů je firemní dobrovolnictví a dárcovství (firemní filantropie) a sponzoring, kde je stěžejním rozdílem neočekávání žádné protihodnoty u prvních dvou pojmů [3]. A možnost snížení daňového základu a komunikační efekt u sponzoringu. Je ale nutné uvést, že někdy je hranice mezi společenskou odpovědností a dalšími přístupy k podnikání velmi tenká.

## METODOLOGIE

Dotazníkové šetření proběhlo v jarních měsících roku 2009 a zúčastnilo se ho 267 podniků majících sídlo v České republice a to podniků malých, středních i velkých, jejichž podnikatelské aktivity jsou zaměřeny na obchodní činnost a poskytování služeb a jejichž právní formou je společnost s ručením omezeným anebo akciová společnost. Šetření bylo realizováno v rámci výzkumu Centra pro konkurenční schopnost České republiky Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity. Respondenty byly vždy členové vrcholového, resp. středního managementu, kteří byly kompetentní zodpovídat na kladené otázky.

Mezi odpovědi týkající se forem angažování v rámci společenské odpovědnosti byly zakomponovány jak formy firemní filantropie, tak i nástroj marketingové komunikace – sponzoring, který ale mnozí manažeři považují za projev společenské zodpovědnosti, tak i dva široké pojmy, které nemusí zahrnovat pouze oblast společné zodpovědnosti a to: „snížování dopadů na životní prostředí“ a „partnerské programy“. Z problematiky řízení vztahu se zákazníkem byly z dotazníku pro tento článek vybrány dvě otázky a to škálové otázky: „úroveň péče věnována zákazníkům ve srovnání s konkurencí“ a „hodnocení důležitosti zákazníka (jako jednoho z výčtu vícero stakeholderů podnik) pro podnik“, kde odpověď představovalo subjektivní hodnocení respondenta – člena vrcholového, resp. středního managementu podniku.

## VÝSLEDKY ANALÝZY

Výsledky analýzy jsou názorně uvedeny v tabulce č. 1 a 2 a v grafech č. 1 až 12.

Ze zkoumaných forem angažování v rámci společenské odpovědnosti podniky nejčastěji využívají sponzoring (191 podniků, věnují se aktivitám zaměřeným na snížování dopadů na životní prostředí (154 podniků) a firemnímu dárcovství (140 podniků). Pouze 23 podniků

<sup>112</sup> mj. např. Harila a Petrini, 2003, [6]

zřídilo firemní nadace, v 40 podnicích se věnují firemnímu dobrovolnictví a pouze 50 podniků vytváří specifické partnerské programy.

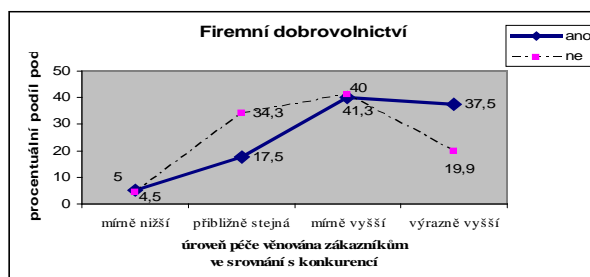
Křížové vyhodnocení vztahu mezi mírou úrovně péče věnované zákazníkům a formou angažování v rámci společenské odpovědnosti ukázalo, že podniky, které věnují svým zákazníkům mírně a výrazně vyšší péči ve srovnání s konkurencí, se také častěji angažují v oblasti společenské odpovědnosti. Pokud sečteme odpovědi u kategorie mírně nižší a přibližně stejná úroveň péče věnována zákazníkům a porovnáme výsledek se součtem odpovědí u kategorií mírně vyšší a výrazně vyšší úroveň péče věnována zákazníkům a to u odpovědi „ano“ u jednotlivých forem angažování, největší rozdíl nalezneme u firemní nadace (57,6%), firemního dobrovolnictví (55,0%) a partnerských programů (52,0%). Naopak, nejmenší rozdíl byl zjištěn u sponzoringu (29,8%) a firemního dárcovství (31,2%). Největší rozdíl mezi podniky, které se angažují a které se neangažují v rámci společenské odpovědnosti a to u součtu odpovědí uvádějících mírně a výrazně vyšší péči o zákazníky, byl nalezen u firemních nadací (rozdíl 16,6%) a firemního dobrovolnictví (16,3%), nejmenší rozdíl taktéž jako u předchozího porovnání u firemního dárcovství (7,3%) a sponzoringu (8,0%). Blíže viz tab. 1 a grafy 1 až 6.

Tab.1 Formy angažování v rámci společenské odpovědnosti a úroveň péče věnována zákazníkům

úroveň péče věnována zákazníkům - hodnocení podniku	Formy angažování v rámci společenské odpovědnosti											
	Firemní dobrovolnictví		Firemní dárcovství		Firemní nadace		Partnerské programy		Sponzoring		Snižování dopadů na životní prostředí	
	podíl v %		podíl v %		podíl v %		podíl v %		podíl v %		podíl v %	
kategorie	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne
mírně nižší	5,0	4,5	5,0	3,9	0,0	5,1	2,0	5,3	4,2	5,2	3,2	6,7
přibližně stejná	17,5	34,3	29,4	37,8	21,7	33,2	22,0	34,2	30,9	37,9	30,5	36,7
mírně vyšší	40,0	41,3	42,0	36,9	43,5	40,1	42,0	40,0	40,3	39,7	43,5	34,4
výrazně vyšší	37,5	19,9	23,6	21,4	34,8	21,6	34,0	20,5	24,6	17,2	22,7	20,2
celkem v %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
počet odpovědí celkem	40	241	140	243	23	240	50	240	191	249	154	244

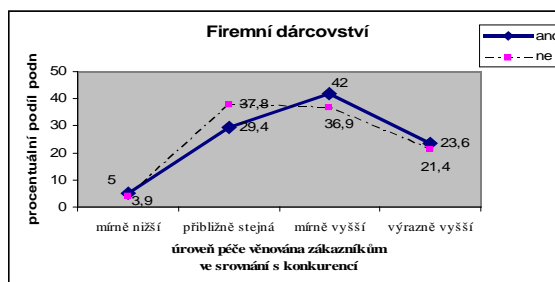
Zdroj: autorka na základě šetření

Graf 1 Firemní dobrovolnictví a úroveň péče věnována zákazníkům



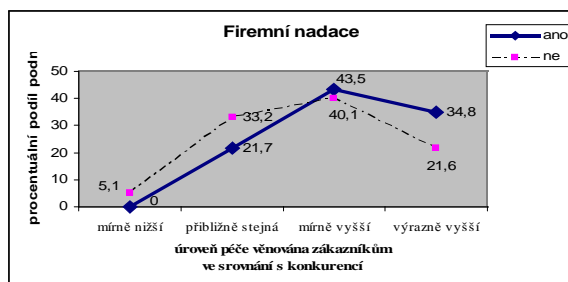
Zdroj: autorka na základě šetření

Graf 2 Firemní dárcovství a úroveň péče věnována zákazníkům



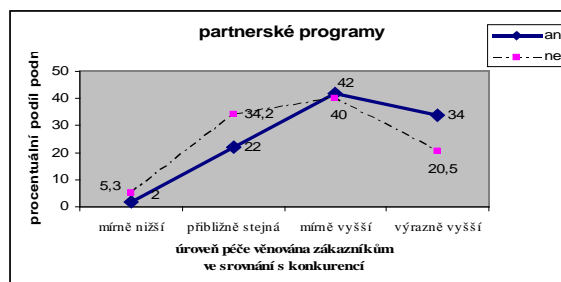
Zdroj: autorka na základě šetření

Graf 3 Firemní nadace a úroveň péče věnována zákazníkům



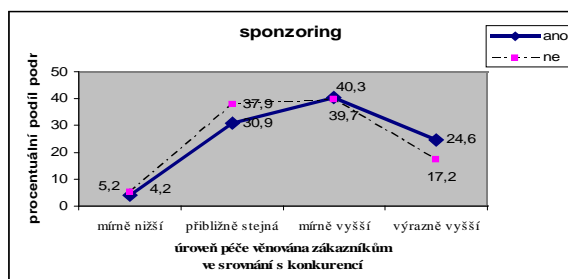
Zdroj: autorka na základě šetření

Graf 4 Partnerské programy a úroveň péče věnována zákazníkům



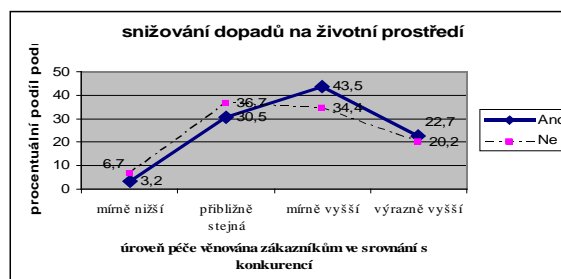
Zdroj: autorka na základě šetření

Graf 5 Sponzoring a úroveň péče věnována zákazníkům



Zdroj: autorka na základě šetření

Graf 6 Snižování dopadů na životní prostředí a úroveň péče věnována zákazníkům



Zdroj: autorka na základě šetření

Odpovědi vyhodnocující četnost jednotlivých forem angažování v rámci společenské odpovědnosti při křížovém vyhodnocení s odpověďmi na hodnocení důležitosti zákazníka pro podnik ukazuje na podobné výsledky jako u předchozí analýzy. Také v tomto případě je nejčastější formou sponzoring (197 podniků) a nejméně častou existence firemní nadace (24 podniků).

Výrazně vyšší než u předchozího křížového vyhodnocování je ovšem rozdíl mezi tou skupinou podniků, kteří se angažují v určité formě společenské odpovědnosti, ale zákazníka hodnotí jako nedůležitou zájmovou skupinu, resp. na škále uvádí také známku „2“ a skupinou, která uvádí známku „4“, resp. odpověď „vysoce důležitá zájmová skupina“. Lze konstatovat, že podnik, který nepovažují zákazníka za důležitou zájmovou skupinu, se nevěnuje společenské odpovědnosti, přičemž nejvýrazněji se toto konstatování ukázalo u firemních nadacích a u snižování dopadů na životní prostředí.

Sponzoring je také zřejmě významným nástrojem komunikace vůči zákazníkům vzhledem k výsledku, jenž vyplynul z analýzy součtu odpovědí respondentů hodnotících zákazníky kategorií 4 a jako vysoce důležitou zájmovou skupinu, kteří uvedli „ano“ a kteří uvedli „ne“ u jednotlivých forem angažování. U sponzoringu byl rozdíl největší a to 14,6% ve prospěch podniků vyživujících sponzoring. U firemního dobrovolnictví a firemního dárcovství byl ovšem rozdíl ve prospěch podniků neangažovaných, přestože rozdíly byly velmi malé. Blíže viz ta 2 a grafy 7 až 12.

Tab. 2 Formy angažování v rámci společenské odpovědnosti a hodnocení důležitosti zákazníka pro podnik

hodnocení důležitosti zákazníka pro podnik	Formy angažování v rámci společenské odpovědnosti											
	Firemní dobrovolnictví		Firemní dárcovství		Firemní nadace		Partnerské programy		Sponzoring		Snižování dopadů na životní prostředí	
	podíl v %		podíl v %		podíl v %		podíl v %		podíl v %		podíl v %	
kategorie	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne
nedůležitá zájmová skupina	0,0	0,9	0,0	1,8	0,0	0,9	0,0	1,0	0,5	1,6	1,2	0,0
2	2,5	1,4	2,0	0,9	0,0	1,8	4,0	0,5	1,5	1,6	0,6	3,2
3	12,5	8,0	9,0	8,2	8,3	8,8	4,0	10,0	5,6	19,0	7,5	9,5
4	20,0	17,5	20,0	14,6	29,2	16,7	20,0	17,4	20,8	12,7	19,9	16,8
vysoce důležitá zájmová skupina	65,0	72,2	69,0	74,5	62,5	71,8	72,0	71,1	71,6	65,1	70,8	70,5
celkem v %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
počet odpovědí celkem	40	212	145	110	24	227	50	201	197	63	161	95

Zdroj: autorka na základě šetření

Graf 7 Firemní dobrovolnictví a důležitost zákazníka pro podnik



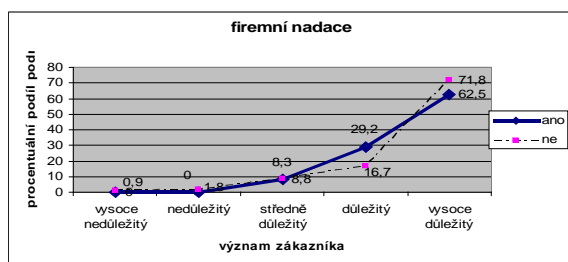
Zdroj: autorka na základě šetření

Graf 8 Firemní dárcovství a důležitost zákazníka pro podnik



Zdroj: autorka na základě šetření

Graf 9 Firemní nadace důležitost zákazníka pro podnik



Zdroj: autorka na základě šetření

Graf 10 Partnerské programy a důležitost zákazníka pro podnik

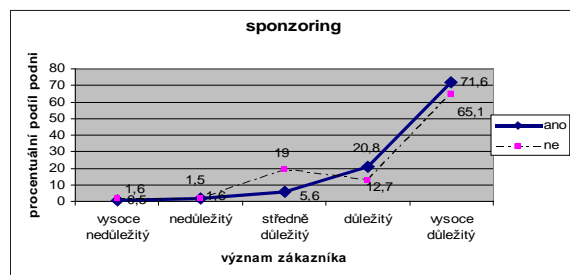


Zdroj: autorka na základě šetření



Graf 11 Sponzoring a důležitost

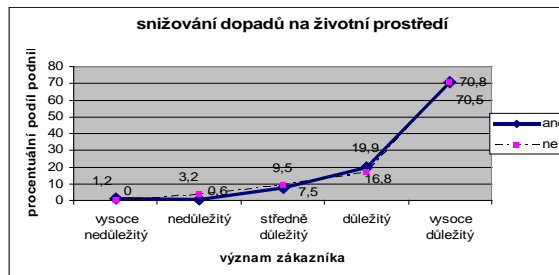
zákazníka pro podnik



Zdroj: autorka na základě šetření

Graf 12 Snižování dopadů na životní prostředí

důležitost zákazníka pro podnik



Zdroj: autorka na základě šetření

## ZÁVĚR

Ačkoliv jsou některé z výsledků analýz diskutabilní – například, zda podniky nesměšují sponzoring a firemní dárcovství, co všechno respondenti chápali pod odpovědí „snižování dopadů na životní prostředí“ i pod odpovědí „partnerské programy“ a jaký dopad to má na relevantnost závěrů analýz, nebo zda u hodnocení důležitosti zákazníka nedošlo ke zkreslení výsledků z důvodu podvědomě vnímané nutnosti označit zákazníka za důležitou zájmovou skupinu, nebo subjektivní hodnocení porovnání péče věnované zákazníkům ve srovnání s konkurencí, kde ale ve skutečnosti tomu tak nemusí být, můžeme dospět k určitým tvrzením, které naznačují, že míra úrovně vybraných aspektů řízení či podporování vztahu se zákazníkem souvisí s mírou zapojení se do vybraných forem společenské odpovědnosti. Nejvíce je tento závěr podpořen výsledkem u dvou forem společenské odpovědnosti – firemní nadace a firemního dobrovolnictví u odpovědi sledující zároveň souvislost s úrovní péče o zákazníka. Image společensky odpovědného podniku, komunikována zákazníkům, se pravděpodobně nejlépe podporuje prostřednictvím sponzoringu, resp. blíže neurčených aktivit týkajících se snižování dopadů na životní prostředí, přičemž je ale nutné uvést, že obě sledované formy nepatří mezi tzv. „čisté“ formy společenské odpovědnosti, ale podniky je jako společensky odpovědné chování vnímají.

## LITERATURA

- [1] CHANDLER, D. *a guide to corporate social responsibility (CSR)*. University of Miami Ethics Program. Rok neuveden. Dostupné na: [http://www6.miami.edu/ethics/pdf\\_files/csr\\_guide.pdf](http://www6.miami.edu/ethics/pdf_files/csr_guide.pdf)
- [2] AYUSO, S., RODRÍGUEZ, M.A., RICART, J.E. *Responsible competitiveness at the “micro” level of the firm. Using stakeholder dialogue as a source for new ideas: a dynamic capability underlying sustainable innovation*. In *Corporate Governance*. Roč 6, č. 4, 2006, s. 475 – 490.
- [3] BUNČÁK, M. *Společensky zodpovedné podnikanie. Definície a história*. In: BUSSARD, A. et al (eds). *Společensky zodpovedné podnikanie. Prehľad základných princípov a príkladov*. Bratislava: Nadácia Integra, 2005.
- [4] CARROLL, A.B. *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. In *Business Horizont*. č. 7-8, 1991, s. 39-48.
- [5] CLARKSON, M.B.E. *a stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*. In *Academy of Management Review*. Roč. 20, č. 1, 1995, s. 92-117.

- [6] HARILA, H., PETRINI, K. *Incorporating corporate social responsibility*. Luleå University of technology, 2003. Master's thesis. Department of Business Administration and Social Science. ISBN 1404 - 5508.
- [7] KOTLER, P., LEE, N. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. John Wiley & Sons, 2005. ISBN 0471476110.
- [8] MOHR, L. A., WEBB, D. J., HARRIS, A. K. *Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior*. In *Journal of Consumer Affairs*. Roč 35, č. 1, 2001, s. 45-72.
- [9] PALAZZI, M., STARCHER, G. *Corporate social responsibility and business success*. Paris: The European Business Forum. 2006. ISBN 2-911423-21-6.
- [10] PLÁŠKOVÁ, A., PINCOVÁ, E. *Je uplatňování společenské odpovědnosti výhodnou investicí?* In: *Svět práce a kvalita života v globalizované ekonomice*. Sborník z mezinárodní konference. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v.v.i., 2007, s. 175-182. ISBN 978-80-86973-45-6.
- [11] WOLFE, R.A., PUTLER, D.S. *How tight are the ties that bind stakeholder groups?* In *Organization Science*. Č.1, 2002, s. 64-80.

Ing. Alena Klapalová, Ph.D.

Katedra podnikového hospodářství, Ekonomicko-správní fakulta, Masarykova univerzita

Lipová 41a

60500 Brno

[alenabra@centrum.cz](mailto:alenabra@centrum.cz)

# **Konkurenceschopnost podniků v čase prosperity a krize**

## **Competitiveness of enterprises in time of prosperity and crisis**

**Lenka Komárková, Petr Pirožek**

### **ANOTACE**

Příspěvek představuje výzkum konkurenční schopnosti podniku, který je z pohledu faktorů / vlivů, vyplývá z vnějšího a vnitřního prostředí v období 2007–2009. Údaje o vnímané důležitosti faktorů byly sbírány pomocí empirického šetření. Respondenti byli rozděleni do tří skupin podle jejich finanční výkonnosti. Prezentované výsledky faktorů (2007) a vlivů (2009) ukazují na názory respondentů během času prosperity a krize.

### **KLÍČOVÁ SLOVA**

Konkurenceschopnost, finanční výkonnost, vnější a vnitřní prostředí, homogenita, skupiny, konkurenční faktor, konkurenční vliv.

### **ANNOTATION**

The paper presents a competitive strength of an enterprise that is viewed from the perspective of factors/ influences arising from the external and internal environment in the 2007–2009. The data on the perceived importance of factors were collected by means of the survey. Respondents were classified into three groups according to their financial performance. The results presented factors (2007) and influences (2009) shows the respondents' views during a time of prosperity and crisis

### **KEY WORDS**

Competitiveness, financial performance, external and internal environment, homogeneity, groups, competitive advantage factors, competitive influences.

### **ÚVOD**

Centrum výzkumu konkurenceschopnosti při ESF MU realizovalo během let 2005 – 2010 výzkum konkurenceschopnosti českých podniků. Tento ojedinělý výzkum byl prováděn v letech 2007 a 2009, tedy v období doznívajícího hospodářského růstu v ČR a v čase plného propuknutí celosvětové finanční krize se všemi negativními dopady na podniky v ČR. Z tohoto důvodu bylo možné konfrontovat přístupy manažerů ke konkurenceschopnosti podniku v době hospodářského boomu i samotného útlumu se všemi s tím spojenými negativy.

Předmětem výzkumu bylo komplexní vyhodnocení faktorů působících na konkurenceschopnost podniku. Konkurenceschopnost podniku byla v tomto ohledu chápána jako schopnost podniku uspět v hospodářské soutěži s jinými podniky, přičemž výsledkem samotné soutěže je úspěšnost / neúspěšnost podniku, která je vyjádřena jeho hospodářskými výsledky a měřena finančními ukazateli (Blažek 2007). Další pojetí konkurenceschopnosti podniku se odvíjí od konceptu „vytváření podnikové budoucnosti“, kdy zdroje konkurenční výhody dělíme na kvantitativní a kvalitativní (Truneček 2009). Lze se taktéž setkat s interpretací konkurenceschopnosti podniku z hlediska mezipodnikového či meziodvětvového srovnání

(Alvarez, Marin, Fonfria 2009). Důležitost samotného výzkumu konkurenceschopnosti, ať už samotných podniků nebo státu, je v současné době silně reflektována zejména v asijských státech s dynamicky se rozvíjející ekonomikou. Jsou zde významně rozvíjeny přístupy k výzkumu konkurenceschopnosti samotných států (Thang, Rowley, Quang T. Warner 2007), či výzkumu konkurenceschopnosti v samotných podnicích (Liu, Chen, Tsai 2004). V zemích EU se setkáváme s problematikou konkurenceschopnosti zejména u nových členů společenství. Nejedná se primárně o výzkum konkurenceschopnosti, ale kvantitativních parametrů s dopady na konkurenceschopnost podniků v jednotlivých zemích (např. Kessler 2007).

Samotný výzkum konkurenceschopnosti podniků opřený o názory manažerů se objevuje ve výzkumu prof. Trunečka (Truneček 2009), kdy probíhalo empirické šetření s cílem zmapovat stav systému řízení organizací. Obdobně v Centru výzkumu konkurenceschopnosti MU v komponentě inovační výkonnost probíhalo empirické šetření podniků. To mělo za cíl analyzovat vývojové trendy v oblasti konkurenceschopnosti podniků a formulovat klíčové faktory, které konkurenceschopnost podporují. Vzhledem k načasování prováděného empirického šetření, bylo do současnosti možné zaznamenat názory manažerů v období rostoucí ekonomiky (viz Blažek 2007) a taktéž, v době útlumu, se všemi negativními důsledky při působení finanční krize na podnikatelskou sféru (viz Blažek 2009).

První etapa empirického šetření proběhla na výběrovém souboru 432 podniků ze zpracovatelského průmyslu a stavebnictví působících na území ČR. Základní soubor obsahoval 2 817 podniků splňující požadavky na kvótní proměnné, které jsou vymezeny teritoriálním (regionálním), velikostním (nad 50 zaměstnanců) hlediskem a právní formou podnikání (Blažek, Svoboda 2007)). Forma šetření byla zvolena osobním dotazováním představitelů společností, při kterém byl použit jednotný dotazník, jenž obsahoval soubor 240 otázek. Nejčastějším představitelem společnosti byl ředitel společnosti nebo samotný majitel v pozici manažera. Obdobným způsobem proběhla i druhá etapa empirického šetření, které bylo realizováno v době působení finanční krize – 2009. Výběrový soubor tvořilo 267 podniků z odvětví služeb pokrývající všechny ostatní odvětví, která nebyla v roce 2007 součástí výzkumu. Největší zastoupení měla odvětví obchod, nemovitosti a doprava včetně skladování (blíže Dražilová, Blažek 2009).

Empirické šetření pokrývalo vnitřní a vnější prostředí podniků. Interní prostředí podniků bylo analyzováno a hodnoceno z pohledu inovační aktivity, zákaznické flexibility produkce, kvality produkce, nákladů na pracovní sílu, ostatních nákladů, úrovni kvalifikace, péče o zákazníky a přístupu k finančním zdrojům a značky podniku. Externí prostředí podniku bylo spojeno se stakeholderským přístupem, kdy jsou zastoupeny nejvýznamnější zájmové skupiny podniku. Konkrétně jsou pokryty oblasti rivality na trhu, vyjednávací síly odběratelů, vyjednávací síly dodavatelů, zájmů o vstup do pracovního procesu, korupce, podpory státních orgánů a podpory místních orgánů. Dále byla reflektována i oblast šíře produktového trhu.

## **METODOLOGIE ZPRACOVÁNÍ**

V úvodní části jsou charakterizovány vybrané prvky externího a interního prostředí, kde se respondenti vyjadřují ke konkurenceschopnosti podniku a podnikání a s tím souvisejících vlivů. Následně tyto podniky byly rozděleny do tří základních skupin, tzv. shluků – A, B, C dle dosahované úspěšnosti prostřednictvím finančních ukazatelů ve sledovaném období metodou shlukové analýzy. Ve shluku A jsou v převážné míře zařazeny podniky, které vynikají nadprůměrnou úrovní jak rentability, tak růstu. Shluk B je v převážné míře

charakterizován průměrně až mírně podprůměrně ziskovými podniky se současně průměrným až mírně podprůměrným růstem. Shluk C tvoří podniky nevykazující zisk a zároveň snižující objem svého majetku, podrobněji (Šiška 2008). To vedlo k následnému stanovení shluků (skupin) podniků, které charakterizovaly konkurenceschopnost dle dosažených finančních ukazatelů:

*Shluk A* – skupina vysoce konkurenceschopných podniků s dobrou finanční výkonností (dále jen A-podniky);

*Shluk B* – skupina průměrně konkurenceschopných podniků s odpovídající finanční výkonností (dále jen B-podniky);

*Shluk C* – skupina podniků s nízkou konkurenceschopností se špatnou finanční výkonností; (dále jen C-podniky)

Pro empirické šetření provedené v roce 2009 byla inovována metodika stanovení finanční výkonnosti podniků (Blažek 2009). Nicméně bylo dosaženo obdobného členění podniků, jako v empirickém šetření v roce 2007.

Každá skupina podniků (A, B, C) je charakterizována modem (nejčastější odpovědí) a normalizovaným ordinálním rozptylem (n.dorvar) posuzující míru shody, resp. variability odpovědí na danou otázku v dotazníku. Přičemž zajímavé jsou ty výsledky, kde panuje relativní míra shody ( $n.dorvar \leq 0,5$ ) v odpovědích v rámci skupiny, která je spojena s konkrétním prostředím. Následně proběhlo testování, které prokazovalo rozdíl mezi shluky, což ukazuje na odlišnost<sup>113</sup> v odpovědích od ostatních skupin podniků.

Modus v tomto případě budeme považovat za hodnotu proměnné, která charakterizuje chování dané skupiny podniků. Ve všech případech se u zkoumaných veličin jednalo o ordinální proměnné s pětistupňovou hodnotící škálou.

## DOSAŽENÉ VÝSLEDKY

Výsledky empirického šetření z roku 2007 ukazují, že odpovídajícího hodnocení vnitroshlukové homogenity a mezishlukové variability bylo dosaženo u sledované úrovně kvalifikace pracovníků ( $p \leq 5 \%$ ). Těsně nebyla prokázána u schopnosti se pružně přizpůsobovat ( $p = 6,1 \%$ ). Z toho lze stanovit relevantní proměnné za zkoumané vnitřní prostředí. U vnějšího prostředí statisticky významný rozdíl v hodnocení existuje mezi shluky pouze u hodnocení vyjednávací síly dodavatelů ( $p = 2,3 \%$ ). Vzhledem k přiblížení se stanovené 5% hladině významnosti lze považovat skupiny za názorově odlišné (mezi sebou) i u proměnné státní podpora ( $p = 5,2 \%$ ). z toho lze odvozovat, že tyto proměnné lze chápat jako klíčové faktory konkurenceschopnosti podniků dle názorů vrcholných představitelů podniků v období hospodářského růstu (2007). Vzhledem k prokazatelnému stanovení konkrétních proměnných, jako faktorů konkurenceschopnosti, nebyl dále hodnocen vliv konkrétní proměnné na konkurenceschopnost podniku.

<sup>113</sup> Odlišnost odpovědí mezi jednotlivými skupinami podniků byla posuzována pomocí  $\chi^2$ -testu homogenity podmíněných rozdělení ( $\chi^2$ -testu nezávislosti). Rozhodování bylo provedeno na hladině významnosti  $\alpha = 5 \%$ .

Tab. č. 1 Proměnné 2007

Proměnná	Skupina	Faktory konkurenceschopnosti			vnitroskupinová shoda
		modus	n. dorvar	p-hodnota	
Úroveň kvalifikace pracovníků	A	3	<b>0,368</b>	<b>0,050</b>	ANO
	B	3	<b>0,421</b>		ANO
	C	3	<b>0,380</b>		ANO
Schopnost se pružně přizpůsobovat zákazníkům	A	4	<b>0,414</b>	0,061	ANO
	B	4	<b>0,447</b>		ANO
	C	4	0,566		NE
Vyjednávací síla dodavatelů	A	3	<b>0,414</b>	<b>0,023</b>	ANO
	B	3	<b>0,400</b>		ANO
	C	3	<b>0,359</b>		ANO
Podpora státních orgánů	A	1	<b>0,459</b>	0,052	ANO
	B	1	<b>0,429</b>		ANO
	C	1	<b>0,401</b>		ANO

Zdroj: Vlastní výpočty

V roce 2009 jsou výsledky konkurenceschopnosti podniků ovlivněny působením finanční krize a taktéž je nutno přihlídnout k odlišnosti zkoumaných odvětví. Oproti roku 2007 byla předmětem šetření odvětví podniků náležící do sekce A, B, C, E, G, H, I, K, L, M, N, o dle odvětvové klasifikace ekonomických činností ČSÚ (dále též OKEČ). Nejvýznamnější zastoupení měla dle odvětvového hlediska sekce G<sup>114</sup> s více jak 42 % výběrového souboru a sekce K<sup>115</sup> s 24 % ve výběrovém souboru. Ostatní zbylé sekce<sup>116</sup> jsou ve zkoumaném vzorku zastoupeny do 10 % (blíže Blažek 2009). Dosažené výsledky dle takto definované odvětvové struktury jsou metodologicky zpracovány obdobným způsobem. Zde sice dochází v řadě případů k vnitroskupinové shodě v jednotlivých skupinách podniků, nicméně nedochází k potvrzení meziskupinové odlišnosti. To znamená že test homogenity podmíněných rozdělení neprokázal statisticky významné rozdíly v hodnocení mezi jednotlivými skupinami podniků ani u jedné proměnné na rozdíl od empirického šetření z roku 2007. Zajímavým výsledkem ovšem je, že při testování nedošlo k uspokojivému výsledku u proměnné naplňující faktor konkurenceschopnosti, ale jen samotného vlivu proměnné na konkurenceschopnost podniku. To znamená, že vrcholní představitelé podniků se neshodují v hodnocení proměnné jako faktoru působícího na konkurenceschopnost podniku. Dochází ovšem ke shodě názorů ve skupině, včetně odlišení mezi jednotlivými skupinami u vlivu na konkurenceschopnost podniku. Relevantní vliv na konkurenceschopnost podniku byl stanoven pro proměnnou inovační aktivity, kvality produktů a místní podpory ( $p \leq 5\%$ ).

<sup>114</sup> Obchod; opravy motorových vozidel a výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost

<sup>115</sup> Činnosti v odvětví nemovitostí a pronájmu; podnikatelské činnosti

<sup>116</sup> Odvětvová sekce B (rybolov a chov ryb) a C (těžba nerostných surovin) nejsou vůbec zastoupena

Tab. č.2 Proměnné 2009

Proměnná	Skupina	Faktory konkurenceschopnosti			Vliv na konkurenceschopnost			vnitroskupinová shoda (pouze pro vliv)
		modus	n. dorvar	p-hodnota	modus	n. dorvar	p-hodnota	
Inovační aktivita	A	x	0,524	0,106	4	<b>0,469</b>	<b>0,008</b>	ANO
	B	3	<b>0,464</b>		3	<b>0,467</b>		ANO
	C	4	0,548		4	0,622		NE
Kvalita produktů	A	4	<b>0,448</b>	0,070	4	<b>0,451</b>	<b>0,036</b>	ANO
	B	3	<b>0,448</b>		4	<b>0,403</b>		ANO
	C	4	<b>0,360</b>		4	<b>0,330</b>		ANO
Místní podpora	A	1	0,531	0,805	3	<b>0,394</b>	<b>0,018</b>	ANO
	B	1	0,692		3	0,527		NE
	C	1	0,657		3	<b>0,419</b>		ANO

Zdroj: Vlastní výpočty (x – modus není jednoznačně určen, hodnocení 3 a 4 je stejně časté)

## ZÁVĚRY

Výsledky obou šetření jsou ovlivněny v konečném hodnocení dalšími jevy, které je nutno při konečné interpretaci zohlednit. Dosažené výsledky opírající se o názory vrcholných manažerů se odlišují povahou odvětví – průmysl a stavebnictví (2007) a ostatní odvětví (2009). Taktéž je nutno připomenout změnu hospodářské situace, která samotné subjektivní názory silně ovlivňuje. To je ostatně patrné ze získaných výsledků, kdy v roce 2007 bylo možné stanovit konkrétní faktory, zatímco v roce 2009 převládala opatrnost v hodnocení konkurenceschopnosti a statisticky signifikantní jsou pouze výsledky hodnotící vliv na konkurenceschopnost.

V roce 2007 před nástupem finanční krize a jejího dopadu do podnikatelské sféry převládala shoda manažerů jednotlivých skupin podniků v oblasti kvalifikace pracovníků a vyjednávací síle dodavatelů. To bylo potvrzeno i rozdílností hodnocení skupin podniků. Vzhledem k nepatrnému překročení 5% hladiny významnosti, jsou zařazeny mezi faktory i schopnosti přizpůsobení se zákazníkům a faktor podpory státních orgánů. Na základě dosažených hodnot skupinových modů a normalizovaných ordinálních rozptylů lze interpretovat působení faktorů konkurenceschopnosti následovně. A – podniky kladou důraz na kvalifikaci (větší míra shody) a schopnost pružně se přizpůsobovat zákazníkům je mírně vyšší oproti konkurenci. Vyjednávací síle dodavatelů je přibližně stejná s cílem její minimalizace. Dále tyto podniky neočekávají státní pomoc a nepřikládají jí v konkurenceschopnosti takový význam. B – podniky se o něco méně shodují ve významu kvalifikace pracovníků a předpokládají mírně vyšší schopnost v pružné reakci na požadavky zákazníků. Zachovávají obdobnou vyjednávací sílu vůči dodavatelům a nepřikládají velký význam státní pomoci z pohledu konkurenceschopnosti. C – podniky oproti konkurenci nepovažují schopnost pružné reakce na požadavky zákazníků za faktor konkurenceschopnosti. To je asi nejvýznamnější zjištění z této části empirického výzkumu. Silná shoda (obdobně jako A-podniky) panuje při hodnocení kvalifikace pracovníků. Důraz je kladen i na vyjednávací sílu dodavatelů oproti A a B skupinám podniků. Státní pomoc hodnotí stejně jako velmi nízkou, bez aktivního ovlivnění konkurenceschopnosti podniku z jejich strany.

Z výsledků za rok 2009 lze usuzovat plné projevení dopadů finanční krize na podnikatelskou sféru ČR. Neuspořádanost situace jednotlivých podniků danou dopady vnějšího prostředí s problematickou předpověditelností budoucího vývoje se odráží v získaných odpovědích empirického šetření. K názorové shodě alespoň u jedné skupiny podniků dochází pouze v případě hodnocení faktoru Inovační aktivita a Kvalita produkce. U proměnné Inovační aktivita panuje shoda názorů jen u manažerů skupiny B – průměrných podniků s tím, že se snaží udržet přibližně stejnou úroveň jako konkurence. Oproti tomu u faktoru Kvalita produkce panuje shoda u všech skupin podniků bez ohledu na jejich finanční úspěšnost. Větší míra shody zde převažuje u skupiny C-podniků a nižší významnost tohoto parametru oproti konkurenci u skupiny B-podniků. Nicméně rozdílnost hodnocení jednotlivých skupin nebyla na 5% hladině významnosti potvrzena a tím je obtížné považovat tyto proměnné za relevantní faktory. Pokud se tyto proměnné neprojeví jako faktory, byl zkoumán alespoň jejich vliv na konkurenceschopnost. Zde došlo k potvrzení obou proměnných. U těchto proměnných byl identifikován relevantní vliv na konkurenceschopnost jednotlivých skupin podniků na základě zjištěné hodnoty modu a výsledků týkající se vnitroslukové shody a mezishlukové rozdílnosti. u Inovační aktivity byl detekován případný relevantní vliv u skupin a - podniků a B - podniků. U skupiny a - podniků má statut mírně pozitivního vlivu na konkurenceschopnost oproti skupině B - podniků, kde převažují hodnocení s žádným vlivem. Kvalita produkce má relevantní vliv na konkurenceschopnost u všech skupin podniků. U všech skupin dochází k hodnocení mírně pozitivního vlivu s větší shodou u skupiny C – podniků. Navíc nově byla stanovena jedna proměnná, která by mohla ovlivňovat konkurenceschopnost. Konkrétně se jednalo o veličinu Místní podpora, kde dosažené parametry ukazují na relevanci odpovědí u skupiny a a C podniků. Obě skupiny podniků se v tomto případě shodují, že místní podpora nemá žádný vliv na konkurenceschopnost, s tím, že větší shody v hodnocení je dosaženo u A-podniků.

Celkově lze za rok 2009 vyhodnotit pouze vliv na konkurenceschopnost, které přisuzují jednotlivým proměnným skupiny podniků. Skupina a - podniků dává důraz a hodnotí mírně pozitivně vliv Inovační aktivity a Kvality produkce na konkurenceschopnost. Místní podpora nemá žádný vliv na konkurenceschopnost. U tohoto parametru zde převládá i větší názorová shoda oproti ostatním skupinám. Skupina B - podniků neočekává u Inovační aktivity vliv na konkurenceschopnost a naopak předpokládá mírně pozitivní vliv u Kvality produkce. Skupina C - podniků hodnotí mírně pozitivní vliv na konkurenceschopnost u Kvality produkce, kde panuje i větší shoda názorů jednotlivých podniků v této skupině. Žádný vliv na konkurenceschopnost nemá Místní podpora.

Výsledky obou etap šetření se opírají o reprezentativní vzorek podniků z převážné většiny odvětví hospodářství ČR. Vzhledem k rozdílnému časovému zastoupení odvětví v samotných šetření a způsobu jeho provedení (názory manažerů) je obtížná interpretace a zobecnění závěrů se stanovením faktorů konkurenceschopnosti podniku vycházejících z prostředí podniku. Navíc je nutno přiznat i slabé zastoupení C-podniků, tedy podniků s nízkou konkurenceschopností se špatnou finanční výkonností. To je dáno jednak nezájmem účasti v empirickém šetření, případně důsledkem předkrizového a právě probíhajícího krizového období. Nicméně zajímavé výstupy lze spatřit v rozdílnosti vybraných proměnných za obě období empirického šetření. V roce 2007, v čase hospodářského růstu, převládá shoda v oblasti faktorů pokrývajících Kvalifikaci zaměstnanců, Pružné přizpůsobivosti zákazníkům, Vyjednávací síle dodavatelů a je reflektována velmi slabá Podpora státních orgánů. Naopak v čase plného propuknutí finanční krize a s tím spojených dopadů na podnikatelskou sféru nabývá na významu vliv Inovační aktivity, Kvality produkce a je diskutována Místní podpora. Proč tomu tak je, bude předmětem dalšího výzkumu, který by měl s tím spojené otázky zodpovědět.



## LITERATURA

- [1] ÁLVAREZ, I. - MARIN R. – FONFRÍA, A.: *The role of networking in the competitiveness of firms* In *Technological Forecasting & Social Change* Vol. 76 (2009) pp. 410 – 421.
- [2] BLAŽEK, L. a kol. 2007: *Konkurenční schopnost podniků (Primární analýza výsledků empirického šetření)*. Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity, Brno, 2007.
- [3] BLAŽEK, L a kol. *Konkurenční schopnost podniků. Analýza faktorů hospodářské úspěšnosti. Druhá etapa*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2009. 349 s.
- [4] BLAŽEK, L., SVOBODA, M. 2007: *Analýza empirického šetření konkurenční schopnosti podniků*. In. *Svět práce a kvalita života v globalizované společnosti. Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference*. Vysoká škola ekonomická, Praha, 2007.
- [5] DRÁŠILOVÁ, A. – BLAŽEK, L.: *Vybrané výsledky z empirického šetření konkurenceschopnosti podniků – druhá etapa*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2009. 32 s.
- [6] KESSLER, A.: *Success factors for new businesses in Austria and the Czech Republic*, In *ENTREPRENEURSHIP & REGIONAL DEVELOPMENT*, 19, SEPTEMBER (2007)
- [7] KOMÁRKOVÁ, L., PIROŽEK, P. 2008: *Konkurenceschopnost z hlediska vybraných faktorů působících v prostředí podniků*. Working Paper č. 24/2008. Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, Brno, 2008.
- [8] LIU, P.L. - CHEN, W.CH. - TSAI CH. H.: *An empirical study on the correlation between knowledge management capability and competitiveness in Taiwan's industries*, In *Technovation* Vol. 24 (2004) pp. 971–977
- [9] ŠIŠKA, L.: *Analýza finanční výkonnosti respondentů empirického šetření CVKS*. Working Paper č. 10/2008. Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity, Brno, 2008..
- [10] THANG L. CH.- ROWLEY, CH. - QUANG T. - WARNER M.: *To what extent can management practices be transferred between countries? The case of human resource management in Vietnam* In *Journal of World Business* Vol. 42 (2007) pp. 113–127
- [11] TRUNEČEK, J.: *K problematice konkurenceschopnosti českých podniků v prostředí turbulence*. In *Politická ekonomie* 2009, roč. 57, č.4, s. 435 – 450.

RNDr. Lenka Komárková, Ph.D.

Fakulta managementu

VŠE Praha

Jarošovská 1117/II

377 01 Jindřichův Hradec

[komarkol@fm.vse.cz](mailto:komarkol@fm.vse.cz)

tel: +420 384417221

doc. Ing. Petr Pirožek, Ph.D.

Ekonomicko-správní fakulta MU v Brně

Lipová 41A

612 00 Brno

[pirozek@econ.muni.cz](mailto:pirozek@econ.muni.cz)

tel: +420 549 49 4783

## **Příloha č. 1** Plné znění otázek empirického šetření

### ***Vnitřní prostředí:***

1. Jak hodnotíte, v porovnání s konkurenty, inovační aktivitu Vašeho podniku v oblasti rozvoje svých produktů (výrobků či služeb)?
2. Jak hodnotíte, v porovnání s konkurenty, schopnost Vašeho podniku pružně přizpůsobovat své produkty požadavkům zákazníku?
3. Jak hodnotíte, v porovnání s konkurenty, kvalitu produktu Vašeho podniku?
4. Jak hodnotíte, v porovnání s konkurenty, náklady na pracovní sílu ve Vašem podniku?
5. Jak hodnotíte, v porovnání s konkurenty, ostatní náklady ve Vašem podniku?
6. Jaká je, v porovnání s konkurenty, úroveň kvalifikace pracovníků Vašeho podniku?
7. Jaká péče je, v porovnání s konkurenty, věnovaná zákazníkům Vašeho podniku?
8. Jaký přístup má, v porovnání s konkurenty, Váš podnik ke zdrojům financování?
9. Jak je ceněno, v porovnání s konkurenty, jméno (resp. značka) Vašeho podniku?

Hodnocení ohledně podniku - faktoru

1-výrazně nižší / 2-mírně nižší / 3-přibližně stejná / 4-mírně vyšší / 5-výrazně vyšší

Hodnocení ohledně vlivu na konkurenceschopnost

1-silně negativní vliv/ 2-mírně negativní vliv / 3-žádný vliv / 4-mírně pozitivní vliv / 5-silně pozitivní vliv

### ***Vnější prostředí:***

1. Konkurenční boj na trzích produktu, kde působí Váš podnik, je:
2. Vyjednávací síla odběratelů Vašeho podniku je:
3. Vyjednávací síla dodavatelů Vašeho podniku je:
4. Zájem vstoupit do pracovního poměru ve Vašem podniku je:
5. Korupce v prostředí, ve kterém podniká Váš podnik, je:
6. Podpora Vašeho podniku ze strany státních orgánů je:
7. Podpora Vašeho podniku ze strany místních orgánů veřejné správy je:
8. Trhy produktů, kde působí Váš podnik se:

Hodnocení ohledně podniku - faktoru

1-velmi zužují / 2-zužují / 3-nemění / 4-poměrně rozšiřují / 5-velmi rozšiřují.

Hodnocení ohledně vlivu na konkurenceschopnost

1-silně negativní vliv / 2-mírně negativní vliv / 3-žádný vliv / 4-mírně pozitivní vliv / 5-silně pozitivní vliv

# **Požadavky praxe (firem a institucí státní správy) na absolventy ekonomických fakult českých VŠ<sup>117</sup>**

## **Practise Requirements (Companies and Government Institutions) for Graduates of Economics of Czech Universities**

**Miroslava Komínková, Michal Pilík, Martina Sasínková, Lucie Tomancová**

### **ANOTACE**

Článek prezentuje hlavní zjištění plynoucí z provedeného šetření mezi zástupci firem a institucí státní správy. Průzkum, kterému se tento článek věnuje, byl proveden jako jeden z dílčích samostatných šetření, které bylo v rámci 3. klíčové aktivity projektu OP VK CZ.1.07/2.2.00/07.0361 realizováno na Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Analyzovaný průzkum byl zaměřen na získání názorů a informací od firem a institucí státní správy coby potenciálních zaměstnavatelů absolventů ekonomických vysokých škol.

### **KLÍČOVÁ SLOVA**

Absolventi, dovednosti, inovace, průzkum, požadavky zaměstnavatelů, spokojenost, spolupráce, znalosti.

### **ANNOTATION**

This paper presents the main findings of the research which was carried out among representatives of companies and government institutions. The research was conducted as one of the partial researches which were realised at the Faculty of Management and Economics at Tomas Bata University in Zlín, in terms of the 3rd key activity project OP VK CZ.1.07/2.2.00/07.0361. Analysed research was focused on obtaining opinions and information from companies and government institutions as potential employers of graduates from economic universities.

### **KEY WORDS**

Graduates, skills, innovation, research, requirements of employers, satisfaction, cooperation, knowledge.

### **ÚVOD**

Na Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně (dále jen FaME UTB ve Zlíně) byl v období 1. 1. 2010 – 31. 5. 2010 proveden průzkum zaměřený na získání názorů a informací od firem a institucí státní správy coby potenciálních zaměstnavatelů absolventů ekonomických vysokých škol. Získané údaje budou využity jako empirický podklad ke zkvalitnění navazujících magisterských studijních oborů na FaME UTB ve Zlíně, které by takto měly reflektovat požadavky praxe. Na základě zjištěných závěrů, připomínek

---

<sup>117</sup> Tento článek je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky. Projekt „Inovace navazujících magisterských studijních programů Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně se zaměřením na zvýšení uplatnitelnosti absolventů na trhu práce“ – OP VK CZ.1.07/2.2.00/07.0361.

a požadavků praxe se připravuje zavedení nových forem výuky, inovace studijních materiálů, předmětů a v důsledku proběhne upravení navazujících magisterských studijních programů tak, aby absolventi FaME UTB ve Zlíně byli ještě lépe připraveni na budoucí povolání a zvýšila se jejich šance na trhu práce.

## CÍL A METODIKA PRŮZKUMU

V rámci průzkumu byly definovány následující cíle:

- zjistit obecně spokojenost zástupců praxe (firem a institucí státní správy) s absolventy ekonomických oborů VŠ;
- zjistit míru spokojenosti zaměstnavatelů s úrovní odborných a tzv. měkkých dovedností absolventů ekonomických oborů VŠ;
- zjistit, nakolik se různí schopnosti a dovednosti absolventů ekonomicky orientovaných fakult od skutečně požadovaných v praxi;
- zjistit, jaký je požadovaný profil potenciálního zaměstnance – absolventa ekonomických VŠ a požadovaná struktura jeho znalostí a dovedností;
- zmapovat firmy a instituce státní správy, které mají zájem spolupracovat s FaME UTB ve Zlíně a navázat vzájemnou spolupráci.

Průzkum požadavků a názorů zaměstnavatelů na absolventy ekonomických oborů českých vysokých škol byl proveden formou dotazníkového šetření mezi firmami a institucemi státní správy v ČR.

Dotazník byl formulován tak, aby pokrýval následující oblasti:

- zjištění spokojenosti se vzděláním absolventů (zjištění odborných znalostí a dovedností, které student při studiu získal v porovnání se znalostmi a dovednostmi, které respondenti coby zaměstnavatelé požadují a preferují);
- zjištění názoru respondentů/zaměstnavatelů na systém výuky na vysokých školách;
- získání informací o spolupráci dotazovaných s vysokými školami a v jakých oblastech je spolupráce již navázána;
- zjištění názoru firem a institucí státní správy na absolvování praxe v průběhu studia a jejich ochoty nabídnout praxi studentům;
- určení perspektiv jednotlivých magisterských oborů obecně (s ohledem na obory vyučované v navazujících magisterských programech na FaME UTB ve Zlíně);
- získání informací o připravenosti absolventů na pracovní pohovor.

Dotazník byl zaslán dle připravené databáze na 7 828 e-mailových adres na firmy a instituce státní správy. Z tohoto počtu se 717 e-mailů vrátilo jako nedoručených z různých důvodů (přeplněná schránka, nefunkční e-mailová adresa aj.). Přes sociální síť Facebook bylo osloveno 74 respondentů. Telefonickým a osobním dotazováním bylo osloveno 105 strategicky významných firem, přičemž lze konstatovat, že takto oslovené firmy a instituce státní správy byly velmi ochotné na průzkumu spolupracovat. Celkem tedy bylo osloveno 7290 firem a institucí státní správy.

Do průzkumu se zapojilo 856 respondentů, kompletně vyplnilo dotazník 252, částečně pak 604 respondentů. Návratnost činí tedy 11,8 % (při částečně i kompletně vyplněných dotaznicích), u kompletně vyplněných dotazníků lze konstatovat návratnost 3,5 %.

Spolupráci na průzkumu jmenovitě odmítlo 48 respondentů (převážně ze státní sféry) s odůvodněním, že dotazník není pro ně relevantní.

Analýza výsledků je zpracována z kompletně vyplněných 252 dotazníků.

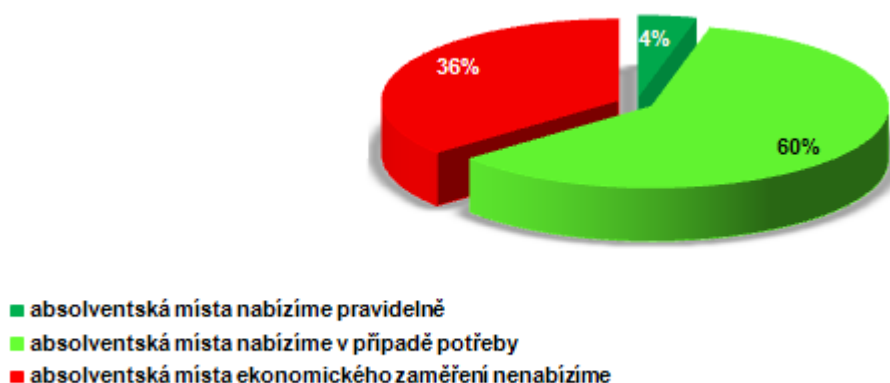
Přestože byl dotazník neadresný, vystoupili někteří respondenti z anonymity a uvedli na konci dotazníku své kontaktní údaje pro případné navázání hlubší spolupráce s FaME UTB ve Zlíně. Celkem této možnosti využilo 119 respondentů, tedy 47 % firem a institucí státní správy.

## VÝSLEDKY PRŮZKUMU

### Nabídka absolventských míst

Podle výsledků dotazníkového šetření většina firem a institucí státní správy nabízí uplatnění pro absolventy ekonomických VŠ (64 %). 36 % respondentů absolventská místa ekonomického zaměření nenabízí, nicméně na základě předchozí zkušenosti byli schopni odpovědět na další otázky.

Graf 1 Nabídka absolventských míst ekonomického zaměření



Zdroj: vlastní zpracování

### Vzdělání absolventů ekonomických vysokých škol

Jak lze vidět v grafu 2, 18 % respondentů (= potenciálních zaměstnavatelů absolventů) považuje absolventy obecně velmi dobře znalostně připravené, dalších 19 % ovšem k tomu dodává, že jsou sice připraveni dobře v ekonomické oblasti, kterou vystudovali, ale postrádají u nich další znalosti např. technického zaměření. Téměř 44 % respondentů vnímá určitý rozdíl mezi absolventy různých VŠ a pouze 4 % zaměstnavatelů s nimi má špatné zkušenosti. 16 % dotazovaných využilo možnost odpovědi „Jiné“, kde se k této otázce vyjádřili podrobněji. Většina (22 dotazovaných) uvedla, že nemají zkušenosti s absolventy ekonomických VŠ, a tudíž nemohou tuto otázku hodnotit, 7 subjektů se domnívá, že nezáleží pouze na škole, kterou student vystudoval, ale je třeba hodnotit každého absolventa individuálně. Objevily se také názory, že studenti jsou sice dobře teoreticky připraveni, ale chybí jim praktická zkušenost a zvláště společenské vystupování je u nich na nízké úrovni. Mezi odpověďmi zazněla také preference absolventů státních VŠ před absolventy škol soukromých.

Graf 2 Spokojenost se vzděláním absolventů ekonomických VŠ



Zdroj: vlastní zpracování

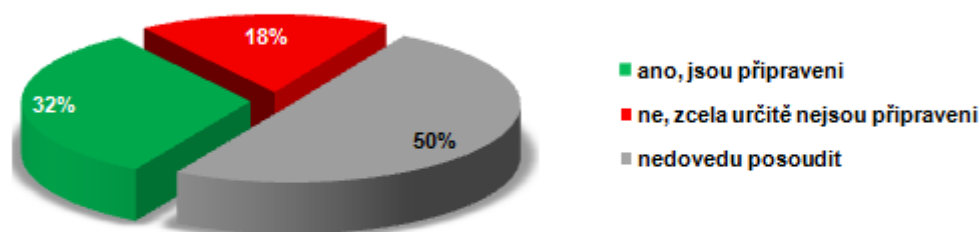
Z hlediska odborných znalostí jsou zaměstnavatelé nejvíce spokojeni u absolventů se znalostmi počítačovými, administrativními a finančními. Nejméně spokojeni jsou pak se znalostmi právními, technickými a jazykovými. Z pohledu poptávky po tzv. měkkých dovednostech zaměstnavatelé nejvíce vyhledávají absolventy spolehlivé, ochotné učit se novými věcmi a absolventy samostatné. Naopak nejméně vyžadují dovednosti kontroly a řízení, sociální empatii a kreativitu.

Absolvent ekonomické vysoké školy by měl být dle předpokladu zástupců praxe dostatečně jazykově vybaven, někteří dotazovaní zde vidí slabinu FaME UTB ve Zlíně oproti jiným ekonomickým vysokým školám. Z hlediska preference znalosti cizích jazyků je nejvíce žádán anglický jazyk (polovina respondentů) a německý jazyk (třetina dotazovaných). Zvyšuje se dále poptávka po znalostech polštiny a často se v odpovědích vyskytoval názor a poptávka po ovládnutí spisovné češtiny.

### Pracovní pohovor

Jen polovina respondentů byla schopna při šetření odpovědět, nakolik jsou při pracovním pohovoru absolventi ekonomických škol připraveni na pracovní pohovor. Tato skutečnost je nejspíše dána faktem, že řada firem a institucí využívá při náboru nových zaměstnanců personální agentury, a proto tedy nemohly poskytnout relevantní odpověď.

Graf 3 Názor dotazovaných na připravenost absolventů při pracovním pohovoru



Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí na otázku: „Na jaké schopnosti či dovednosti by se měli absolventi lépe připravit?“ byl u respondentů kladen největší důraz na komunikační – prezentační dovednosti, dále na odbornou vybavenost a na sebe prezentaci. U odpovědi „Jiné“ se objevil názor, že absolventi nedostatečně chápou realitu a mají nereálné požadavky.

Vyskytl se také názor na přípravu obecných vědomostí – představy o výši platu, znalosti ze zákoníku práce či představy o vykonávané činnosti v dané firmě. Více respondentů uvedlo, že si mnohdy žadatel o zaměstnání ani nezjistí základní informace o firmě, kde se uchází o zaměstnání a o požadované pozici.

Respondenti ve většině případů apelovali na větší propojenost s praxí s tím, že teoretické znalosti pro zaměstnavatele nejsou až tolik důležité jako zkušenosti z praxe. Školy by měly dle vyjádření respondentů podporovat také mimouniverzitní studentské aktivity.

96 % respondentů na dotaz „Měli by studenti v průběhu studia povinně absolvovat praxi?“ odpověděli „Ano“, což je z celkového počtu 252 oslovených 242 zástupců praxe. Pouze 10 respondentů zvolilo odpověď „Ne“.

V průzkumu bylo dále zjišťováno, jakou váhu má u „čerstvě“ vystudovaného absolventa jeho kvalifikační práce. Z výsledků průzkumu vyplynulo, že téměř ¾ firem a institucí státní správy se při pohovoru nezajímají o to, jakou diplomovou práci uchazeč o zaměstnání napsal.

### Vzdělání stávajících zaměstnanců

Respondenti byli dále dotazováni také na to, jakým způsobem podporují další vzdělávání u svých stávajících zaměstnanců – viz graf 4.

Graf 4 Podpora vzdělání u zaměstnanců dotazovaných organizací



Zdroj: vlastní zpracování

V možnosti „Jiné“ se respondenti zmínili dále o vzdělávání v oblasti:

- IT, práce s konkrétním SW;
- administrativních;
- úpravy písemností, gramatiky;
- self-managementu;

a zazněly také specifické tréninky typické pro danou společnost či vzdělávání dle konkrétní pozice, příp. coaching u senior pracovníků.

### System výuky na VŠ

Většina respondentů se domnívá, že je nutné změnit systém výuky na vysokých školách. Kromě jediného respondenta se všichni shodli na tom, že není nutné přidávat teorii, nýbrž zaměřit se více na praxi (30 %) a především na propojení teorie s praxí (69 %).

Graf 5 Názor na systém výuky na VŠ



Zdroj: vlastní zpracování

Navíc respondenti uváděli následující odpovědi:

- snížit počet studentů na vysokých školách a zvýšit nároky (nejčtenější odpověď);
- pěstovat vztah s budoucím zaměstnavatelem již za studií;
- pružně měnit nabídku studijních oborů dle vývoje trhu práce a požadavků největších partnerů z řad průmyslových podniků;
- zlepšit slovní projev;
- více rozvíjet smysl pro odpovědnost a morálku;
- zavést povinnou praxi mezi bakalářským a magisterským stupněm studia (u prezenčního studia);
- u distančního studia více využívat praxi;
- nezaměřovat se pouze na teorii, ale více se zaměřit na příklady z praxe;
- zvýšit odbornost a úroveň vyučujících, zajistit vyučující z řad úspěšných manažerů, zajistit výuku cizích jazyků na dobré úrovni;
- umožnit studium více oborů formou kombinovaného studia.

### Spolupráce firem a institucí státní správy s vysokoškolským sektorem

Více než čtvrtina dotazovaných v průzkumu uvedla, že nějakým způsobem již s ekonomickou vysokou školou spolupracuje. Nejčastěji byla uváděna spolupráce formou stáží pro studenty (23,0 %), 16,3 % spolupracuje prostřednictvím účasti na konferencích a odborných akcích, 14,4 % respondentů spolupracuje s VŠ na partnerské úrovni, 11,1 % zástupců se podílí na účasti ve výuce, 7,1 % firem a institucí státní správy spolupracuje se studentskými organizacemi.



## ZÁVĚR

Článek shrnuje hlavní zjištění získané při vyhodnocení průzkumu požadavků praxe. Podklady budou sloužit dále ke zkvalitnění výuky na FaME UTB ve Zlíně s cílem posílit její konkurenceschopnost, zvýšit odborné znalosti a dovednosti absolventů školy a zvýšit jejich uplatnitelnost na trhu práce.

## LITERATURA

- [1] PILÍK, M.; TOMANCOVÁ, L.; SASÍNKOVÁ, M.; KOMÍNKOVÁ, M.; *Závěrečná zpráva z průzkumu požadavků praxe (firem a institucí státní správy) na absolventy ekonomických fakult českých VŠ. Dokumentace k projektu OP VK CZ.1.07/2.2.00/07.0361. Zlín: FaME UTB ve Zlíně, 2010. 19 s.*

Ing. Miroslava Komínková, Ph.D.  
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Mostní 5139  
760 01 Zlín  
[kominkova@fame.utb.cz](mailto:kominkova@fame.utb.cz)

Ing. Michal Pilík, Ph.D.  
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Mostní 5139  
760 01 Zlín  
[pilik@fame.utb.cz](mailto:pilik@fame.utb.cz)

Ing. Martina Sasínková  
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Mostní 5139  
760 01 Zlín  
[sasinkova@fame.utb.cz](mailto:sasinkova@fame.utb.cz)

Ing. Lucie Tomancová  
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Mostní 5139  
760 01 Zlín  
[tomancova@fame.utb.cz](mailto:tomancova@fame.utb.cz)

# Vliv korporativního zdanění na podnikový management

## Corporate taxation effect on company management

Ivana Košťuríková

### ANOTACE

Jedním z rozhodujících faktorů při uskutečňovaných rozhodnutích podnikového managementu je daňový systém. Jako významné hledisko pro volbu místa podnikání se tak pro zahraniční investory stává výše zdanění, dalším důležitým kritériem je rovněž administrativní složitost daní a v neposlední řadě také jejich celkový počet. V souvislosti s postupující ekonomickou integrací a narůstající mobilitou výrobních faktorů a také daňových poplatníků vyvolává nekooperativní stanovení daňových sazeb nezávislými vládami, které soutěží mezi sebou o mobilní daňový základ, zvýšenou pozornost.

### KLÍČOVÁ SLOVA

Korporativní zdanění, statutární sazba, efektivní sazba, Česká republika, Evropská unie.

### ANNOTATION

The taxation system is one of the critical factors in decisions taken by corporate management. As a result, the amount of taxation becomes a considerable perspective for selection of the place of business for foreign investors; with administrative complexity of taxes being another important criterion, and, last but not least, followed by their total number. In connection with the progressing economic integration and increasing mobility of production factors and also taxpayers, non-cooperative determination of tax rates by independent governments, which compete with each other over the mobile tax base, arouses increased attention.

### KEY WORDS

corporate taxation, statutory rate, effective rate, Czech Republic, European Union

### ÚVOD

Význam daní, jakožto příjmů veřejných rozpočtů, je nesporný v různých pojetích daňového systému. Záleží na historickém vývoji každé země, ale také na ekonomických, politických a v neposlední řadě i filozofických názorech, jak ovlivní strukturu a obsah daňového systému. Je důležité, aby stát realizoval příznivou daňovou politiku, kterou by zajistil podporu všech daňových poplatníků, čímž by zajistil konkurenceschopnost státu a rozvoj společnosti. Daňovou politiku státu tak nelze oddělovat od uplatňování hospodářské politiky státu a v současnosti ani od daňové politiky EU<sup>118</sup>.

Snahou každé vlády je nalákat investory a zvyšovat daňové příjmy svých veřejných rozpočtů. Skrytou formou státních podpor jednotlivých států jsou zejména rozdíly v konstrukci a zásadách přímých daní. Investoři volí pro svou firmu zemi s nízkým daňovým zatížením a nízkými mzdovými náklady na pracovní sílu.

---

<sup>118</sup> SCHULTZOVÁ, A. *Daňové systémy států Evropské unie*. Bratislava. Ekonom, 2007. ISBN 978-80-225-2333-2.

## CÍL A METODIKA

Cílem příspěvku je zhodnotit zdanění firem v České republice a Evropské unii. Korporativní sazby daně jsou jedním z faktorů ovlivňujících podnikatelské rozhodování. Z toho důvodu jsou zde prezentovány nejen statutární sazby firemních daní, ale také tzv. efektivní zdanění firem. Komparace efektivních daňových sazeb napříč jednotlivými státy poskytuje indikace, zda zde existují podstatně odlišné daňové přístupy ke společnostem se stejnými charakteristikami, ale dislokovanými v různých zemích.

## VÝSLEDKY

Korporativní daně mají značný vliv na rozhodnutí společnosti o její podnikatelské činnosti v dané zemi. Kvůli korporativnímu zdanění řada podniků přesídlila ze zemí s vysokými sazbami do daňově nízkonákladových destinací. Jednou ze zemí, kde značná část podniků zvažuje převedení svých aktivit do sousední země je Velká Británie, jejíž sazba daně je téměř o dvě třetiny vyšší než v Irsku. Také v České republice byl zaznamenán přesun firem do zemí s příznivějšími daňovými podmínkami. Důvodem je zajisté i fakt, že český daňový systém se vyznačuje vysokou administrativní náročností<sup>119</sup>.

### Zdanění firem v České republice

Významným rysem každého moderního daňového systému je rozložení daňového mixu, tzn. postavení jednotlivých používaných daní a kvazidaní. V roce 1993 proběhla nejvýznamnější transformace systému daní v České republice, jejíž součástí bylo etablování nepřímého zdanění v podobě daně z přidané hodnoty a dvou přímých důchodových daní. Součástí příjmové stránky státního rozpočtu se opětovně stalo sociální pojištění. Jako dlouhodobá strategie daňové politiky byla prezentována pozvolná redukce zdanění důchodů (především korporací) a současná progresse podílu nepřímých daní. Vývoj daňového mixu v České republice je prezentován v následující tabulce a je zachycen v absolutním vyjádření jednotlivých druhů daňových příjmů sektoru vládních institucí v letech 1996 až 2008.

Tab. 1 Daňové příjmy sektoru vládních institucí v letech 1996 - 2008 (v mld. Kč)

Daňové příjmy	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Daně z výroby a dovozu <sup>120</sup>	203,6	208,8	218,9	240,3	247,9	258	266,7	285,4	325,3	342,3	352,4	394,4	405,6
Sociální příspěvky <sup>121</sup>	239,8	264,8	281,7	292,7	312	335	367,4	388,9	452,8	482,1	524,8	576,7	599,2
DzPFO	80,2	87,4	94	93	99,7	106,2	114,9	125,5	135	136,4	136,6	153,4	148,8
<b>DzPPO</b>	<b>56,5</b>	<b>69,4</b>	<b>67,5</b>	<b>79,5</b>	<b>76,2</b>	<b>96,3</b>	<b>105,7</b>	<b>117,8</b>	<b>131,7</b>	<b>133,5</b>	<b>154,8</b>	<b>176,5</b>	<b>163,8</b>
Kapitálové daně <sup>122</sup>	0,5	0,6	0,6	0,5	0,6	0,7	0,7	0,9	0,6	0,7	0,8	0,5	0,4

Zdroj: vlastní zpracování z dat MF ČR

<sup>119</sup> Česká republika se podle analýzy, kterou každoročně připravuje Světová banka, IFC a PricewaterhouseCoopers, umístila v žebříčku celkové výhodnosti daňového systému na 118. místě ze 181 zemí světa.

<sup>120</sup> Povinné platby, které výrobní jednotky musí platit státu a které se týkají výrobní činnosti či dovozu anebo použití výrobních faktorů (např. DPH, spotřební daně aj.).

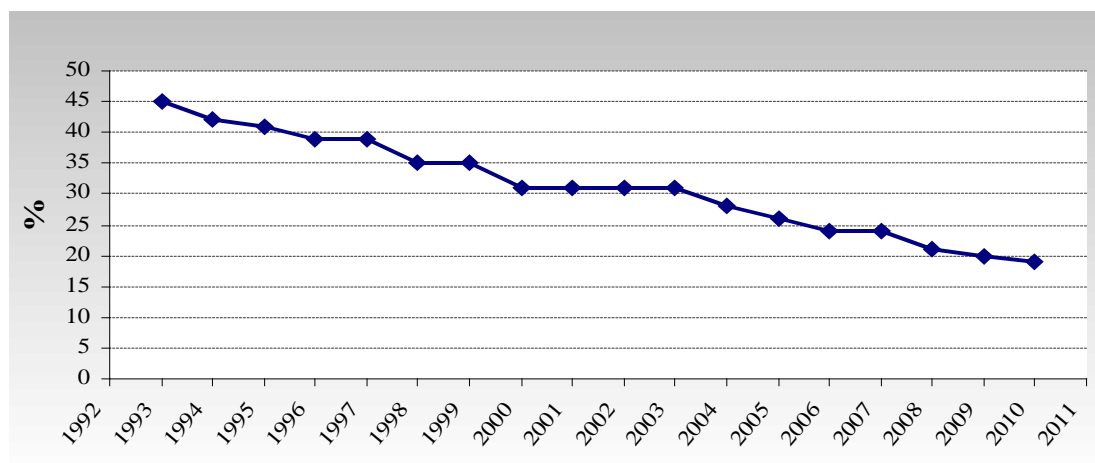
<sup>121</sup> Povinné i dobrovolné platby zaměstnavatelů (ve prospěch svých zaměstnanců), zaměstnanců, osob samostatně výdělečně činných a samoplátců orgánům sociálního zabezpečení a zdravotním pojišťovnám. Od roku 2004 včetně pojistného za tzv. státní pojištěnce (úprava nemá vliv na deficit, protože ve stejné výši jsou zvýšeny i výdaje).

<sup>122</sup> Nepravidelné platby ve prospěch vládních institucí z hodnoty majetku, aktiv nebo čistého jmění jednotky (např. daň darovací, dědická).

Jak je z výše uvedené tabulky patrné, příjmy ze zdanění právnických osob se postupně staly třetím nejdůležitějším příjmem veřejných rozpočtů, když od roku 2006 převýšily výnosy z daní z příjmů fyzických osob.

V České republice docházelo k postupnému snižování důchodových daní, tedy i daní z příjmů právnických osob (korporací). Změny v přímém zdanění firem nebyly přímo vyvolány harmonizací této daně Evropskou unií, ale záměrem naší ekonomiky bylo neodradit vstupující zahraniční kapitál nepříznivou daňovou soustavou. Vývoj zdanění příjmů korporací, tj. postupné snižování daňové sazby pro právnické osoby, znázorňuje následující graf.

Graf 1 Vývoj statutární sazby daně z příjmů právnických osob v ČR v letech 1993 - 2010



Zdroj: vlastní zpracování

### Zdanění firem v Evropské unii

Rozšiřování Evropské unie a proces globalizace podstatně ovlivňuje také daňové systémy a fiskální politiku v jednotlivých zemích<sup>123</sup>. Přímé zdanění, do kterého patří i daň z příjmů korporací, spadá do působnosti národních orgánů členských států a jednotlivé země mají potřebu zachovat soudržnost daňových systémů tak mohou uplatňovat svou vlastní daňovou politiku. Evropská unie se nesnaží unifikovat národní daňové systémy, nýbrž má velkou snahu o dosažení vzájemné srovnatelnosti, která by vycházela s přijatými a již zavedenými smlouvami v EU<sup>124</sup>.

Také v Evropě probíhá v posledních desetiletích postupné snižování daně z příjmů korporací. Tato skutečnost ovlivňuje chování vyspělých ekonomik, které jsou nuceny zvyšovat nebo alespoň udržet konkurenceschopnost své země v boji o zahraniční investory s okolními středoevropskými či východoevropskými státy. Strategií západoevropský zemí se v tomto směru stala snaha udržet významné domácí podniky na svém území a zabránit jim odejít do daňově příznivých destinací a do zemí s levnou pracovní silou, mezi které se řadí i státy

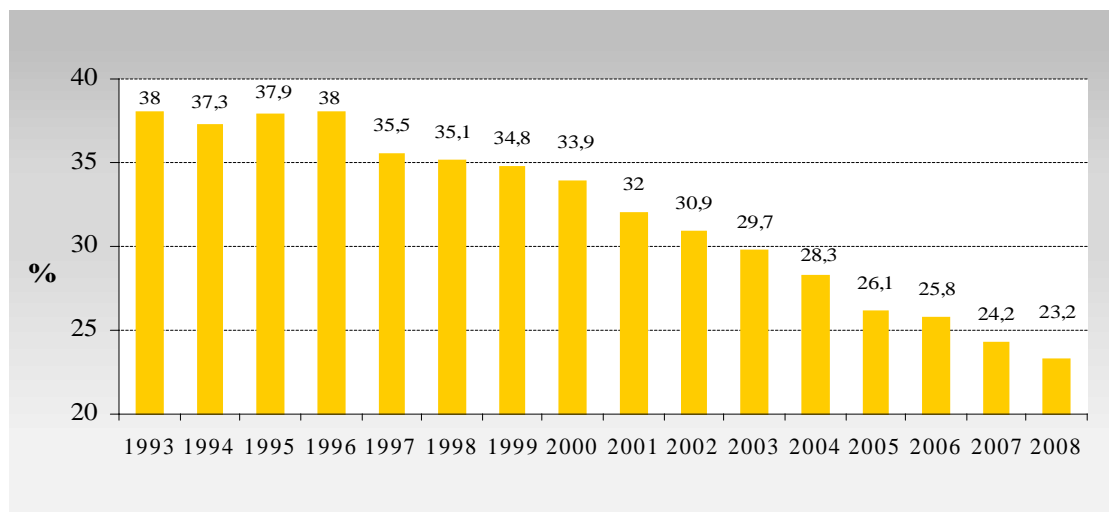
<sup>123</sup> REDOANO, M. *Fiscal Interactions Among European Countries. Does the EU Matter?* CESifo Working Paper, no. 222/07, CESifo GmbH, 2007. s. 6.

<sup>124</sup> Daňová politika patří mezi politiky se sdílenými kompetencemi. Členské země mohou vydávat vlastní legislativu jen tehdy, pokud zde již neexistuje společná evropská úprava, případně jako doplněk k ní. Daňová praxe je víceméně sumou fakticky nezávislých daňových politik jednotlivých členských zemí EU. V různých obdobích se objevuje zvýšená (např. při nástupu Evropské komise vedené R. Prodim) snaha o harmonizaci evropských daní, avšak tyto snahy byly zatím neúspěšné, neboť členské země nejeví příliš velkou ochotu delegovat tyto pravomoci na orgány EU.

východní Evropy. Naproti tomu se východoevropské země snaží tyto zahraniční firmy zlákat k podnikání v těchto státech.

V roce 1993 tvořilo Evropskou unii pouze 15 členských států a jejich průměrná sazba daně z příjmů právnických osob v tomto období činila 38 %. O patnáct let později došlo k rozšíření EU o dalších 10 států a současně k poklesu průměrné korporativní sazby téměř o třetinu na 23,2 %. Vývoj průměrných sazeb daně z příjmů korporací v EU je zachycen v následujícím grafu.

Graf 2 Průměrné sazby daně z příjmů právnických osob v EU

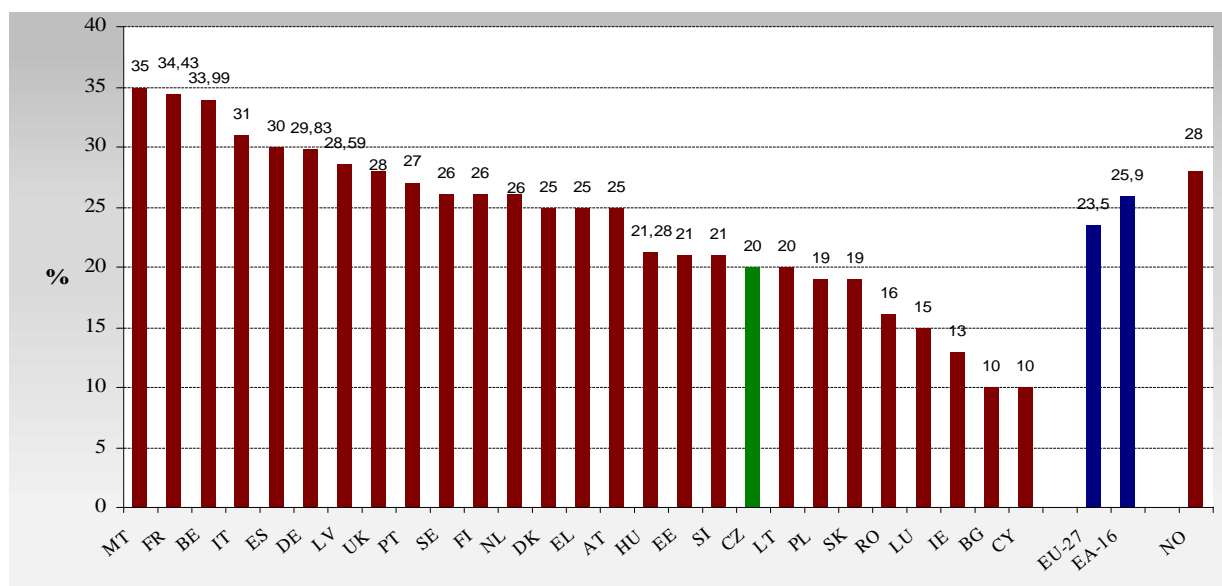


Zdroj: <http://www.kpmg.cz/index.html/cz/library/press/2008/index.html?cid=52616e646fd4956953ccaebaae4f223438b99c30b93b5bc>

Na předchozích grafech můžeme vidět shodný trend snižování statutárních sazeb korporativních daní, přičemž pokles v České republice byl daleko výraznější (ze 45 % v roce 1993 na 21 % v roce 2008) než pokles v Evropské unii (z 38 % v roce 1993 na 23,2 % v roce 2008).

Komparace statutárních korporativních sazeb daní z příjmů je nejjednodušší variantou. Pro svou jednoduchost a snadnou dostupnost údajů se stává toto porovnávání nejvíce využívaným. Následující graf zachycuje statutární sazbu daně z příjmů korporací v jednotlivých státech Evropské unie v roce 2009. Můžeme z něj vyvodit, že Česká republika se sazbou 20 % pohybuje pod průměrnou sazbou EU-27, která v roce 2009 činila 23,5 %. Mezi země s největší korporativní sazbou daně nad 30 % se řadí Malta, Francie, Belgie a Itálie, naopak mezi státy, jejichž sazba se pohybuje pod 20% hranicí, patří sousední Polsko a Slovensko s 19 % sazbou, další skupinku tvoří Rumunsko, Lucembursko a Irsko a nejnižší sazbu ve výši 10 % pak najdeme ve dvou státech EU, v Bulharsku a na Kypru.

Graf 3 Statutární sazby daně z příjmů korporací v jednotlivých státech EU v roce 2009



Zdroj: <http://ec.europa.eu/taxtrends>

Pro účely recipročního mezinárodního srovnání nejsou statutární daňové sazby zcela vhodným a objektivním ukazatelem.

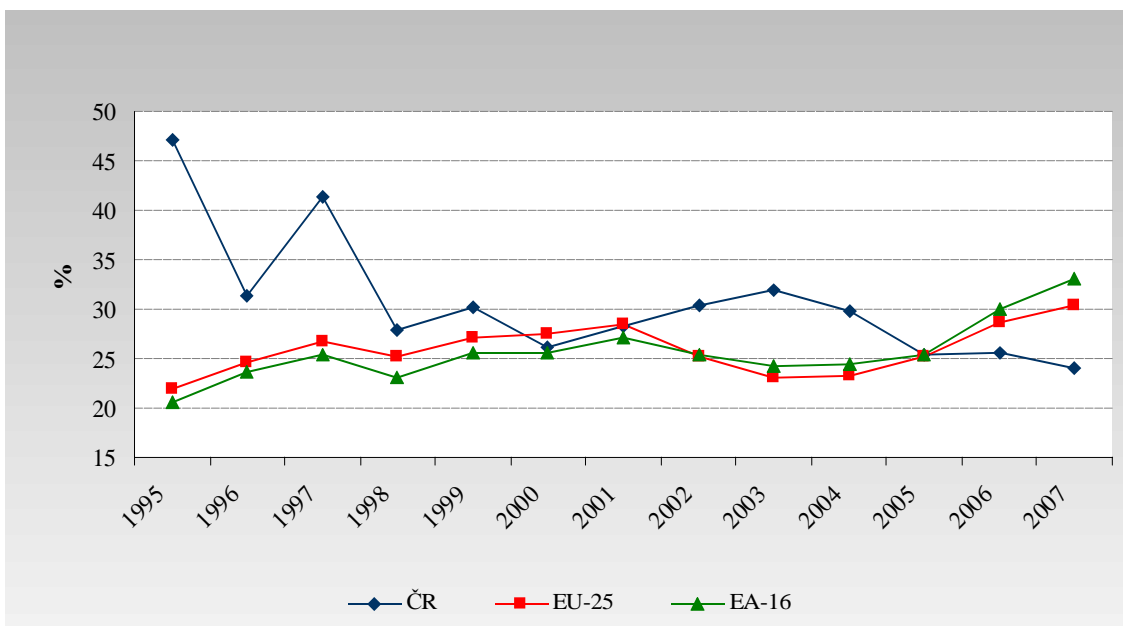
### Efektivní zdanění firem

Vhodným měřítkem pro porovnání zdaňování korporací se jeví efektivní korporativní daňové sazby. Pro zjištění průměrné efektivní sazby je třeba učinit určitá zjednodušení, přičemž každý způsob zjednodušení má své klady i zápory. V zásadě existují tři metody pro stanovení efektivních daňových sazeb. Tyto metody jsou označovány jako metody zpětného makropohledu, zpětného mikropohledu a dopředného mikropohledu. Rozdíly mezi makro a mikropřístupy jsou dány používanými daty. Makro přístup vypočítává efektivní daňové sazby z agregovaných makroekonomických dat obsažených v národním účetnictví jednotlivých států. Mikro přístupy pak tyto sazby vypočítávají z finančních výkazů jednotlivých společností, obsahujících buď empirická data, nebo data týkající se teoretické perspektivy. Rozdíl mezi přístupy se zpětným a dopředným pohledem je dán typem použitých informací. Přístupy se zpětným pohledem využívají k odhadu daňového zatížení společností ex-post data týkající se reálného života společností, zatím co přístupy s dopředným pohledem využívají statutární charakteristiky daňového systému k určení daňových aspektů týkajících se budoucích podnikatelských rozhodnutí společností<sup>125</sup>.

Efektivní korporativní daňová sazba je daňová sazba, která bere v úvahu nejenom statutární sazbu daně, ale rovněž i další aspekty daňového systému, které určují objem efektivně placené daně. Následující graf představuje vývoj efektivní sazby daně ze zisku firem v letech 1995 až 2007.

<sup>125</sup> BLECHOVÁ, B. Charakteristika přístupů používaných v EU pro hodnocení efektivního daňového zatížení příjmů korporací. In. *Theoretical and Practical Aspects of Public Finance*. VŠE Praha 2008. ISBN 978-80-245-1378-2.

Graf 4 Vývoj efektivní sazby daně ze zisku firem v letech 1995 - 2007



Zdroj: [http://ec.europa.eu/taxation\\_customs/taxation/gen\\_info/economic\\_analysis/tax\\_structures/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/taxation_customs/taxation/gen_info/economic_analysis/tax_structures/index_en.htm)

## ZÁVĚR

V rámci rozhodování podnikového managementu je daňový systém jedním z rozhodujících faktorů. Daňové prostředí, ve kterém se firma pohybuje, působí na výši a rozdělování disponibilního zisku, výběr optimální finanční a majetkové struktury, investování apod., což přímo souvisí s finančním postavením firmy, jeho jednotlivými činnostmi a působí i na výrobní faktory a pro zahraniční investory je výše daňového zatížení jedním z důležitých hledisek pro volbu místa podnikání.

V daňových systémech se čím dál více prezentuje faktor globalizace, který částečně nebo zcela ruší daňové hranice. Reformní proces v daňové oblasti není výsledkem individuálního přístupu jednotlivých států, nýbrž důsledkem působení mezinárodního prostředí. Členské státy mají povinnost provádět úpravy daňových zákonů v souladu s legislativou EU. Nesmí být však opomenut fakt, že daňový systém není separovaný fenomén, ale působí na něj celá řada vzájemně souvisejících faktorů.

Když společnosti rozhodují o umístění a realizaci svých podnikatelských aktivit, zjišťují daňové důsledky těchto aktivit. Většinou řeší tuto otázku porovnáváním statutárních korporativních sazeb daní z příjmů. Tento přístup se však nejeví jako uspokojivý s ohledem na komplexnost a různorodost prvků tvořících národní daňové systémy. Statutární daňové sazby tak nemohou plnit úlohu objektivního ukazatele pro účely vzájemného srovnávání tohoto zatížení v různých státech, a proto ekonomové museli přijít s novým měřítkem pro efektivní zdaňování korporací.

## LITERATURA

- [1] SCHULTZOVÁ, A. *Daňové systavy štátov Európskej únie*. Bratislava. In *Ekonom*, 2007. ISBN 978-80-225-2333-2.
- [2] REDOANO, M. *Fiscal Interactions Among European Countries. Does the EU Matter?* CESifo Working Paper, no. 222/07, CESifo GmbH, 2007. Dostupný z: <http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/csgr/research/workingpapers/2007/wp22207.pdf>
- [3] BLECHOVÁ, B. *Charakteristika přístupů používaných v EU pro hodnocení efektivního daňového zatížení příjmů korporací*. In *Theoretical and Practical Aspects of Public Finance*. VŠE Praha 2008. ISBN 978-80-245-1378-2.
- [4] [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/ek\\_fiskalni\\_vyhledy\\_50594.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/ek_fiskalni_vyhledy_50594.html)
- [5] <http://www.kpmg.cz/index.shtml/cz/library/press/2008/index.html?cid=52616e646f6d4956953ccaebaae4f2uuuu23438b99c30b93b5bc>
- [6] <http://ec.europa.eu/taxtrends>
- [7] [http://ec.europa.eu/taxation\\_customs/taxation/gen\\_info/economic\\_analysis/tax\\_structures/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/taxation_customs/taxation/gen_info/economic_analysis/tax_structures/index_en.htm)

Ing. Ivana Košťuríková  
Slezská univerzita v Opavě  
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné  
Univerzitní nám. 1934/3  
Karviná  
[kosturikova@opf.slu.cz](mailto:kosturikova@opf.slu.cz)



# **Metodické a praktické aspekty snímkování**

## **The methodological and practical aspect of the screening**

**Tomáš Kotrba**

### **ANOTACE**

V příspěvku je popsána metoda snímkování práce. Tento metodický postup patří do skupiny metod analýzy pracovních činností. Autor vychází z teoretických přístupů českých i zahraničních autorů, ale také vlastních zkušeností a výsledků z výzkumu, kdy analyzoval činnost manažerů v první linii a na střední úrovni řízení ve dvou organizacích. Výsledky tohoto příspěvku obsahují zpracovaný obecně použitelný metodický postup snímkování a praktická doporučení k použití analýzy pracovních činností, která může být využita nezávisle na typu organizace a odvětví/oboru. Příspěvek je součástí řešení grantu Interní grantové agentury Provozně ekonomické fakulty Mendelovy univerzity v Brně SP 1100831/2101

### **KLÍČOVÁ SLOVA**

Personalistika, analýza práce, management, metodika snímkování, metodika autosnímkování, kvalitativní výzkum, kvantitativní výzkum.

### **ANNOTATION**

There is described the method of working screening in this paper. This methodological procedure belongs to the group of job analysis methods. Author drew inspiration from theoretical approaches Czech and foreign authors but from own research experiences and results in which were analyzed working tasks of managers in first line and in the middle level of management in two organizations. The results of this paper contain processed generally used methodological procedure of screening and practical recommendations for using job analysis which can be used independent on type of organization and branches/field. The paper is the part of grant Internal grants agency Faculty of business and economic Mendel University in Brno SP 1100831/2101.

### **KEY WORDS**

Personnel management, job analysis, management, methodology of screening, methodology of auto-screening, quantitative research, qualitative research.

### **ÚVOD**

Globalizace vyvíjí tlak na organizace být konkurenceschopné a udržet se tak na trhu. Jedním z nástrojů je optimalizace lidské práce, která jak ve výrobě, tak ve službách představuje podstatnou součást variabilních nákladů. Analýza pracovních činností slouží ke zvýšení produktivity zaměstnanců. Cílem je zjištění současného stavu vykonávané práce zaměstnance ve vztahu s pracovními požadavky organizace. Použití některé z metod analýzy práce není levnou záležitostí. Pracovní studie jsou zaměřeny na zjišťování spotřeby pracovního času a struktury pracovních činností vedoucí ke zpřesnění popisů pracovních činností, které nemusí zcela odpovídat stavu, skutečnému vykonávání pracovních činností a jejich zastoupení v průběhu pracovního dne, týdne, měsíce či roku. Analýzou se odhalí struktura pracovních

činností a dále pak produktivní a neproduktivní aktivity. Výsledky analýzy získaných výsledků mohou být přínosné nejen pro organizaci, ale také pro samotného zaměstnance.

## **CÍL A METODIKA**

Cílem příspěvku je vytvořit a zprostředkovat čtenáři metodický postup snímkování se všemi dílčími metodickými kroky. V příspěvku byla použita analýza dostupné české i zahraniční literatury, jejíž výsledky byly syntetizovány do literární rešerše. Na základě zkušeností a s pilotním výzkumem autora – analýzou pracovních činností zdravotních sester v manažerských pozicích byly metodické poznatky zobecněny a zpracovány do metodického postupu pro jejich využití i v jiném odvětví, než je zdravotnictví. Příspěvek obsahuje praktická doporučení k provádění analýzy pracovních činností.

## **VÝSLEDKY**

Štůsek, Římovská a Moulis (2005) píší, že studium práce je nepřetržitý proces, který se zaměřuje na zjišťování spotřeby práce a stanovení postupů, jak nejlépe práci vykonávat. Navrátil (1983) doplňuje, že časovými studii v dílnách se začal v roce 1882 zabývat Frederic Winslow Taylor. Časové studie pokládal za nezbytný předpoklad ke zvyšování výkonnosti dělníků.

Časové studie se dle Koubka (2007) provádějí pomocí pozorování, které má za úkol zjistit, jak se práce vykonává, aby bylo možno hledat nejlepší způsob vykonávání práce z hlediska potřeb organizace, ale také potřeb samotného pracovníka. Ginsburg (1957) uvádí, že údaje získané statistickým sledováním pracovního času patří k takzvanému statisticko-empirickému normování. Snímek pracovního času se nazývá způsob, při němž se bez výjimky pozorují všechny prvky spotřeby pracovního času, a to chronologicky v pořadí, jak se skutečně tento čas spotřebovává. Snímek pracovního času obsahuje pozorování a měření pracovního času, zápis (záznam) zpracování získaných údajů a jejich následný rozbor. Záznamní list k snímkové kartě musí vyhovovat těmto základním podmínkám:

- Formát musí přesně odpovídat chronometrážní podložce nebo může být o něco menší.
- Všechny záznamy se musí provádět na jedné straně tiskopisu.
- Forma záznamního listu musí být co nejjednodušší.
- Čím lepší je dokumentace o pozorování, tím snadněji je možno provádět jeho rozbor.

V publikaci U.S. Department of health, education, and welfare (1964) jsou publikovány rovněž záznamové formuláře, instrukce výzkumníkům a vyhodnocení naměřených výsledků. Jednotlivé aktivity jsou zde kódovány. Při výběru pracovníků by dle Střediska pro normování a ekonomiku práce v zemědělství (1961) mělo jít o soubor, který má přibližně stejné pracovní podmínky. Řezníček (1970) doplňuje, že volba vhodné metody měření spotřeby času musí vycházet jednak z cílu sledovaných průzkumem, jednak z charakteru a podmínek zkoumaného pracovního procesu.

Spotřeba pracovního času se sleduje s přesností na 15 minut. Kratší časové úseky, telefonní hovory, jednání, vyrušení a přestávky se podpůrně zaznamenávají pouze z hlediska četnosti a celkový čas na ně připadající se sumarizuje odhadem za celý den nebo týden. Počet snímků prováděných u jednoho objektu závisí na pozorování a jakosti provedených pozorování, jak uvádí Ginsburg (1957). Instrukce k provádění snímkování v dokumentu U.S. Department of health, education, and welfare (1954) doporučují rovněž sledovat činnost s přesností na 15 minut. Tento dokument je však zaměřen na snímkování pracovní činnosti zdravotních sester pomocí metody pozorování.

Pro stanovení nutného počtu pozorování je dle Pošváře (1986) rozhodující přibližný počet hodin měřené pracovní činnosti odpracovaný jedním pracovníkem za měsíc a předpokládaný koeficient rozpětí příslušné časové řady. Dle Střediska pro normování a ekonomiku práce v zemědělství (1961) je časová řada hodnověrných snímkových průměrů řada průměrných časových hodnot získaných řadou snímků (nejméně 5 snímků), jež byly provedeny na různých pracovištích u různých pracovníků nebo pracovních skupin. Validní výsledky dle Brannick a Levine (2002) lze získat pouze v případě, že pozorování nijak neovlivní chování pozorovaného. Doporučuje však užití kombinaci metod (pozorování, interview, analýza dokumentace, apod.)

Ověření získaných informací se provádí pomocí konzultace výsledků s odborníky. Někdy rozhovor nahrazuje připravený dotazník, ve kterém pracovník odpovídá na dané otázky písemně, jak píše Pikala (1976). S tím souhlasí i McCormick (1979), který na základě studie v Air Force doporučuje využít kombinaci těchto metod: hromadné interview, individuální interview, pozorovací interview, konferenci a dotazníkové šetření. Řezníček (1970) dále píše, že vyhodnocení statisticky zpracovaných údajů je nejdůležitější částí celého výzkumu.

### **Vlastní metodika snímkování**

Metodika zjišťování struktury pracovních byla vytvořena na základě studia odborné literatury a konzultace s top manažerkami příslušných organizací. Skládá se z těchto navržených sedmi metodických kroků, které na sebe navazují:

- 1. Analýza řídicích struktur**
- 2. Analýza personálních dokumentů**
- 3. Tvorba formuláře snímku a dotazníku, příprava snímkování, předvýzkum**
- 4. Snímkování**
- 5. Dotazníkové šetření, interview**
- 6. Zpracování a statistická analýza výsledků snímkování**
- 7. Tvorba návrhů a doporučení**

#### **1. Analýza řídicích struktur**

Cílem analýzy řídicích struktur je vymezení pracovních pozic pracovníků, u nichž bude probíhat metodou snímkování analýza jejich pracovních činností. Struktura pracovních činností je do jisté míry závislá na pozici (například úrovni managementu), kde se pracovník nachází. Jde zde především o vymezení vztahů nadřízenost a podřízenosti, které významně ovlivňují práci analyzovaného pracovníka. Pro výzkumníka je tato fáze důležitá pro seznámení se s organizací, jejím fungování a stavem personální dokumentace. Výsledky této části jsou podstatné pro pochopení významu jednotlivých druhů pracovních činností a především pak pro poslední fázi, tj. tvorbu návrhů a doporučení, které musí být v souladu s řídicí strukturou v organizaci.

#### **2. Analýza personálních dokumentů**

Analýza personálních dokumentů do jisté míry navazuje na předchozí část, neboť řídicí struktury bývají součástí personální dokumentace organizace. V této fázi jde však hlavně o seznámení se s popisy pracovních činností analyzovaných pracovníků. Tato počáteční výzkumná práce s dokumentací je výchozím krokem pro správné vytvoření záznamových formulářů (snímků pracovního dne) a dotazníků, jako dalšího zdroje dat. Seznámení se současným stavem popisů pracovních činností je důležité především pro návrhovou část snímkování, která může vést k doplnění, upřesnění, upravení či radikálnímu přepracování těchto personálních dokumentů. Velice vhodné je také získat názory z personálního úseku

(pracovníků, kteří popis pracovní činnosti mají na starosti a vytvářeli je), tak samotných pracovníků. Zde jde o kvalitativní výběrové šetření, které má zjistit spokojenost se současným stavem popisů pracovních činností, ale také možné rozpory s vykonáváním pracovních činností. Výzkumník tak získá cenné informace pro následnou fázi.

### 3. Tvorba formuláře snímku a dotazníku, příprava snímkování, předvýzkum

Pro tvorbu formuláře snímku a dotazníku doporučuji ve fázi předvýzkumu provést řízené rozhovory s vybranými pracovníky organizace přímo na pracovišti. Jde opět o kvalitativní výzkum, kterým lze získat velice cenné informace pro tvorbu finálního formuláře snímku a dotazníku. Pracovníkům musí být vysvětlen účel výzkumu a jeho cíl, kterým může být zvýšení produktivity, případně úprava personální dokumentace, apod. To záleží na dohodě s top managementem organizace, kde bude výzkum probíhat. Rozhovorů by mělo být více, což však záleží na celkovém množství respondentů, u nichž bude probíhat snímkování. Optimálně by jich mělo být 5-10. Z každého standardizovaného rozhovoru vznikne pak soupis pracovních činností, které pracovníci vykonávají v průběhu své pracovní směny. Jednotlivé činnosti je rovněž vhodné vyhodnotit z hlediska jejich opakovatelnosti (denní, týdenní, měsíční, roční periody), jak je vidět v následující tabulce číslo 1.

Tab. 1 Výsledek standardizovaných rozhovorů – příklad kontrolních činností

Pracovní činnosti	četnost
Kontrola rozpočtu svého oddělení (při objednávkách)	průběžně
Kontrola dezinfekce, sterilizace, uložení prádla, dodržení hygieny, epidemiologie	průběžně
Kontrola pacientů na oddělení, jejich stravy, zdravotního stavu, prostředí)	průběžně, 1x den, 10x den
Kontrola administrativní práce lékařů (účtování)	průběžně
Kontrola BOZP, PO, dodržování zákoníku práce, prostředí, kontrola průběhu oprav	průběžně
Kontrola docházky (výkazů práce)	1 x den, 1 x měsíc
Kontrola dotazníků spokojenosti od pacientů	1 x den
Kontrola inventáře, materiálu, jeho stavu	průběžně, 1 x den
Kontrola plánu dovolených	2 x - 3 x měsíc
Kontrola plánů vzdělávání sester	1 x - 2 x rok
Kontrola sanitárek a uklízeček	průběžně, 1 x den
Kontrola sester při práci, pracovní výkony, náplně práce	průběžně, 1 - 3 x den
Kontrola sesterské dokumentace, kontrolní deník	1 x den
Inventura (nástroje, léky, vybavení, materiá, majetek)	1 x rok

Zdroj: Vlastní práce

Návrh správného záznamového formuláře snímku představuje nezbytný předpoklad pro validní výsledky statistického zpracování výsledků snímkování. Při jeho tvorbě vychází výzkumník z požadavků, aby při jeho praktickém použití nebyl příliš složitý pro následné zpracování. Záznamové listy musí být navzájem porovnatelné a statisticky vyhodnotitelné. To je zvláště důležité, pokud snímkování provádí více výzkumníků. Záznamy by se pak mohly velmi lišit. Výsledný formulář snímku, respektive jeho metodická část, se vytváří na základě podkladů standardizovaných rozhovorů s cílovou skupinou pracovníků.

Identifikované činnosti se seřadí a vyřadí se duplicity. Pro výzkumné pracovníky (nebo pomocné vědecké síly), kteří budou provádět snímkování, vznikne manuál obsahující instrukce a příklady, jak správně vyplňovat snímek pracovního dne. V manuálu by měly být zaznamenány nejdůležitější pracovní činnosti, které byly zjištěny řízenými rozhovory, jak je vidět v tabulce číslo 2.

Tab. 2 Ukázka zjištěných nejdůležitějších činností (agregováno do kategorií)

Pracovní činnosti	
1.	Kontrola ekonomická, odborná, administrativy, personálu
2.	Kontrola vlastních pracovních úkolů (PC, diář)
4.	Administrativa veškerá (ekonomická, odborná, personální)
5.	Porada
6.	Tvorba objednávek
7.	Telefonické pracovní hovory, vyřizování korespondence, e-mailů
8.	Organizace personální
9.	Komunikace s firmami, dealery, dodavateli
10.	Plánování ekonomické, personální
...	...
...	...

Zdroj: Vlastní práce

Další část snímku může tvořit doplnění informací od respondenta, které mají za cíl zjistit informace kvalitativního charakteru. Výzkumník se tak může na konci pracovního dne (nebo ještě lépe celého snímkování) ptát<sup>126</sup> na význam jednotlivých činností, jako například zda:

- Činnost byla vykonána z vlastní iniciativy, respondent ji vykonal sám na vlastní popud,
- činnost byla vykonávána na něčí pokyn (nejčastěji nadřízeného),
- činnost šla nebo nešla delegovat.

V této fázi je velice důležité seznámit všechny výzkumníky (osoby, které budou snímkovat respondenty) s pravidly snímkování. Stejně jako respondenti musí vědět cíl výzkumu a seznámit se s formulářem snímku, manuálem a metodikou snímkování. Výzkumník musí dodržet tyto podmínky:

- Snímkování musí probíhat u všech respondentů za stejných podmínek,
- výzkumník nesmí svojí přítomností nijak ovlivnit pracovní proces respondenta,
- práce respondenta by měla probíhat za stejných podmínek, jako když se nesnímkuje,
- podmínky a situace pracovníků nesmí být před a při snímkování nijak uměle upravovány,
- výzkumník do snímku zaznamenává trvání činnosti s přesností na 15 minut,
- ve snímku by měla být rovněž zaznamenána práce přesčas a čas odpočinku, čas ztráty,
- v případě činností, u kterých není z etických důvodů možná přítomnost výzkumníka (osobní pohovor, operace na sále, atd.), by neměl být výzkumník přítomný, jde je o čas.

#### 4. Snímkování

Při výběru respondentů (pokud budeme analyzovat práci více pracovníků) by měl mít soubor přibližně stejné pracovní podmínky. Pracovníci musí pracovat ve stejných pozicích (úroveň řízení), aby výsledky byly porovnatelné. Rovněž je důležitá správná volba termínu snímkování. Ten musí zahrnovat dny, ve kterých neprobíhá výjimečné plnění úkolů. To lze zjistit pomocí řízených rozhovorů (viz předchozí fáze), tak konzultací s top managementem. Na základě pilotního výzkumu se osvědčilo provést snímkování v 10 pracovních dnech, tj. dvou pracovních týdnech po sobě. Ukázka záznamového formuláře je v následujícím obrázku číslo 1.

<sup>126</sup> Interview na konci každého dne (případně jako rekapitulace na konci celého snímkování), kdy probíhalo snímkování je jak pro výzkumníka tak respondenta náročné. Lze jím získat zajímavé informace (a to nejen pro organizaci, ale i pro respondenta samotného jako zpětná vazba). Můžeme však předpokládat, že respondent se nebude chtít takového interview v podobě rekapitulace zúčastnit.

Obr. 1 Ukázka části záznamového formuláře

## **Snímek pracovního dne**

**Jméno, příjmení:**

**Pracoviště:**

**Datum snímku:**

<b>Délka trvání</b>	<b>Činnost</b>	<b>Délka trvání</b>	<b>Poznámka*</b>
6:00 - 6:15			
6:15 - 6:30			
6:30 - 6:45			
6:45 - 7:00			
7:00 - 7:15			
...	...	...	...
15:45 - 16:00			

\* co ovlivnilo průběh činnosti (normálně trvá jinak)

*Zdroj: Vlastní práce*

### **5. Dotazníkové šetření**

Před započítáním snímkování je vhodné nechat respondenty vyplnit krátký dotazník<sup>127</sup>. Jeho cílem je zjistit identifikační údaje respondentů (nejvyšší dosažené vzdělání, počet podřízených zaměstnanců, počet let pracovní praxe, počet odpracovaných let v organizaci). Tento typ získaných informací lze případně rovněž získat na personálním úseku organizace. Informace jsou důležité pro následnou statistickou analýzu výsledků a zjišťování závislostí.

Krátký dotazník může rovněž obsahovat otázky<sup>128</sup> hodnotící důležitost jednotlivých druhů činností, případně manažerských funkcí, ale také postoje otázky, zda se respondent cítí z hlediska například administrativních úkolů přetíženi, které pracovní činnosti by se chtěl více věnovat, zda dokáže delegovat a využívá při své práci delegování, apod. Stěžejní částí dotazníku tvoří odhad rozdělení pracovního času mezi jednotlivé pracovní činnosti, které odpovídají budoucí odhadované struktuře činností ve formuláři snímku. Respondenti tak před započítáním vlastního snímkování odhadují, kolik svého týdenního pracovního času bez přestávek věnují jednotlivým hlavním druhům pracovních činností. Jejich odhad pak je pak po ukončení vlastního snímkování konfrontován s naměřenými výsledky snímkování.

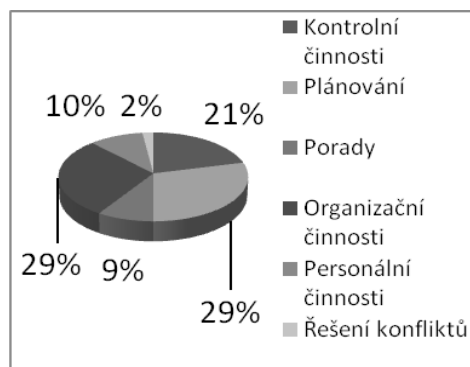
### **6. Zpracování a statistická analýza výsledků snímkování**

Výsledky získané snímkováním je nutné statisticky zpracovat. Ze snímků se získají průměrné hodnoty (na jeden pracovní den) a mediánové hodnoty jednotlivých pracovních činností. Získaná data je dále nezbytné agregovat do skupin činností dle návrhu z provedeného předvýzkumu (například administrativní činnosti, manažerské činnosti, výzkumná činnost, atd.). Kategorie je nutné přizpůsobit výkonu činností pro konkrétní pracovní pozici. Ukázka agregovaných výsledků je v následujícím grafu číslo 1. V tabulce číslo 3 je publikována ukázka činností, které jsou rozděleny dle jednotlivých druhů činností.

<sup>127</sup> Odpovědi na otázky lze také získat ústní formou pomocí interview. Tato forma je vhodná především z hlediska seznámení se výzkumníka s respondentem, avšak na druhou stranu je oproti dotazníku časově náročnější.

<sup>128</sup> Otázky by měly být přizpůsobeny na základě předvýzkumu pro konkrétní pracovní pozici.

Graf 1 Ukázka výsledků získaných snímkováním



Zdroj: Vlastní práce

Tab.3 Rozdělení činností do kategorií

Hledisko Funkce	Odborně technické	Personální	Administrativní
Plánování	Plánování ekonomické	Plánování personální	-
Organizování	Objednávání materiálu, medikamentů, přístrojů	Porada, organizace personálu, chodu kliniky/oddělení	Telefonické hovory, vyřizování korespondence, e-mailů
Vedení lidí	Zaškolení nových zaměstnanců	Personální činnosti, řešení interpersonálních konfliktů, zaškolení nových zaměstnanců	Administrativa spojená s personalistikou, zaškolením nových zaměstnanců
Kontrola	Kontrola ekonomická, odborná, vizita	Kontrola personálu	Kontrola administrativy

Zdroj: Vlastní práce

Statistické výsledky jsou porovnány se současným vymezením pracovních činností v personálním dokumentu popis pracovních činností. Výsledky jsou dále porovnány s odhadem rozložení pracovního času, které byly získány pomocí dotazníkového šetření. Výzkumník spočítá odchylky (odhad/naměřený čas). Vhodné je provést interview s respondentem, prodiskutovat naměřené výsledky, či případné velké rozpory v dotazníkových odhadech. Respondent takto získá i zpětnou vazbu.

## 7. Tvorba návrhů a doporučení

Tvorba návrhů a doporučení představuje finální fázi všech dílčích kroků celého tohoto metodického postupu. Na základě získaných informací a jejich analýzy je nezbytné provést doporučení jak pro samotného respondenta, tak pro organizaci. Ty lze rozdělit do těchto tematických celků:

- Návrhy přizpůsobení nebo změny personálního dokumentu popisu pracovních činností.
- Doporučení ve formě zpětné vazby pro respondenta.
- Doporučení pro rozdělení úkolů a činností v organizaci.

Doporučení by měla být jasná a srozumitelná. Vždy by měla vycházet ze zjištěných informací tohoto výzkumu. Při jejich tvorbě je vhodné spolupracovat s top managementem organizace. Jde především o identifikaci neproduktivních činností a zlepšení osobního time managementu pracovníka. Pokud však snímkování proběhlo u více pracovníků na stejné pozici, lze produktivitu pracovníků porovnávat a zjišťovat příčiny nízké produktivity. V případě že byli snímkování pracovníci v různých pozicích (různých úrovních řízení), může výzkumník ukázat hlavní rozdíly v pracovní náplni mezi těmito pozicemi.

## ZÁVĚR

V příspěvku je popsán metodický postup snímkování práce, jako jedné z metod analýzy pracovních činností. Příspěvek je součástí řešení grantu Interní grantové agentury Provozně ekonomické fakulty Mendelovy univerzity v Brně SP 1100831/2101. Výsledky obsahují zpracovaný obecně použitelný metodický postup snímkování, který se skládá ze sedmi dílčích metodických kroků, které na sebe navazují. Jde o analýzu řídicích struktur, analýzu personálních dokumentů, tvorbu formuláře snímku, manuálu a dotazníku, přípravu snímkování a předvýzkum, vlastní snímkování, dotazníkové šetření a interview, zpracování a statistickou analýzu výsledků snímkování a tvorbu návrhů a doporučení. Analýza řídicích struktur má za cíl vymezení vztahů nadřízenosti a podřízenosti respondenta. Analýza personálních dokumentů se týká především popisů pracovních činností. V předvýzkumu bylo navrženo provedení řízených rozhovorů a na základě získaných výsledků vytvoření

záznamového formuláře snímku, manuálu a dotazníku. Dále je důležité seznámit všechny výzkumníky s pravidly snímkování. Ve fázi snímkování (kvantitativní výzkum) probíhá samotný sběr informací. Dotazníkové šetření nebo interview má za cíl zjistit identifikační údaje a zároveň odhady spotřeby času respondenta. Statistické zpracování a analýza výsledků následují po sběru dat. Kategorie je nutné přizpůsobit výkonu činností pro konkrétní pracovní pozici. Výsledky se porovnávají s dotazníkovým odhadem a se stavem personální dokumentace – popisem pracovních činností. Vhodná je i krátká debata s respondentem ohledně zjištěných výsledků. Na základě získaných informací a jejich analýzy je nezbytné provést doporučení jak pro samotného respondenta, tak pro organizaci. Jde především o návrhy přizpůsobení nebo změny personálního dokumentu popis pracovních činností, doporučení ve formě zpětné vazby pro respondenta, případně doporučení pro rozdělení úkolů a činností v organizaci.

## LITERATURA

- [1] BRANNICK, T. M, LEVINE, L. E., *Job analysis: Methods, research, and applications for Human Resource Management in the New Millennium*. 2.vyd. Thousand Oaks, California: Sage publications, 2002. 353s. ISBN 0-8039-7202-4.
- [2] GINSBURG, A., V. *Snímek pracovního času v rudném průmyslu. Příručka pro časoměřiče a normovače*. Praha: Matice hornicko-hutnická, 1957. 182s. ISBN není.
- [3] KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2007. 399s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [4] MCCORMICK, J. E., *Job analysis: Methods and applications*. 1.vyd. New York: American management associations, 1979. 371s. ISBN 0-8144-5504-2.
- [5] NAVRÁTIL, M., a kol. *Organizace pracovních procesů v zemědělství*. 1.vyd. Brno: Vysoká škola zemědělská v Brně, 1983. 320s. ISBN není.
- [6] PIKALA, I. *Profesiogramy*. 1.vyd. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy, 1976. 44s. ISBN není.
- [7] POŠVÁŘ, Z., a kol. *Organizace pracovních procesů*. 1.vyd. Brno: Vysoká škola zemědělská v Brně, 1986. 203s. ISBN není.
- [8] ŘEZNÍČEK, J., a kol. *Vědecká organizace řídicí práce*. 3. vyd. Praha: Nakladatelství svoboda, 1970. 470s. ISBN není.
- [9] STŘEDISKO PRO NORMOVÁNÍ a EKONOMIKU PRÁCE v ZEMĚDĚLSTVÍ *Odvětvová metodika normování výkonu v zemědělské výrobě*. Praha: Ministerstvo zemědělství, lesního a vodního hospodářství, 1961. 102s. ISBN není.
- [10] ŠTŮSEK, J., ŘÍMOVSKÁ, P., MOULIS, P. *Management provozních systémů téma monografie studie organizace práce v provozních systémech*. 1.vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2005. 144s. ISBN 80-213-1044-8.
- [11] U.S. DEPARTMENT OF HEALTH, EDUCATION, AND WELFARE. *How to study nursing activities in a patient unit*. 1. vyd. Washington: Public health service, 1964. 142s. ISBN není
- [12] U.S. DEPARTMENT OF HEALTH, EDUCATION, AND WELFARE. *How to study nursing activities in a patient unit: a manual to aid hospitals in making best use of personnel*. 1. vyd. Washington: Public health service, 1954. 50s. ISBN není

Ing. Tomáš Kotrba, Ph.D.

Mendelova univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta, Ústav managementu

Zemědělská 1

Brno 613 00

[xkotrba@mendelu.cz](mailto:xkotrba@mendelu.cz)



# **Modely měření reputace firem**

## **Reputation models of firms**

**Michal Kozub**

### **ANOTACE**

Předkládaný příspěvek je literární rešerší, která se zabývá modely pro měření reputace firem. Tyto modely byly vyvinuty v USA, kdy nejznámější z nich je využit v časopise Fortune. Tyto modely ze sebe postupně vycházejí a probíhá tak jejich evoluce. Samozřejmostí je, že každý model má svůj limit a omezení, které je třeba řídit. V příspěvku jsou použity metody převážně literární rešerše, deskripce, částečně analýzy a syntézy.

### **KLÍČOVÁ SLOVA**

Model, reputace, Fortune, družstvo, image, reputační kvocient.

### **ANNOTATION**

This paper is a literature review that deals with models for measuring corporate reputation. These models were developed in the U.S., the most famous of these is used in Fortune magazine. These models are based on themselves gradually, and so is their evolution. Naturally, each model has its limits and constraints that must be managed.

### **KEY WORDS**

Model, reputation, Fortune, cooperative, image, reputation quotient.

### **ÚVOD**

Reputace je pojem, který často bývá používán, aniž by jeho uživatelé byla známa přesná jeho definice. Tím se dostává tento pojem do různých posunutých významů a nepřesností. Reputace obecně bývá spojována s vnímáním subjektu, jeho nositele. Málokdo si ale uvědomuje, jak tato reputace vzniká, či jak je možno ji měnit a ovlivňovat. Pro podnikové hospodářství je reputace nejčastěji chápána ve vztahu k podnikům. Reputace firem je tedy tématem, které je analyzováno a publikováno relativně často.

Reputace a image firmy bývají často zaměňovány [např. Nový et al, 2006], jindy výhradně odlišovány. „Reputace často bývá definována jako největší konkurenční výhoda, kterou mohou společnosti (podniky) mít“ [Siltaoja, 2006]. Rozdíl mezi image a reputací může být viděn v tom, že image je krátkodobá, a relativně pomíjivá, reputace je stabilní a dlouhodobá, silně zakořeněná v podvědomí lidí. [Pelsmacker et al., 2003]

Vztah mezi image a reputací také nachází Rindova, která určuje, že reputace se vytváří kumulací mnoha image v delší časové řadě. Znamená to tedy, že reputace je dlouhodobá, tvořená sérií image dané organizace v delším časovém období. [Rindova, 1997] Podobný přístup má i Brown, podle kterého reputace je „dlouhodobá kombinace hodnocení podniku v tom, co je, jak naplňuje očekávání stakeholder a jak zapadá celkový výkon podniku do socio-politického prostředí.“ [Brown et al., 1999 ]

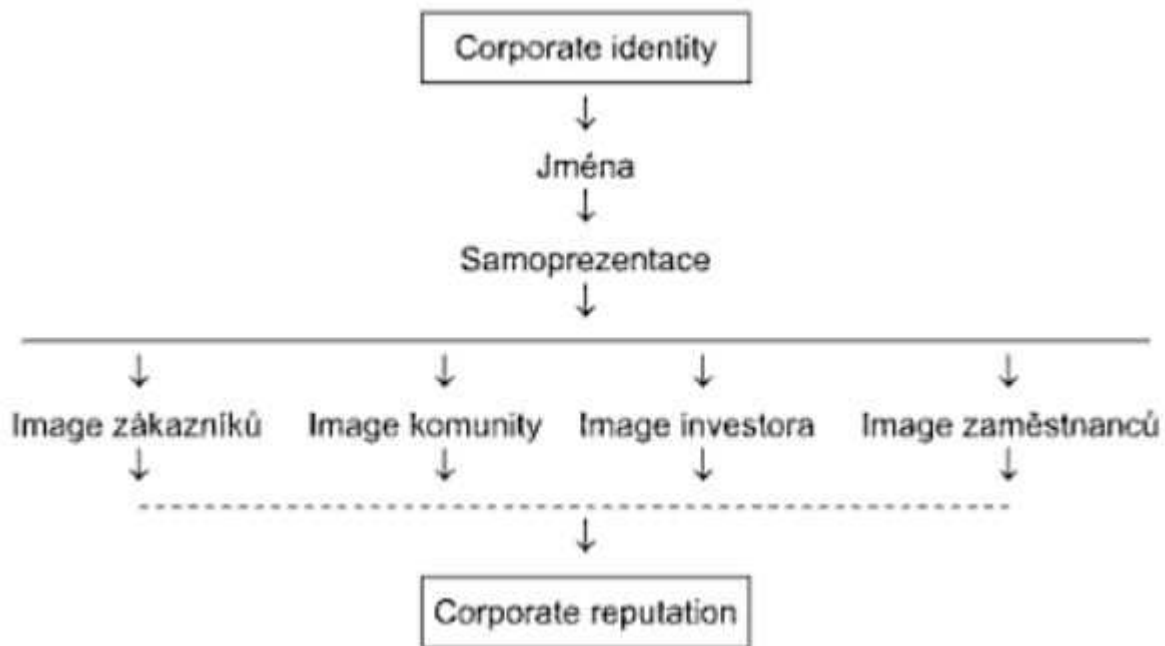
Dle Svobody, reputace je „určité dokonalejší synonymum pro image, i když formy a prostředky její realizace nejsou od vytváření image zásadně odlišné“ [Svoboda, 2009, s.53]. Dalším přístupem k reputaci a image je dle Formbrun a van Riel. Ti uvádějí dle svého integrujícího pohledu, že image a identita jsou spjaty se stakeholdery a shareholdersy. Identita je spojena s osobami, které lze nazvat „insidery“. Jsou to tedy zaměstnanci, management. Tedy ti, kteří tvoří samotnou firmu. Naopak image je spojena s „externisty“, tedy osobami, které stojí mimo firmu a vnímají ji z činností, které firma vykonává. Reputace je pak spojením těchto dvou pojmů – identity a image. Jde tedy o integrující spojení vnitřního a vnějšího pohledu na působení firmy. [Fornbrum, 1997] Dle tohoto přístupu bude vnímána reputace i nadále.

Reputace má čtyři základní atributy, a to:

- věrohodnost
- spolehlivost
- důvěryhodnost
- vědomí odpovědnosti.

Jak se samotná reputace vytváří, a co ji nejvíce ovlivňuje, udává následující obrázek.

Obrázek 1 Corporate reputation



Zdroj: Svoboda: *Public relations*, s.59

Jak je zřejmé, reputace podniku reflektuje jeho strategii, kulturu a hodnoty. [Dowling, 2004] Barnett et al. Na základě analýzy definic reputace seskupil definice do tří základních skupin, které měly společné body:

- povědomí (awareness) – definice tohoto typu se shodovaly, že stakeholdeři znají firmu, ale nevytvořili si na ni vlastní názor. Tyto definice tedy nejčastěji pracují s pojmy jako vnímání a emoce.
- hodnocení (assessment) – zde soubor definic zastává názor, že stakeholder je zapojen do procesu hodnocení firmy. Pracuje se zde také s pojmem ocenění (v nefinančním slova smyslu).
- aktivum (asset) – tato skupina definic se vztahuje k přesvědčení, že reputace je jistou formou nehmotného aktiva. [Barnett, 2006]

Barnett pak navrhuje definici reputace jako “kolektivní posouzení firem pozorovateli, založené na finančních, sociálních a environmentálních aspektech v průběhu času.

Reputace může být složena ze tří vrstev. První – **primární** – je vytvářena při prvním kontaktu s organizací, velmi často osobně, např. při jednání se zaměstnanci společnosti. Při tomto kontaktu jsou vnímány atributy této organizace a tím se formují postoje vůči ní.

**Sekundární** reputace neboli nepřímá vzniká pomocí komunikace s médii, tedy neosobní cestou (nepřímou). Tvoří se na základě jednak veřejného mínění, komunikace s okolím, ale také i sebezprezentací podniku. Při komunikaci s okolím tak dochází k hodnocení na základě stereotypů a předsudků, čímž se ztotožňují se svým blízkým okolím.

Cyklická reputace je **třetí** vrstvou reputace. Pokud je reakce na podnik pozitivní, nevzniká potřeba nic měnit. Pokud je však negativní, snaží se adekvátními nástroji změnit své produkty, služby tak, aby lépe vyhovovaly. Pokud se to podaří, přichází opět nové hodnocení, tedy zda je dobré nebo špatné. [Svoboda, 2009]

To co vše obsahuje reputace, je jedním z nejvíce diskutovaných a nejasných témat týkajících se reputace. Svoboda zde zařazuje: emocionální apel, výrobky a služby, finanční prezentace, vize a vůdcovství, pracovní prostředí, sociální odpovědnost. [Svoboda, 2009]. Těchto šest prvků v podstatě koresponduje s těmi, které definuje Fonbrun: finanční výkonnost, kvalita produktu, pracovní podmínky, sociální odpovědnost, environmentální odpovědnost, firemní správa. [Fonbrun, 1998]

Další možností, co vše obsahuje reputace, je názor reprezentovaný Schulzem et al., který zahrnuje do reputace zodpovědnost k životnímu prostředí, cenu, lidské zdroje, společenskou zodpovědnost, mezinárodnost, finanční sílu a potřebnost pro společnost. [Schultz et al., 2001]

## MODELY REPUTACE

Pro měření reputace, resp. sestavení žebříčků nejvíce „obdivovaných“ společností existují dva základní modely. První z nich je model Fortune AMAC, vytvořený v roce 1983. Druhý je Hartus-Formbrun Reputation Quotient, který byl vytvořen v roce 1997. Každý z těchto modelů je jistým způsobem specifický a má jak své přednosti, tak nedostatky. Níže budou detailněji přiblíženy.

### Fortune AMAC

Tento model vznikl v roce 1983 pro časopis Fortune (USA), který sestavoval žebříček nejlepších společností v USA. Pro prvotní výzkum zde bylo dotazováno 8.000 osob. Tito respondenti byli lidé, kteří pracovali na pozici středního a vyššího managementu, tedy měli dobré povědomí o svém daném oboru. [Hutton, 1986] Měli za úkol ohodnotit vybrané společnosti podle následujících atributů: inovativnost; kvalita managementu; dlouhodobé investice (jejich kvalita); společenská a environmentální zodpovědnost; schopnost přilákat, udržet a rozvíjet talentované osobnosti; kvalita produktů a služeb; finanční zdraví a využití aktiv společnosti. Tyto atributy byly hodnoceny na 11 místné škále. Z té byl pak vytvořen aritmetický průměr, který byl označen jako „Overall reputation score“ (ORS). [Fonbrun, Shanley, 1990]

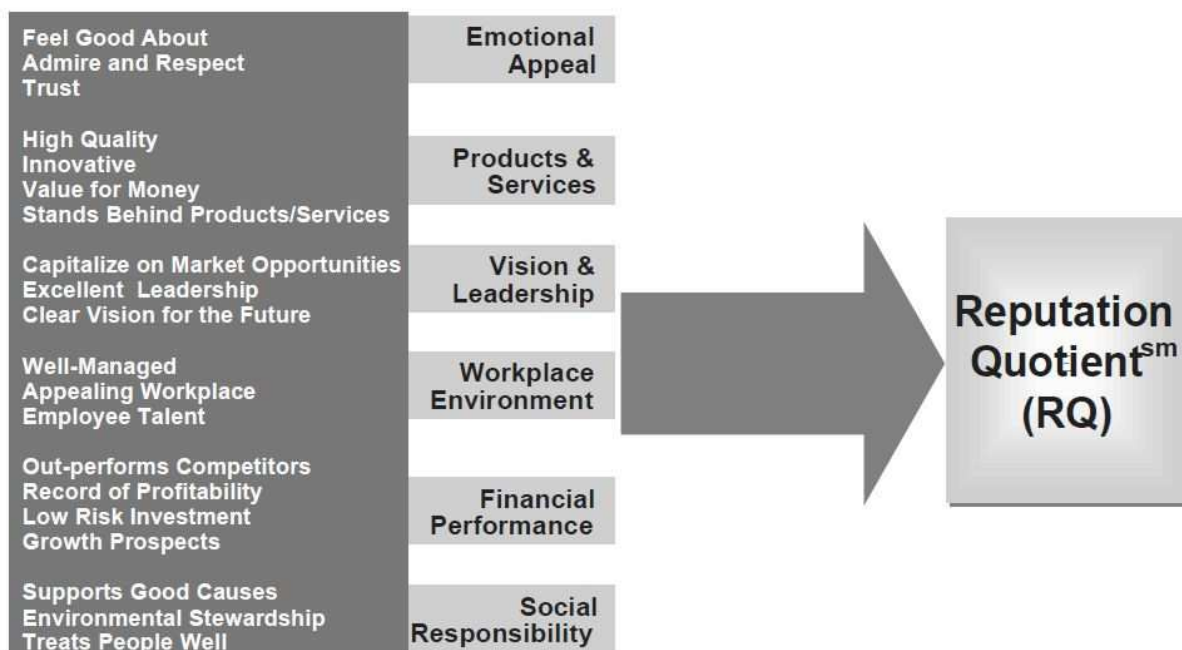
Tento model byl dále použit a rozvinut Faombrunem a Shnley, kteří použili hodnotu ORS jako závislou proměnnou a řadu další nezávislých proměnných. Mezi ty patřila ekonomická výkonnost, riziko, velikost podniku, charita a další. Všechny tyto proměnné byly operacionalizovány. Tyto proměnné pak byly zpracovány pomocí analýzy hlavních komponent (*Principal Component Analysis*, PCA). Z této analýzy vzešel tzv. factor score, který na základě výzkumu provedeného Formbrunem byl schopen vysvětlit 84% proměnných. [Fombrun, Shanley, 1990]

Na tento model pak navazuje Fortune GMAG, který je uplatňován pro podniky v rámci globálního hlediska. [Cordiero et al., 2000]

### Hartus-Fombrun Reputation Quotient

Tento model byl vyvinut na konci 90. let v USA Charlesem Fombrunem, Cees van Rielem a Harris Interactive. Tento model má v sobě šest základních pilířů, v rámci kterých měří celkem dvacet atributů. Tyto pilíře a atributy jsou znázorněny v následujícím obrázku.

Obrázek 2 Reputation Quotient



Zdroj: Fombrun, Gardber, 2000

Pro zpracování dat tohoto modelu navrhuje Schwaiger [Schwaiger, 2004] využití modelu MIMIC<sup>129</sup>. Tento model „umísťuje zkoumaný měřicí nástroj, zpravidla škálu, do kontextu jak konceptuálně příbuzných tak odlišných proměnných, přesně specifikuje možné kauzální vazby mezi proměnnými a kontrastuje v datech zjištěný vzorec vztahů s teorií. Pokud jsou v datech zjištěny vztahy odpovídající teorii, je toto zjištění bráno jako potvrzení konstruktové validity zkoumané proměnné.“ [Kreidl, 2003]

### Limity modelů

První model, Fortune AMAC, bývá často kritizován z toho důvodu, že zde vzniká finanční „haló efekt“, který znehodnocuje výsledky tohoto výzkumu. Důvodem zde je, že jsou

<sup>129</sup> Více viz [http://www.stratif.cz/attachments/doc119/Modely\\_kurs\\_sou.pdf](http://www.stratif.cz/attachments/doc119/Modely_kurs_sou.pdf)

dotazování jen experti, a jejich pohled bývá často odlišný než všeobecný pohled stakeholderů. [Schwaiger, 2004]. Tento nedostatek se snaží model RQ odbourat.

Zásadním nedostatkem těchto modelů je ale jejich přístup k stakeholderům. Tyto modely považují za stakeholdery „širokou veřejnost“, což lze reflektovat, ale nejsou zde zohledněny skupiny jako zaměstnanci, dodavatelé a odběratelé, vlastníci a další. Přičemž lze očekávat, že každá z těchto skupin bude mít jinou váhu na vnímání celkové reputace podniku (a vice versa i na její tvorbě). Dále, s ohledem na družstvo, nejsou zde nijak zohledněni členové družstev. Wartick navrhuje základní rozdělení vah pro různé skupiny stakeholder, avšak jen velmi zjednodušeně. [Wartick, 2002].

Pro úplnost lze uvést výčet stakeholderů, jak je uvádí Částek. Stakeholderi jsou: vlastníci, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, věřitelé, stát, místní komunity, zájmové organizace, média, konkurenti. [Částek, 2010]

## ZÁVĚR

Reputace firmy je pojem, který v sobě zahrnuje mnohé. Od psychologického pojetí, kdy v něm můžeme hledat vnímání osoby, tvorbu jeho názoru a zaujetí, až po technicistní přístup, kdy reputace je vnímána jako aktivum. Dle těchto různých přístupů se také liší jednotlivé modely, které se snaží zkoumat reputaci.

Modely zkoumající reputaci mají mnohé společné a jsou založeny na často podobných prvcích. Vycházejí buď z finančních hledisek, nebo nefinančních, případně je kombinují. V těchto modelech lze nalézt řadu výhod a nevýhod pro každý z těchto přístupů.

V současnosti není prováděn systematický výzkum reputace, který by se věnoval specifickým právním formám. Z hlediska družstev nelze hovořit ani o analýze marketingu družstev.

## LITERATURA

- [1] BARNETT, M.; JERMIE, J.; LAFFERTY, B. *Corporate Reputation: The Definitional Landscape*. In *Corporate Reputation Review*. 2006, roč. 9, č. 1, s. 26-38. Dostupný také z WWW: <<http://reputationinstitute.com/crr/V09/BarnettV9N1.pdf>>. ISSN 1363-3589.
- [2] BROWN, B., LONGSDON, J.M. *Corporate reputation and organization identity as constructs for business and society research*. In *Proceeding of the tenth annual meeting of the international associations of business society*, 1999. s. 168-173
- [3] CORDIERO, J.; SCHWALBACH, J. *Preliminary evidence on the structure and determinant of global corporate reputation*. Internal management division of the academy of management. 2000
- [4] ČÁSTEK, Ondřej. *Využití stakeholderského přístupu při strategické analýze podniku*. Brno, 2010. 192 s. Dizertační práce. Masarykova univerzita.
- [5] DEEPHOUSE, D.L. *Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories*. In *Journal of Management*. 2000, roč. 26, s.1091-1112
- [6] FOMBRUN, Ch.; SHANELY, M.; *What's in the name? Reputation building and corporate strateg.* In *Academy of management journal*. 1990, č. 33, s. 233-258.
- [7] FOMBRUN, C. *Indices of Corporate reputation: An Analysis of Media Rankings and Social Monitor Ranking*. In *Corporate reputation Review*, 1999, roč. 1. ISSN 1363-3589.

- [8] HUTTON, C. *America's most admired companies*. In *Fortune*. č. 119, s. 16-22
- [9] KREIDL, M. 2004. „Přehled základních přístupů k empirickému hodnocení kvality měření v sociálních vědách.“ Pp. 87-96 in J. Krejčí (ed.). *Kvalita výzkumů volebních preferencí*. Praha: SOÚ AV ČR.
- [10] MONEY K., HILLENBRAND C. *Using reputation measurement to create value: an analysis and integration of existing measures*. In *Journal of General Management*. 2006, roč. 32, č. 1, s.1-11. Dostupný také z WWW: <[www.braybrooke.co.uk/jgm/jgmsample.pdf](http://www.braybrooke.co.uk/jgm/jgmsample.pdf)>
- [11] NOVÝ, I.; SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha : Grada, 2006. 287 s. ISBN 8024717050.
- [12] PELSMACKER, P. de; GEUENS, M.; BERGH, J. *Marketingová komunikace*. Praha : Grada, 2003. 581 s. ISBN 8024702541
- [13] RINDOVA, V.P. *The image cascade and the formation of corporate reputations*. In *Corporate reputation review*, 1999, roč. 1, s. 188-194. ISSN 1363-3589.
- [14] SILTAOJA, M. E. *Value priorities as combinig core factors between CSR and reputation: a quantitative study*. In *Journal of business ethics*. 2006, roč. 68, č. 1, s. 91-111.
- [15] SVOBODA, v *Public relations: moderně a účinně*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha : Grada Publishing a.s., 2009. 239 s. ISBN 8024728664
- [16] SCHULZ, M; MOURITSEN, J; GABRIELSEN, G. *Sticky reputation: Analyzing a ranking systém*. In *Corporate reputation review*, 2001, roč. 4, s. 24-41
- [17] SCHWAIGER, M. *Components and parameters of corporate reputation – an empyrical study*. In *Schalenbach business review*. 2004, č. 56, s. 46-71
- [18] WARTIN, S. *Measuring corporate reputation: definition and data*. In *Business society*, 2002. č. 41, s.371-395

Ing. Michal Kozub  
 Katedra podnikového hospodářství  
 Ekonomicko-správní fakulta  
 Lipová 41a  
 Brno-Pisárky  
 602 00  
[kozub@mail.muni.cz](mailto:kozub@mail.muni.cz)

**Současné proměny vysoké školy**  
**Případová studie z Evropského polytechnického institutu**  
**Kunovice**

**Current shift of the University**  
**Case study, European Polytechnic Institute, Ltd.**

Antonín Malach, Zdeňka Pospíšilová

**ANOTACE**

Vysoké školy prodělávají v posledních letech mnoho změn, hlavně v růstu počtu nových škol, ve zvyšování počtu studentů a v začleňování do evropského vysokoškolského prostoru. Na vysoké školy tak přicházejí studenti i s nižšími studijními předpoklady a ve starších věkových kategoriích. Proměna studentů proto vyžaduje i proměnu učitelů zejména v posílení diferencovaného přístupu ke studentům, ve zvýšení proporcí interaktivních metod a v optimalizaci informačního systému školy k usnadnění a prohloubení komunikace studentů s učiteli. Na některých vysokých školách ověřují výsledky studia pro velké množství studentů ve vybraných předmětech jen písemnými či elektronickými testy, často se stereotypní nabídkou výběrových odpovědí, neodpovídajících rozvoji tvořivosti a myšlení vysokoškoláků. V současné době se ukazuje potřeba reformy, jejíž klíčovými prioritami jsou zejména zajišťování kvality studia včetně metod hodnocení výsledků studia a spolupráce vysokých škol s aplikační sférou, jak to požaduje skupina expertů OECD a Bílá kniha terciárního vzdělávání. Příspěvek z tohoto pohledu analyzuje vybrané činnosti na Evropském polytechnickém institutu formou případové studie. Zabývá se zkušenostmi ze spolupráce školy s praxí, např. při tvorbě absolventských prací. Ukazuje na způsoby přiblížení vysoké školy studentům cestou zřizování poboček vysoké školy s tím záměrem, aby na nich byla garantována standardní úroveň vzdělávacího a výchovného procesu i kultury prostředí. Z forem celoživotního vzdělávání je podrobněji analyzováno doplňující pedagogické studium, z pedagogického výzkumu je zmíněn projekt Management a řízení lidských zdrojů na základních a středních školách, řešený v rámci operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost.

**KLÍČOVÁ SLOVA**

Kvantitativní rozvoj vysokých škol, řízení kvality vysokoškolského studia, věk studentů, pobočky vysoké školy, spolupráce s praxí, doplňující pedagogické studium, kurz managementu a řízení ZŠ a SŠ, OP VpK (Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost).

**ANNOTATION**

Recently universities have been going through many changes regarding the growth of number of new universities, increasing number of students and involvement into the European university area. Lately the students coming to the universities have even lower study qualification and those enrolled are at older age. Changes in students require the changes in teachers mainly in the area of improvement of differentiate access to students, increasing the proportion of interactive methods and in optimizing the information system of schools and it is necessary to make the communication among teachers and students easier and deeper. In this way the stereotype tests, which are very common for evaluation of study results mainly

based on multiple choice answers and they do not meet the requirements for development of university students 'thinking, are balanced. Currently the need for a reform especially in the quality of study and cooperation between universities and application sphere as required by OECD and White Book of higher education seems to be a must. This paper indicates some elements of the activity in this direction at European Polytechnic Institute, Ltd in the form of a case study. It covers the experience of the cooperation of the school with the practise by creating the bachelor thesis for example. It points on the ways of bringing near the university to students by creating the branches bearing in mind the need for the reasonable level of the educational process. From the range of Life Long Learning the additional pedagogical education is analysed, from the pedagogical research the project Management of Human Resources at Basic and Secondary Schools is mentioned. The project has been solved in the frame of the operational programme Education and Competitiveness.

## KEY WORDS

Quantitative development of universities, students 'age, branches of a university, additional pedagogical education, the course of management at basic and secondary schools.

### 1. PROMĚNY STUDENTŮ A UČITELŮ VYSOKÝCH ŠKOL

V posledních letech došlo k prudkému nárůstu počtu studentů vysokých škol. Dynamika kvantitativního rozvoje dosahovala deseti procent ročně. Dnes již přes 60 % populačního ročníku devatenáctiletých vstupuje po maturitě na vysokou školu a téměř 8 % na tříleté vyšší odborné školy (Koucký 2009). K tomuto překotnému kvantitativnímu rozvoji vysokých škol došlo i nepromyšlenou vzdělávací politikou, vycházející ze zkreslených srovnávacích kritérií mezi jednotlivými zeměmi. Vezmeme-li v úvahu Gaussovo rozložení a tabulku hodnot IQ s procenty výskytu jednotlivých úrovní IQ v populaci (Kratochvíl 2010, s. 71), pak zjistíme, že někteří studenti nastupující na vysoké školy se dostávají až ke spodní hranici studijních předpokladů, s IQ 90.

**Řešíme dostatečně důsledky kvantitativního rozvoje vysokých škol?** Zmíněná skutečnost vyžaduje hlubší rozbor, než se s tím setkáváme v naší odborné literatuře, v opatřeních veřejné správy nebo v návrzích profesních organizací. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy uvažuje o diverzifikaci vysokých škol na výzkumné, vzdělávací a praktické, kde budou rozdílné studijní profily a tím i rozdílné studijní programy, ale řešení je velmi zdlouhavé. Podle názoru akreditační komise nelze zvládnout hodnocení všech studijních programů (kterých jsou řádově tisíce) a je nutno přejít k hodnocení institucí, kterých jsou řádově desítky (Vinš 2010). Začleňování do evropského vysokoškolského prostoru v rámci Boloňské deklarace se zdařilo jen zčásti. Většina bakalářů nenastupuje do praxe, ale pokračuje v magisterském studiu. Přetrvává nedostatečná ujasněnost poslání vyšších odborných škol a značná část jejich studentů pokračuje v bakalářském studiu. Jistá práce probíhá na tvorbě národních deskriptorů pro bakalářské, magisterské a doktorské studium v rámci národního kvalifikačního rámce (Zemánek 2009).

Řešení naznačených otázek ztěžuje **nedostatečné personální obsazení vysokých škol akademickými pracovníky** i jejich přetěžování současným působením na více vysokých školách. Studenti to vyjadřují takto: „V ČR není pěstován partnerský vztah mezi učiteli a jejich studenty“ (Zápis CSVS 2010). Problémem se tak stává odpovědnost vysokoškolských učitelů za prosperitu studentů a udržení odpovídajících vzdělávacích standardů. Ukazuje se, že i přes značný pokrok nejsou dosud zvládnuty pedagogické, ekonomické a společenské proměny akademických pracovníků. Výstup vyučovacího předmětu papírovým nebo elektronickým testováním není tím správným řešením a chápáním aplikace ICT ve vzdělávání.

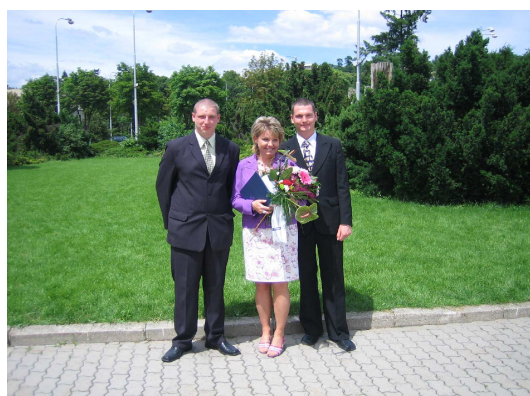


Na Evropském polytechnickém institutu (dále EPI) se uplatňuje v souvislosti s růstem počtu studentů řada organizačních, pedagogických i ekonomických opatření. Je to především diferencovaný přístup ke studentům, např. doplňujícím studiem matematiky v prvních ročnících. Jazyková výchova je podporována začleňováním procvičování odborných výrazů z angličtiny do výuky odborných předmětů. Průběžná rekonstrukce informačního systému napomáhá k usnadnění přístupu studentů ke studijním pramenům i k rychlejší komunikaci studentů s učiteli a se studijním oddělením.

Zpřesňuje se plánování výuky učiteli na semestr, včetně rozdělení studijních úkolů studentům (systém MIT) a zpětnovazebními hodnoceními jednotlivých vyučovacích jednotek. Velká péče se věnuje tvorbě nových studijních textů s důrazem na jejich pedagogickou strukturu včetně formulace adekvátních cílů a zpětnovazebních úkolů k procvičování, aplikaci hodnocení dosažených výsledků s respektováním rozvoje myšlení a klíčových kompetencí studentů řešením předpokládaných úkolů, potřebných v budoucí praxi. Nelehkým úkolem je zajistit, aby podstatně větší část vzdělávacího procesu byla věnována přípravě na aktivní činnost v odborném týmu i ve společenské skupině. Mezi ekonomická opatření patří slevy na školném, pokud to vyžaduje sociální situace studentů, a zřízení poboček vysoké školy, jak uvedeme dále.

Zajímavé je, že se sporadicky objevují na odborných konferencích informace o nástrojích kvality studia jako je **taxonomie učebních úloh** (Rauhvargers 2010, Naidoo).

Obr. 1 Vysokoškolské studium absolvují stále více i starší věkové skupiny. Bakalářka po promoci se svými dvěma dospělými syny



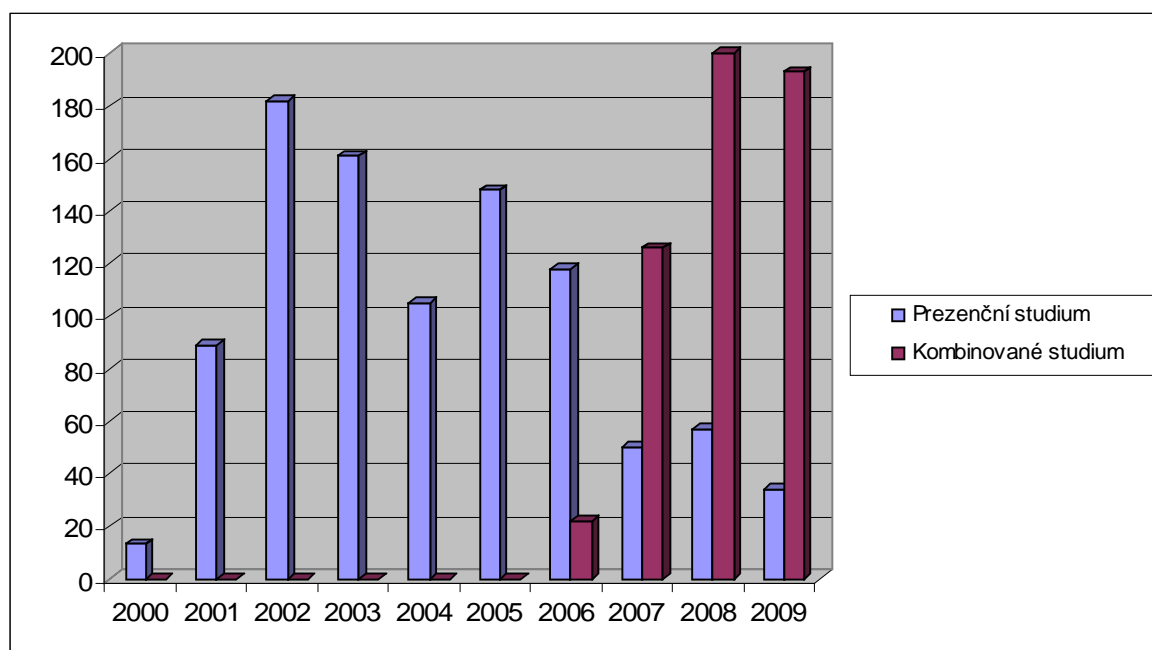
*Zdroj: archiv EPI a autora*

2010), kterou jsme používali již v sedmdesátých letech minulého století. S podivem musíme konstatovat, že mnohé vysoké školy používají jako zpětnou vazbu k hodnocení výsledků studia stereotypní elektronické či papírové testy s výběrovou odpovědí, aniž by se jejich učitelé pozastavovali nad tím, zda tento způsob odpovídá požadavkům vysoké školy a rozvoji tvořivého myšlení vůbec (blíže viz Malach 2010, Inovace). Tento názor potvrdil ve svém vystoupení na konferenci v Plzni profesor J. Mareš (Mareš 2010). Testy či přednáškou nelze totiž vytvořit potřebné odborné a sociální kompetence, jako např. odpovědné přijetí společných úkolů v odborném týmu a soustavná, poctivá participace na jejich řešení, schopnost komunikace v odborné problematice zahrnující dílčí dovednosti, jako jsou stručné a výstižné vyjádření myšlenky, kultivovaná ohleduplná, ale pravdivá, souhlasná či nesouhlasná reakce na názory druhého, hodnocení výsledků podle souborných kritérií, schopnost prožívání společného úspěchu či nezdaru.

Vedle kvantitativního vývoje počtu studentů se mění i věková struktura studentů. Je skutečností, že stále více se s ohledem na prosazující se ideu celoživotního vzdělávání stávají **studenty vysoké školy uchazeči starší**, v případě graduálních studií často již nekvalifikovaně vykonávající určitou profesi, nebo v případě kvalifikačních, rozšiřujících, specializačních vzdělávacích programů absolventi vysokých škol s poměrně bohatou praxí a životními zkušenostmi. Při jejich vzdělávání je tedy plně na místě uplatňovat přístupy andragogické, zaručující dosažení plánovaných vzdělávacích a výchovných cílů, tedy cílů edukace, odpovídajícími prostředky při respektování specifických vnitřních i vnějších podmínek (Malach 2006).

Také na EPI sledujeme to, že **křivka nárůstu studentů kombinovaného studia je strmější**. Vyplývá to z toho, že procento studujících vysokou školu v dřívějších letech bylo nižší. Procházelo od elitní fáze přes masovou až po dnešní universální fázi (Trow 1974), kdy vysokou školu absolvuje již většina mladých lidí. Tím se mění i styl kultivace vyjadřovacích schopností i příprava pro začlenění do nových či změněných profesních a osobnostních činností, k zaujetí nového místa v týmu.

Obr. 2 Graf ukazuje pokles počtu prezenčních studentů EPI v posledních deseti letech a výrazný nárůst studentů kombinovaného studia od roku 2006 na Evropském polytechnickém institutu



Zdroj: dokumentace EPI

Se zvětšujícím se počtem studujících z populačního ročníku, vstupujícího na vysokou školu a s růstem počtu vysokých škol dochází k **zintenzivnění marketingových metod** k získávání studentů na naplnění plné kapacity školy. Při náboru studentů na EPI, s.r.o. používáme následující marketingové metody:

- Osobní návštěva vybraných středních škol, státních institucí a soukromých firem v České i Slovenské republice
- Prezentace na velkých kulturních akcích (Jízda králů Vlčnov, Vavřínecké hody Hodonín, Kyjovský okruh, Břeclavské svatováclavské slavnosti, akce Bařův kanál)

- Pravidelné pořádání dne otevřených dveří
- Inzeráty a články o dění v EPI v tisku
- Výlep plakátů ve větších městech
- Účast na veletrzích vzdělávání (Břeclav, Hodonín, Brno, Educa – Znojmo)
- Rozvoz letáků pomocí České pošty přímo do domácností, do knihoven, informačních center
- Využití reklamy na EPI, s.r.o. v kabelových televizích
- Hlášení v obecních a městských rozhlasech
- Úzká spolupráce s úřady práce a s hospodářskými komorami v Břeclavi a v Hodoníně
- Pořádání odborných a studentských konferencí
- Pravidelné setkání s řediteli středních škol aj.

**Proměny obsahu a metod jsou výrazné v oblasti aplikace informačních a komunikačních technologií** a v komunikaci učitel – student, respektive počítač – student. Učitel s desetiletou přetřzkou ve výuce by musel intenzivně dohánět, aby se zorientoval v nastalých změnách tak, aby provedl zápisy do elektronického indexu, vystavil texty i požadavky pro studium na webu a odpovídal bezprostředně na časté otázky studentů e-mailem.

**Zůstává však naléhavá potřeba výchovy studentů k hodnotám** v souvislosti s jevy, označovanými za vytunelování demokracie, jako jsou zprofanovaná lidská práva válečnými akcemi, nepotrestání některých projevů korupce, nevkusná a klamavá reklama nebo nečistá konkurence. Posílení vyžaduje vzájemné pochopení, ochota pomoci, šetrnost, přátelství mezi národy a skupinami obyvatel.

## 2. PŘIBLÍŽENÍ ŠKOLY STUDENTŮM

S růstem počtu vysokoškolských studentů vznikají nové soukromé vysoké školy. Jejich síť je doplněna v některých případech také pobočkami v rámci tzv. klientského způsobu řízení. Zamysleme se nad tím, jaké to má výhody a nevýhody. Nejprve uvažme, zda a jaké jsou důvody k založení poboček a poté jaká jsou specifika řízení pobočky vysoké školy.

Právě o učení, orientovaném na studenta, jednala loni (2009) konference ministrů školství Evropské unie v Belgii. **Přiblížení místa výuky studentům** je pro školu sice nákladnější, ale šetří studentům výdaje za ubytování, za dojíždění, ale i jejich čas, který pak věnují náročnějšímu studiu, kontaktům s místními podniky a v neposlední řadě také svým rodinám. Je to v souladu se vzdělávací politikou Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR (vyjádřenou v Aktualizaci Dlouhodobého záměru vzdělávací, vědecké, výzkumné, vývojové, umělecké a další tvůrčí činnosti pro oblast vysokých škol pro rok 2010. MŠMT ČR. s. 10): „U soukromých škol se předpokládá rychlé reagování na potřeby zájemců o vysokoškolské studium a vyplnění mezer v nabídce studia veřejných vysokých škol“.

Evropský polytechnický institut se sídlem v Kunovicích vyšel vstříc pracovníkům veřejné správy a založil pobočky v Hodoníně (v roce 2005) a poté v Kroměříži (2009). Už v přípravných fázích bylo fungování poboček koncipováno s úmyslem dodržení kvality výukového procesu (blíže viz Šáchová 2010). Požadovaná úroveň je podpořena tím, že na pracovištích EPI nejen v Kunovicích, ale také v Hodoníně i v Kroměříži učí stejní učitelé (až na výuku jazyků) podle týchž studijních programů, je tam stejné vybavení didaktickou technikou a zázemí, do něhož byly investovány formou úvěru nemalé částky. Vedení školy tedy vytváří podmínky pro to, aby diverzifikace místa výuky nevedla k rozdílům v poskytované úrovni vzdělávání. **Výuka probíhá na všech třech pobočkách na stejné úrovni a s podobným servisem.**

Ne všechny školy však postupují podobně. Důvodem k založení detašovaných pracovišť vysokých škol může být také snaha využít místní, třeba i neodpovídající prostory a tím snížit náklady na provoz školy. Takové řešení, kde absentují pedagogické zřetele a vysokoškolské prostředí však může negativně ovlivnit kvalitu výuky.

**Těsná spolupráce s regionální aplikační sférou.** V Bílé knize terciárního vzdělávání (Matějů a kol. 2009) a v diskuzích provázejících přípravu nového zákona o terciárním vzdělávání je kladen důraz na spolupráci vysoké školy s aplikační sférou. Tento požadavek se shoduje s názorem mezinárodních odborníků OECD v tom, že slabou stránkou českého vysokoškolského vzdělávání je jeho přílišné soustředění na akademické hodnoty, malé zapojení odborníků z praxe ve všech stupních studia. Malá pozornost věnovaná praktické části studijních programů a z toho vyplývající nedostatečné připravenosti absolventů pro vstup na trh práce (Veteška, Šebková 2010). Jak se daří zajistit efektivní spolupráce, která je prospěšná jak škole, tak podnikům? K tomu právě přispívá blízkost sídla vysoké školy k podnikům a institucím v regionech. Významným pojítkem je tvorba absolventských prací.

Požadavek na zpracování konkrétních projektů studenty v rámci seminárních, ročníkových či absolventských prací pro reálnou firmu nebo instituci se opírá na EPI o dlouhodobou těsnou spolupráci školy s firmami, úřady a dalšími institucemi. Teprve pak se vytváří vztahy vzájemné důvěry a podniky jsou ochotny věnovat čas svých pracovníků a nést jistá rizika, např. prozrazení svých chystaných inovací konkurenční firmě. Na druhé straně talentovaní studenti, zvláště v kombinovaném studiu, jsou schopni bakalářskou prací (dále BP) řešit přiměřené organizační, ekonomické i technické problémy rozvoje podniků a institucí.

Příležitostí k navázání kontaktů je i **praxe studentů**, která probíhá v souladu se studijními programy každým rokem v délce dvou týdnů. Zde získává student cenné návyky. Často dochází k následnému zaměstnání studenta po absolvování školy na tomto pracovišti. Představitelé firem s vysokoškolským vzděláním se stávají vedoucími či oponenty bakalářské práce. Přestože tuto práci škola jim nehonoruje, zúčastňují se osobně na obhajobách BP a zprostředkovaně pak i na zdokonalování studijních programů i procesu vzdělávání.

Významným prostředkem spolupráce je i projekt **Vysoká škola jako facilitátor rozvoje regionu a společnosti**. V jeho rámci pořádal EPI letos již po sedmé stejnojmennou konferenci, která věnuje pozornost posílení vzájemné spolupráce s aplikační sférou (Rukovanský 2010). Na konferenci se setkáváme se starosty, podnikateli, představiteli i pracovníky krajských úřadů, finančních úřadů, úřadů práce, okresních hospodářských komor, a to i v odborné i společenské, volnější části programu, která má na jižní Moravě svérázný charakter.

Akreditační komise mohla proto ve svém závěru v listopadu 2007 konstatovat: „**Řešení bakalářských prací na EPI je zaměřeno na podporu podnikatelské a veřejně správní oblasti** regionů, případně na potřeby výzkumu, vzdělávacího procesu a provozu EPI. Bakalářské práce, které bylo možno při návštěvě prohlédnout, představovaly většinou témata orientovaná výrazně prakticky. Pozitivní je i dobře patrný kladný (patriotický) vztah studentů ke škole i jasné uvědomění si toho, proč si školu zvolili pro své studium“.

Zpracování absolventských a v menším měřítku i seminárních a ročníkových prací je pro studenty časově, organizačně i intelektuálně náročné. U bakalářských prací (dále jen BP) jde řádově o stovky hodin počínaje výběrem tématu, navozením kontaktů se zadavatelem až po technické provedení a překlad do angličtiny. Proto je na škole vypracován a důsledně realizován systém podpory a řízení kvality BP. Vysokoškolské studium zahrnuje řadu

vyučovacích předmětů s více či méně rozsáhlými požadavky na zvládnutí učiva. To může někdy vést studenty k povrchnosti. Naopak téma BP je relativně zúžené, ale vyžaduje, aby se do něho student ponořil velmi hluboko z pozice teorie i praxe, s uplatněním adekvátních metod.

Kromě integrace jednotlivých vyučovacích předmětů má tedy absolventská práce i značný přesah ze školy do praxe. Častá komunikace studenta s vedoucím práce, s pedagogem, s pracovníkem podniku, vytváří obvykle bližší, mnohdy i dlouhotrvající přátelské vztahy. Ty vznikají již při volbě tématu. Při něm se vychází ze snahy navázat na reálné možnosti a zaměření studenta, na rozvoj rodinné firmy a perspektivy studenta v ní, na znalost a spojení s místní či regionální firmou nebo institucí. Dobrá spolupráce přetrvává i několik let a má nejen odborný, ale i lidský rozměr. Přispívá k těsným vazbám studenta na svou Alma mater. Současně si přitom student/ka ověřuje své vlastní síly, jak je symbolicky vyznačeno v emblému EPI latinským „Nosce te ipsum“ (Poznej sám sebe). Pročítáme-li témata BP absolventů z minulých let, máme před sebou kus historie regionu, projevující se bohatou plejádou uvažovaných i realizovaných projektů spolupráce vysoké školy s praxí.

**Řízení pracoviště.** Na každém pracovišti (pobočce) vysoké školy EPI je ředitel, který se stará o plynulou organizaci. Denně zabezpečuje fungování školy a její plynulý provoz. Odborný garant pracoviště pečuje o profesní úroveň výuky spolu s řediteli ústavů resp. s jejich zástupci. Na každém pracovišti funguje zázemí jako knihovna a je zajištěné stravování studentů a učitelů, podporované stravenkami.

**Ekonomické aspekty poboček vysoké školy.** Dosud jsme se věnovali pedagogickým a organizačním aspektům detašovaných pracovišť vysoké školy. Nezbytnou součástí rozhodování i řízení jsou ekonomické úvahy. Důležitými hledisky jsou jednak přínosy, které vyplývají pro studenty – klienty z toho, že studují blíže svého bydliště a jednak zvýšené náklady školy na provozování poboček. Jsou to pořizovací náklady, respektive nájemné na budovy, výdaje za dopravu učitelů, provoz poboček aj.

### 3. VSTRÍC ZMĚNÁM POVOLÁNÍ

V současných společensko-ekonomických podmínkách dochází k častým změnám zaměstnání vlivem vznikání a zánikání podniků, jejich částí, potřebou nových služeb a dalších změn v tržním hospodářství. EPI (jako člen Asociace institucí dalšího vzdělávání - AIVD) vychází vstříc společenským potřebám poskytováním několika forem celoživotního vzdělávání. Blíže se zmíníme o Doplnujícím pedagogickém studiu<sup>130</sup> (dále DPS), které je jistým odrazem potřeb znalostní společnosti. Nejprve pro představu několik statistických údajů. Celkové počty absolventů třísemestrového DPS na EPI od doby získání akreditace Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR znázorňuje tab. č. 1.

---

<sup>130</sup> Vzdělání v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na přípravu učitelů střední školy

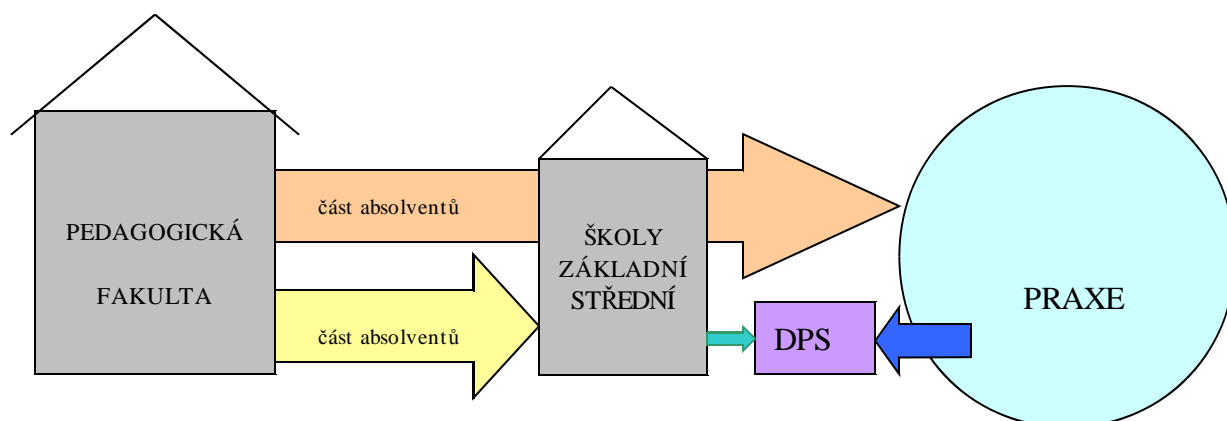
Tab. 1 Složení absolventů Doplnujícího pedagogického studia podle zákona č. 111/1998 Sb. a zákona o pedagogických pracovnících

Učitel střední školy	190	381	447
Učitel střední školy - učitel všeobecně vzdělávacích předmětů (z. 563/2004 Sb.)	36		
Učitel střední školy učitel odborných předmětů (z. 563/2004 Sb.)	155		
Učitel druhého stupně základní školy	66	285	
Mistr odborného výcviku	160		
Učitel střední školy - učitel praktického vyučování (z. 563/2004 Sb.)	50		
Učitel střední školy - učitel odborného výcviku (z. 563/2004 Sb.)	75		
Vychovatel	238		
<b>CELKEM</b>	<b>970</b>		

Zdroj: studijní oddělení EPI, pracoviště Hodonín

Ne všichni absolventi pedagogických fakult, jak známo, nastupují do škol, protože jejich nástupní plat je hluboko pod celostátním průměrem. Naopak do DPS přicházejí pracovníci z praxe, kteří chtějí být učiteli, respektive ti, kteří již do školy nastoupili, ale nemají pedagogické vzdělání (obr. 3). Někteří pracovníci si zvyšují kvalifikaci např. z vychovatele na učitele.

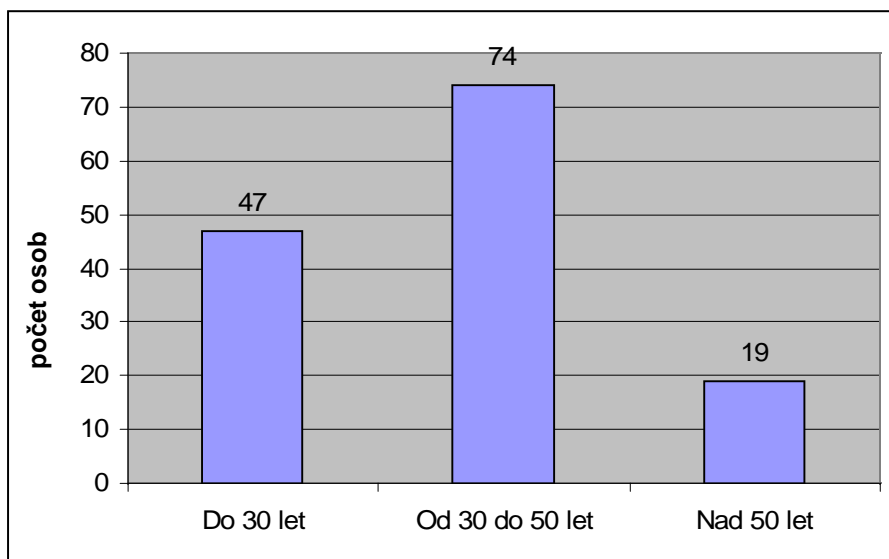
Obr. 3 Zdroje účastníků Doplnujícího pedagogického studia



Pramen: vlastní

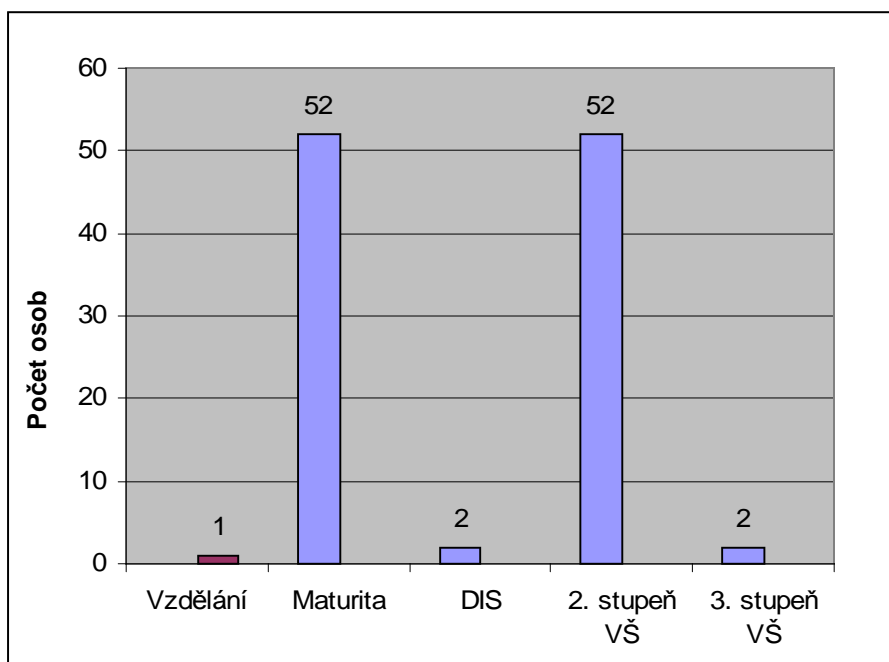
V současné době studuje v DPS na EPI na pracovišti v Hodoníně 140 účastníků, převážně žen, hlavně ve středním věku od 30 do 50 let. Nezanedbatelný počet – 29 účastníků má nad 50 let. V této době již lidé v této věkové kategorii nalézají obtížně práci. Pozorujeme, že v průběhu studia se posiluje kromě osvojování pedagogických vědomostí a dovedností také psychika účastníků, chuť překonávat bariéry a nacházení nových oblastí zájmů a současně i ekonomického zajištění. Takto si doplňují kvalifikaci učitelé základních škol, učitelé všeobecných a odborných předmětů středních škol, mistři odborného výcviku a vychovatelé v souladu s § 26 zákona č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících.

Obr. 4 Věková struktura účastníků DPS Výjimkou nejsou účastníci nad 50 let



Pramen: vlastní

Obr. 5 Vzdělání účastníků DPS



Pramen: vlastní

V posledních bžích ukončila studium polovina absolventů s předběžným středoškolským vzděláním a polovina s vysokoškolským magisterským vzděláním. Malé procento tvoří účastníci s vyšším odborným vzděláním, bakaláři, studenti EPI a 2 účastníci s doktorským titulem. Protože Hodonín je na pomezí České a Slovenské republiky, značná část studentů, skoro 30 %, je ze Slovenska. V tom se projevují i přetrvávající přátelské vztahy z bývalé společné Československé republiky.

## 4. PEDAGOGICKÝ VÝZKUM

Evropský polytechnický institut rozvíjí výzkumnou činnost v několika oblastech. Mezi aplikovaný či inovativní výzkum lze počítat i řešení některých projektů. V současné době se realizuje projekt Evropského sociálního fondu s názvem Kurz managementu a řízení lidských zdrojů pro řídicí pracovníky na základních a středních školách“ r.č.p. CZ.1.07/1.3.09/01.0004 v rámci Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost. Poskytovatelem podpory je Zlínský kraj. Partnery projektu jsou Soukromé gymnázium, střední odborná škola a jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky, s.r.o. a Vyšší odborná škola právní, s.r.o. v Kunovicích. Realizace projektu byla zahájena 01.04.2009 a předpokládané datum ukončení projektu je 31.10.2011.

Cílem projektu je rozvinout profesní manažerské kompetence vedoucích pracovníků základních a středních škol v oblasti komunikace, informačních systémů ve školství, moderních pedagogických metod, řízení lidských zdrojů a personalistiky, etiky, dovedností manažera, projektového řízení, strategického řízení školství ČR, strategie ČŠI, marketingového řízení školy, leadershipu, psychologie a organizačního chování, procesního řízení, řízení ekonomiky školy, principů manažerského účetnictví a daní, právního minima, administrativního managementu, řízení školy v krizových situacích a schopnosti zapojit sebe i svoji školu do komunitního života regionu. Studijních témat je celkem 24. Jednotlivé vypracované studijní texty byly vydány pod ISBN.

Obr. 6 Příklady studijních textů pro vedoucí pracovníky regionálních škol, vytvořené v rámci řešení projektu OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost na EPI Kunovice





Projekt je určen pro vedoucí pracovníky základních a středních škol ve Zlínském kraji. Tuto cílovou skupinu tvoří vedoucí pracovníci 256 základních škol a 85 středních škol. V rámci pilotního projektu předpokládáme zapojit do studia 30 vedoucích pracovníků základních a středních škol. Právě jejich prostřednictvím budou vytvořeny předpoklady k rozvoji inovací a reengineeringu hlavních procesů ve vlastních školách. Absolventi vzdělávání budou umět organizovat rozvíjení modernizace systému počátečního vzdělávání na svých školách, zapojit učitele do komplexního systému celoživotního učení a také vytvořit základní podmínky pro výzkum a vývoj na těchto institucích. Rozvoj manažerských kompetencí vedoucích pracovníků základních a středních škol je jedním ze základních cílů Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost, oblasti podpory 1.3 – Další vzdělávání pracovníků škol a školských zařízení (Janíková 2010).

## ZÁVĚREM

V případové studii jsou popsány vybrané úseky činnosti Evropského polytechnického institutu, vyvolané kvantitativním rozvojem studentů vysokých škol, evropskou integrací a změnami povolání ve virtuálním tržním mechanismu. Proměny studentské populace ve věkové a osobnostní struktuře vyžadují také změny v působení akademických pracovníků, rozvoj progresivních modelů vysokoškolské výuky na podporu optimálního učení studentů a utváření klíčových kompetencí. Posiluje se proto diferenciací výuky, aplikace interaktivních a týmových metod, rozšiřují se prvky e-learningu a optimalizuje se informační systém školy.

Probíhají i některé formy celoživotního vzdělávání. Řada účastníků si doplňuje pedagogické vzdělání např. v Doplnujícím pedagogickém studiu. Na škole se řeší pedagogický projekt ke zvyšování úrovně řídicích pracovníků základních a středních škol ve Zlínském kraji v rámci Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost.

## LITERATURA

- [1] JANÍKOVÁ, J. *Základní informace o realizovaném grantovém projektu „Kurz managementu a řízení lidských zdrojů pro řídicí pracovníky na základních a středních školách*. Kunovice: EPI, 2010
- [2] KOUCKÝ, J. Kolik máme vysokoškoláků? *Aula, ročník 17. č. 1/2009*, s. 18 a další
- [3] KRATOCHVÍL, O. *Niterní leadership*. Kunovice: EPI, 2010. ISBN 978-80-7314. s. 71. Podle [www: http://www.intelligence.cz/vypocet-iq/](http://www.intelligence.cz/vypocet-iq/)
- [4] KUBÍČKOVÁ, D. E Learning a jeho místo ve vzdělávacím procesu. In BESEDA, J., *Příležitosti a rizika distančního vzdělávání*. Sborník příspěvků z 6. Mezinárodní konference o distančním vzdělávání. Plzeň: ZČU. ISBN 978-80-7043-911-1, 2010. s. 162 - 169
- [5] MAISANO, M., OLSEN, R.L. Second life – a technological simulation for culturally responsive teaching for every classroom. In: Sborník z konference *Příležitosti a rizika distančního vzdělávání*. Plzeň: Západočeská univerzita. ISBN 978-80- s. 21-30
- [6] MALACH, A. *Inovace také v eLearningu*. In BESEDA, J., *Příležitosti a rizika distančního vzdělávání*. Sborník příspěvků z 6. Mezinárodní konference o distančním vzdělávání. Plzeň: ZČU. ISBN 978-80-7043-911-1. s. 55 - 62
- [7] MALACH, A. Zpráva z mezinárodní konference Hodnocení kvality vysokých škol z února 2010 v Brně. Dostupné na [www.edukomplex.cz](http://www.edukomplex.cz)
- [8] MALACH, J. *Základy pedagogiky a andragogiky*. Ostrava: Pedagogická fakulta Ostravské univerzity, 2006
- [9] MAREŠ, J. *Problémy s hodnocením pedagogické efektivity v distančním studiu*. Referát na konferenci DisCo 2010 v Plzni 25.6.2010

- [10] MATĚJŮ, P. a kol. *Bílá kniha terciárního vzdělávání*. Praha: MŠMT, 2009. ISBN 978-80-254-4519-8
- [11] NAIDOO, L. Integrating Pedagogy, Cognition and Technology in Distance Education. In BESEDA, J., *Příležitosti a rizika distančního vzdělávání*. Sborník příspěvků z 6. Mezinárodní konference o distančním vzdělávání. Plzeň: ZČU. ISBN 978-80-7043-911-1, 2010. s. 15 – 20
- [12] RAUHVARGER A. *Trends in European Higher Education Area. Why Learning Outcomes and Qualifications Frameworks Do Matter*. Vystoupení na konferenci Hodnocení kvality vysokých škol. Brno, 11. – 12. 2. 2010. Dostupné na <http://www.hkvs.muni.cz/program/>
- [13] RUKOVANSKÝ, I. (ed.). *Vysoká škola jako facilitátor rozvoje společnosti a regionů*. Sborník stejnojmenné konference. Kunovice: EPI, 2010
- [14] SIMONOVÁ, N. *Proměny v mezigeneračním přenosu dosaženého vzdělání v České republice v historické perspektivě*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2009
- [15] ŠÁCHOVÁ, J. *Dotazník k personálnímu a materiálně - technickému zabezpečení akreditovaných studijních programů realizovaných pracovišti vysokých škol mimo sídla těchto vysokých škol*. Kunovice: EPI, 2010
- [16] TROW, M. *Problems in the Transition from elite to mass higher education*. Policies for higher education. Paris: OECD, 1974
- [17] VETEŠKA, J., ŠEBKOVÁ, H. *Spolupráce technických fakult veřejných vysokých škol s podniky a dalšími experty se zaměřením na bakalářské studijní programy*. Praha: Educa service, 2010, s. 5
- [18] VINŠ, V. *Priority Dlouhodobého záměru MŠMT na období 2011- 2015*. Vystoupení na konferenci Hodnocení kvality vysokých škol. Brno, 11. – 12. 2. 2010. <http://www.hkvs.muni.cz/program/>
- [19] ZÁPIS ze zasedání Studentské komory Rady vysokých škol z 23. 2. 2000, Praha: CSVS. Dostupné na [csvgz.cz/archiv\\_zapisu](http://csvgz.cz/archiv_zapisu)
- [20] ZEMÁNEK, Z. *Nová dimenze prostoru terciárního vzdělávání aneb Konečně začínáme odstraňovat informační bariéry*. In *Sborník z XVIII. mezinárodního kolokvia k řízení vzdělávacího procesu*. Brno: Univerzita obrany, 2010. ISBN 978-80-7231-722-6. s. 27

Antonín Malach  
 Evropský polytechnický institut, s.r.o,  
 Osvobození 699  
 684 04 Kunovice  
[a.malach@edukomplex.cz](mailto:a.malach@edukomplex.cz)

Zdeňka Pospíšilová  
 Evropský polytechnický institut, s.r.o,  
 Osvobození 699  
 684 04 Kunovice  
[pospisilova@edukomplex.cz](mailto:pospisilova@edukomplex.cz)

# **Styl vedení českých manažerů**

## **Management Style in Czech Republic**

**Ladislava Kuchynková**

### **ANOTACE**

Úvodem je v příspěvku definováno tzv. situační vedení. Dále článek analyzuje aplikaci různých manažerských stylů v praxi. Publikované závěry a zjištění se opírají o vlastní empirický výzkum, který byl autorkou realizován jako součást disertační práce.

### **KLÍČOVÁ SLOVA**

Styl vedení, přikazování, koučování, podporování, delegování, empirický výzkum.

### **ANNOTATION**

In this text is defined the situational leadership at first. The next part of the paper analyses the application of existing managerial styles in practice. The published findings and conclusions are based on own empirical research which was realised as a part of dissertation thesis.

### **KEY WORDS**

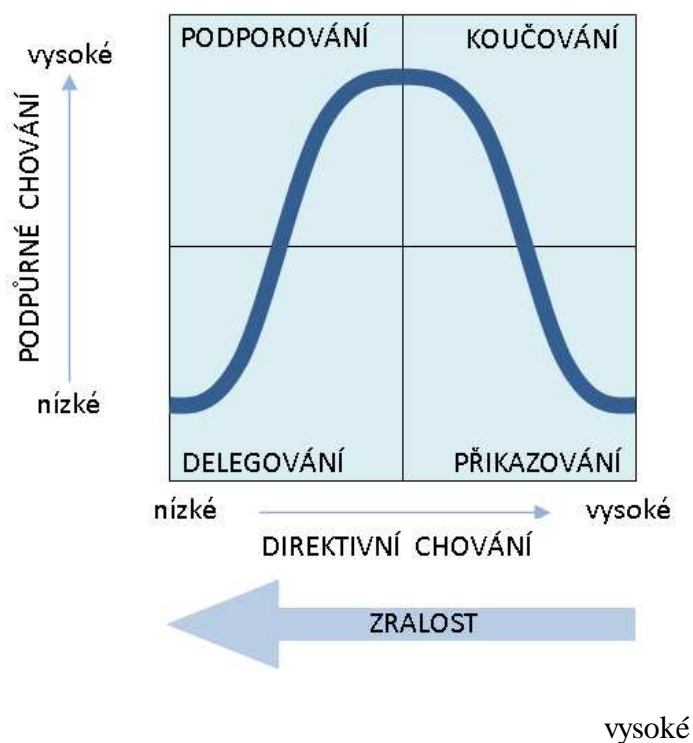
Management style, telling, selling, participating, delegating, empirical research.

### **ÚVOD**

Rozvoj podřízených představuje významnou část manažerské práce na všech úrovních řízení. Kompetentní podřízení usnadňují manažerovi práci, protože je možné na ně delegovat řadu úkolů, aniž by na ně manažer musel stále dohlížet. V praxi však není jednoduché takové vize dosáhnout vzhledem k tomu, že k jejímu naplnění se od manažera vyžaduje schopnost správně rozpoznat, jak by měl ke svým podřízeným přistupovat a následně tomu přizpůsobit svůj způsob vedení. Takové flexibilní vedení je závislé na osobnosti nadřízeného manažera, na osobnosti podřízeného pracovníka, na povaze a náročnosti úkolu, na celkové situaci v podniku (nároky na efektivnost, rychlost, týmovou práci apod.).

Uvedený způsob vedení lidí pravděpodobně nejpřesněji definovali v 90. letech Paul Hersey a Keneth Blanchard, když představili svůj model situačního vedení, na kterém je patrný proces ideálního zrání skupiny či jednotlivce pod vedením zkušeného manažera. Model vychází z předpokladu, že efektivní vedení je podmíněno vhodnou kombinací podpůrného a direktivního chování. V závislosti na míře užití těchto dvou faktorů lze posoudit, zda manager uplatňuje přikazování, koučování, podporování nebo delegování.

Obr. 1 Situační vedení



Zdroj: Upravené dle K. Blanchard, 1992

Z modelu situačního vedení je patrné, že žádný styl není nejlepší. Vhodnost stylu vedení do značné míry závisí také na úrovni rozvoje, tzv. zralosti (dle P. Hersey a kol., 1990) daného pracovníka ve vztahu k úkolu. Schopnost dobrého manažera se prokazuje především v situaci měnící se (vyšší nebo nižší) úrovně pracovníka, kdy musí adekvátně nastalé situaci průběžně měnit svůj styl vedení.

## CÍL A METODIKA

Autorka si klade otázku, zda v současné praxi u jednotlivých manažerů převládá pouze určitý styl vedení nebo zda jsou manažeři skutečně schopni přecházet ze stylu do stylu dle nastalé situace, tzn. aplikovat model situačního vedení.

Cílem tohoto článku je prezentace dílčích výsledků empirického výzkumu, který byl autorkou realizován na vzorku 277 respondentů – studentů 3. ročníku bakalářského studia v kombinované formě, u nichž se již předpokládají zkušenosti z pracovního poměru, což také u 210 z nich bylo splněno. Prováděný průzkum probíhal v následujících etapách:

1. Přípravná fáze (duben – říjen 2009) – studium odborné literatury, tvorba dotazníku a pilotní šetření na vybraném vzorku.
2. Vlastní sběr dat (listopad – prosinec 2009) – oslovení respondentů, podrobná instruktáž ke správnému vyplnění dotazníku, shromáždění dat a jejich následná kontrola.
3. Statistická analýza získaných dat (leden 2010 – dosud) – zavedení dat do programu SPSS a provedení analýz pomocí programů Excel a SPSS.

Dotazník byl respondentům k dispozici v elektronické podobě a obsahoval 60 otázek rozdělených do tří oddílů. V oddílu I. a II. byly nastíněny různé modelové situace, kdy měl

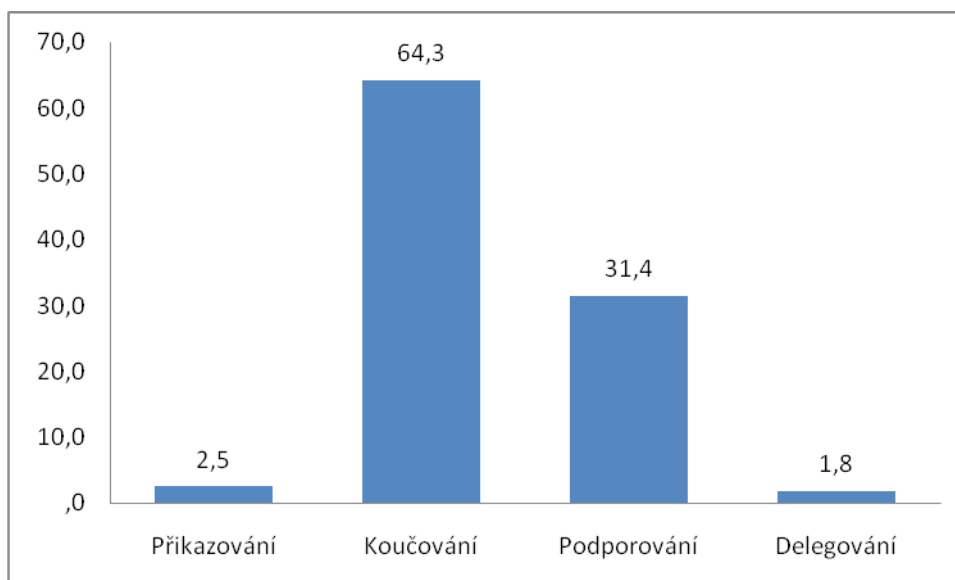
respondent možnost volby odpovědi ze čtyř nabízených možností nebo popsat svůj způsob řešení. Oddíl I. vycházel z předpokladu, že je respondent vedoucím pracovníkem. Pokud žádné podřízené neměl, uvedl řešení, které splňuje jeho představy o tom, jak by se daná situace měla správně řešit, resp. jak by jednal na místě vedoucího. Z toho vyplývá, že úvodní oddíl řešilo všech 277 respondentů, protože vlastní zkušenost z praxe nebyla podmínkou. Oddíl II. naopak reálné zkušenosti vyžadoval, neboť zde respondent vyhodnotil způsob reakce svého přímého nadřízeného na základě dosavadních zkušeností ze vzájemné spolupráce. Těto podmínky vyhovělo 210 respondentů.

Oddíl III. obsahoval osm otázek zaměřených na všeobecnou identifikaci organizace (převládající ekonomická činnost, právní forma, počet zaměstnanců) a na zařazení osoby respondenta do hierarchie řízení (postavení vůči organizaci, úroveň a oblast řízení).

## VÝSLEDKY

Výsledky z provedeného průzkumu lze analyzovat ve dvou základních rovinách – buď z pozice respondentů nebo z hlediska situačních řešení.

Graf 1 Upřednostňované styly jednotlivých respondentů

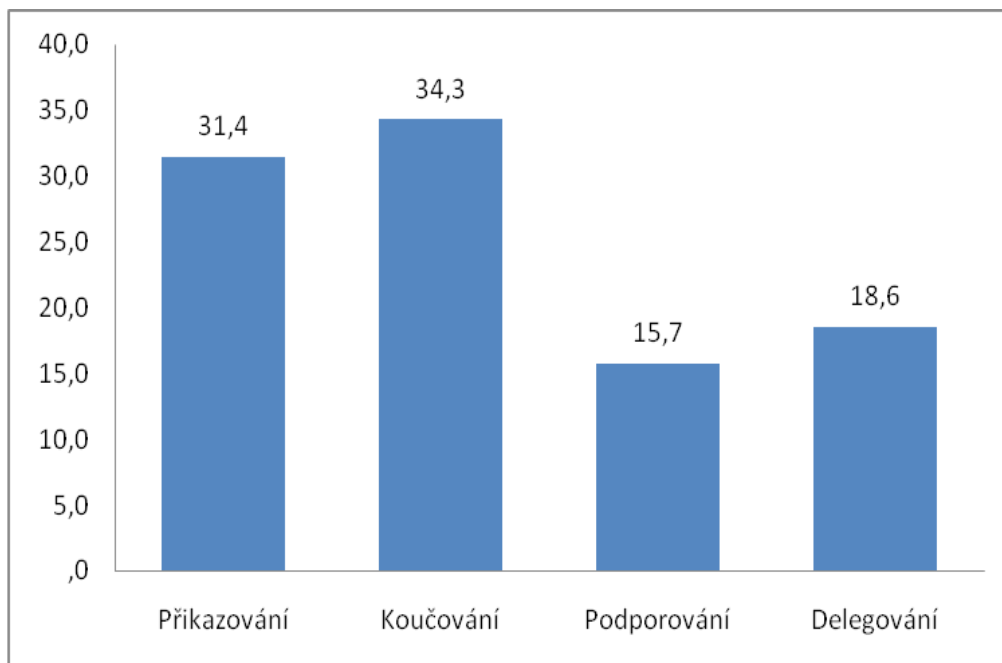


Zdroj: Výzkum autorky

V rámci prvotních statistických výstupů bylo zjištěno, že 64,3% respondentů upřednostňuje koučování, tzn. převládá u nich počet situací, kdy volí koučování. Jedná se o významnou část dotazovaného vzorku - téměř dvě třetiny. Naopak nejméně často delegují (1,8%) a také přikazují (2,5%). Vzhledem k minimálnímu podílu z celku se jedná o okrajově volené styly vedení.

Z odpovědí respondentů dále vyplývá, že jejich přímí nadřízení nejčastěji používají koučování (34,3%) a příkazování (31,4%), tzn. podíl těchto dvou skupin nadřízených z celkového počtu je téměř totožný a koučování nepřevládá stejně jednoznačně jako v případě respondentů. S větším odstupem dále následuje delegování (18,6%) a podporování (15,7%), rovněž tedy s velmi podobným výsledkem.

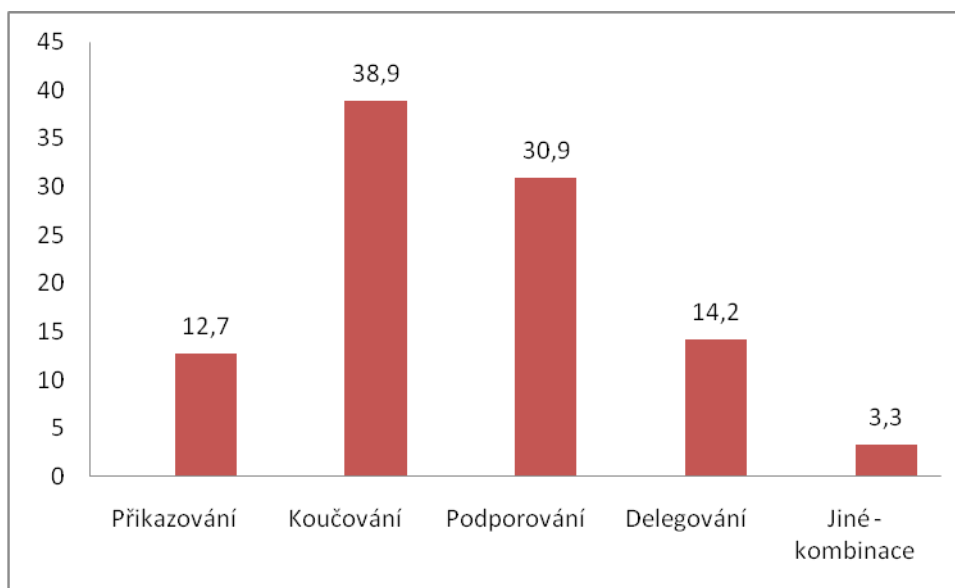
Graf 2 Upřednostňované styly nadřízených



Zdroj: Výzkum autorky

Z hlediska situačních řešení, kdy se analyzují jednotlivé otázky z dotazníku, tzn. zkoumá se použití stylů vedení pro dané modelové situace za celý soubor, je nutno výstupy opět rozdělit na dvě části. První soubor dat se týká vlastních reakcí respondentů, kdy hodnotí osobní postoje k řešení daných modelových situací. Na sedmáct takových otázek odpovídalo všech 277 respondentů, z toho vyplývá, že proběhla analýza v počtu 4709 odpovědí. Zde se dotázaní nejvíce rozhodovali pro koučování (38,9%), které následovalo podporování (30,9%). Příkazování (12,7%) a delegování (14,2%), tzn. krajní možnosti řešení byly voleny nejméně. Ve 3,3% případech respondenti neurčili jednoznačně jeden styl, tzn. jednu odpověď, nýbrž zvolili kombinaci dvou odpovědí, což lze posoudit jako váhání mezi dvěma styly vedení.

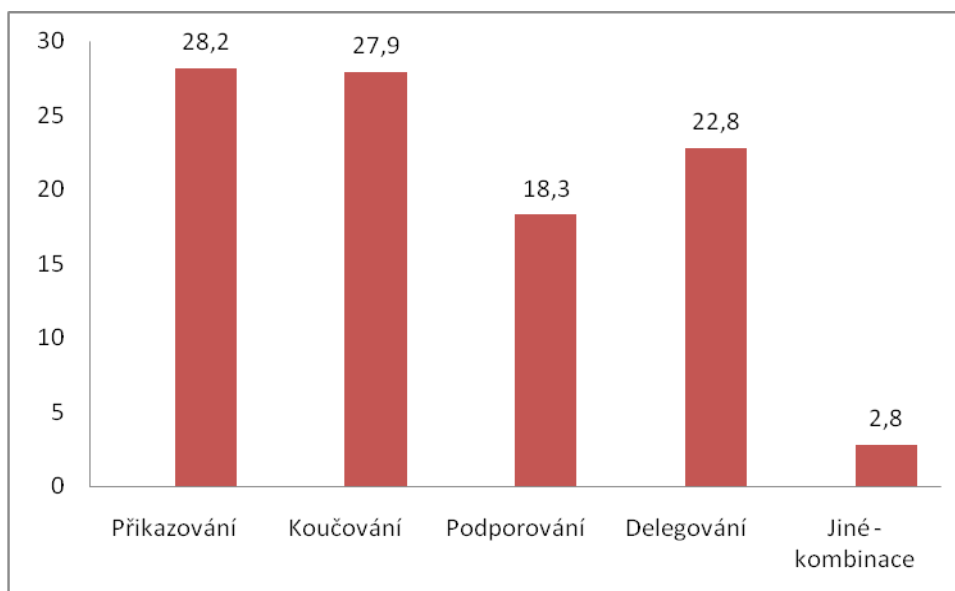
Graf 3 Vlastní reakce respondentů



Zdroj: Výzkum autorky

Druhý soubor dat se týká reakcí přímých nadřízených, kdy respondenti posuzují postoje a řešení svých vedoucích. Na sedmnáct situačních otázek odpovídalo 210 respondentů, kteří vyhověli předpokladu skutečné existence vztahu podřízený – nadřízený. Tímto způsobem bylo získáno 3570 odpovědí. V případě hodnocení reakcí nadřízených nebyl rozptýl vybraných řešení nijak markantní ve srovnání s předchozími výsledky. Příkazování a koučování vykazují téměř shodně cca 28%, dále následuje delegování s 22,8% a nejméně často volené bylo podporování (18,3%). Opět se vyskytlo určité množství nerozhodných odpovědí (2,8%), kdy se respondenti přiklonili ke kombinaci dvou stylů vedení.

Graf 4 Reakce nadřízených



Zdroj: Výzkum autorky

V doplňkových otázkách respondenti volili např. optimální způsob pochvaly za trvale vynikající výsledky podřízených. Ve 47,7% případů zvolili možnost „při vhodné příležitosti zmínka o jejich výborných výsledcích a výzva ostatním k následování“. Naopak pouze 5,1% upřednostnilo možnost „vyslovení uznání pouze v náznacích, aby se neposílila rivalita v týmu

a aby se nezhoršila pracovní atmosféra“. Ostatní výsledky ukazuje tabulka, kde lze navíc porovnat odpovědi respondentů, kteří upřednostňují jednotlivé styly vedení. Odpověď „Jiné“ znamená kombinace nabízených možností.

Tab.1 Způsob pochvaly

	Převažující styl				CELKEM (%)
	Příkazov.	Koučov.	Podpor.	Deleg.	
* Častá chvála před ostatními podřízenými a jasná definice zásluh na zdárném plnění úkolů	0,4	7,2	3,6		11,2
* Uznání se vyslovuje pouze v náznacích, aby nenastala rivalita v týmu a nezhoršila se příjemná pracovní atmosféra		3,6	1,1	0,4	5,1
* Zmínka o výborných výsledcích při vhodné příležitosti a výzva ostatním k následování	1,1	31,0	15,5		47,7
* Zveřejní se výše prémie a tým se obeznámí s možností kariérního postupu nejlepších, aby byli motivováni i ostatní		3,6	2,2		5,8
* Pochvala vždy mezi čtyřma očima a uznání příkladného přístupu k plnění úkolů, povzbuzení do budoucna	1,1	15,2	6,5	1,4	24,2
* Jiné		3,6	2,5		6,1
CELKEM (%)	2,5	64,3	31,4	1,8	100,0

Zdroj: Výzkum autorky

V otázce podobného typu měli respondenti rozhodnout, jak nejlépe předcházet odchodu podřízených z úspěšné pracovní skupiny, která vyniká výbornými výsledky. Téměř třetina respondentů (32,5%) se přiklonila k odpovědi „vytvoření přátelského pracovního klimatu a vybavení pracoviště dle požadavků podřízených“, zatímco pouze 11,2 dala přednost odpovědi „s možností osobního rozvoje podřízených a dostatku vzdělávacích programů“. Odpověď „Jiné“ v tomto případě většinou zahrnovala komplex všech předchozích variant odpovědí, tzn. že téměř čtvrtina (23,8%) respondentů by svým podřízeným umožnila nejraději všechny nabízené způsoby péče o podřízené.



Tab.2 Péče o podřízené

	Převažující styl				CELKEM (%)
	Příkazov.	Koučov.	Podpor.	Deleg.	
* Možnost osobního rozvoje, dostatek vzdělávacích programů, podpora zájemců o studium vytvořením výhodných podmínek	0,4	7,2	3,6		11,2
* Osobní zájem o názory a problémy všech podřízených a neustálé utvrzování o tom, že jsou důležitými členy týmu	0,4	10,8	4,0	0,4	15,5
* Odměny věrným podřízeným a pravidelná aktualizace nabídky benefitů dle požadavků týmu	0,7	11,9	4,3		17,0
* Vytvoření příjemného pracovního klimatu s přátelskou atmosférou, vybavení pracoviště dle přání a potřeb podřízených	0,7	19,1	11,9	0,7	32,5
* Jiné	0,4	15,2	7,6	0,7	23,8
CELKEM (%)	2,5	64,3	31,4	1,8	100,0

Zdroj: Výzkum autorky

## ZÁVĚR

Ze shromážděných dat vyplývá, že nejčastěji používaný styl vedení v současné době je koučování. Nepopulární příkazování respondenti volí osobně nejméně, ale je třeba vzít v úvahu, že jiný náhled na tento typ vedení mají v případě posuzování svých nadřízených. Tam se shodují dokonce ve 28,2%, že právě tento styl je v organizacích uplatňován. Vzhledem k tomu, že významná část respondentů pracuje ve státní správě (16%), lze předpokládat, že povaha pracovních povinností a styl práce na úřadech vyžaduje takový typ vedení.

V další fázi zpracování získaných dat se autorka zaměří na stěžejní problematiku situačního vedení, což je jeho aplikace v manažerské praxi. Formou testu lze zjistit, zda danou situaci manažer správně vyhodnotil a následně použil vhodný styl vedení. Důvěryhodnost závěrů z testu autorka poté vymezení stanovením procenta případů, kdy respondenti vypovídali o skutečně prožitých situacích a kdy se jednalo pouze o případy odhadování reakcí z dříve nabytých zkušeností. Vypovídací schopnost dat hodlá autorka posílit opakovaným empirickým výzkumem v podzimních měsících roku 2010 s dalšími respondenty, čímž se přibližně dvojnásobně zvýší počet získaných dat.

## LITERATURA

- [1] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O.: *Management*, Brno 2006, Computer Press, a.s., ISBN 80-251-0396-X
- [2] HERSEY, P., BLANCHARD, K. H., JOHNSON, D. E.: *Management of Organizational Behavior*, 2001 by Prentice-Hall, Inc., New Jersey, USA, ISBN 0-13-017598-6
- [3] PAVLICA, K., JAROŠOVÁ, E., KAISER, R.B.: *Versatilní vedení – dynamická rovnováha manažerských dovedností*, Praha 2010, Management Press, ISBN 978-80-7261-208-6
- [4] PLAMÍNEK, J.: *Synergický management*, Praha 2000, nakladatelství Argo, ISBN 80-7203-258-5
- [5] ROBBINS, S.P., COULTER, M.: *Management*, Praha 2004, Grada Publishing, a.s., ISBN 80-247-0495-1

Ing. Ladislava Kuchynková  
Masarykova univerzita v Brně  
Ekonomicko-správní fakulta  
Katedra podnikového hospodářství  
Lipová 41a, 602 00 Brno  
Česká republika  
e-mail: [l.kuchynkova@volny.cz](mailto:l.kuchynkova@volny.cz)

# **Čistší produkce v odvětví povrchové úpravy kovů (galvanizace) – případová studie**

## **Cleaner production in the galvanization industry – a case study**

**Viktor Kulhavý, Josef Šlesinger**

### **ANOTACE**

Případová studie se zabývá uplatněním metodiky čistší produkce v odvětví povrchové úpravy kovů a vlivem těchto opatření na zaměstnanost, kvalitu pracovního prostředí a kvalifikaci zaměstnanců. Nejdříve je popsána současná situace v odvětví a specifika tohoto podnikatelského prostředí. Na příkladu podniku zabývajícího se povrchovou úpravou kovů (galvanizací) je ukázán vliv opatření čistší produkce na ekonomické, environmentální a sociální parametry provozu a zvláště na změny zaměstnanosti, kvality pracovního prostředí a kvalifikace zaměstnanců podniku. Případová studie ukazuje, že vliv na zaměstnanost v podniku byl ve sledovaném případě neutrální, opatření však přispělo k zachování některých pracovních míst. Za nejvýznamnější důsledek je možné považovat zlepšení kvality pracovního prostředí, zejména snížení zátěže horkem a také zlepšení světelných podmínek a snížení hlučnosti provozu. V závěru případové studie je posuzováno možné uplatnění čistší produkce v odvětví povrchové úpravy kovů v České republice.

### **KLÍČOVÁ SLOVA**

Čistší produkce, galvanizace, udržitelný rozvoj, zaměstnanost, kvalifikace, kvalita pracovního prostředí.

### **ANNOTATION**

The case study deals with an application of the cleaner production method in the galvanization industry and its influence on employment, quality of work environment and qualification of employees. Firstly the current situation in the galvanization industry in the Czech republic and its characteristics are described. In an example of a galvanization company the impact of cleaner production measures is shown in the economic, environmental and social area. The case study shows that the impact on employment was in this example neutral, however the measures have a potential to retain recent employment in the company. The most important impact of cleaner production measures is an improvement of the working environment especially regarding heat, noise and lighting conditions. The study concludes with possible future applications of the cleaner production in the field of a galvanization industry in the Czech republic.

### **KEY WORDS**

Cleaner production, galvanization, sustainable development, employment, qualification, quality of work environment.

## ÚVOD

Galvanizace<sup>131</sup> je jedním ze způsobů ochrany kovových materiálů před korozí a povětrnostními vlivy. Povrchově upravené materiály se uplatňují zejména v automobilovém a leteckém průmyslu, ve stavebnictví, dopravě, nábytkářství – tedy všude tam, kde je třeba zvýšená odolnost a trvalost materiálů nebo je vyžadován jejich estetický design<sup>132</sup>. S růstem poptávky po hutních výrobcích vzrůstá také potřeba jejich ochrany před zevními vlivy (Strzyz, 2008). Prevence znečištění je v současnosti jedním ze zásadních způsobů inovací v galvanickém průmyslu (Cagno, Tardini, Trucco, 2004). Z environmentálního hlediska je toto průmyslové odvětví perspektivní v oblasti ochrany kovových materiálů před degradací - prodlužuje životnost materiálů a šetří tak zdroje a životní prostředí. Jen tenká vrstva kovu je potřeba, aby byl původní materiál ochráněn - např. pro ochranu jedné tuny šroubů je třeba jen jeden kilogram zinku (BREF, 2002). Na druhou stranu je produkce pokovených povrchů spojena s některými negativními aspekty pro životní prostředí. Mezi nejzávažnější patří velká spotřeba vody, některých vstupních materiálů, energie a produkce toxických odpadních vod a kalů. Ekonomické zdůvodnění povrchové úpravy kovových materiálů spočívá v odhadech ztrát způsobených korozí. Odhaduje se, že v Evropě je denní ztráta způsobená korozí ocelových povrchů rovna 218 milionům eur (BREF, 2002). Jiní autoři (Fresner a kol., 2007) udávají, že je to asi 0,5 eura za den na jednoho obyvatele Evropské unie.

Cílem případové studie je analyzovat sociální důsledky opatření čistší produkce ve vybraném podniku. Identifikací faktorů, které vedly k dosaženým výsledkům, lze najít příležitosti pro další podniky, které hledají způsoby rozvoje v oblasti ekonomické a zároveň environmentální a sociální (podobné výzkumy byly provedeny v Itálii a Rakousku viz Fresner, Sage a Wolf, 2002; Cagno, Tardini a Trucco, 2004; Fresner a kol., 2007). Z metodologického hlediska byla zvolena forma případové studie, která umožňuje hlubší rozbor konkrétního případu (Yin, 2003) a zároveň ověřuje výsledky dřívějších kvantitativních výzkumů v zemích EU (Rennings a kol., 2001; Getzner, 2002). Nejdříve je popsána situace v daném podnikatelském prostředí a situace na trhu práce. Spolu s charakteristikami zkoumaného podniku jsou popsány okolnosti implementace opatření čistší produkce a jsou analyzovány ekonomické, environmentální a sociální důsledky zvolených opatření. Na závěr je provedeno zhodnocení vlivů na zaměstnanost, kvalifikaci a pracovní prostředí v podniku. I když metodika případové studie nemůže přinést výsledky, které by bylo možné generalizovat, jsou v závěru nastíněny potenciální pozitivní dopady aplikace metodiky čistší produkce v odvětví.

## ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ

Povrchová úprava materiálů zahrnuje širokou škálu produktů. Má-li být pojednáno o tomto podnikatelském odvětví, je však třeba rozšířit analýzu na celý obor kovovýroba obsahující kromě samotné povrchové úpravy (OKEČ 28.5., NACE 25.61) i výrobu kovových konstrukcí kovodělných a kovodělných výrobků jako jsou zvedací zařízení, elektrická vedení, regály, zábradlí, kovové prefabrikáty jako rámy na dveře a okna, kovové nádrže, zásobníky, topná

<sup>131</sup>Jako galvanizace (anglicky plating, galvanization) je v průmyslové výrobě obvykle označován proces, kdy je ocelový povrch pokryt tenkou vrstvou jiného kovu. Dnes je pojem užíván také v rozšířeném významu jako aplikace ochranné kovové vrstvy na jiný kovový povrch, např. metodou tzv. žárového zinkování (hot-dip galvanization). Zinkové povlaky dnes patří k nejčastějším způsobům galvanických povrchových úprav – asi 20 až 25 % (Valeš, 2006). Obecně je za účelem pokovení užíváno jako ochranné kovové vrstvy podle typu použití různých materiálů jako např. zinek, chrom, nikl, zlato, stříbro a cín.

<sup>132</sup> Například v každém automobilu, který jsou dnes vyráběni, se nachází asi 2-3 tisíce galvanizovaných součástek. V jednom letadle typu Airbus je to až 2 miliony součástek (Fresner a kol., 2007). Pokovení se však uplatňuje také ve šperkařství, k povrchové úpravě některých hudebních nástrojů, náradí, ke zvýšení odolnosti dopravně-užitkových konstrukcí (pouliční lampy, zábradlí) a jinde.

tělesa, kotle, parní generátory (NOZV, 2010). Na jejich výrobě je povrchová úprava do jisté míry závislá.

Největším producentem galvanizované oceli na světě je Čína, kde se současně nachází i nejvíce galvanických provozů. V Evropě se povrchovou úpravou materiálů zabývá více než 10 000 podniků využívajících k tomuto účelu elektrolytické nebo chemické procesy a dalších 8 300 podniků ve svých provozech využívá specializovaná galvanická zařízení (Fresner a kol., 2007). V České republice působí v této oblasti několik desítek podniků, z nichž některé jsou sdruženy v Asociaci českých a slovenských zinkoven (AČSZ). Odvětví v Evropě vytváří asi 440 000 pracovních míst (včetně výroby tištěných spojů). Profesní sdružení nalezneme ve většině členských států a na celoevropské úrovni působí Evropská asociace pro povrchové úpravy (European General Galvanizers Association - EGGA). Mezi největší výzvy odvětví patří v současnosti růst ceny vstupních surovin (kovů)<sup>133</sup>, konkurence z Asie (zejména nárůst kvality výrobků dovážených z Číny), deficit kvalitních lidských zdrojů pro technologii galvanizace a ochrana životního prostředí (Pachta, 2008). Zejména posledních dvou zmíněných problémů se týká obsah této případové studie.

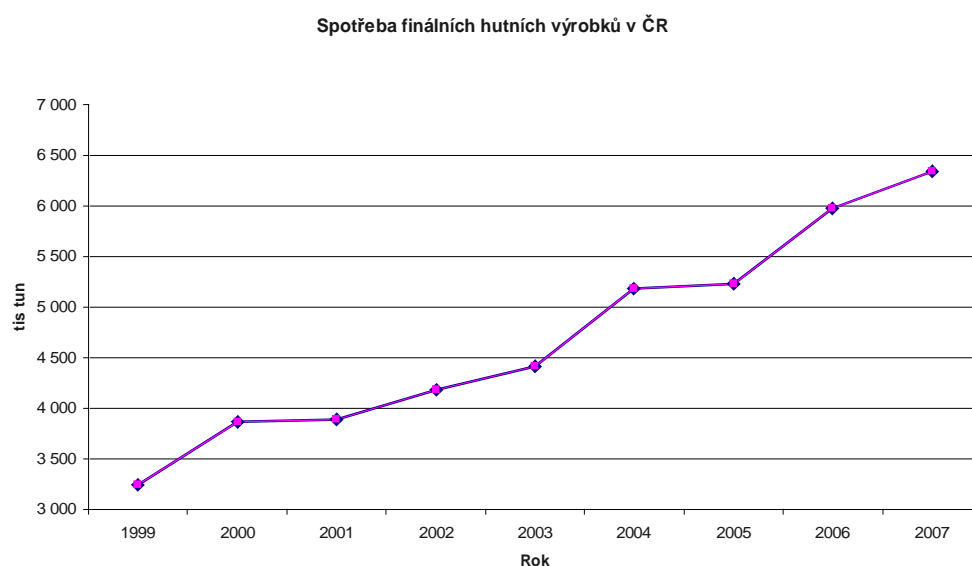
V posledních letech byl pro rozvoj odvětví významný posun v oblasti legislativy (Kreibich, 2006a). Podnikání v této oblasti je ovlivněno zejména některými evropskými směnicemi, které jsou implementovány v české legislativě jako zákon č. 100/2001 Sb. o posuzování vlivu na životní prostředí (EIA) a zákon č. 76/2002 Sb. o integrované prevenci (IPPC 96/61/EC). Integrovaná prevence a využívání nejlepších dostupných technik (BAT) mají zamezit vzniku emisí tím, že jsou optimalizovány technologické postupy. Vzhledem k povaze výroby však taková opatření vyžadují relativně vysoké investice do nových technologií, jejichž návratnost je spíše ve střednědobém horizontu. Aktuálním problémem je zákaz používání šestimocného chromu Cr6+<sup>134</sup> a s tím související hledání náhradní technologie (Valeš, 2006) a také potřeba zavádění alternativních způsobů zinkování (Kreibich, 2006b). Některé výroby byly již inovovány například technologií kyselého zinkování, při které není použito kyanidů ani šestimocného chromu.

Protože poptávka po povrchové úpravě kovů je determinována objemem hutní výrobou a poptávky v odběratelských odvětvích, uvádím několik faktů týkajících se primární produkce hutních výrobků. Předkrizový vývoj v odvětví (do r. 2007) vykazoval nárůst poptávky po finálních hutních výrobcích (viz obr. 1). Zatímco v roce 1999 jich bylo v České republice vyprodukováno 3 246 tis. tun, v roce 2007 už to bylo 6 344 tis. tun. Průměrná spotřeba hutních výrobků na obyvatele se tak zvýšila z 325 kg na 634 kg, což znamená nárůst o více než 95 %. Spolu s nárůstem produkce hutní výroby vzrostlo množství pozinkované oceli ve stejném období o 123 %, což v přepočtu na obyvatele České republiky činilo rozdíl mezi lety 2001 a 2007 asi 9 kg. Tento trend byl pozitivně ovlivněn především vývojem v odvětvích, která povrchově upravené materiály poptávají - tedy růstem poptávky po produkci průmyslu, stavebnictví a ve výstavbě infrastruktury (Strzyž, 2008) – viz graf 1.

<sup>133</sup> Cena kovů představuje asi 15 až 30 procent ceny finální produkce.

<sup>134</sup> Směrnice EU 2000/53/EG nařizuje, aby veškeré systémy dokončovacích operací obsahující Cr6+ byly nahrazeny postupy bez šestimocného chromu. Tento chemický prvek je nebezpečný jak pro zdraví člověka (podráždění pokožky, poškození ledvin, leptání sliznic, prokázaná karcinogenita), tak i pro životní prostředí. Již dříve bylo v podobné souvislosti významně omezeno užívání kadmia.

Graf. 1 Spotřeba finálních hutních výrobků v České republice mezi lety 1999 a 2007 (tis. tun)



Zdroj: Strzyž, 2008

## ZAMĚSTNANOST V ODVĚTVÍ

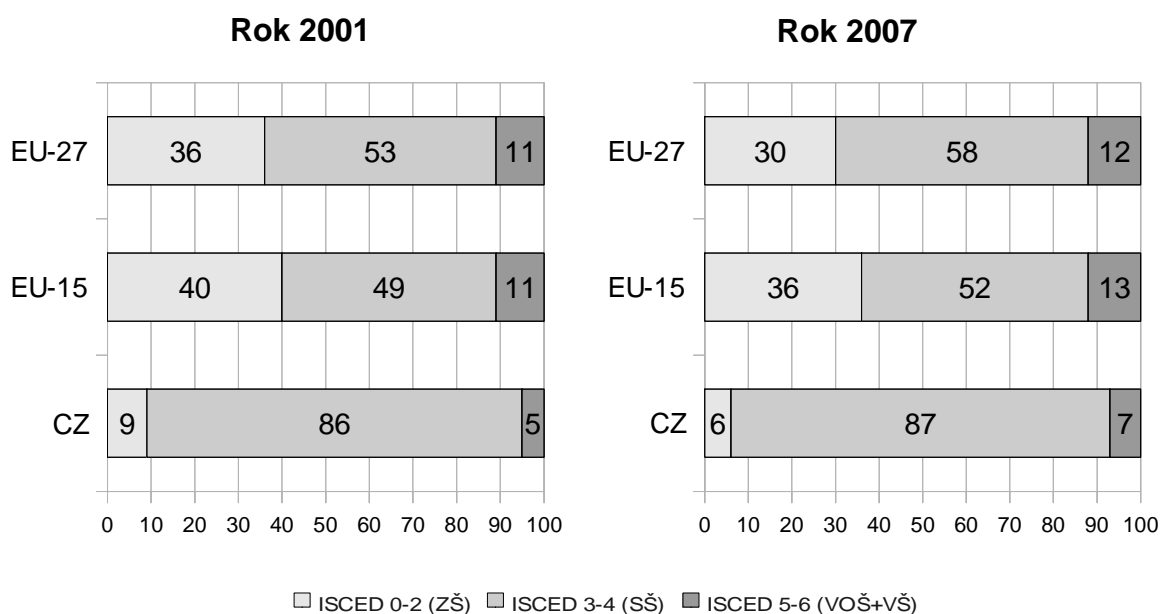
I když samostatné analýzy zaměstnanosti pro odvětví povrchová úprava a zušlechťování kovů (CZ-NACE 25.61) nejsou dostupné, můžeme vývoj zaměstnanosti v tomto hospodářském segmentu posuzovat podle poptávky po pracovnících v celém kovoprůmyslu, kam bývá zařazována např. výroba kovových konstrukcí, nástrojů a náradí, parních kotlů apod. a také povrchová úprava kovů. Situace v kovoprůmyslu je do značné míry dána hospodářskou situací v odběratelských odvětvích jako automobilový průmysl, stavebnictví a strojírenství. Do roku 2008 existovala v odvětví výroby kovových konstrukcí vysoká poptávka po pracovních pozicích jako jsou svářeči, ale byl zájem i o další pracovní pozice související s povrchovou úpravou kovů. Ta byla stimulována konjunkturou ekonomiky a vysokou poptávkou ve výše uvedených odběratelských odvětvích (kovoprůmysl i odběratelská odvětví do jisté míry vyžadují pracovníky obdobných kvalifikací a na trhu práce jsou proto konkurenty). Nástup hospodářské krize však zastavil růst poptávky po těchto pracovnících a do budoucna se očekává, že by mohla zaměstnanost v kovoprůmyslu klesnout v období 2008 - 2020 až o 40 tisíc osob, tj. 20 % současné zaměstnanosti v odvětví (NOZV, 2010). Očekávání jsou spojována se dvěma předpoklady. Prvním z nich je pozvolný přesun od montáže směrem k technologicky náročnějším činnostem a k navazujícím službám. Budoucnost zřejmě přinese vyšší investice do nových technologií, což bude pravděpodobně znamenat nižší potřebu lidské práce a zároveň nárůst kvalifikačních požadavků. Druhý předpoklad spočívá v zachování současné mzdové úrovně v odvětví, která je relativně nižší než průměr v ostatních odvětvích. Lze tedy očekávat nižší zájem absolventů o uplatnění v tomto oboru<sup>135</sup>. Nižší zaměstnanost se projeví zejména u profesí s nejnižší kvalifikací (vyučení) a jejich pracovní místa budou nahrazována konstruktéry, mechaniky a technologi v důsledku využití pokročilejších technologií ve výrobě. Dalším trendem pravděpodobně bude vzestup poptávky po dodávkách do sektoru energetiky včetně obnovy dosluhujících zařízení, kde se výrobky kovoprůmyslu také uplatňují (NOZV, 2010).

<sup>135</sup> Mzdová úroveň v galvanovnách může být naopak vyšší než průměr. Jedním z aspektů, který ovlivňuje zaměstnanost v provozech úpravy kovů, je riziko dlouhodobého vlivu na zdraví pracovníků.

## KVALIFIKACE V ODVĚTVÍ

Otázka kvalifikace zaměstnanců je v tomto oboru podstatným problémem a lze očekávat, že jeho důležitost bude v budoucnu narůstat. Srovnáme-li situaci v České republice se situací v zemích Evropské unie (viz graf 2), je zřejmá existence nerovnováhy zejména v oblasti vyššího vzdělání (vyšší odborné a vysokoškolské), kde naši pracovníci zaostávají za pracovníky EU v průměru o 7 %. Také však vidíme, že v našich provozech je výrazně méně zaměstnanců se základním vzděláním (NOZV, 2010). I když produktivita práce v odvětví vzrostla mezi lety 2004 a 2006 téměř o 35 %, stále však jsme na třetinové úrovni oproti zemím EU (27).

Graf. 2 Vzdělanostní struktura v odvětví Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků - zahrnuje OKEČ 28 (v %)



Zdroj: NOZV, 2010 (podle dat EUROSTAT: Labour Force Survey, roční průměry)

Co se týče vývoje profesní struktury, jsou změny mezi lety 2001 a 2007 jen málo významné. V České republice vzrostl podíl technických pracovníků (o asi 4 %), naopak poklesla potřeba pracovníků obsluhy strojů a zařízení (o asi 3 %). Rozdíly v profesní struktuře mezi ČR a EU kopírují odlišnosti vzdělanostní struktury – statistiky udávají vyšší zastoupení pracovníků s vyšší kvalifikací (vedoucí a řídicí pracovníci) a nižší podíl méně kvalifikovaných (pomocní a nekvalifikovaní pracovníci) – viz tab. 1.

Tab. 1 Profesní struktura odvětví v odvětví Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků - zahrnuje OKEČ 28 (v %)

	<i>CZ</i>		<i>EU-15</i>		<i>EU-27</i>	
	<i>2001</i>	<i>2007</i>	<i>2001</i>	<i>2007</i>	<i>2001</i>	<i>2007</i>
<i>Vedoucí a řídicí pracovníci</i>	4,2	4,8	6,3	6,8	6,1	6,6
<i>Vědci a odborníci</i>	3,5	3,0	3,1	3,7	3,2	4,0
<i>Techničtí pracovníci</i>	12,6	16,8	8,6	10,2	8,7	10,0
<i>Administrativní pracovníci</i>	5,2	4,3	9,4	8,4	8,8	7,6
<i>Provozní pracovníci ve službách a obchodě</i>	0,5	0,3	0,6	0,5	0,6	0,5
<i>Kvalifikovaní řemeslníci</i>	45,6	45,6	45,4	45,1	46,2	46,1
<i>Obsluha strojů a zařízení</i>	25,7	22,8	21,4	19,6	21,1	19,6
<i>Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci</i>	2,9	2,3	5,3	5,6	5,3	5,4
<i>Celkem</i>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Zdroj: NOZV, 2010 (upraveno)

Lze tedy shrnout, že v odvětví stále existuje kvalifikační deficit a lze předpokládat, že v budoucnu bude potřeba vysoce kvalifikovaných pracovníků dále narůstat, a to i v důsledku prognózované obměny technologií.

## ČISTŠÍ PRODUKCE V ODVĚTVÍ

Čistší produkce (CP) je soubor preventivních opatření, která mají za cíl omezovat nebo zcela odstranit negativní dopady produkce na životní prostředí. Tato opatření se týkají například racionalizace existujících procesů v podniku, revize toků materiálových vstupů a energií, optimalizace výrobních procesů – z ekonomického hlediska tedy opatření čistší produkce představují tvorbu nákladových úspor. Jednou z bariér zavádění environmentálně šetrných opatření v podniku bývá přesvědčení, že taková opatření jsou finančně náročná (nové technologie, změna organizace práce). Tyto obavy nepotvrzují projekty uskutečněné pomocí metodiky čistší produkce v jiných odvětvích ekonomiky. Některá z opatření mohou být neinvestičního charakteru a mohou okamžitě šetřit náklady. Projekt CP navíc zúčastněným podnikům přináší jak vyhodnocení jejich současných dopadů na životní prostředí, tak nástroj pro stálou aplikaci preventivního přístupu (Kulhavý, 2009; Kulhavý, 2008; Dobeš a kol., 1998; Kozielová, Najmanová, Šlesinger, 2008). Přitom pozitivní efekty nemusí vyplývat pouze pro subjekt, který čistší produkci uplatňuje. Vzhledem k širšímu přesahu opatření (např. vztah zaměstnanosti a zvýšení výdělkové schopnosti ve venkovských oblastech), může projekt čistší produkce přispět k rozvoji okolních obcí či regionu.



Čistší produkce se v odvětví povrchové úpravy kovů uplatňuje již několik desetiletí, nicméně závažný impuls přinesla až evropská směrnice o integrované prevenci (IPPC 96/61/EC). Podle ní už není pro provoz dostatečným plnit jednotlivé limity, ale vyžaduje integrovanou prevenci znečištění využíváním nejlepších dostupných technologií<sup>136</sup>. Výzkum mezi italskými podniky (Cagno, Tardini, Trucco, 2004) ukázal, že nejkritičtějším místem bývá materiálová substituce a zvláště využití metod čištění (odmašťování), které nevyžadují použití toxických chemických látek. Problematickou není jen stránka technologická, ale také získání know-how a kvalifikace odborných pracovníků. Jiná studie (Fresner, Sage, Wolf, 2002) ukázala, že vzdělávání pracovníků, získávání zkušeností a manažerský přístup mohou mít podstatný vliv na environmentální a ekonomické výsledky produkce. Metaanalytická studie přínosů prevence znečištění zahrnující projekty z celého světa (Cagno, Trucco, Tardini, 2005) ukázala, že motivace podniků pro zavedení preventivních postupů se v posledních letech mění od legislativní podmíněnosti k ekonomickému profitu a strategickému přístupu podmiňujícímu dlouhodobou konkurenceschopnost.

### Popis zkoumaného podniku

Tab. 2 Základní charakteristiky zkoumaného podniku

Název podniku	EF, s. r. o.
Místo působení	Jihomoravský kraj
Odvětví, zaměření činnosti	CZ –NACE 25.61. – Povrchová úprava a zušlechťování kovů
Počet zaměstnanců	40
Roční obrat (2008)	38 mil. Kč
Zájmová technologie	galvanické pokovování kovových materiálů
Projekt CP realizován v roce	ve fázi realizace (projekt CP zpracován v roce 2008)

Zdroj: EF, s. r. o.

Společnost EF, s.r.o. se zabývá povrchovou úpravou ocelových a hliníkových dílů pro automobilový a nábytkářský průmysl (galvanické pokovení a chemické úpravy kovů). Svoji činnost provozuje od roku 2001. Společnost má zavedený systém řízení kvality ISO 9001:2000 a ISO TS 16949 (systémy managementu jakosti dodavatelů do automobilového průmyslu) a systém EMS dle normy ČSN EN ISO 14 000:2004. Společnost je držitelem integrovaného povolení ve smyslu zákona č. 76/2002 Sb., v němž je konstatováno, že provoz

<sup>136</sup> Nejlepší dostupné techniky (Best available techniques – BAT) jsou definovány jako: „...nejúčinnější a nejpokrokovější stupeň vývoje použitých technologií a způsobů jejich provozování, které jsou vyvinuty v měřítku umožňujícím jejich zavedení v příslušném hospodářském odvětví za ekonomicky a technicky přijatelných podmínek s ohledem na náklady a přínosy, pokud jsou provozovateli zařízení za rozumných podmínek dostupné a zároveň jsou nejúčinnější v dosahování ochrany životního prostředí jako celku“ (zákon č. 76/2002 Sb.).

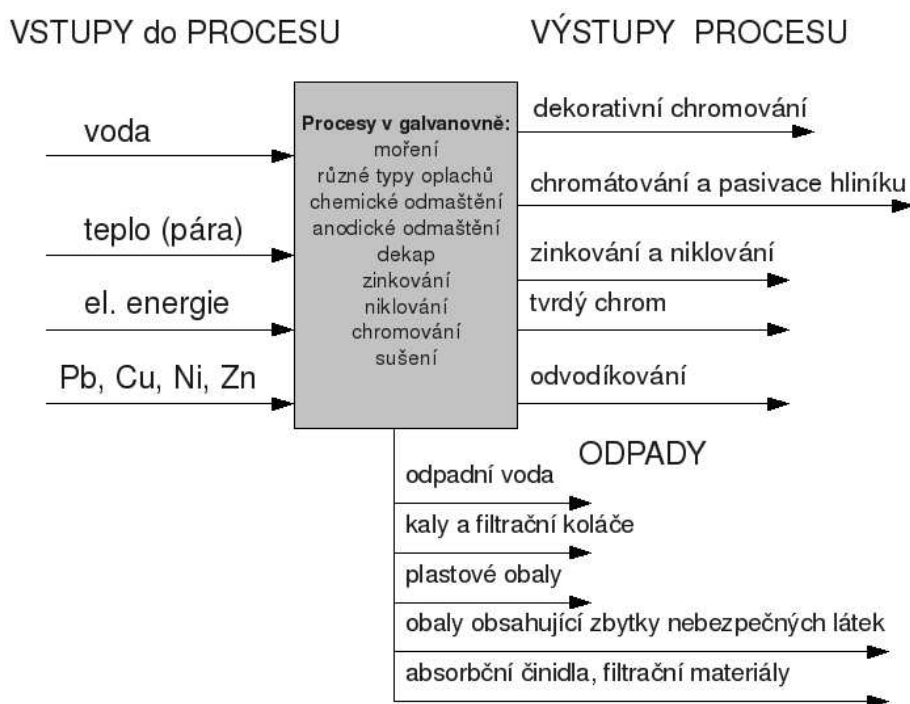
odpovídá parametrům nejlepších dostupných technik (BAT – Best Available Techniques). V provozu byl zpracován energetický audit v souladu se zákonem č. 406/2000 Sb. o hospodaření energií. Společnost má celkem 40 zaměstnanců. Zaměstnanci v hlavních profesích (asi 85 % všech zaměstnanců) pracují v třísměnném provozu, v podniku jsou dále zaměstnáni pracovníci na administrativních pozicích, odborní pracovníci a THP pracovníci.

Výroba v širším slova smyslu je organizována jako příjem materiálu, polotovarů a součástí, jejich skladování, realizace na technologických linkách, zkoušení výrobků a jejich expedice. Vlastní výroba v podniku probíhá na několika pracovištích – pěti samostatných linkách:

1. dvouřadá linka dekorativního chromování o projektované kapacitě 65 400 m<sup>2</sup> pokovovaného povrchu dílů za rok, 2. dvouřadá linka niklování a dekorativního chromování s projektovanou kapacitou 87 000 m<sup>2</sup> za rok, 3. jednořadá linka chromátování a pasivace hliníku s projektovanou kapacitou 14 160 m<sup>2</sup> za rok, 4. dvouřadová linka zinkování a niklování s projektovanou kapacitou 54 500 m<sup>2</sup> za rok a 5. ruční linka pro tvrdé chromování s projektovanou kapacitou 4 400 m<sup>2</sup> za rok. Celková roční produkce dosahuje v peněžním vyjádření objemu 28 mil. Kč.

Na obrázku č. 1 níže je uvedeno schéma zobrazující nedůležitější vstupy a výstupy výrobního procesu.

Obr. 1 Blokové schéma provozu galvanovny – přehled hlavních vstupů a výstupů



Zdroj: autor

Galvanovna není producentem vlastních dílů k pokovení. Materiál přivázejí i odvázejí jednotliví zákazníci, v popisovaném provozu je tedy prováděno pouze požadované pokovení. Dle požadované povrchové úpravy jsou hlavními vstupními surovinami anody olova, mědi, niklu a zinku. Jako vstupních surovin je používáno také některých chemikálií (kyseliny).

Jedním z významných odpadních toků je odpadní voda, která je čištěna v neutralizační stanici (koncová technologie). Zde jsou odpadní vody přečištěny a vypouštěny přes pískový filtr speciální kanalizací do blízkého vodního toku. Po neutralizaci vzniká jako odpadový materiál kal, který je dále předáván subjektům oprávněným k jeho likvidaci.

Mezi environmentálně významné technologie používané ve výrobě patří:

- **Moření** výrobků je prováděno za účelem odstranění kysličníků kovů a okysličených plátek kovu, které vznikají při tepelném tváření kovových slitin. K tomu je užíváno chemických sloučenin jako kyselina sírová, kyselina chlorovodíková, kyselina dusičná a kyselina sodná.
- **Odmaštění.** Protože galvanický povlak je možné nanášet pouze na zcela odmaštěné povrchy, je při produkci používána řada postupů, které odmaštění zajišťují (např. hrubé odmaštění bez proudu, elektrolytické za pomoci proudu; odmaštění ponorem, postřikem nebo v parách rozpustidel; odmaštění za pomoci roztoků alkálií nebo par rozpustidel).
- **Sušení** může probíhat ve třech stupních. Sušení za normální teploty je používáno u drobného materiálu, sušení za zvýšené teploty (100-110 °C) pro větší pokovené dílce a sušení za velmi zvýšené teploty (180-200 °C) je vyžadováno při odvodňování spojovacího materiálu, pružin, podložek apod.
- **Dekapování** (přemoření) zbavuje povrch materiálu tenké vrstvy kysličníků, která se vytváří při styku kovu s vodou nebo se vzduchem. Slouží k ochraně povrchu před oxidací, než započne samotné pokovení. Používá se například kyselina sírová nebo kyselina chlorovodíková.

### **Popis opatření čistší produkce ve vybraném podniku**

V případě provozu galvanoven lze pomocí metodiky čistší produkce dosáhnout snížení dopadů na životní prostředí lepším využíváním vstupů (energie a materiály) a jejich porovnání s výstupy. Velmi výhodné může být zhodnocení efektů vyplývajících ze zkvalitnění pokovování zpracovávaných výrobků, u nichž lze s úspěchem využít jak údajů mezioperační kontroly, tak i kontroly výstupní.

Před realizací opatření čistší produkce byla provedena vstupní analýza, jejímž cílem bylo identifikovat oblasti, ve kterých by bylo možné zlepšit environmentální parametry produkce. Analýzou byly získány údaje o využití materiálů a především energií, identifikovány jejich ztráty a především jejich příčiny. Tyto podklady byly využity v další fázi projektu - návrhu opatření (viz dále). Takto byly vytipovány oblasti:

- snížení měrné spotřeby energie při pokovování
- snížení spotřeby energie v technologickém procesu, prostupu tepla stěnami výrobní haly
- snížení produkce vysokého množství kalů
- lepší využívání energií ve vanách

Z hlediska snížení finančních ztrát a minimalizace negativního vlivu výroby na životní prostředí je prioritní oblastí vysoká spotřeba energií. Problémem s tím souvisejícím je zastaralost technického a technologického vybavení provozu (systém regulace otopné soustavy). Spotřeba energií je dána především technologickým vybavením, systémem vytápění hal a provozem dalších instalací v objektu galvanovny a projevuje se zejména v těchto činnostech:

- odběr tepla ve formě páry a její rozvod k technologickým a topným spotřebičům včetně kondenzátního hospodářství s vrácením kondenzátu dodavateli tepla
- teplovzdušné vytápění výrobní haly z parních rozvodů
- teplovodní vytápění administrativní budovy a sociálních zařízení z výměňkové stanice
- transformace elektřiny a rozvod elektrického proudu
- výroba stlačeného vzduchu v centrální kompresorové stanici a jeho rozvod
- příprava TUV v centrálním zdroji ve výměňkových stanicích a její rozvod

V další fázi byly vytvořeny návrhy čtyř opatření. Tato opatření se zaměřují pouze na prioritní dříve identifikované oblasti. Návrhy dalších opatření v budoucnu by se mohly týkat přímo technologie produkce a odpadového hospodářství. Vzhledem k tomu, že podnik v době plánování projektu zvažoval přesun na jiné stanoviště, je možné, že plánovaná opatření nebudou realizována v plném rozsahu, resp. bude třeba udělat novou analýzu v nových podmínkách. Navržená opatření proto mají charakter doporučení a jsou doplněna výčtem ekonomických, environmentálních a sociálních přínosů.

### **Opatření 1: Tepelná izolace výrobního objektu**

Tab. 3 Efekty tepelné izolace výrobní haly

#### **Dosažené efekty opatření**

**Ekonomické** Podnikový efekt (hrubý výnos): 313 tis. Kč  
 Investice: 3 500 tis. Kč  
 Provozní náklady: nevznikají  
 Návratnost: 12,63 roku

**Environmentální** Energie:  
 → snížení spotřeby tepelné energie o 855,3 GJ ročně.

**Sociální** → zlepšení pracovních podmínek ve výrobních prostorách (BOZP) - stabilizace teploty v hale, světelné podmínky

*Zdroj: EF, s. r. o.*

Výrobní hala je dvoupodlažní budova se železobetonovými nosnými konstrukcemi, s vyzděným nebo proskleným (copilit) obvodovým pláštěm a výplněmi. Je vybavena vytápěním převážně teplovodně a teplovzdušně z centrálních zdrojů v areálu. Stavba pochází z druhé poloviny 70. let minulého století. Výrobní hala je energeticky ztrátová. Projekt tepelné izolace byl navržen v rozsahu: zateplení obvodových stěn (kontaktní zateplovací systém a náhrada copilitových stěn za YTONG 300 mm), výměna oken, výměna vrat a dveří. Po uvedených úpravách je úspora tepla předpokládána ve výši 52,68 %. Nárůst provozních nákladů není předpokládán. Překážkou by mohla být vysoká návratnost investice, která činí téměř 13 let. Opatření lze realizovat také v investičně méně náročné variantě, která počítá pouze s výměnou oken. Zde se dá předpokládat rychlejší návratnost investice než u rozsáhlých stavebních úprav. Investiční náklady by v tomto případě činily 900 tis. Kč, předpokládaný podnikový efekt 147 tis. Kč, návratnost 7,22 roku a úspora tepelné energie 448 GJ ročně.

## Opatření 2: Instalace regulace ekvitermní otopné soustavy

Tab. 4 Efekty regulace ekvitermní otopné soustavy

### Dosažené efekty opatření

**Ekonomické** Podnikový efekt (hrubý výnos): 166 tis. Kč  
Investice: 400 tis. Kč  
Provozní náklady: nevznikají  
Návratnost: 2,75 roku

**Environmentální** Energie:  
→ Předpokládaná úspora energie činí 365,95 GJ.

<b>Sociální</b>	→ Zlepšení pracovních podmínek pro zaměstnance, vyrovnaní technologické teploty.
-----------------	--

Zdroj: EF, s. r. o.

Problémem je, že současná centrální výměňková stanice teplovodního vytápění je technologicky zastaralá, předimenzovaná a chybí jí automatická regulace. Výstupní teplota otopné vody z výměníku není regulována v závislosti na venkovní teplotě, proto dochází zejména v teplých měsících k přetápění objektu. Opatření nahrazuje starou výměňkovou stanici za moderní ekvitermní regulační techniku primárního topného okruhu s automatickou regulací jednotlivých topných větví podle teplot v jednotlivých referenčních místech. Úspory tepla mohou vzniknout zejména na těchto místech: automatizace a rekonstrukce ohřevu galvanických lázní – 1850 GJ/rok dodávkového tepla; provedení rekonstrukce parních rozvodů a rekonstrukce zdroje teplovodního vytápění – 632 GJ/rok dodávkového tepla; instalace zařízení pro využití zbytkového tepla k ohřevu TUV – 192 GJ/rok dodávkového tepla.

## Opatření 3: Rekonstrukce tepelného hospodářství

Tab. 5 Efekty rekonstrukce tepelného hospodářství

### Dosažené efekty opatření

**Ekonomické** Podnikový efekt (hrubý výnos): 208 tis. Kč  
Investice: 1100 tis. Kč  
Provozní náklady: nevznikají  
Návratnost: 5,47 roku

**Environmentální** Energie:  
→ Snížení spotřeby tepelné energie o 568,38 GJ ročně.

**Sociální** → Zlepšení pracovních podmínek ve výrobních prostorách (BOZP) - vyrovnaní technologické teploty.

Zdroj: EF, s. r. o.

Systém tepelného hospodářství v podniku je zastaralý, ztráty na rozvodech tepla tvoří asi 30 % technologické spotřeby tj. přibližně 1850 GJ. Podnik nemá zavedeno vlastní měření spotřeby tepelné energie (celkové a na jednotlivých úsecích provozu). V opatření je

navrhováno vybudování komplexní moderní výměňkové stanice (např. spirální výměník). Toto opatření přímo navazuje na opatření č. 3.

#### **Opatření 4: Snížení spotřeby elektrické energie při klimatizaci provozu.**

Tab. 6 Efekty snížení spotřeby elektrické energie při klimatizaci provozu.

##### **Dosažené efekty opatření**

<b>Ekonomické</b>	Podnikový efekt (hrubý výnos): 47 tis. Kč Investice: 39 tis. Kč (úspora investičních nákladů 65 tis. Kč) Provozní náklady: nevznikají Návratnost: okamžitá
<b>Environmentální</b>	Energie: → Snížení spotřeby elektrické energie o 20 tis. kWh ročně.
<b>Sociální</b>	→ Zlepšení pracovních podmínek ve výrobních prostorách (BOZP) – snížení hluku.

*Zdroj: EF, s. r. o.*

Lze předpokládat, že cena elektrické energie bude v budoucnu růst. Vzhledem k tomu, že velká část elektrické energie je v provozu spotřebovávána elektrickými ventilátory (celkem 9 odtahů), je třeba jejich provoz racionalizovat. Proto je navrhována postupná instalace statických ventilátorů místo ventilátorů klasických (žádná spotřeba elektrické energie, nižší pořizovací cena – realizovaná úspora až 65 tis. Kč, delší životnost než elektrické ventilátory). Lze použít například vysoce účinné a úsporné ventilační turbíny Lomanco. Jejich předností je bezenergetické větrání prostor. Jedná se o typ větracích hlavíc, které využívají působení větru k vytvoření sacího účinku. V době bezvětří je naopak využito termodynamického vztlaku teplého vzduchu. Bylo doporučeno zvolit ventilační turbínu VT BIB 14 (hliníkové provedení) která odvětrá 710 m<sup>3</sup> hod. Při posuzování opatření je třeba brát v úvahu i smlouvu s rozvodnými závody o odběru elektrické energie. Nedodržení rozsahu odběru je velmi citelně penalizováno.

##### **Shrnutí dosažených efektů**

Tab. 7 Shrnutí dosažených efektů opatření čistší produkce

##### **Hlavní odpadní tok:**

- tepelná energie
- elektrická energie

Snížení spotřeby energií je odhadováno o 15 % oproti původnímu stavu.

##### **Množství hlavního odpadního toku za rok sníženo o:**

- snížení spotřeby tepelné energie o 1382,33 GJ až 1789,63 GJ ročně
- snížení spotřeby elektrické energie o 20 tis. kWh ročně

##### **Celkové finanční úspory dosažené v projektu:**

- 881,5 tis. Kč/rok

##### **Celkový potřebný objem finančních prostředků nutný k realizaci opatření:**

- 4 600 tis. Kč (projekt rekonstrukce haly v dražší variantě a započítána úspora nákladů při výměně ventilátorů)

##### **Průměrná doba návratnosti investic pro celý projekt:**

→ 5,614 roku

### **Vnitřní výnosové procento (IRR) pro celý projekt:**

→ na základě informací poskytnutých podnikem nelze určit

*Zdroj: Centrum čistší produkce Brno*

Vzhledem k tomu, že počtem zaměstnanců i objemem produkce se jedná o malý podnik, není z technologického hlediska vhodné využít k pokrytí investice způsob financování, který využívá splácení z úspor<sup>137</sup>. Jako alternativní řešení bylo navrženo financování investičních opatření z operačního programu Průmysl a podnikání (předpoklad kofinancování z 50 %). V důsledku realizace navržených opatření podnik předpokládá dosažení dodatečných výnosů ve výši 4 %.

## **ANALÝZA SOCIÁLNÍCH DOPADŮ ČISTŠÍ PRODUKCE**

Opatření, které byla v rámci projektu čistší produkce navržena, jsou specifická tím, že se netýkají přímo výrobní technologie. Jsou zaměřena na snížení energetické náročnosti provozu, tedy na efektivnější využívání vstupů (teplo, elektrická energie). To se odráží i v charakteru sociálních efektů čistší produkce v podniku. Mezi další sociální efekty, které se přímo netýkají zaměstnanců podniku, je možné zařadit budování pozitivního image podniku jako subjektu, který se zabývá důsledky výroby pro životní prostředí. Vzhledem k dřívějším problematickým vztahům se státní správou a občanskými sdruženími může takový krok podniku přispět k vytváření atmosféry spolupráce mezi těmito subjekty<sup>138</sup>.

Nejvýznamnější efekty byly identifikovány v oblasti zlepšení pracovního prostředí. Vzhledem k povaze práce v provozu galvanovny jsou tyto efekty významné. Je odhadováno, že průměrná doba zaměstnanosti v provozu galvanovny je asi 10 let. Poté zaměstnanec odchází z důvodu zdravotních následků zapříčiněných dlouhodobě špatnými pracovními podmínkami. Lze se domnívat, že navrhovaná opatření směřující ke zlepšení pracovních podmínek, pozitivně ovlivní také dlouhodobý zdravotní stav zaměstnanců. To může mít za následek nižší fluktuaci a nemocnost zaměstnanců. Ověření tohoto předpokladu by však vyžadovalo detailní lékařskou studii (viz citované zahraniční výzkumy na toto téma).

### **Změna zaměstnanosti v podniku**

Výše uvedená opatření nemají přímý dopad na zaměstnanost v podniku. Celkový počet zaměstnanců bude zachován, opatření čistší produkce směřují ke stabilizaci pracovních míst zvýšením konkurenceschopnosti podniku realizací nákladových úspor. Podle odhadů podniku bude tímto způsobem zachováno asi osm pracovních míst. Lze předpokládat, že bude dosaženo zvýšení zaměstnanosti u dodavatelských subjektů, které budou pověřeny realizací opatření (energetika, stavebnictví). Mimo podnik nebudou v důsledku opatření přesunuty žádné činnosti (outsourcing).

### **Změna kvalifikace v podniku**

---

<sup>137</sup> v praxi je využívána metoda EPC (Energy Performance Contracting). Pro výrobní podnik to znamená, že realizovaný projekt je splácen až z prokazatelně dosažených úspor nákladů na energii. Samotný projekt je zajišťován specializovanou firmou nabízející energetické služby. Více informací např. na webové adrese: <http://www.epc-ec.cz/>

<sup>138</sup> Průmyslové provozy tohoto typu jsou v posledních letech oblastí zvýšeného zájmu médií a ekologických občanských sdružení. Velcí znečišťovatelé musejí svoji činnost dokládat např. formou hodnocení EIA (Environmental Impact Assessment) nebo v integrovaném povolení provozu. Tyto dokumenty jsou veřejně dostupné a dodržování stanovených limitů je kontrolováno dotýčenými institucemi (např. krajská hygienická stanice).

Změna kvalifikace dotčených zaměstnanců byla nízká vzhledem k realizaci opatření nevýrobního charakteru. V podniku je zaveden environmentální manažerský systém (EMS), v jehož rámci byla opatření CP realizována. Participující zaměstnanci podle vyjádření podniku zvýšili svoji kvalifikaci v této oblasti. Z hlediska kvalifikační struktury opatření směřovala k posílení pozic jako kvalifikovaný odborný dělník, mistr, technicko-hospodářský pracovník a vedoucí pracovník, což je v souladu s očekávaným trendem přechodu k výrobě náročnější na know-how. Opatření neměla vliv na výši mezd v podniku.

### **Změna kvality pracovního prostředí, rozložení pracovní doby a organizace práce**

Tuto oblast je také možné označit jako nejvýznamnější sociální důsledek opatření CP ve zkoumaném podniku. Kvalita pracovního prostředí v galvanických provozech bývá problematická z důvodu vystavení lidského organismu dlouhodobému působení toxických látek ve formě pevného spadu (APM – airborne particulate matter) - jde např. o zinek, chrom a nikl<sup>139</sup>. Ve zkoumaném podniku byla navržena opatření týkající se energetických úspor, tedy bezprostředně neovlivňující technologii. Je však třeba vzít v potaz, že teplota v provozu a její regulace má vliv na výrobní proces (jako proměnné zde vstupují např. teplota média v galvanizačních vanách, jeho koncentrace, teplota okolí). Automatizace regulace teploty tak vytváří provozně stabilní prostředí a pozitivně ovlivňuje kvalitu finální produkce. Zároveň jsou posíleny kompetence technologa ve spolupráci s mistrem a dalšími pracovníky v důsledku lepší kontroly nad výsledkem procesu galvanizace a tím i nižší zmetkovitosti výroby.

Ve zkoumaném podniku dále dojde k mírnému zlepšení hluku na pracovišti a větrání provozu instalací ventilačních turbín namísto používání stávajících elektrických ventilátorů. Výrazně je snížena zátěž horkem instalací automatické regulace otopné soustavy. Zejména v letních měsících byla provozní hala přetápěná, což negativně ovlivňovalo zdraví zaměstnanců a jejich pracovní výkonnost. Dojde také k mírnému zlepšení intenzity osvětlení v provozu výměnou současného zasklení s vysokou tepelnou prostupností za makrolon. Z hlediska rozložení pracovní doby je snížena nárazová činnost pracovníků údržby v důsledku instalace tepelných turbín lépe odolávajících provozním podmínkám. Organizace práce se v podniku změnila směrem k posílení významu týmové práce, pravidelného zhodnocování vlivů na životní prostředí a využívání látkového a energetického registru.

## **POTENCIÁL ČISTŠÍ PRODUKCE V ODVĚTVÍ Z HLEDISKA SOCIÁLNÍCH DOPADŮ**

I když metoda případové studie neumožňuje generalizovat zjištění získaná analýzou jednoho případu, uvádím dále některé možné efekty implementace opatření čistší produkce, které by mohly být uplatněny v odvětví povrchové úpravy kovů. Jejich zhodnocení však vždy záleží na konkrétní situaci podniku a místních podmínkách.

### **Pozitivní dopady na zaměstnanost a kvalifikaci**

V současné době se zdá, že je pro podniky ekonomicky efektivnější využít opatření týkajících se energetické náročnosti výroby s rychlou návratností (tzv. low hanging fruit). Technologická stránka výrobního procesu a její inovace jsou investičně náročnými opatřeními a rovněž vyžadují využití specifického know-how (Cagno, Tardini, Trucco, 2004, str. 433). Prognózy budoucího vývoje však ukazují, že je očekáván přesun od výrob náročných na práci směrem k technologicky náročným výrobám splňujícím přísné environmentální standardy (viz směrnice o IPPC, zákaz používání některých látek ve výrobě – kadmium a šestimocný chrom). Lze proto očekávat, že v souvislosti s tím bude růst poptávka po odborném

<sup>139</sup> Více informací např. v Integrovaném registru znečišťování na: [http://www.irz.cz/metody-mereni/zinek\\_a\\_sl](http://www.irz.cz/metody-mereni/zinek_a_sl)



technickém know-how, které bude zahrnovat také dostatečné povědomí o negativních důsledcích výroby a způsobech, jak jim předcházet. Jak uvádějí Paterová a Feistnerová (2009), v oblasti kvalifikace a certifikace pracovníků v oboru koroze a protikoroze ochrany (KCS401) byl schválen standard Std-401 APC, jehož součástí jsou kompetence bezpečnosti a předcházení ekologickým rizikům. Již dnes je možné v nabídce vzdělávacích kurzů pro profese jako galvanizér, brusič a předúpravář povrchů, lakýrník, obsluha čistících a neutralizačních stanic, metalizér, korozní inženýr atd. nalézt takovéto vzdělávací moduly<sup>140</sup>. Dalším problémem tohoto oboru je orientace na kvalitu. Významné zvýšení kvality výrobků produkovaných v Asii vytváří tlak na evropské producenty směrem ke zkvalitňování domácí produkce. V oboru povrchových ochrany je však poměrně problematické exaktně zhodnotit vliv provedených materiálových úprav na konstrukci a životnost výrobku. Zcela kritickým se tak stává dodržení technologických postupů pro zajištění požadovaných parametrů. Proměna pracovních postupů si proto vyžaduje pravidelná školení zaměstnanců, která směřují k zavedení správné praxe do výroby.

Jednou z otázek, které bývají v souvislosti s mezinárodní konkurenceschopností diskutovány, patří vliv legislativy nastavující environmentální standardy. I když je v praxi přísnější legislativa považována spíše za problematický prvek ovlivňující výrobu, někteří autoři (Porter a van der Linde, 1995b) zde vidí impuls pro inovaci v rámci omezení nastavených zákonem. Podniky, které příležitost využijí, jsou podle těchto autorů úspěšnější (konkurenceschopnější) než ty, které dokáží svoji produkci realizovat s využitím nejlevnějších vstupů. Lze očekávat, že dočasnou komparativní výhodu levnější lidské práce spolu s diskutabilním dodržováním bezpečnosti práce a sociálních standardů, budou muset asijské výroby v budoucnu opustit.

### **Pozitivní dopady na pracovní prostředí**

Od 1. ledna 2008 vstoupilo v platnost nařízení vlády 361/2007 Sb., které stanovuje podmínky ochrany zdraví při práci (nařízení je prováděcím právním předpisem k zákonu č. 309/2006 a k zákoníku práce). Nařízení reaguje na některé změny evropské legislativy a stanovuje, jaké podmínky týkající se ochrany zdraví při práci mají být v provozech dodrženy. V případě galvanických provozů jde zejména o rizikové faktory náležející mezi fyzikální činitele (hluk, vibrace, nedostatek světla), chemické činitele (karcinogenní látky, těžké kovy) a nepříznivé mikroklimatické podmínky (extrémní teplo). Vzhledem k povaze opatření čistší produkce, které se obvykle uplatňují v průmyslu, mohou být efekty pro pracovní podmínky zásadní. Například v minulosti byl dokumentován vliv expozice zinku na lidské zdraví (Verma, Shaw, 1991; El Safty a kol., 2008), což v provozech vyžaduje užívání výkonných odsavačů a klimatizačních systémů, používání ochranných pracovních pomůcek a poučení zaměstnanců. Instalace nové technologie je obvykle spojena se zlepšenými bezpečnostními parametry. V rozsáhlé zahraniční studii čítající 2200 pracovních míst (IAEA, 2008) byly v galvanických provozech a v provozech zpracovávající ocel zjištěny zvýšené hladiny některých částic v ovzduší překračující stanovené limity. V galvanovnách šlo zejména o pracoviště, kde probíhá leštění (polishing) – zde byl zjištěn výskyt prvků jako Cr, Cu, Fe, Mn v biologických vzorcích. Dlouhodobé vystavení zvýšeným hladinám těchto prvků má za důsledek výskyt nemocí z povolání a dřívější odchod pracovníků (fluktuace). Zlepšování pracovních podmínek může mít zásadní vliv na zdraví zaměstnanců a v dlouhodobém horizontu pozitivně ovlivňovat jejich pracovní spokojenost a ochotu pro podnik pracovat.

---

<sup>140</sup> v současné době existuje základní kvalifikační kurz pro pracovníky galvanoven „Galvanické pokovení“. Odborným garantem je Centrum pro povrchové úpravy a Centrum technologických informací FS ČVUT v Praze. Kromě technologických aspektů výroby jsou účastníci kurzu seznámeni také s tématy bezpečnost práce a provozů v galvanovnách a s ekologickými aspekty galvanického pokovení.

## Čistší produkce jako příprava zavedení EMS

Zavedení čistší produkce v podniku může být považováno za předstupeň zavedení EMS (dle ISO 14001, EMAS). V případě zkoumaného podniku, tomu však bylo naopak. V roce 2004 byl zaveden EMS a teprve poté v roce 2008 zpracován projekt čistší produkce. Environmentální manažerský systém v tomto případě zajišťuje celkový rámec environmentálně šetrných aktivit v podniku a opatření čistší produkce jej doplňují o konkrétní opatření s jasně vyčíslitelnými výsledky. Management a zaměstnanci podniku se při plánování a realizaci projektu CP naučí principům preventivního přístupu, který mohou dále samostatně aplikovat (identifikace neefektivního nakládání se vstupy, možnosti reorganizace podnikových procesů). I když v českých průmyslových podnicích není běžné, že by o tento typ certifikace (čistší produkce) záměrně usilovaly (na rozdíl např. od stavebnictví, kde se systém environmentálního řízení stává standardem), vytváří pro ně metodika čistší produkce prostor pro aplikaci úsporných opatření v budoucnu a tím růst jejich konkurenceschopnosti a možnost získání známější certifikace dle ISO (či v našich podmínkách nepříliš rozšířeného EMAS). Certifikace

## ZÁVĚR

Případová studie ukazuje vliv opatření čistší produkce na zaměstnanost, kvalitu pracovního prostředí a kvalifikaci v podniku. Vzhledem k charakteru prováděných opatření, která jsou zaměřena zejména na oblast racionalizace energií, byly dosažené sociální efekty spíše nízké. Ve zvoleném podniku je zaveden EMS podle ISO 14001, základní procesy jsou tedy nastaveny v souladu s legislativními požadavky. Současná situace hospodářské krize je faktorem, který znemožňuje realizaci finančně náročných investičních opatření a prodlužuje dobu realizace opatření. V oblasti zaměstnanosti nebyl zjištěn ani přírůstek ani úbytek pracovních míst v souvislosti s prováděnými opatřeními. Významnějším důsledkem je změna kvality pracovního prostředí snížením tepelné zátěže, zlepšením světelných podmínek a omezením hlučnosti zařízení. Někteří zaměstnanci participovali na plánování opatření CP a mohli tak získat zkušenost se zaváděním preventivních opatření. Další opatření, která by mohla být v podniku realizována v budoucnu by se měla zaměřit na efektivnější využití vstupních materiálů a zvýšení produktivity práce. Metodika čistší produkce může v odvětví představovat přístup, který má pozitivní ekonomické dopady (střednědobá návratnost vložených prostředků, marketingové využití realizovaných opatření), je šetrný k životnímu prostředí a má neutrální dopady na počet pracovních míst. Zároveň představuje potenciál pro šíření environmentálního povědomí mezi stakeholdery podniku.

## LITERATURA

- [1] BREF. European Comitee on surface treatment, BAT reference document, Integrated Pollution Prevention and Control (IPPC), Reference Document on best available techniques, Surface treatment of metals and plastic materials using electrolytic or chemical process (volume of treatment vats > 30 m<sup>3</sup>, 2002.
- [2] CAGNO, E.; TARDINI, L.; TRUCCO, P. *Environmental Technology Transfer in the Galvanic Industry: Beyond Implementation of the IPPC Directive*. Internation Engineering Management Conference, 2004. Dostupné na:
- [3] CAGNO, E., TRUCCO, P., TARDINI, L. *Cleaner production and profitability: analysis of 134 industrial pollution prevention (P2) project reports*. In *Journal of Cleaner Production*, 2005, vol. 13, čís. 6, str. 593-605.
- [4] EL SAFTY, A. a kol. *Zinc Toxicity among Galvanization Workers in the Iron and Steel Industry*. In *Annals of the New York Academy of Sciences*, 2008, vol. 1140, str. 256-262.

- [5] FRESNER, J. a kol. *Practical experiences with the implementation of the concept of zero emissions in the surface treatment industry in Austria*. In *Journal of Cleaner Production*, 2007 15, čís. 13, str. 1228-1239.
- [6] FRESNER, J., SAGE, J., WOLF, A. P. *a benchmarking of 50 Austrian companies from the galvanizing and painting sector: current implementation of cleaner production options and active environmental management*. In *Proceedings of the 8th European Roundtable on Cleaner Production*, Cork, 2002.
- [7] GETZNER, M. *The quantitative and qualitative impacts of clean technologies on employment*. In *Journal of Cleaner Production*, 2002, vol. 10, čís. 4, str. 305-319.
- [8] IAEA (International Atomic Energy Agency). *Assessment of Levels and "Health-Effects" of Airborne Particulate Matter in Mining, Metal Refining and Metal Working Industries Using Nuclear and Related Analytical Techniques*. Vídeň, 2008.
- [9] KREIBICH, V. *Současná problematika povrchových úprav*. In *Povrchová úprava*, 2006a, čís. 4, str. 1. ISSN 1801-707X.
- [10] KREIBICH, V. *Ekologické příčiny nevhodných povrchových úprava*. In *Povrchová úprava*, 2006b, čís. 4, str. 1. ISSN 1801-707X.
- [11] Národní observatoř zaměstnanosti a vzdělávání (NOZV) [online]. 2010, (cit. 25. června 2010). Dostupné na: <<http://budoucnostprofesi.cz/cs/vyvoj-v-odvetvich/15kovove-konstrukce-minulost.html>>
- [12] PACHTA, L. *Rozhovor s Manuelem Garcíou – prezidentem španělské Asociace průmyslových povrchových úprav (AIAS)*. In *Povrchová úprava*, 2008, čís. 6, str. 1. ISSN 1801-707X.
- [13] PATEROVÁ, H., FEISTNEROVÁ, M. *Kvalifikace a certifikace technického personálu v oblasti koroze, protikorozní ochrany a povrchového inženýrství*. In *Povrcháři*, 2009, čís. 3, str. 11-13.
- [14] RENNINGS, K. a kol. *The Impact of Clean Production on Employment in Europe: An Analysis using Surveys and Case Studies (IMPRESS)*, ZEW, 2001.
- [15] STRZYŽ, P. *Žárové zinkování v ČR a na Slovensku 1999 – 2007*. Příspěvek přednesený na X. konferenci Ocelové konstrukce 2008 konané 28. - 30. dubna 2008 v Karlově Studánce. Dostupné na:
- [16] VERMA, D. K., SHAW, D. S. *An evaluation of airborne nickel, zinc, and lead exposure at hot dip galvanizing plants*. In *American Industrial Hygiene Association Journal*, 1991, 52, čís. 12, str. 511-515.
- [17] YIN, R. K. *Case study research: Design and methods*. London: Sage publications, 2003.

Bc. Ing. Viktor Kulhavý, MSLS  
 Ekonomicko-správní fakulta MU  
 Lipová 41a  
 Brno 602 00  
 e-mail: [kulhavy@econ.muni.cz](mailto:kulhavy@econ.muni.cz)

PDc. Josef Šlesinger  
 Centrum čistší produkce Brno  
 Masná 5  
 Brno 602 00  
 e-mail: [cpcbr@volny.cz](mailto:cpcbr@volny.cz)

# CSR mobilních operátorů

## CSR of mobile phone operators

Vilém Kunz, Jitka Srpová

### ANOTACE

V posledních letech žijeme ve světě rostoucího zájmu o problematiku společenské odpovědnosti (CSR), která je podporována nejen ze strany nadnárodních a mezinárodních organizací, Evropské unie, některých vlád, ale i firem samotných. V současné době, kdy čelíme ekonomické krizi, je široce rozšířená podpora CSR znovu ověřována. V příspěvku se autoři snaží nejen analyzovat CSR politiku významného mobilního operátora (společnost T-Mobile), ale přináší i výsledky empirického výzkumu, který uskutečnili mezi studenty dvou vysokých škol s ekonomickým zaměřením (VŠE, VŠFS). Výzkum měl za cíl postihnout problematiku CSR v širších souvislostech a proto se snažil zjistit nejen jaké jsou znalosti a povědomí o problematice CSR mezi studenty, ale také např. to, co by podle nich přispělo k rozšíření CSR v České republice či jejich názory na CSR vybraných mobilních operátorů.

### KLÍČOVÁ SLOVA

Společenská odpovědnost firem, stakeholdeři, oblasti CSR, CSR strategie, mobilní operátoři, T-Mobile.

### ABSTRACT

In recent years we have lived in a world of rising interest in the issues of social responsibility, that is supported not only by the multinational and international organizations, the European Union and the governments but also by the firms themselves. At present, when we are facing the economic crisis, a widely spread support of CSR is being tested again.

In the paper the authors try not only to analyze the CSR policy of a significant mobile phone operator ( T-Mobile company) but they also present the outcomes of an empirical research, which was conducted among the students of two universities focused on economics (VŠE, VŠFS). The goal of the research was to describe the issues of CSR in a wider context and that is why it tried to find out the knowledge and awareness of the CSR issues among students and also what would according to them contribute to the expansion of CSR in the Czech Republic or their opinion on CSR of selected mobile phone operators.

### KEY WORDS

Corporate Social Responsibility, Stakeholders, Areas of social responsibility, CSR strategy, mobile phone operators, T-Mobile.

### ÚVOD

Stále častěji se v posledních letech začínaly hledat odpovědi na otázky, jaká je role podnikatelského sektoru v dnešní znalostní společnosti, stejně jako neustále rostl tlak jednotlivců, skupin a celé veřejnosti na společensky odpovědné chování podniků a dodržování etických standardů.

Společenská odpovědnost firem (Corporate social responsibility – CSR) je podporována nejen ze strany podnikatelského sektoru obecně, ale i ze strany některých vlád i celé řady nadnárodních a mezinárodních organizací (např. OSN, OECD, EU). Domníváme se, že otázka společensky odpovědného podnikání je natolik významná, že je třeba také v ČR dlouhodobě hledat cesty, které přispějí k jejímu posílení a rozšíření nejen mezi zástupci podnikatelského sektoru v ČR. Jednou z těchto cest může být i prezentování příkladů firem, které CSR přijaly jako nedílnou součást svých podnikových strategií, o což se ve svém příspěvku prostřednictvím analýzy CSR politiky společnosti T-Mobile Czech Republic snažíme.

Myslíme si, že v daleko větší míře by měl být podporován také výzkum v oblasti společenské odpovědnosti firem, proto jsme se rozhodli sami realizovat i vlastní výzkum k problematice CSR resp. CSR mobilních operátorů mezi studenty dvou vysokých škol v ČR

### **CSR společnosti T-Mobile Czech Republic a. s.**

Společnost T-Mobile Czech Republic a. s. působí v České republice jako provozovatel veřejné mobilní komunikační sítě od září 1996. Nejprve společnost vstoupila na český trh pod názvem RadioMobil a. s. a používala značku Paegas. V roce 2002 proběhl rebranding a společnost se od tohoto roku prezentuje pod značkou T-Mobile. V roce 2003 došlo následně ke změně obchodního jména společnosti na T-Mobile Czech Republic a. s. T-Mobile Czech Republic a. s. patří do mezinárodní skupiny T-Mobile International, která působí ve 12 evropských zemích a v USA. T-Mobile International je součástí německého telekomunikačního koncernu Deutsche Telekom. Podle výroční zprávy z února 2010 T-Mobile Czech Republic a. s. zaměstnává více než 2600 zaměstnanců a jeho počet zákazníků vzrostl na téměř 5,46 milionů. Společnost T-Mobile Czech Republic se kromě naplňování tradičních ekonomických cílů dlouhodobě snaží uplatňovat ve své každodenní firemní praxi principy CSR a realizuje také široké spektrum aktivit na tomto poli. Tyto aktivity jsou směřovány do vnějšího i vnitřního okolí firmy.

I když T-Mobile Czech Republic, a. s. nevydal zatím žádnou komplexní zprávu (report) o CSR, snaží se dlouhodobě o aktuální informování veřejnosti o svých CSR aktivitách, k čemuž společnost např. vytvořila i vlastní velmi přehledné internetové stránky [www.prosvetkolemnas.cz](http://www.prosvetkolemnas.cz) (CSR témata T-mobile zveřejňuje např. v interním magazínu ECHO, využívá, e-newsleteru či intranetu, atd.).

Společensky odpovědné chování T-Mobile Czech Republic a. s. je postaveno na třech základních pilířích, kterými jsou ekonomický, sociální a environmentální pilíř.

### **Ekonomický pilíř**

Základním principem podnikání této firmy je poskytování kvalitních produktů i služeb zákazníkům a udržování fungujících vztahů s obchodními partnery založených na vzájemné důvěře. Firma se snaží o maximální transparentnost a proto průběžně o své činnosti informuje akcionáře, obchodní partnery, dodavatele aj.

### **Sociální pilíř**

Společnost nabízí velké množství zaměstnaneckých výhod či motivačních a rozvojových programů. Zdůraznit bychom chtěli zejména Program péče o zdraví a bezpečnost zaměstnanců, který byl oceněn Projektem roku 2009. T-mobile získal v minulosti např. také ocenění v oblasti rovných příležitostí či titul Zaměstnavatele roku 2008.

Velmi významná je i fondová činnost této firmy. Pilířem dobročinných aktivit je jednoznačně „Fond T-Mobile“. V rámci zmíněné činnosti T-Mobile poskytuje finanční podporu na různé projekty, a to především v regionech, ve kterých působí. V roce 2006 vznikl také Fond T-Mobile pro zaměstnance. V rámci tohoto fondu se mohou grantového řízení účastnit jako žadatelé pouze zaměstnanci společnosti. T-Mobile také zásadním způsobem ovlivnil drobné dárcovství v České republice pomocí služby DMS. Služba funguje od roku 2004 a prostřednictvím této služby bylo odesláno více než 8 milionů dárcovských SMS zpráv. DMS projekt je společným počinem všech 3 mobilních operátorů působících v České republice, ale právě T-Mobile stál u jeho zrodu.

### **Environmentální pilíř**

Společnost se snaží motivovat také své zaměstnance k aktivní ochraně životního prostředí a to například tím, že jsou na pracovištích umístěny:

- nádoby na tříděný odpad,
- speciální boxy, do kterých mohou zaměstnanci odkládat staré elektrospotřebiče (o ekologickou likvidaci tohoto odpadu se pak stará firma REMA Systém)

Mezi neméně významné aktivity patří např. také automatické vypínání monitorů a pevných disků počítačů po dobu jejich nečinnosti.

## **CÍL A METODIKA VÝZKUMU**

Domníváme se, že řada výzkumů (resp. výzkumných sond) doposud realizovaných v České republice k problematice společenské odpovědnosti firem se dotýkala často pouze některých témat souvisejících s touto širokou problematikou.

Náš výzkum se snažil postihnout problematiku CSR v širších souvislostech (i když pouze u určité části veřejnosti – studenti vysokých škol). Proto jsme např. zjišťovali nejen jaké jsou znalosti a povědomí o problematice CSR mezi studenty, ale také to, co by podle nich přispělo k rozšíření CSR v České republice, či jejich názory na CSR vybraných mobilních operátorů.

Při volbě vhodných metod k realizaci tohoto výzkumu bylo zohledňováno několik aspektů. Zejména bylo zvažováno to, zda vybrané metody umožní:

- dosáhnout pravdivého obrazu skutečnosti,
- přispět k dosažení stanovených cílů výzkumu a k řešení výzkumného problému.

Již teoretické poznatky a východiska, stejně jako analýza uskutečněných výzkumů v této oblasti ukázaly, že problematika CSR je poměrně komplexní, obsahově velmi rozmanitá, což vede často ke značným rozdílům v chápání CSR (i v její implementaci) ať již např. v otázce priorit či šíře záběru.

Hlavní výzkumnou metodou, která byla zvolena pro účely tohoto výzkumu, byla metoda dotazníku. Vytvořený dotazník obsahoval celkem 23 otázek, z nichž 5 bylo tzv. identifikačních). Dotazníkové šetření proběhlo v měsících únor a březen 2010. Celkem bylo získáno 586 vyplněných dotazníků.

Dotazníkové šetření umožnilo získat kvantitativní data, která byla následně zpracována pomocí statistických metod programu SPSS for Windows.

## **Analýza respondentů**

Dotazníkové šetření proběhlo mezi studenty dvou vysokých škol s ekonomickým zaměřením, nichž jedna je veřejnou vysokou školou (Vysoká škola ekonomická v Praze) a druhá soukromou vysokou školou (Vysoká škola finanční a správní, o. p. s.).

Na Vysoké škole ekonomické v Praze se do dotazníkového šetření aktivně zapojilo celkem 271 studentů, z nichž bylo:

- 153 žen a 118 mužů,
- 216 ve věku 18 - 23 let, 38 ve věku 24 - 26 let, 14 ve věku 27 - 35 let, 3 ve věku 36 a více,
- 245 z prezenčního studia, 26 z kombinovaného studia,
- 182 z bakalářského studia, 89 z inženýrského studia,
- 225 z Fakulty podnikohospodářské, 18 z Fakulty informatiky a statistiky, 11 z Fakulty mezinárodních vztahů, 10 z Fakulty financí a účetnictví, 7 z Národohospodářské fakulty.

Na Vysoké škole finanční a správní o. p. s. se do dotazníkového šetření aktivně zapojilo celkem 313 studentů, z nichž bylo:

- 208 žen a 105 mužů
- 190 ve věku 18 - 23 let, 41 ve věku 24 - 26 let, 47 ve věku 27 - 35 let, 35 ve věku 36 a více,
- 183 z prezenčního studia, 130 z kombinovaného studia,
- 222 z bakalářského studia, 91 z magisterského studia,
- 140 z oboru marketingová komunikace, 108 z oboru veřejná správa a 65 z oboru řízení podniku a podnikové finance.

## **VÝSLEDKY VÝZKUMU**

První část dotazování se snažila u dotazovaných studentů zjistit jejich povědomí a názory na problematiku CSR a přinesla v některých oblastech velmi zajímavé výsledky.

Většina oslovených respondentů se s pojmem společenská odpovědnost firem již někdy setkala (na VŠE 78,6 % respondentů na VŠFS 59,1 %).

U odpovědí studentů obou dvou vysokých škol lze zaznamenat značnou shodu v tom, co považují za hlavní projevy společenské odpovědnosti firem: Podle nich se jedná zejména o:

- Etické chování a dosahování zisku poctivým způsobem (tento projev uvedlo mezi třemi nejdůležitějšími celkem 74,17 % studentů z VŠE a 67,41 % studentů z VŠFS).
- Snahu firmy chovat se šetrně k životnímu prostředí (tento projev uvedlo mezi třemi nejdůležitějšími celkem 64,94 % studentů z VŠE a 55,27 studentů z VŠFS).
- Pečování o zaměstnance firmy - snaha být dobrým zaměstnavatelem (tento projev uvedlo mezi třemi nejdůležitějšími celkem 47,6 % studentů z VŠE a 46,01 % studentů z VŠFS).
- Dodržování zákonných norem (tento projev uvedlo mezi třemi nejdůležitějšími celkem 32,1 % studentů z VŠE a 44,41 % studentů z VŠFS).

Téměř všichni respondenti se domnívají, že podniky by se měly kromě vytváření zisku angažovat i ve prospěch společnosti, v níž působí (odpověď určitě ano u této otázky uvedlo

53,51 % studentů VŠE a 65,18 % studentů VŠFS, odpověď spíše ano uvedlo 42,07 % studentů VŠE a 32,59 % studentů VŠFS).

Za největší problém v podnikatelském prostředí v České republice považují studenti zejména:

- Korupci (mezi třemi největšími problémy ji uvedlo celkem 77,12 % studentů z VŠE a 73,8 % studentů z VŠFS).
- Za další významné problémy v českém podnikatelském považují např. nepoctivost, klamavou reklamu či špatnou platební morálku.

Většina studentů si myslí, že CSR by se neměla týkat pouze velkých firem, ale měla by stát výsadou celého podnikatelského sektoru (87,45 % studentů z VŠE a 88,5 % studentů z VŠFS).

K tomu, proč se chovají podniky společensky odpovědně, je vede podle studentů zejména:

- úsilí o lepší image firmy (mezi třemi nejdůležitějšímu ji vybralo 88,19 % studentů z VŠE a 91,37 % studentů z VŠFS),
- snaha přilákat a udržet si kvalitní zaměstnance ( 41,7% studentů z VŠE a 44,1% studentů z VŠFS),
- to, že to vychází z vnitřního přesvědčení managementu, či vlastníku (34,69 % studentů z VŠE a 32,91 % studentů z VŠFS),
- to, že to přináší firmám dlouhodobě vyšší zisky (34,69 % studentů z VŠE a 53,67 % studentů z VŠFS),
- tlak ze strany zákazníků (29,89 % studentů z VŠE a 29,71 % studentů z VŠFS).

K tomu, aby se podniky v ČR chovaly více společensky odpovědně, by se podle studentů musela změnit především:

- kultura naší společnosti (mezi třemi nejdůležitějšímu ji vybralo 66,77 % studentů z VŠE a 66,45 % studentů z VŠFS),
- lepší propagace CSR (52,4 % studentů z VŠE a 69,33% studentů z VŠFS),
- větší tlak ze strany zákazníků (47,97 % studentů z VŠE a 46,96 % studentů z VŠFS),
- daňová politika (25,46 % studentů z VŠE a 49,84 % studentů z VŠFS).

K lepší propagaci CSR v ČR by podle studentů přispělo zejména:

- prezentování pozitivních příkladů firem aktivních v oblasti CSR (52,4 % studentů z VŠE a 35,78 % studentů z VŠFS),
- zdůrazňování hlavních výhod, které může CSR firmám přinášet (32,1 % studentů z VŠE a 42,17 % studentů z VŠFS).

O rozšiřování CSR v ČR by se podle dotazovaných studentů měla zasloužit především:

- vláda (30,26 % studentů z VŠE a 45,05 % studentů z VŠFS),
- podnikatelský sektor (33,21 % studentů z VŠE a 29,39 % studentů z VŠFS)
- média (24,72 % studentů z VŠE a 19,17 % studentů z VŠFS).

Druhá část dotazování se dotýkala názorů studentů na CSR mobilních operátorů.

Dotazovaní studenti využívají služeb těchto telefonních operátorů:

- Telefónica O2 (38,01 % studentů z VŠE a 45,69 % studentů z VŠFS),
- Vodafone (35,06 % studentů z VŠE a 28,75 % studentů z VŠFS),
- T-Mobile (23, 62 % studentů z VŠE a 33,87 % studentů z VŠFS).



Podle studentů se společnost T-Mobile věnuje (na poli CSR) nejvíce těmto aktivitám:

- sponzoringu (mezi čtyřmi hlavními aktivitami jej vybralo 72,32 % studentů z VŠE a 50,16 % studentů z VŠFS),
- péči o své zaměstnance (mezi čtyřmi hlavními aktivitami jej vybralo 55,35 % studentů z VŠE a 47,92 % studentů z VŠFS),
- poskytování kvalitních služeb za rozumnou cenu (36,9 % studentů z VŠE a 30,35 % studentů z VŠFS),
- dárcovství (23,25 % studentů z VŠE a 29,07 % studentů z VŠFS).

Společnost Vodafone se podle respondentů věnuje v této oblasti nejvíce těmto aktivitám:

- sponzoringu (mezi čtyřmi hlavními aktivitami jej vybralo 58,67 % studentů z VŠE a 45,05 % studentů z VŠFS),
- péči o své zaměstnance (mezi čtyřmi hlavními aktivitami jej vybralo 55,35 % studentů z VŠE a 39,62 % studentů z VŠFS),
- poskytování kvalitních služeb za rozumnou cenu (52,77 % studentů z VŠE a 31,95 % studentů z VŠFS),
- dárcovství (25,83 % studentů z VŠE a 26,20 % studentů z VŠFS).

Podle studentů se společnost O2 věnuje v oblasti CSR nejvíce těmto aktivitám:

- sponzoringu (mezi čtyřmi hlavními aktivitami jej vybralo 71,59 % studentů z VŠE a 57,19 % studentů z VŠFS),
- péči o své zaměstnance (mezi čtyřmi hlavními aktivitami jej vybralo 49,08 % studentů z VŠE a 42,49 % studentů z VŠFS)
- poskytování kvalitních služeb za rozumnou cenu (38,38 % studentů z VŠE a 24,92 % studentů z VŠFS),
- dárcovství (26,2 % studentů z VŠE a 27,48 % studentů z VŠFS).

Dotazovaní studenti uvedli, že nejvíce informací o CSR telefonních operátorech získávají ze zpravodajských médií resp. novinových článků a také i z firemních webových stránek.

Více než polovina respondentů z obou škol (50,86%) již někdy v minulosti využila tzv. DMS. Při výběru operátora hraje u dotazovaných studentů hlavní roli zejména cena volání a předešlé osobní zkušenosti, to zda se firma chová společensky odpovědně uvedlo jako jeden z rozhodovacích faktorů pouze 11,44% studentů z VŠE a 10,22 % dotazovaných studentů z VŠFS.

U některého z telefonních operátorů by chtělo pracovat 25,83 % dotazovaných studentů z VŠE a 19,17 % studentů z VŠFS, přičemž jako hlavní důvody pro toto své rozhodnutí uváděli především:

- zajímavé zaměstnanecké výhody,
- možnost kariérního postupu,
- zdravou podnikovou kulturu,
- stabilitu firmy,
- vysoké platy.

## ZÁVĚR

Ve vyspělých tržních ekonomikách je společensky odpovědné chování považováno za naprosto standardní a očekávané a naopak podniky, které se takto nechovají či si vůbec neuvědomují, že by se tak chovat měly, nemohou v žádném případě kalkulovat s tím, že si toho jejich stakeholdeři nevšimnou, a že jim budou nakloněni.

V současné době, kdy čelíme ekonomické krizi, je široce rozšířená podpora CSR znovu ověřována. Nejen, že se silněji začínají objevovat kritické hlasy odpůrců CSR, ale také někteří významní představitelé podnikatelského sektoru, jejichž firmy věnovaly v minulých letech CSR velkou pozornost, začínají zvažovat své CSR strategie.

Také z těchto důvodů je třeba i v České republice hledat i nadále další cesty, které přispějí k široké implementaci myšlenek CSR do každodenní praxe podnikatelského sektoru tak, aby se CSR dlouhodobě stala nedílnou součástí jejich firemní strategie.

## LITERATURA

- [1] Pavlík, M., Bělík, M. a kol. *Společenská odpovědnost organizace – CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha : Grada Publishing, 2010. str. 98- 143, ISBN 978-80-247-3157-5.
- [2] Zich, F., Kunz, V., Roubal, O., Rytina, J. *Sociální potenciál regionu*. Praha : EUPRESS, 2006. ISBN 80-86754-69-3.
- [3] [www.t-mobile.cz](http://www.t-mobile.cz),
- [4] [www.prosvetkolemnas.cz](http://www.prosvetkolemnas.cz).

Doc. Ing. Jitka Srpová, CSc.  
Katedra managementu  
Fakulta podnikohospodářská  
Vysoká škola ekonomická  
Nám. W. Churchilla 4  
130 67 Praha 3  
[srpova@vse.cz](mailto:srpova@vse.cz)

Ing. Vilém Kunz, Ph.D.  
Katedra marketingové komunikace  
Vysoká škola finanční a správní, o.p.s.  
Pionýrů 2806  
434 01 Most  
[Kunz.Vilem@seznam.cz](mailto:Kunz.Vilem@seznam.cz)

# **Financial Management in Diversification of Financial Resources in Organizations of Non-Commercial Character**

## **Finančný manažment v diverzifikácii finančných zdrojov v organizáciách nepodnikateľského charakteru**

**Helena Kuvíková, Gabriela Vaceková**

### **ANOTÁCIA**

Pohľad na finančné pôsobenie organizácií nepodnikateľského charakteru sa v priebehu posledných rokov menil. Tak ako sa postupne vyvíja celý neziskový sektor, aj finančné riadenie organizácií v ňom pôsobiacich musí čeliť novým výzvam a trendom. Zatiaľ je táto oblasť pomerne málo preskúmaná, neexistuje takmer žiadna literatúra zaoberajúca sa výlučne teóriou finančného manažmentu neziskových organizácií. Rozhodli sme sa preto realizovať výskum súčasného manažovania financií v organizáciách neziskového sektora. Primárne informácie sme získali od respondentov z vládnych (štátnych) a mimovládnych neziskových organizácií so sídlom v Slovenskej republike. Súbornú analýzu výsledkov realizovaného výskumu sme zámerne rozdelili do troch čiastkových analýz. Obsahom prvej je skúmanie zdrojov financovania neziskových organizácií a ich diverzifikácie, druhá je zameraná na problémy spojené s jednotlivými zdrojmi financovania a tretia na manažovanie financií v organizáciách neziskového sektora. Samotná analýza sa týka popisu dát, ich komparácie a hľadania vzájomných vzťahov a súvislostí. K dispozícii sme mali metódy grafické, numerické, použili sme tabuľky a metódy štatistického usudzovania. Štatistická analýza dát získaných primárnym výskumom nezostala len na úrovni skúmania izolovaných premenných, zaujímali sme sa aj o porovnanie niekoľkých rozdelení a o vzťahy medzi premennými. V predkladanom príspevku prezentujeme výsledky parciálnej analýzy zameranej na finančné riadenie neziskových organizácií, na problémy s ním spojené a na možnosti ich riešenia. Príspevok je čiastkovým výstupom projektu VEGA: Postavenie neziskového mimovládneho sektora pri budovaní rámca pre zabezpečenie verejnoprospešných služieb: Európske perspektívy.

### **KLÚČOVÉ SLOVÁ**

finančný manažment, diverzifikácia, finančné zdroje, neziskové organizácie

### **ANNOTATION**

Nowadays the existence of non-profit organizations is threatened by exhaustion or loss of their actual financial resources. The sustainable development of these organizations is subject to the necessity of engaging in financial management as well as applying of its methods and tools in effort to achieve sustainable diversification of resources for financing non-profit organizations as a condition of their independence and financial stability. Scientific literature deals with these highly actual topics only marginally, there is no publication dealing exclusively with the theory of financial management of non-profit organizations. Therefore we decided to examine the actual financial management in organizations of non-commercial character. Starting point of the analysis was the primary information acquired from respondents from both non-governmental and governmental (state) non-profit organizations in

the Slovak republic. We deliberately divided the complex analysis of the research results into three partial analyses. The first one examines financial resources of non-profit organizations and their diversification, the second one focuses on problems connected with particular financial resources and the third one deals with financial management in non-profit sector organizations. The analysis itself concerns data description, comparison and search of relations. We used graphic and numeric methods as well as charts and methods of statistical deduction. The statistical analysis of the data acquired by primary research did not remain on the level of examination of the isolated variables, we also focused on the comparison of dividing as well as relations among the variables. The submitted paper presents partial results of the analysis of financial management in non-profit organizations, problems connected with financing of these organizations and consequently their possible solutions. This paper is a partial output of VEGA project: Status of non-profit non-governmental sector in building a framework for provision of public services: European perspective.

### **KEY WORDS**

financial management, diversification, financial resources, non-profit organizations

### **INTRODUCTION**

One of conditions for a successful working of every organization is finance provision. The financial question of existence of non-profit organizations is connected with particularities which are derived from their service and non-commercial status in the society. Moreover, after 1989 the Slovak non-profit sector has undergone an interesting development with dynamic changes also regarding the area of its financing. Nowadays the non-profit organizations face harder forms of competition than ever before which inevitably implies a successful management of a difficult task of mastering and applying modern methods of gaining new financial resources so that they are able to ensure the offer of public service in a range that corresponds with the society needs. Their work can not be carried out without sufficient financial background and their mission and objectives can not be built only on charity and volunteering. The sustainable development of these organizations is a subject to the necessity of engaging in financial management in effort to achieve sustainable diversification of resources as a condition of their independence and financial stability.

### **OBJECTIVE AND METHODOLOGY**

The purpose of submitted paper is to present partial results of the research of actual financial management in non-profit organizations and to evaluate the gained information by means of adequate mathematical and statistical methods. Starting point of the analysis was the information acquired from respondents from both non-governmental and governmental (state) non-profit organizations through primary research by means of sociological method in form of structured questionnaire. As a suitable method of sampling we chose a targeted random selection. It is a selection based on availability because the sample includes a range of organizations that have an access to internet and an established e-mail address.

Based on the chosen method of internet research we contacted 600 respondents from non-governmental and 550 respondents from governmental (state) non-profit organizations. 62 replies from non-governmental and 58 from governmental non-profit organizations were applicable to the research purposes. This amount corresponds with statistical requirements for a minimum range of a sample (with the relative standard deviation 0,1 and the normal distribution with peak 3 is the recommended minimum range of selection 51). In addition to

the required amount we verified the sample due to a distribution of respondents compared with criteria such as a type, size and location of organization, whereby we confirmed the required variability of organizations involved in research. Moreover, the adequate range of the sample was confirmed by a statistical significance of test results carried out by selected methods of qualitative data analysis.

An important part of the research was to decide, how to distribute the questionnaires to the selected sample of respondents. We decided on an electronic way of distribution. Both questionnaires were placed in internet, which necessitated a creation of own websites. Respondents were advised hyperlinked in an accompanying letter, sent to them by an e-mail. Through a direct electronic data collection the obtained data were saved to MySQL database and exported to Microsoft Excel. For a subsequent statistical treatment we transformed the primary empirical data into symbolic language codes, i.e. we developed a categorization system of empirical phenomena and an encryption key. After encoding the collected information and their verification we proceeded to an analysis, covering data description, comparison and search for the relationships. The statistical analysis of the data acquired by primary research did not remain on the level of examination of the isolated variables. We also focused on the comparison of dividing as well as relations among the variables. We used the software system SPSS, which outputs were processed in convenient tables and graphs.

## RESULTS

In addition to research of various sources and forms of financing the non-profit organizations, their diversification and problems connected with financing from particular resources, we also examined and analyzed the internal issues connected with financing of non-profit organizations within themselves and consequently their possible solutions.

One of the main tasks of financial management is fundraising. Non-profit organizations can raise funds for their activities by various methods. Fundraising requires a professional approach. We examined, therefore, who is in non-profit sector organizations responsible for this activity.

Based on a mutual test (Table 1) we can conclude that the choice of a person responsible for fundraising is heavily dependent on the type of non-profit organization, i.e. whether it is a non-governmental or a governmental (state) non-profit organization.

Table 1: Dependency of person responsible for fundraising on the type of non-profit organization

Symmetric measures	Value
Phi	0,701
Cramer's V	0,701
Contingency Coefficient	0,574

*Source: Own processing based on research results.*

In non-governmental organizations there are following persons responsible for fundraising: 70,97 % director or chairperson of the organization; 24,19 % board; 12,9 % financial manager; 11,29 % fundraiser. 22.58 % of respondents pointed another responsible person and completed either all members of the organization, secretaries, project managers or project

coordinators. It follows that in non-governmental organizations there are mostly more people responsible for fundraising.

Fundraising in governmental non-profit organizations is in 53,45 % in charge of a director or a chairperson of the organization, 20,69 % economist, 8,62 % financial manager, 6,9 % fundraiser and in 17,24 % in charge of another responsible person, mostly a mayor, a head of department, managers, a deputy director or operatives according to their agenda.

It can thus be concluded that there is mostly a director or a chairperson of the organization responsible for fundraising both in the non-governmental and also in the governmental organizations.

A person responsible for fundraising usually participates also in budgeting. We examined following methods: incremental budgeting, zero base budgeting, MBO-based budgeting, program budgeting, performance budgeting and operational budgeting.

Budgeting methods and their use were examined particularly in non-governmental and particularly in governmental non-profit organizations. Based on the degree of dependency rate (Table 2) we confirmed a moderate dependence of the choice of budgeting method on whether a non-governmental or a governmental (state) non-profit organization is concerned.

Table 2: Dependency of budgeting method on the type of non-profit organization

Symmetric measures	Value
Phi	0,551
Cramer's V	0,551
Contingency Coefficient	0,483

*Source: Own processing based on research results.*

41,94 % of non-governmental organizations use incremental budgeting; 33,87 % operational budgeting; 22,58 % program budgeting; 17,74 % MBO-based budgeting; 8,06 % performance budgeting a 6,45 % zero base budgeting.

Therefore we can conclude that the non-governmental organizations use all possible methods of budgeting, often a combination of several methods. Moreover, 6,45 % of respondents reported some other methods, such as budgeting by their project budgets or that their organization activities were derived from the amount of funds raised from several sources. Some of them mentioned that their organizations did not prepare any budget.

Governmental non-profit organizations use mostly incremental budgeting (74,14 %); operational budgeting (22,41 %); MBO-based budgeting (17,24 %); program budgeting (13,79 %) and zero base budgeting (1,72 %). These percentages show that some governmental organizations use also a combination of the above methods, but there is no performance budgeting included.

We asked respondents from governmental (state) organizations on the distribution of appropriations under the headings. 72,41 % of governmental organizations involved in research manage separately according to an approved budget with financial means determined by their founder within its budget and if there is a need of payment, which is not secured in the budget, it is made on the basis of implemented financial measure (transfers of

appropriations, allowed excess of a spending limit, commitment of appropriations). 5,17 % of organizations manage also separately according to an approved budget with the means which determines their founder within its budget, but these organizations do not implement any financial measures (transfers of appropriations, allowed excess of a spending limit, commitment of appropriations). 10,34 % of organizations are liable to the valid financial relationships prescriptive by their founder within its budget.

Examining the financial management of non-profit sector organizations we also paid attention to the internal problems connected with financing of non-profit organizations within themselves and their possible solutions. We used the following scalable evaluation: 1 = very serious problem, 2 = serious problem, 3 = minor problem, 4 = marginal problem, 0 = can not tell.

We found that respondents from non-governmental organizations suffer from especially:

- a) lack of financial resources necessary for optimal operation of organization (average importance of  $1,90 \pm 1,082$ );
- b) inefficient financial resource allocation in the organization and resulting dependence on a single financial resource or on few selected resources (average importance of  $2,27 \pm 1,381$ );
- c) lack of financial management as a part of the strategic management of organization (average importance of  $2,39 \pm 1,441$ );
- d) ineffective use of available resources in the organization (average importance of  $2,87 \pm 1,063$ ).
- e) Among other problems were mentioned: dependence on human resources and on changing potential of executive team; highly specialized nature of organization objects; low public interest in organization activities; public indifference; unplanned budgeting; overdue invoices from the ESF.

We tested the internal financial problems depending on the identification measure which is the legal status of non-governmental organization. We concerned whether these problems depend on the organization form of association, non-profit organization providing charitable services, foundation or non-investment fund.

Table 3: Asymmetric measures to internal problems associated with financing of NGOs

Directional Measures / Problems	a)	b)	c)	d)	e)
Lambda	0,056	0,089	0,045	0,000	0,000
Goodman and Kruskal tau	0,045	0,065	0,044	0,045	0,050
Uncertainty coefficient	0,078	0,102	0,067	0,061	0,153
Somers' d	-0,046	0,107	-0,141	-0,072	-0,036

Source: Own processing based on research results.

Based on asymmetric measures (Table 3) we can conclude that the internal problems of financing non-governmental organizations do not depend on their legal status. These problems do have all types of non-governmental organizations - associations, non-profit organizations providing charitable services, foundations and non-investment funds.

Also governmental non-profit organizations have some internal financial problems, especially:

- a) lack of financial resources necessary for optimal operation of organization (average importance of  $1,71 \pm 1,060$ );
- b) lack of financial management as a part of the strategic management of organization (average importance of  $1,78 \pm 1,522$ );
- c) inefficient diversification of financial resources in the organization and consequent dependence on one financial resource (average importance of  $1,83 \pm 1,613$ );
- d) deficiencies in managing the public finance, inefficient use of assets and finance of public administration (average importance of  $2,09 \pm 1,678$ );
- e) inefficient use of available resources in the organization (average importance of  $2,34 \pm 1,502$ ).
- f) Among other problems were mentioned: multi-level governance; uncertainties in the financial competence; no proportionality (wages as a major budget item); media.

After identifying problems and determining their severity, we contemplated some possible solutions. They were suggested separately for both types of non-profit organizations.

We found out that following solutions could help respondents from non-governmental organizations:

- employment and training of person directly responsible for fundraising in the organization (fundraiser) or employment of financial manager (51,61 %);
- advice, consultancy, training in the area of financial management in non-profit sector organizations (45,16 %);
- implementation of financial planning in the process of fundraising and effective diversification of financial resources (32,26 %);
- direct assistance in applying methods and tools of financial management as a part of the strategic management of organization (30,65 %).

As shown, there is mostly a combination of different solutions. Moreover, 11, 29 % of respondents from non-governmental organizations would also suggested: change in approach of the management board; social responsibility to the public; distribution of responsibilities to several organization members; more efficient system of project implementation.

There are also some suggestions which would help governmental organizations to solve their financial problems:

- stabilization of conditions of financing the public administration and application of multiannual financial planning within the territorial self-government (62,07 %);
- increase in financial autonomy of territorial self-government, effective control of use of public finances, increase in freedom to set fees and revenues for local and/or regional services, increase in tax jurisdiction in determining the amount of local taxes, differential premium etc. (22,41 %);
- direct assistance in applying methods and tools of financial management as a part of the strategic management of organization, employment and training of person directly responsible for fundraising in the organization (fundraiser) or employment of financial manager (25,86%);
- 25,86 % of respondents would place a greater emphasis on staff training; advice, consultancy, training in the area of financial management in non-profit sector organizations.

It follows that also respondents from the governmental organizations chose mostly a combination of these solutions and as other possible solutions (5,17 %) they suggested e.g.: stabilization of civil service; clear responsibilities for budget spending; more efficient planning; more flexibility; better organization of work at central civil offices.



We can state that the strategic financial management ultimately helps both non-governmental and governmental non-profit organizations to eliminate problems in acquisition, allocation and diversification of financial resources, allowing them to provide financial independence and stability.

## SUMMARY

Presently the existence of non-governmental organisations is endangered by running out or deficit of present financial sources. That is why the non-profit organisations begin to care for modern techniques and methods of financial funds acquisition. Besides incomes from own activity and donations from entrepreneurial sphere or individual donors, their activity is supported particularly from state grants and community budgets. But public funds for financing of non-profit organisations are not sufficient and it is inevitable so these organisations do not rely only on donation aid of state and they search the alternative ways of their activities financing and try to diversify the structure of their financial sources. A trend of seeking for sustainable resources leads also to an increased demand for professionalism and for quality of services provided as well as for their financial management.

In submitted paper we respond to the current theoretical and practical problems connected with an effort to achieve financial independence of non-profit organizations. The presented results are a part of our primary research. The content of the research was to identify various sources and forms of financing the non-profit organizations, problems connected with financing from particular resources, their current and potential use in these organizations, a real and an optimal diversification of the resources and we also examined and analyzed the internal issues connected with financing of non-profit organizations within themselves and consequently their possible solutions. In this paper we present some partial results of the analysis focused on managing the finances in organizations of non-commercial character.

We concluded that in seeking for a financial stability of non-profit organizations there is neither a guide guaranteed nor an absolute right solution. A final decision on the structure of financial resources is ultimately influenced by lots of objective and subjective factors which can not be fully reflected or eliminated. Only by a combination of approaches the independence from one source, short-term and long-term financial balance and finally also a permanent sustainability of these organizations can be ensured.

## REFERENCES

- [1] HAMERNÍKOVÁ, B. 2000. *Financování ve veřejném a neziskovém nestátním sektoru*. Praha : Eurolex Bohemia, 2000. ISBN 80-902752-3-0.
- [2] HENDL, J. 2004. *Přehled statistických metod zpracování dat. Analýza a metaanalýza dat*. Praha : Portál, s.r.o., 2004. ISBN 80-7178-820-1.
- [3] KRÁČOVIČ, J. – VLACHYNSKÝ, K. 2006. *Finančný manažment*. Bratislava : IURA EDITION, 2006. ISBN 80-8078-042-0.
- [4] KUVÍKOVÁ, H. 2004. *Posúdenie možnosti využitia rôznych zdrojov financovania neziskových organizácií*. In *Príležitosti, šance a výzvy pre viacdrojové financovanie neziskových organizácií*. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2004, s. 8 – 18. ISBN 80-8055-930-9.
- [5] KUVÍKOVÁ, H. - VACEKOVÁ, G. 2009. *Diverzifikácia finančných zdrojov v neziskových organizáciách*. In *E+M Ekonomie a management*, roč. 12, č. 4. Liberec : Technická univerzita v Liberci, 2009. s. 84 – 95. ISSN 1212-3609.
- [6] MARČEK, E. 2004. *Financovanie neziskového sektora po roku 1989*. Dostupné na internete: [www.panet.sk](http://www.panet.sk) (8. 6. 2005).

prof. Ing. Helena Kuvíková, PhD.  
Katedra verejnej ekonomiky  
Ekonomická fakulta UMB v Banskej Bystrici  
Tajovského 10  
975 90 Banská Bystrica  
[helena.kuvikova@umb.sk](mailto:helena.kuvikova@umb.sk)

Ing. Gabriela Vaceková, PhD.  
[gabriela.vacekova@gmail.com](mailto:gabriela.vacekova@gmail.com)

# **Produkčné systémy poisťovacej spoločnosti**

## **The insurance company production systems**

**Zuzana Littvová**

### **ANOTÁCIA**

Elektronické prostredie poisťovacej spoločnosti poskytuje informácie, uvoľňuje nové tvorivé a obchodné možnosti spoločnosti, ponúka obohatenie vo firemnej oblasti a prináša so sebou najmä väčšiu flexibilitu v oblasti riadenia práce.

Informačné a komunikačné technológie poisťovacej spoločnosti a s nimi spojené služby dokážu potenciálne zabezpečiť nové príležitosti, udržateľný rast, zvýšiť konkurenciuschopnosť a zlepšiť systém procesov a činností vo vnútri spoločnosti. Cieľom príspevku je analýza interných procesov poisťovacej spoločnosti, ktoré sú neustále ovplyvňované technologickým pokrokom.

### **KLÚČOVÉ SLOVÁ**

produkčný systém, poisťovacia spoločnosť, elektronizácia, automatizácia, informatizácia, digitalizácia

### **ANNOTATION**

The insurance company electronic background provides information, looses company`s new creative and commercial opportunities, offers enrichment in the company area and brings higher flexibility in the workmanagement.

The insurance company information and communication technologies together with connected services can potentially provide new opportunities, sustainable growth, increase competitiveness and improve internal systems and processes within the company. The targer of this paper is to analyze internal insurance company processes, what are constantly influenced by technological progress.

### **KEY WORDS**

production system, insurance company, electronization, automatization, informatization, digitalization

### **ÚVOD**

Informatizácia a elektronizácia spoločnosti ktorá sa dotýka vo veľkej miere aj poisťovníctva predstavuje postupný prechod k maximálnemu využívaniu informačných a komunikačných technológií vo všetkých oblastiach spoločenského, politického a hospodárskeho života<sup>141</sup>.

Poisťovacie spoločnosti ako komerčné subjekty zavádzali, zavádzajú a neustále budú zavádzať do svojich interných procesov prvky elektronizácie ako spôsob zefektívnenia vlastných vnútorných činností. Efektívnosť sa dotýka predovšetkým rýchlosti, aktuálnosti a dostupnosti k informáciám, ovplyvňujúcich fungovanie spoločnosti ako celku

<sup>141</sup> Dostupné na internete: < <http://www.euractiv.sk/?id=informatizacia-spolocnosti> >.

a vplyvujúcich na jej konkurenčné postavenie. Ide najmä o procesy v činnosti poisťovacej spoločnosti ako sú<sup>142</sup>:

- poisťovacia činnosť so zameraním sa na poisťno-technickú činnosť (tvorba nových poisťných produktov, kalkulácie poisťného, výpočet potrebnej výšky technických rezerv atď.),
- poisťovacia činnosť so zameraním sa na obchodnú činnosť (predaj poisťných produktov, marketingové aktivity využívajúce informačné technológie) a prevádzkovo-administratívnu činnosť (vo vnútri poisťovacej spoločnosti aj v komunikácii s okolím),
- poisťovacia činnosť so zameraním sa na likvidáciu poisťných udalostí (vybavovanie a evidencia škodových a poisťných udalostí),
- zábranná činnosť (zameraná na predchádzanie škodám, na preventívne opatrenia smerujúce k zníženiu rizika vzniku škôd),
- investičná činnosť (investovanie prostriedkov technických rezerv z hľadiska dostupnosti nevyhnutných informácií),
- ostatné činnosti typu personálnych, mzdových, marketingových, účtovníckych atď.

Elektronizácia pre poisťovacie spoločnosti komplexne prináša možnosti personalizácie a prispôsobovanie ponuky individuálnym potrebám spotrebiteľa. Taktiež sú to možnosti pre outsourcing<sup>143</sup> vďaka prakticky neobmedzeným možnostiam spojenia a komunikácie. Poisťovacia spoločnosť sa môže sústreďovať na svoju hlavnú činnosť a ostatné výkony zadať externej firme. V budúcnosti sa pripúšťa aj možnosť úplne virtuálnej poisťovacej spoločnosti, pracujúcej najmä s "masou vedomostí" a ostatná ďalšia činnosť bude zabezpečovaná externým spôsobom. Elektronizácia taktiež vplyva na centrálny manažment distribúcie kmeňových dát a integráciu s internými produkčnými systémami. Okrem iného poisťovníka získava aj účinné nástroje na zlepšenie vzťahu so spotrebiteľmi, nielen z pohľadu elektronických zdrojov ale aj z pohľadu rozdielov medzi ich kvalitou a kvantitou. Samotné zvýšenie imidžu poisťovne a jej finančných sprostredkovateľov prostredníctvom efektívneho riadenia a rozvoja obchodnej siete a podpory práce finančných poradcov v sektore poistenia sú samozrejmosťou súčasťou procesu elektronizácie.

## CÍL A METODIKA

Príspevok je orientovaný na problematiku elektronizácie v komerčnom poisťovníctve s dôrazom na činnosť poisťovne a zároveň nevyhnutnosti systematického vzdelávania v tejto neustále meniacej sa oblasti. Hlavným cieľom príspevku je analýza interných procesov poisťovacej spoločnosti, ktoré sú neustále ovplyvňované technologickým pokrokom. Na naplnenie hlavného cieľa príspevku je využitá najmä metóda analýzy, ktorá pozostáva z rozboru základných produkčných systémov poisťovacej spoločnosti.

Na hlavný cieľ príspevku nadväzujú dva parciálne ciele, ktorými sú:

- zadefinovanie pojmu produkčný systém, pričom tento cieľ je napĺňaný využívaním metódy deskripcie,
- porovnanie požiadaviek poisťnej praxe s možnosťami systematického vzdelávania, pričom tento cieľ je napĺňaný hlavne využívaním metódy komparácie.

<sup>142</sup> LITTOVÁ, Z., KRÁTKA, Z. 2009. *Životné poistenie*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. ISBN 978-80-225-2644-9.

<sup>143</sup> Outsourcing predstavuje zverenie výkonu činnosti ako moderný spôsob manažérskeho riešenia vyčleňovaním niektorých interných procesov na externú organizáciu. Slovo outsourcing sa skladá z dvoch slov "outside" čo znamená (z) vonku a "resource" čo znamená zdroj. Môže ísť o zabezpečenie len jedného výkonu zvonka, alebo o prenesenie celkovej zodpovednosti za proces na externú organizáciu. Spracované podľa: MAJTÁNOVÁ, A. a kol. 2009. *Poisťovníctvo*. Bratislava : Iura Edition, 2009. ISBN 978-80-8078-260-3.

Na naplnenie hlavného a parciálnych cieľov je zameraná aj samotná štruktúra príspevku, ktorá je spracovaná najmä systémovým prístupom. Predstavuje získavanie poznatkov a podkladových údajov prezentovaných vo vzájomných vzťahoch a väzbách so zámerom vytvorenia kompaktného celku. Systémový prístup je nevyhnutný najmä pre chápanie všetkých procesov fungovania analyzovanej problematiky produkčných systémov. Procesy a javy sú analyzované s ohľadom na vnútorné a vonkajšie väzby podstatné z pohľadu riešenia parciálnych cieľov. Preto aj príspevok pozostáva z časti zameranej na produkčné systémy a časti komparujúcej činnosť poisťovne a dopad jej fungovania na klienta a na poisťovňu samotnú.

### **Produkčné systémy v poisťovacej spoločnosti**

Poisťovacia spoločnosť je inštitúcia existujúca najmä vďaka prirodzenej potrebe ľudí spojenej s pocitom istoty. Na vybudovanie dôvery u klientov je dôležité spoľahlivé fungovanie vnútorného chodu poisťovne. Jedným zo základných predpokladov sú optimálne nastavené procesy. Produkčné systémy pre každý jeden proces predstavujú informačné systémy zabezpečujúce a podporujúce bezproblémový chod procesov pokrývajúcich základné potreby životného aj neživotného poistenia<sup>144</sup>. Štruktúra pozostáva z modulov, z ktorých každý poskytuje rozsiahlu podporu určitej oblasti aktivít poisťovacej spoločnosti<sup>145</sup>:

- produktová politika poisťovacej spoločnosti – používateľský nástroj na vytváranie a správu poisťných produktov umožňuje zmenu a pridávanie nových poisťných produktov (životných a neživotných) a ich parametrov, výpočet poisťného, kontrolu alebo upozornenie pri zadávaní poisťnej zmluvy,
- obchodní partneri – centrálny register všetkých partnerov (klienti, poistení, sprostredkovatelia, poradcovia, atď.),
- poisťné zmluvy – zadávanie a administrácia návrhov poisťných zmlúv a poisťiek s použitím preddefinovaných nastavení poisťných produktov vrátane technických a netechnických zmien,
- poisťné – riadenie prichádzajúcich a odchádzajúcich platieb, párovanie platieb ktoré prebieha na základe preddefinovaných pravidiel,
- poisťné plnenia – poisťné udalosti a hlásenia poisťných udalostí, registrácia a plnenie poisťných udalostí s revíziami a regresmi,
- systém provízií – definície províznych schém, automatický výpočet a generovanie provízií pre sprostredkovateľov,
- podpora pre účtovníctvo a výkazníctvo – automatické generovanie a agregácia účtovných zápisov do hlavnej účtovnej knihy,
- technické rezervy – zber, výpočet a agregácia údajov o technických rezervách,
- investičná činnosť – podpora pre produkty investičného životného poistenia,
- zaistná politika – pasívne zaistenie, obligatórne a fakultatívne, proporcionálne a neproporcionálne zaistenie,
- správa systému – riadenie prístupových práv, číselníkov a dávkových procesov, možnosť úpravy výtvaru každého tlačového výstupu,

<sup>144</sup> Dostupné na internete: <<http://www.asseco-ce.com/Solutions/ProductionSystems/Insurance/tabid/217/language/sk-SK/Default.aspx>>.

<sup>145</sup> Dostupné na internete: <<http://www.asseco-ce.com/Solutions/ProductionSystems/Insurance/tabid/217/language/sk-SK/Default.aspx>>.

- podpora internetu cez Internet Portal modul – rozšírenie predaja zmlúv a zverejnenie vybraných funkcionalít na internetovú stránku poisťovne,
- mobilný predaj – modul na predaj poisťných zmlúv bez potreby trvalého pripojenia k hlavnému produkčnému systému,
- riadenie interných procesov (workflow) – rozšírenie pre pridelovanie, riadenie a sledovanie úloh pre spracovanie poisťnej agendy v oblasti správy poisťných zmlúv a poisťných udalostí. Ide o automatizáciu podnikových procesov ako celku alebo ich častí, počas ktorej sú dokumenty, informácie alebo úlohy presúvané od jedného účastníka k druhému na ďalšie spracovanie, ktoré zodpovedá definovanej organizačnej štruktúre. Funkčnosť workflow produktov je do značnej miery závislá od toho, do akej miery využíva celú kapacitu informačného systému t. j. aplikácie, služby, komunikácie a databázy<sup>146</sup>.

Vďaka modulárnosti a použitým technológiám je možné jednotlivé produkčné systémy používať ako komplexný informačný systém, ako front-end<sup>147</sup> alebo ako back-end<sup>148</sup> k jestvujúcim riešeniam korporátneho štandardu. Jednotlivé produkčné moduly sú navzájom prepojené do jednotného systému tak, aby poskytovali plné pokrytie funkcií pre poisťovňu pri implementácii u konkrétneho zákazníka.

### **Fungovanie poisťovacej spoločnosti a dopad na jej poisťovaciu činnosť**

Z pohľadu poisťovacích spoločností sa elektronizácia využíva najmä ako nástroj na zber a distribúciu informácií, na spôsob ponuky poisťných produktov a s tým súvisiaci servis pri správe poistenia a nástroj na zefektívnenie procesov ako vo vnútri poisťovacej spoločnosti tak aj pri outsourcingovaných činnostiach.

Poisťovacie spoločnosti prostredníctvom svojej www stránky môžu vystupovať ako subjekty dopytujúce sa po informáciách. Zber informácií zohráva dôležitú úlohu pri skúmaní trhu a skúmanie trhu tvorí predpoklady pre úspešnú marketingovú stratégiu. Prispôsobovanie neustále meniacim sa potrebám trhu ovplyvňuje tvorbu poisťných produktov a cien, voľbu odbytových kanálov a komunikačnú cestu.

Popri možnosti pôsobiť ako dopytujúci sa subjekt po informáciách pôsobí poisťovacia spoločnosť v elektronickom obchode taktiež ako subjekt ponúkajúci poisťné služby a servis. Jej činnosť predstavuje vytvorenie ponuky poisťnej služby, ktorá môže obsahovať funkcie informačného charakteru, online kalkulácie, simulácie poisťných udalostí či doplnkové služby (napr. možnosť dohodnutia termínu s finančným sprostredkovateľom či poradcom v sektore poistenia atď.). Pri správe poisťných zmlúv a servisných služieb môžu klienti využiť možnosť zmeny svojich osobných údajov či rôzne úpravy údajov vyplývajúcich z poisťnej zmluvy. Klient v elektronických službách dostáva správu o obsahu poistenia a v prípade potreby má možnosť online vykonať zmeny v poisťnej zmluve. Internetová stránka poisťovacej spoločnosti sa využíva aj ako nástroj starostlivosti o imidž podniku. Táto oblasť slúži

<sup>146</sup> Dostupné na internete: <<http://www.dominanz.sk/technologie.html>>.

<sup>147</sup> Front-end aplikácie predstavujú vytvorenie užívateľského rozhrania pre prepážkových pracovníkov poisťovne, ktoré v maximálnej miere zjednoduší a zautomatizuje bežne vykonávané úkony v styku s klientami so zameraním na jednoduchosť ovládania a čo najrýchlejšiu prístupnosť všetkých údajov. Spracované podľa internetu: <<http://www.dominanz.sk>, <http://www.hamiltonsfa.com>>.

<sup>148</sup> Back-end spravuje v centrálnej databáze všetky údaje potrebné pre systém, umožňuje ich prehliadanie a editovanie. Cez príslušné rozhranie offline alebo online komunikuje s podnikovým informačným systémom, s klientami či inými systémami. Zároveň môže vytvárať zostavy so štatistickými prehľadmi alebo synchronizovať dáta s klientami. Spracované podľa internetu: <<http://www.hamiltonsfa.com>>.

rozličným záujmom a má umožňovať ponuku individuálnych informácií ako oznámenia tlače, výročné správy, obchodné správy, štatistiky alebo sprístupnenie špecifických podnikových odborných publikácií. Zlepšenie kvality vzniká cez webstránku z dvoch dôvodov. Zhodnotenie diskusných listov a analýz správania sa užívateľov pomocou informácií a názorov sú využiteľné k ochrane kvality a starostlivosti o poisťné produkty. So zlepšením kvality je previazané aj šetrenie času. Umožňuje rýchlu reakciu na priania klientov, dopyt klientov a ostatné problémy klientov. Spomenuté možnosti umožňujú rýchlejšie spracovanie nových zmlúv a platieb. Priestorové a časové spojenie obchodných postupov v poisťovacích činnostiach dovoľuje flexibilné rozdelenia vhodných spracovávacích postupov. Toto spojenie vedie k zníženiu výdavkov, ktoré spočíva v tom, že stav personálu môže byť na základe rovnomerného pracovného rozčlenenia nižší.

Elektronické obchodovanie z pohľadu poisťovacích spoločností môže taktiež slúžiť na zefektívnenie procesov. Otvárajú sa možnosti pre vybudovanie intranetu, extranetu a internetu. Najjednoduchšiu, rýchlu a výdavkovo výhodnú komunikáciu ponúka elektronická pošta. Uvedený druh využitia v lokálnej sieti sa môže realizovať aj bez prístupu na internet vo vnútri poisťovacej spoločnosti. Externé spoločnosti môžu byť dosiahnuteľné jednoduchými online prostriedkami. Prepojenie poisťovní prostredníctvom internetu a počítača dovoľuje aj vykonanie teleškolení vonkajších spolupracovníkov. Pritom pracuje školiteľ v sídle podniku, školený subjekt na svojom pracovnom mieste alebo doma. Obidve strany môžu spoločne prostredníctvom aplikácií interaktívne tvoriť vyučovanie a riešiť problémy. Takto umožňuje teleškolenie rýchlejšie, intenzívnejšie, praxi bližšie a výhodnejšie učenie.

### **Fungovanie poisťovacej spoločnosti a dopad na klienta**

Vyšší stupeň otvorenosti a dynamickosti elektronického prostredia a elektronického poisťovníctva prináša so sebou aj problémy orientácie klientov v množstve zdrojov, informačného preťaženia z veľkého množstva informácií a nejednoznačnosti významov. Obzvlášť dôležitá je v tejto oblasti informačná povinnosť poisťovne.

Elektronické prostredie, v ktorom poisťovacia spoločnosť pôsobí, lepšie podporuje situačné a kontextovo podmienené skladanie jednotlivých kritérií posudzovania významu zverejnených údajov ktoré často jedinec potrebuje, hoci časová náročnosť ich zisťovania rastie. Aj keď je množstvo údajov v elektronickom prostredí rozptýlené, musia byť údaje zverejnené tak, aby bolo ich vyhľadávanie podporené interaktivitou, flexibilitou, prepojeniami súvisiacich informácií, širokou škálou vizualizácie, skupinovou komunikáciou a možnosťou tvorivého objavovania nových významov. Uvedené skutočnosti by mohli poisťovacie spoločnosti pri zverejňovaní údajov a ponuke elektronických služieb využiť, čím sa viac priblížia potrebám jednotlivých klientov. Uvedené tvrdenie podporuje fakt, že v elektronickom prostredí nie je možnosť sa okamžite opýtať kompetentného pracovníka poisťovne či sú alebo nie sú informácie chápané správne.

Poisťovacie spoločnosti ktoré elektronické služby zabezpečujú by si mali byť vedomé, že v elektronickom prostredí sa všeobecne zvyšuje úloha kontextu. Posudzovanie dostupných informácií a spôsoby ich zverejňovania veľmi úzko súvisia so samotným klientom, jeho schopnosťou vnímania a chápania prečítaných údajov. Rozpoznávanie údajov na základe ktorých sa klient rozhoduje a využíva elektronickú službu je len o jeho konkrétnej aktivite. Možno to chápať tak, že zameranie elektronických služieb je určené širokým vrstvám potenciálnych klientov, no elektronickú službu využíva konkrétny jednotlivец ktorý význam elektronickej služby kriticky porovnáva s hodnotou, ktorú jej využitím získava. Preto

informácie poisťovacích spoločností by mali byť zverejňované s dôrazom na ich správnu kompozíciu a konštrukciu, mnohoaspektový prístup, viacjazyčnosť, automatické vysvetlenie pojmov či doplnkových služieb, ktoré poisťovňa ponúka.

Pri elektronických zdrojoch a ponuke elektronických služieb by sa mali poisťovacie spoločnosti zamerať na aktuálnosť informácií a rýchlosť, technologické funkcie z pohľadu vyhľadateľnosti, prepojitelnosti či multimedialnosti údajov.

## VÝSLEDKY

Elektronizácia, počítačová gramotnosť a s tým súvisiaca potreba ľudského potenciálu predstavujú aj z pohľadu poisťovníctva významný faktor v budovaní informačnej spoločnosti. Ako na strane ponuky poisťovních služieb tak i na strane jedincov, ktorí poisťovné služby využívajú ovplyvňuje zvládanie informačných technológií jednak samotné využívanie elektronických služieb, ale taktiež proces vytvárania služieb a celkovej prevádzky činností ako vo vnútri poisťovacej spoločnosti tak i navonok, pretože iba počítačovo gramotní zamestnanci a klienti dokážu využívať služby informačnej spoločnosti.

Za kľúčové v oblasti získavania potrebných vedomostí a zručností v oblasti informatizácie sa považuje príprava už na všetkých stupňoch škôl vrátane celoživotného vzdelávania, ako aj odborná príprava zamestnancov poisťovacej spoločnosti, ktorí sú nielen užívatelia elektronických informácií a služieb, ale zároveň aj ich tvorcovia. Strategickým cieľom poisťovní je nájsť na pracovnom trhu flexibilnú a konkurencieschopnú pracovnú silu schopnú uplatniť sa v podmienkach informačnej spoločnosti na čo by mali adekvátne reagovať vzdelávacie inštitúcie. Na strane druhej z pohľadu tých, ktoré tieto služby využívajú je nutnou podmienkou, aby mali adekvátne vzdelanie im umožňujúce využívať výhody, ktoré informatizácia so sebou prináša, čo sa musí taktiež odzrkadliť v systéme vzdelávania.

Počítačová gramotnosť v oblasti poisťovníctva sa premieta v činnosti každej poisťovne. Na zvládnutie úkonov na strane zamestnancov ale aj na strane klientov najmä pri ich činnostiach súvisiacich s využívaním poisťovních služieb a celkovej dostupnosti informácií je nutná určitá vzdelanostná úroveň. Z pohľadu konkrétneho stupňa počítačovej gramotnosti je však potrebné na všetkých úrovniach vzdelávania zabezpečiť zodpovedajúcu informačno-komunikačnú infraštruktúru (počítače, softvér, pripojenie na internet), inováciu obsahu a formy výučby informatiky aj v špecifických oblastiach poisťovníctva (využitie voľne dostupného softvéru pri tvorbe informačných systémov, využitie informatiky v neinformatických činnostiach, výučba v oblasti tvorby a využívania elektronických a tlačených médií, audiovizii, rekvalifikácia, dopĺňovanie a rozširovanie kvalifikácie, modelovanie, prognózovanie) a v neposlednej miere podporiť snahu občanov vo zvyšovaní svojej počítačovej gramotnosti.

## ZÁVER

Je nepochybné, že rozvoj informačných a komunikačných technológií v posledných desaťročiach stanovil smer, ktorým sa bude spoločnosť vyvíjať. V súčasnosti si jedinec fungujúci v spoločnosti nevie predstaviť svoje bytie bez „strojov a ich funkcií“ a taktiež podniky fungujúce v spoločnosti by bez možnosti využitia prístrojov už nevedeli pôsobiť. Procesy v spoločnosti sú jednoducho automatizované.

Z rozoberaných parciálnych cieľov príspevku možno zdôrazniť význam produkčných systémov najmä ako:

- zlepšovanie toku informácií,
- zvyšovanie efektivity,
- aktuálnosť a automatizácia spracovania,



- sproduktívnenie činností a komunikácie,
- zvýšenie transparentnosti,
- zvýšenie kontroly,
- zvýšenie dostupnosti a
- nutnosť vyššej gramotnosti najmä užívateľského rozhrania.

Technika a možnosti jej využívania poskytli ľudstvu nové formy poznania a novú úroveň existencie. Ľudský potenciál v tomto procese predstavuje významný pilier. Nielenže ovplyvňuje proces informatizácie a využívania elektronických služieb, ale taktiež ovplyvňuje postup ich vývoja, vytvárania a ich implementácie do prevádzky v činnostiach samotnej poisťovacej spoločnosti. Je preto logické, že iba kvalifikovaní zamestnanci dokážu služby informačnej spoločnosti využívať, ďalej ich prevádzkovať a neustále zdokonaľovať. Dôležitosť uvedeného procesu je aj z pohľadu používateľov elektronických služieb, ktorí vytvárajú dopyt a tým aj tlak na zabezpečovanie ponuky služieb informačnej spoločnosti. Zároveň rastúci dopyt po rýchlejších, užitočnejších, spoľahlivejších, aktuálnejších a kvalitnejších informáciách a elektronických službách zvyšuje nároky na zručnosti, vedomosti a administratívne kapacity všetkých ich poskytovateľov .

Otvorenosť krajiny voči globálnym civilizačným trendom a vplyvom prináša so sebou neustály technologický pokrok. Z pohľadu spoločenského, politického a hospodárskeho života, ktorý sa dotýka všetkých činností poisťovacích spoločností preto zohráva ľudský potenciál a jeho kvalifikačná úroveň významné miesto.

Prezentovaný príspevok je výstupom riešenia projektu VEGA “ Dopady a dôsledky finančnej krízy na sektor poisťovníctva“ riešeného na Katedre poisťovníctva Národohospodárskej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave.

## LITERATURA

- [1] MAJTÁNOVÁ, A. a kol. 2009. *Poisťovníctvo*. Bratislava : Iura Edition, 2009. 327 s. ISBN 978-80-8078-260-3.
- [2] MAJTÁNOVÁ, A. a kol. 2010. *Vývojové trendy v poistnom krytí životných a neživotných rizík s podtitulom Poisťovníctvo v európskych dimenziách*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. 192 s. ISBN 978-80-225-2900-6.
- [3] LITTOVÁ, Z., KRÁTKA, Z. 2009. *Životné poistenie*. Bratislava: Ekonóm, 2009. 153 s. ISBN 978-80-225-2644-9.
- [4] ŠIMO, I. *Virtuálna realita a informačná spoločnosť* [online]. Dostupné na internete: <virtual.fpv.umb.sk>.
- [5] VRANSKÝ, R. *Technologické trendy a ich dopady na podnikanie v nasledujúcich rokoch*. [online]. Dostupné na internete: <<http://www.efocus.sk/images/uploads/vransk.pdf>>.
- [6] <http://www.hamiltonsfa.com>
- [7] <http://www.assecoco-ce.com>
- [8] <http://www.dominanz.sk>

Ing. Zuzana Littvová, PhD.

Ekonomická univerzita v Bratislave, Národohospodárska fakulta, Katedra poisťovníctva

Dolnozemska cesta 1

852 35 Bratislava, Slovenská republika

[zuzana.littvova@euba.sk](mailto:zuzana.littvova@euba.sk)

# **Využití specifických metod výuky při přípravě krizových manažerů veřejné správy na regionální úrovni**

## **Use of specific teaching methods in preparing crisis managers, public authorities at regional level**

**Eva Lukášková, Marek Tomašík**

### **ANOTACE**

Úloha krizového managementu v organizacích stále roste. Rostou i požadavky na jeho vyšší profesionalizaci. Manažeři musí být kompetentní identifikovat krizové situace v organizaci a musí umět aplikovat principy a metody krizového managementu v organizacích veřejné správy. Těmto požadavkům vychází i adekvátní formy vzdělávání krizových manažerů.

### **KLÍČOVÁ SLOVA**

Krizový management, krizový manažer, krizová situace, kompetence, rozhodování, plánování, Teorie, veřejný sektor, vzdělávání.

### **ANNOTATION**

The role of crisis management in institutions has been recently constantly growing, as well as requirements of its higher professionalization. Crisis managers must be able to identify crisis situations in organizations and must know how to apply methods and principles of crisis management in public administration institutions. Forms of crisis managers' education arise from this requirements.

### **KEY WORDS**

Crisis management, crisis manager, crisis situations, competence, decision making, planning, theory; public sectors, education.

### **ÚVOD**

Mimořádné události vystavují lidstvo stále více těžkým zkouškám. Lidé se dostávají nečekaně do situací, kdy jsou nuceni bojovat o holý život a kdy přicházejí o veškerý svůj majetek. Krize, které zasahují společensko-ekonomický systém a které způsobují značné materiální škody, doprovázejí i ztráty na lidských životech. Při překvapivém vzniku a rychlému průběhu krizí se prověřuje schopnost záchranného systému poskytnout pomoc postiženým. K řešení krizí je důležité přistupovat bezprostředně po jejich vzniku, i když rozhodování je často ztěžováno neúplností nebo neurčitostí informací. Řešení těchto situací ovlivňují zájmy jednotlivých zúčastněných subjektů (např. obcí, IZS, krizí postižených obyvatel).<sup>149</sup> Pomoc je účinná tam, kde je její poskytování kvalitně zvládnuto a řízeno pracovníky krizového managementu.

Základním předpokladem vysoké efektivity pomoci je zvládnutí metodologie a analýzy krizových situací a následné využívání a uplatňování zásad krizového managementu

<sup>149</sup> HORÁK, R, et al. *Průvodce krizovým řízením pro veřejnou správu*. První vydání. Praha : Linde Praha a. s. – Právnícké a ekonomické nakladatelství a knihkupectví Bohumily Hořínkové a Jana Tuláčka, 2004. ISBN 80-7201-471-4., s. 70

samotnými krizovými manažery na regionální úrovni veřejné správy. Rozpoznání krizí, předvídání a vzniku a průběhu krizí je poměrně složitou záležitostí. Pro řešení jakékoliv krizové situace je zcela nezbytné pochopení podstaty krizí, jejich vzniku a podstaty řízení jako takového.

Všechny tyto skutečnosti vyžadují, aby státní i územní orgány, zákonem určené organizace a podniky i všichni občané věnovali mimořádnou pozornost tomu, jak možným ohrožením předcházet a zabránit, či jejich dopady alespoň rozhodným způsobem snížit.

## METODIKA A CÍLE

Jak ukazují krizové události posledních let, hlavní tíhu všech fází krize nese obec a kraj. Ostatní orgány podílející se na řešení krize působí krátkodobě a bez vztahu k dané lokalitě. Jejich působení je sice založeno na profesionálním základě, avšak zejména problémy revitalizace zůstávají stále nejpodstatnější měrou na správě daného území. Problémy, které plní veřejná správa v oblasti krizového řízení, jsou natolik složité a komplexní, že je musí realizovat osoby, které jsou k tomu adekvátně vzdělány. Takové osoby musí zvládat chod veřejné správy a navíc musí mít znalosti a návyky profesně odpovídající široké problematice krizového řízení. Osoby, jenž v obcích a krajích odpovídají za koordinaci a provádění krizového řízení – krizové manažery, ustanovuje krizová legislativa<sup>150</sup>. Po začátku platnosti zákona, byly do funkcí krizových manažerů jmenovány osoby, které již dříve pracovaly na obecních úřadech. Jak vyplývá z provedeného průzkumu, prošli nově jmenovaní krizoví manažeři, základními kurzy a školeními, kde získaly základní znalosti o IZS a krizovém managementu.<sup>151</sup> Mnozí představitelé vedení obcí tento stav považovali za přechodný. Přesto se snaží stále více vzdělávat tyto pracovníky.

Zajímavý je i průzkum u vedení obcí ve věci požadavků na krizové manažery pracující ve veřejné správě. Krizový manažer pracující ve veřejné správě by měl být kompetentní v oblasti komunikace, rozhodování a plánování.

Krizový manažer by měl mít následující schopnosti:

- komunikativnost – umět formulovat myšlenku, prezentovat problém a organizaci;
- organizační schopnosti – koordinovat činnosti mnoha složek IZS;
- schopnost řešit problémy a nést za ně odpovědnost;
- rozhodovat se v prostředí, které není možné předvídat;
- zručnost při sběru informací, aplikování informací o krizových stavech v minulosti;
- schopnost práce v týmu.

<sup>150</sup> Zákon č. 353/1999 Sb., o prevenci závažných havárií způsobených vybranými nebezpečnými chemickými látkami a chemickými přípravky

Zákon č. 238/2000 Sb., o Hasičském záchranném sboru České republiky a o změně některých zákonů

Zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů

Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon)

Zákon č. 241/2000 Sb., o hospodářských opatřeních pro krizové stavy a o změně některých souvisejících zákonů

Nařízení vlády ČR č. 462/2000 Sb., k provedení zákona č. 240/2000Sb.

Vyhláška Správy státních hmotných rezerv č. 498/2000 Sb., o plánování a provádění hospodářských opatření

pro krizové stavy

<sup>151</sup> Výzkum se zabýval problematikou krizového managementu a zabýval se zjištěním požadavků vedení obcí na krizové manažery z hlediska odbornosti i manažerských kompetencí, možnostmi jejich rozvoje vzdělávání. Sledován byl rozdíl mezi činností krizových manažerů a legislativou. Výsledky slouží k inovaci výuky krizových manažerů ve studijních oborech Ochrana obyvatelstva a Ochrana rizik. Oslovováni byli zejména starostové, místostarostové, členové obecních rad a tajemníci obecních a městských úřadů. Byla provedena kombinace dotazníku a osobními rozhovory. Výzkum byl uskutečněn dubnu 2010.

Z výzkumu vyplynul obraz krizového manažera na úrovni obcí a obcí s rozšířenou působností podle představ vedení obcí. Obsazení pozic na jednotlivých úřadech mnohdy nekoresponduje s výsledky uvedeného výzkumu. Starostové jsou proto ochotni vzdělávat své krizové manažery a využít nových možností vzdělávání. Zajímavý je i požadavek vedení obcí, aby v rámci vzdělávání krizových manažerů byl kladen velký důraz na praktickou přípravu jak v oblasti organizování, tak rozhodování a komunikaci.

K podobným závěrům dochází i naše a zahraniční literatura. Ta považuje za důležité kompetence a způsobilosti u krizového manažera zejména:

- orientace na cíl, prohloubení schopností umožňující chápat širší souvislosti;
- schopnost analyzovat potencionální krizové situace a vytvářet reálné prognózy jejich vývoje, sestavovat krizové strategie;
- schopnost předvídat a rozhodovat se v těžko předvídatelném prostředí;
- schopnost předvídat možné následky svých rozhodnutí a uvědomování si své osobní zodpovědnosti za osudy lidí a jejich majetku;
- znalosti metod a technik řízení a vedení v krizových situacích, schopnost využívání zkušeností z řešení krizových situací z minulosti;
- být inovativní a kreativní
- znalost systému veřejné správy a schopnost koordinovat jednotlivé subjekty krizového managementu;
- umění řídit, vést lidi, řídit interpersonální konflikty vznikající pod vlivem psychické a fyzické zátěže;
- schopnost vytvářet týmy a řídit jejich činnost;
- schopnost efektivní komunikace.<sup>152</sup>

Další rovinou jsou samotní zastupitelé obcí, kteří se dostávají do funkcí, aniž by oblast krizového managementu studovali. Je třeba je také vzdělávat, neboť oni nesou odpovědnost za realizaci krizových opatření.

Vidíme, že více či méně předvídatelný vznik a průběh krizí v různých oblastech společenského života jako i charakter s tím souvisejících krizových situací klade stále vyšší nároky na pracovníky a zastupitele obcí, kteří plní úlohu krizových manažerů.<sup>153</sup> Tomuto faktu by měla odpovídat i forma a obsah vzdělávání a praktické přípravy.

Přestože ve světě existuje mnoho přístupů k procesům přípravy a vzdělávání krizových manažerů, dochází postupně ke sblížení jejich obsahu, forem a metod. Vzdělávání krizových manažerů může mít různé zaměření: podle subjektů, úrovně vzdělávání a podle převažujících forem studia. Moderním trendem při výuce krizových manažerů a manažerů bezpečnostních a záchranných služeb jsou kombinované formy přípravy. Ten se v detailech liší stát od státu, neboť každá země má svá specifika. Ve vyspělých státech hrají při výchově manažerů velkou roli vysoké školy.

Zahraněční zkušenosti z výuky krizových manažerů jsou pro vzdělávací instituce velkou inspirací, ale při přejímání zahraničních zkušeností je třeba zvažovat některé faktory, které mohou ovlivnit konečný výsledek. Jmenujme některé z nich:<sup>154</sup>

---

<sup>152</sup> HORÁČEK, J. Požadavky na systém přípravy krizových manažerů. In *Zborník z 10. medzinárodnej vedeckej konferencie "Riešenie krízových situácií v špecifickom prostredí"*. Žilina : FŠI ŽU, 2007. s. 225.

<sup>153</sup> Tamtéž.

<sup>154</sup> MÍKA, Tomáš, et al. *Management a krizový management. : Úvod do krizového managementu*. První vydání. Žilina : EDIS - vydavateľstvo Žilinskej univerzity, 2009. 216 s. ISBN 978-80-554-0079-2.

- zkušenosti a tradice řešení krizových situací;
- konkrétní ekonomická a sociální vyspělost;
- výsledky prognóz a analýzy možných typů krizových jevů a předpokládaných možných důsledků v jednotlivých oblastech lidského života.

Vzdělávání krizových manažerů nemůže být statické, ale musí reagovat na nejrůznější nové formy krizových situací a jejich řešení a také na funkce státní a veřejné správy a rovněž musí brát ohled na stav příslušné legislativy. Zaměření krizového managementu se pak odráží i ve vědecko-odborné profilaci jednotlivých fakult a institutů. Kromě bakalářských a magisterských programů studia jsou organizovány krátkodobé a střednědobé kurzy v rámci kariérního rozvoje jednotlivců.

Mezi směry specializací krizového managementu, které se v poslední době objevily, je i výuka krizového managementu jako součásti managementu veřejné správy, krizový management se zaměřením na environmentální problematiku, krizový management se zaměřením na sociální a zdravotní směr a konečně krizový management jako součást všeobecných manažerských disciplín. Všechny uvedené směry specializací jsou postaveny na velké interdisciplinaritě.<sup>155</sup>

### Metody edukace

Výukové metody a metodické jevy jsou značně široké a diverzifikované, metody je tedy nutné logicky uspořádat a utřídit.<sup>156</sup> v následujícím textu budou uvedeny pouze vybrané klasifikace výukových metod podle různých autorů. Byly zvoleny tak, aby vyhovovaly spektru metod používaných při výuce předmětu *Ekonomika pro řešení mimořádných událostí a krizových situací v regionech* (předmět v bakalářském studijním programu Ochrana obyvatelstva, FLKŘ, UTB ve Zlíně). V článku jsou samozřejmě uvedeny pouze vybrané metody vztažené k níže uvedeným modelovým příkladům přístupu k výuce (viz tabulka 1 a 2).

Z hlediska aktivity a samostatnosti studentů (aspekt psychologický) – budoucích krizových manažerů je možné využít metody samostatné práce studentů a metody problémové. Pokud bereme v úvahu metody z hlediska myšlenkových operací (aspektu logického) charakterizujeme je jako postupy: srovnávací, induktivní, deduktivní a analyticko-syntetický. Nejvhodnější pro výuku budoucích krizových manažerů je využití aktivizujících metod (aspekt interaktivní): patří sem metody diskusní, situační, inscenační, didaktické hry a specifické hry. Pokud budeme uvažovat metody, které využívá vyučující pro dosažení výsledného efektu – tedy naučení se, pak hovoříme o metodách motivačních, expozičních, fixačních, diagnostických a aplikačních.<sup>157</sup> z hlediska klasifikace základních skupin metod výuky můžeme využít metody heuristické, situační (opět metody aktivizující) a dále velice vhodné komplexní výukové metody – frontální, skupinová a kooperativní výuka, projektová výuka.<sup>158</sup> v následujícím textu jsou uvedeny modelové příklady využití některých výše zmíněných metod.

<sup>155</sup> KRUEGER, S; JENNINGS, E; KENDRA, J. Local Emergency Management Funding: An Evaluation of County Budgets. *Journal of Homeland Security and Emergency Management*. Vol. 6 : Iss. 1, Article 43. FINK, S. *Crisis Management : Planning for the Inevitable*. New York : Backinprint.com, 2000. 262 s. ISBN 978-0595090792.

<sup>156</sup> CHUDÝ, Š., KAŠPÁRKOVÁ, S.: *Didaktická propedeutika*. Zlín: UTB, 2007. 106 s.

<sup>157</sup> MAŇÁK, J., ŠVEC, V.: *Výukové metody*. Brno: Paido, 2003. 219 s. 148. ISBN 80-7315-039-5

<sup>158</sup> MAŇÁK, J., ŠVEC, Š., ŠVEC, V.: *Slovník pedagogické metodologie*. Brno: Paido, MU, 2005. 134 s. ISBN 80-210-3802-0.

## Využití aktivizujících metod při výuce odborného předmětu

Ukázka modelového konceptu přednášky a semináře v předmětu *Ekonomika pro řešení mimořádných událostí a krizových situací v regionech*. Upraveno dle formuláře prekonceptu vyučování.<sup>159</sup>

Tabulka 1 Ukázka konceptu přednášky z odborného předmětu pro krizové manažery

### Základní (případně vybrané) charakteristiky uvažovaného vyučování

UTB ve Zlíně, Fakulta logistiky a krizového řízení			Povinný předmět
Akademický rok:	Předmět: <b>Ekonomika pro řešení MÚ v regionech</b>	Vyuč. hodina: <b>4 hodiny</b>	Typ hodiny: <b>Přednáška</b>
<b>Výukové metody:</b> monologické metody, metody slovní, metody motivační, expoziční (přímý přenos), fixační, dialogické metody, frontální výuka			
Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon). Tiskárna Ministerstva vnitra ČR, 2000.			
Zákon č. 241/2000 Sb., o hospodářských opatřeních pro krizové stavy a o změně některých souvisejících zákonů. Tiskárna Ministerstva vnitra ČR, 2000.			
LUKÁŠKOVÁ, E.: <i>Stravování obyvatelstva v krizových situacích z hlediska potravinové bezpečnosti státu</i> [Disertační práce]. Vyškov: VVŠ PV, 2003. 124 s.			
NOVÁK, V., BUŇKA, F., HRABĚ, J., LUKÁŠKOVÁ, E. <i>Návrh výživy a stravování pro obyvatelstvo v krizových stavech</i> [Výzkumná zpráva]. Vyškov: VVŠ PV, 2003a. 111 s.			
<b>Konkrétní učivo: Modelová nákladová analýza v případě nutnosti zajištění stravování evakuovaného obyvatelstva a členů IZS</b>			
<b>Pojmy:</b> IZS, náklady celkové, režijní náklady, stravní dávka, koncentrovaná nouzová výživa, bojová dávka potravin.			
<b>Výstupní znalosti:</b> Znalost jednotlivých možných modelů zajištění stravování v případě vzniku krizové situace, schopnost přizpůsobení modelu na konkrétní situaci. Schopnost kalkulace vzniklých nákladů dle vybrané varianty stravování.			

### Fáze a stručný obsah uvažovaného vyučování

<b>PROLOG (úvod)</b> - studenti jsou v průběhu přednášky postupně seznámeni s jednotlivými pojmy, které tvoří její obsahovou náplň.	<b>Osnova přednášky:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Druhy nákladů</li><li>• Modelová nákladová analýza</li><li>• Význam vybraných nutričních faktorů z krátkodobého hlediska</li><li>• Varianty zajištění stravování v krizových situacích</li><li>• Způsoby zajištění stravování obyvatelstva a IZS dle druhu krizové situace</li></ul>
<b>MOBILIZACE předchozího poznatkového systému</b> - využití znalostí z předmětů týkajících se krizového řízení	1. Definujte IZS. 2. Definujte krizovou situaci dle zákona 240/2000 Sb.
<b>MOTIVACE (stimulace)</b>	1. Pokládáte analýzu ekonomických nákladů na přínosnou a nutnou pro nejen rychlé, ale i efektivní zvládnutí krizové situace?
<b>EXPONOVÁNÍ nových poznatků a jejich FIXACE</b> Důležité pojmy z přednášky budou na konci znovu opakovány a shrnuty.	Náklady. Vzorec pro výpočet nákladů. Varianty stravování obyvatelstva a členů IZS. Nutriční faktory, koncentrovaná nouzová výživa, stravní dávka.

<sup>159</sup> SVATOŠ, T.: *Prekoncept vyučování*. [získáno v rámci výuky předmětu Didaktika; s uvedením autora poskytl RNDr. Opatrný; ve formátu MS Office Word]. Zlín: FHS UTB, 2009.

Tabulka 2 Ukázka konceptu semináře při využití aktivizujících metod výuky

**Základní (případně vybrané) charakteristiky uvažovaného vyučování**

UTB ve Zlíně, Fakulta logistiky a krizového řízení			Povinný předmět
Akademický rok:	Předmět: <b>Ekonomika pro řešení MÚ v regionech</b>	Vyuč. hodina: <b>2 hodiny</b>	Typ hodiny: <b>Seminář</b>
<p><b>Výukové metody:</b> skupinová a kooperativní výuka, metody motivační, expoziční (přímý přenos), dialogické metody, didaktické a specifické hry.</p> <p>Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon). Tiskárna Ministerstva vnitra ČR, 2000.</p> <p>Zákon č. 241/2000 Sb., o hospodářských opatřeních pro krizové stavy a o změně některých souvisejících zákonů. Tiskárna Ministerstva vnitra ČR, 2000.</p> <p>LUKÁŠKOVÁ, E.: <i>Stravování obyvatelstva v krizových situacích z hlediska potravinové bezpečnosti státu</i> [Disertační práce]. Vyškov: VVŠ PV, 2003. 124 s.</p> <p>NOVÁK, V., BUŇKA, F., HRABĚ, J., LUKÁŠKOVÁ, E. <i>Návrh výživy a stravování pro obyvatelstvo v krizových stavech</i> [Výzkumná zpráva]. Vyškov: VVŠ PV, 2003a. 111 s.</p> <p><i>Havarijní plán obce s rozšířenou působností Luhačovice</i> [Interní materiál]. 29 s.</p> <p><i>Krizový plán správního obvodu obce s rozšířenou působností Luhačovice</i>. Bezpečnostní rada města Luhačovice, 2003, aktualizováno 2006 (Gajdůšek, A.). 58 s.</p>			
<b>Konkrétní učivo: Modelová nákladová analýza v případě nutnosti zajištění stravování evakuovaného obyvatelstva a členů IZS</b>			
<b>Pojmy:</b> IZS, náklady celkové, režijní náklady, stravní dávka, koncentrovaná nouzová výživa, bojová dávka potravin.			
<b>Výstupní znalosti:</b> Znalost jednotlivých možných modelů zajištění stravování v případě vzniku krizové situace, schopnost přizpůsobení modelu na konkrétní situaci. Schopnost kalkulace vzniklých nákladů dle vybrané varianty stravování. Schopnost sestavení harmonogramu řešení krizové situace, zhodnocení stanoveného postupu, vyhodnocení jeho správnosti.			

**Fáze a stručný obsah uvažovaného vyučování**

<b>PROLOG (úvod)</b> - studenti jsou na začátku semináře seznámeni s jeho průběhem	<b>Osnova semináře:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Krátký úvod se shrnutím probíraných pojmů (max. 10 min.)</li> <li>Rozdělení studentů do „krizových štábů“ (optimální je počet studentů na skupinu 4 – 6 a max. počet skupin 5)</li> <li>Předání vstupních materiálů nezbytných pro splnění úkolu (Krizový plán města Luhačovice, Havarijní plán, předpoklady nákladové analýzy, vzorec pro kalkulaci nákladů, apod.).</li> </ul>
<b>MOBILIZACE předchozího poznatkového systému</b> - využití metod dialogických, samostatné práce studentů, skupinové výuky	<p>1. Zadáni úkolu: pro každou skupinu jiný – např. Úkol 1: Krizová situace – povodeň na vodním toku Šťavnice, kdy by muselo být evakuováno až 2100 osob. Předpoklad trvání evakuace 5 dní. Zajistěte evakuaci civilního obyvatelstva, jejich nouzové ubytování a stravování. Náklady na stravování vyčíslete zvlášť pro evakuované muže, ženy a děti s ohledem na nutriční hodnoty stravy při možnosti využití evakuačních míst dle krizového plánu města. Zajistěte další nezbytné potřeby pro evakuované obyvatelstvo. (čas na vypracování do 30 min.)</p> <p>2. Po skončení úkolu jednotlivé skupiny krátce seznámí ostatní s jeho řešením, diskuse.</p>
<b>MOTIVACE (stimulace)</b>	1. Během řešení úkolu motivovat studenty – nejrychlejší skupina – odměna, neefektivnější řešení z hlediska ekonomického – odměna.
<b>PRAKTICKÉ APLIKACE a KOMPARACE</b>	Na závěr semináře krátká diskuse nad možnostmi aplikace řešených modelových úkolů v praxi; reálné zejména při výuce studentů kombinovaného studia z oblasti veřejné správy

## ZÁVĚR

Zvýšená potřeba přípravy krizových manažerů vychází ze současných zkušeností jak v ČR, tak i v zahraničí. Předpokladem úspěšného řešení krizového stavu je zvládnutí základů, které přinesla teorie a zkušenosti z praxe. Vzdělávání krizového manažera se zaměřuje na všestrannost a specializace odborností, dále psychickou a fyzickou připravenost, aby krizoví manažeři byli schopni zvládat i stresové situace, kterým jsou při krizových situacích vystaveni. Teoretické vzdělávání je nutno provázet s praxí, aby si své manažerské funkce posluchači dokázali ověřit při řešení simulovaného krizového stavu. Krizový manažer, který projde touto výukou je více kompetentní při řešení skutečných krizových stavů.

## LITERATURA

- [1] ANTUŠÁK, E. *Krizový management : hrozby - krize - příležitosti*. První vydání. Praha : Wolters Kluwer Česká republika, 2009. 395 s. ISBN 978-80-7357-488-8.
- [2] FINK, S. *Crisis Management : Planning for the Inevitable*. New York : Backinprint.com, 2000. 262 s. ISBN 978-0595090792.
- [3] FOTR, J, et al. *Manažerské rozhodování : postupy, metody a nástroje*. Vyd. 1. Praha : Ekopress, 2006. 409 s. ISBN 80-86929-15-9.
- [4] HORÁČEK, J. *Požiadavky na systém prípravy krízových manažérov*. In *Zborník z 10. medzinárodnej vedeckej konferencie "Riešenie krízových situácií v špecifickom prostredí"*. Žilina : FŠI ŽU, 2007. s. 225.
- [5] HORÁK, R, et al. *Průvodce krizovým řízením pro veřejnou správu*. První vydání. Praha : Linde Praha a. s. – Právnické a ekonomické nakladatelství a knihkupectví Bohumily Hořínkové a Jana Tuláčka, 2004. 407 s. ISBN 80-7201-471-4.
- [6] CHUDÝ, Š., KAŠPÁRKOVÁ, S.: *Didaktická propedeutika*. Zlín: UTB, 2007. 106 s.
- [7] KRUEGER, S; JENNINGS, E; KENDRA, J. Local Emergency Management Funding: An Evaluation of County Budgets. *Journal of Homeland Security and Emergency Management*. Vol. 6 : Iss. 1, Article 43.
- [8] MAŇÁK, J., ŠVEC, Š., ŠVEC, V.: *Slovník pedagogické metodologie*. Brno: Paido, MU, 2005. 134 s. ISBN 80-210-3802-0.
- [9] MAŇÁK, J., ŠVEC, V.: *Výukové metody*. Brno: Paido, 2003. 219 s. 148. ISBN 80-7315-039-5.
- [10] MÍKA, T., et al. *Management a krizový management. : Úvod do krizového managementu*. První vydání. Žilina : EDIS - vydavateľstvo Žilinskej univerzity, 2009. 216 s. ISBN 978-80-554-0079-2.
- [11] MÍKA, V. *Formovanie komunikačných zručností krízového manažéra*. In *Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie „Riešenie krízových situácií v špecifickom prostredí“*. Žilina : FŠI ŽU, 2003. s. 377-382.
- [12] NÉMETH, Ľ.: *Mravné kvality ľudí a riešenie krízových situácií*. In: *Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie „Riešenie krízových situácií v špecifickom prostredí“*. Žilina: FŠI ŽU, 2003, 5 s. ISBN 80-8070-089-3
- [13] REKTOŘÍK, J. *Krizový management ve veřejné správě : teorie a praxe*. Praha : Ekopress, 2004. 249 s. ISBN 80-86119-83-1
- [14] SVATOŠ, T.: *Prekoncept vyučování*. [získáno v rámci výuky předmětu Didaktika; s uvedením autora poskytl RNDr. Opatrný; ve formátu MS Office Word]. Zlín: FHS UTB, 2.
- [15] TICHÝ, M. *Ovládání rizika : analýza a management*. Vyd. 1. Praha : C.H. Beck, 2006. 396 s. ISBN 80-7179-415-5.
- [16] VYMĚTAL, š. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. Vyd. 1. Praha : Grada, 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2510-9.



Ing. Eva Lukášková, Ph.D.  
Fakulta logistiky a krizového řízení UTB  
Studentské nám. 1532  
686 01 Uherské Hradiště  
[lukaskova@flkr.utb.cz](mailto:lukaskova@flkr.utb.cz)

Mgr. Marek Tomašík, Ph.D.  
Fakulta logistiky a krizového řízení UTB  
Studentské nám. 1532  
686 01 Uherské Hradiště  
[mtomastik@flkr.utb.cz](mailto:mtomastik@flkr.utb.cz)

# **Skúmanie racionálnosti manažérskeho rozhodovania pri internacionalizácii firmy**

## **Rationality-analyse of a management decision-making during a company's internationalisation**

**Jana Magdolenová, Július Rebo**

### **ANOTÁCIA**

Racionálnosť rozhodovania ako ukazovateľ úrovne rozhodovacieho procesu manažéra charakterizuje odborná literatúra predovšetkým vo verbálnej rovine a vyjadruje ju v kvalitatívnej podobe. V realizovanom empirickom výskume skúmajúcom problematiku manažérskeho rozhodovania v špecifickom rozhodovacom probléme - internacionalizácie firmy formou jej vstupu na medzinárodný trh, bolo potrebné transformovať tento kvalitatívny ukazovateľ racionálnosti do kvantitatívnej podoby a vyjadriť ho exaktne. Racionálnosť rozhodovacieho procesu vyjadrená v číselnej podobe mohla byť následne vyhodnotená s ohľadom na príslušné charakteristiky firmy a porovnaná medzi jednotlivými podnikateľskými subjektmi. Článok sa zaoberá realizovaným empirickým výskumom, navrhnutým spôsobom kvantifikácie racionálnosti rozhodovania v manažmente a uvádza výsledky výskumu v oblasti dosiahnutej úrovne racionálnosti rozhodovacieho procesu v uvedenom špecifickom rozhodovacom probléme.

### **KLÚČOVÉ SLOVÁ**

racionálnosť procesu rozhodovania, internacionalizácia firmy, vstup na medzinárodný trh, empirický výskum

### **ANNOTATION**

Rationality of a decision-making being indicator of level of a manager's decisions making process is characterized by a professional literature especially at verbal level and it is expressed in a qualitative form. While implementing empirical research that has been analysing problems of managerial decision-making in specific judging problem- company's internalisation executed in its entrance into international market- it was necessary to transform this qualitative rationality indicator into a quantitative form and express it scientifically. After being this done, rationality of decision-making process expressed numerically was evaluated, taking relevant firm's characteristics into consideration, and then compared with particular business subjects. The article is covering empirical research that had been realized. It offers results of research in a one particular area- level that had been reached in decision-making process rationality in named specified decision-making problem.

### **KEY WORDS**

Rationality of decision-making, firm's internalisation, entrance into international market, empirical research

## ÚVOD

Rozhodovanie ako súčasť každodennej práce manažéra má na činnosť firmy menší alebo väčší význam v závislosti od závažnosti rozhodovacieho problému. Rozhodovanie o internacionalizácii firmy formou jej vstupu na medzinárodný trh jej procesom, ktorého výsledok spravidla strategicky ovplyvňuje ďalšie pôsobenie firmy na trhu. Je preto nespochybniteľné, že veľký význam v tomto procese má racionálnosť rozhodovacieho procesu a poznanie jej úrovne môže byť užitočnou pomôckou v manažérskej praxi pri podobných rozhodovacích problémoch.

## CHARAKTERISTIKA EMPIRICKÉHO VÝSKUMU

V rámci skúmania problematiky rozhodovania manažmentu o internacionalizácii firmy (Magdolenová, 2009), bol v roku 2008 realizovaný empirický výskum metódou dotazníkovej techniky skúmajúci prístup manažérov k špecifickému rozhodovaciemu procesu – rozhodovaniu o vstupe firmy na medzinárodný trh. Výskumnú vzorku tvorilo 100 firiem pôsobiacich na celom území Slovenska. Výskumná vzorka bola špecifikovaná týmito kritériami:

- Pôsobnosť firiem na zahraničnom trhu, resp. snaha vstúpiť na zahraničný trh: Výskumu sa zúčastnili firmy, ktoré mali skúsenosť s procesom rozhodovania o vstupe na zahraničný trh.
- Právna forma: Respondenti reprezentovali podnikateľský subjekt – fyzická osoba, spoločnosť s ručením obmedzeným, akciová spoločnosť, resp. iná forma.
- Sídlo firmy: Firmy museli mať sídlo na území Slovenskej republiky, percentuálne zastúpenie jednotlivých krajov zúčastnených na výskume zodpovedalo údajom organizačnej štatistiky ŠÚ SR podľa početnosti podnikov.
- Možnosť elektronickej komunikácie: Vo väčšej miere bola zvolená elektronická forma oslošovania respondentov, predpokladala sa teda technická podpora vo forme internetu a e-mailovej adresy.

Cieľom empirického výskumu bolo zistiť aké postupy uplatňujú manažéri v procese rozhodovania o internacionalizácii firmy, výbere vhodného zahraničného trhu, formy pôsobenia na ňom a aké metódy na podporu rozhodovania v tomto procese využívajú. Výrazná pozornosť bola venovaná skúmaniu úrovne racionálnosti tohto rozhodovacieho procesu.

Objektom výskumu bolo rozhodovanie manažérov na vrcholovom a strednom stupni riadenia firiem pôsobiacich na území Slovenskej republiky, ktoré sú, či v minulosti boli aktívne zapojené do medzinárodných obchodných vzťahov, alebo u nich prebiehal proces rozhodovania o vstupe na medzinárodný trh. Stupeň zapojenia sa do medzinárodných aktivít, teritoriálna pôsobnosť, predmet činnosti firmy ani forma pôsobenia na medzinárodnom trhu z tohto pohľadu neboli rozhodujúce.

## RACIONÁLNOŠŤ PROCESU ROZHODOVANIA (RPR INDEX)

Racionálnosť procesu rozhodovania bola zadefinovaná ako hlavný indikátor výskumu a jej identifikácia vychádzala z odbornej literatúry. Východiskom bol prístup L. Szaba (2004, s. 22), ktorý definuje „racionálnosť rozhodovania“ vymedzením faktorov, ktorými je ovplyvnená. Sú to najmä:

- stanovené ciele a od nich odvodené kritériá,
- množstvo a kvalita informácií,

- stupeň uplatnenia poznatkov z teórie rozhodovania,
- kvalita postupu riešenia a miera uplatnenia zodpovedajúcich nástrojov a techník,
- navrhnutý počet variantov riešenia a informácie o ich dôsledkoch,
- kvalita riadenia rozhodovacieho procesu.

V prípade riešenej problematiky nebolo potrebné (a v rámci možnosti prieskumu ani reálne) pri hodnotení racionálnosti rozhodovania uvažovať so všetkými šiestimi faktormi ako sú v literatúre zadefinované. Napríklad stanovenie cieľa riešenia rozhodovacieho problému je vysoko subjektívna záležitosť rozhodovateľa, čo by bolo ťažko skúmateľné a ešte ťažšie hodnotiteľné. Faktor „navrhnutý počet variantov riešenia a informácie o ich dôsledkoch“ bolo účelné s ohľadom na možnosti empirického prieskumu skúmať spoločne s faktorom „kvalita postupu riešenia a miera uplatnenia zodpovedajúcich nástrojov a techník“. Racionálnosť procesu rozhodovania tak bola posudzovaná na základe štyroch faktorov, ktoré boli nazvané atribútmi racionálnosti A1 až A4:

- A1 - Miera uplatnenia zodpovedajúcich nástrojov a techník – množstvo a kvalita vykonaných analýz (analýzy interného a externého prostredia vykonané pred vstupom na medzinárodný trh, ich rozsah a kvalita, ekonomická prognóza pôsobenia firmy na trhu, analýza možných rizík a pod.)
- A2 - Stupeň uplatnenia poznatkov z teórie rozhodovania (využívanie metód na podporu rozhodovania)
- A3 - Úloha jednotlivých stupňov riadenia v rozhodovacom procese (účelné využitie jednotlivých stupňov riadenia od najnižšej po najvyššiu riadiacu úroveň v jednotlivých fázach rozhodovacieho procesu a)
- A4 - Stupeň využitia informačných zdrojov (množstvo a kvalita využitia relevantných a overiteľných zdrojov informácií z prostredia domáceho i medzinárodného trhu).

Pre posúdenie atribútov racionálnosti bolo zvolené bodové ohodnotenie odpovedí na relevantné otázky priradením určitého nezáporného čísla každej odpovedi. Toto číslo predstavujúce váhu (významnosť) odpovedí na príslušné otázky vyjadruje mieru kvality faktora ovplyvňujúceho proces rozhodovania.

Bodové hodnotenie bolo zvolené tak, aby zohľadňovalo význam jednotlivých otázok a vzťahy a väzby medzi otázkami. Pri niektorých otázkach bolo potrebné rozlíšiť skutočnosť, či na otázku odpovedá subjekt definovaný ako mikropodnik alebo ako napr. veľmi veľká firma. Tieto skutočnosti boli zohľadnené tým, že body za otázku sa pridelili s ohľadom na odpoveď uvedenú v otázke, ktorá zisťovala veľkostnú charakteristiku firmy. Išlo o otázky skúmajúce atribút A3, teda kvalitu riadenia rozhodovacieho procesu. Je pochopiteľné, že hierarchia úrovní riadenia je odlišná v závislosti od veľkosti firmy.

Číselné (váhové) vyjadrenie samotných atribútov je označené ako  $w(A_i)$  a výsledkom je súčet dosiahnutých hodnôt pre jednotlivé atribúty tzv. **index racionálnosti procesu rozhodovania (RPR index)**.

$$RPR\ index = \sum_{i=1}^4 w(A_i)$$

Uvedeným spôsobom navrhnutý RPR index sa určil samostatne pre každý subjekt, ktorý sa zúčastnil dotazníkového výskumu. Minimálne a maximálne možné hodnoty RPR indexu vyjadruje tabuľka:

Tab. 1 Minimálne a maximálne hodnoty pre RPR index

Hodnota	A1	A2	A3	A4	RPR index
minimálna	0,35	0	0,3	0	0,65
maximálna	5	3	3	3	14

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe vyčísleného RPR indexu bola racionálnosť procesu rozhodovania vyjadrená v troch úrovniach:

**vysoká racionálnosť procesu rozhodovania** (hodnota RPR indexu 9,55 až 14),  
**priemerná racionálnosť procesu rozhodovania** (hodnota RPR indexu 5,10 až 9,54),  
**nízka racionálnosť procesu rozhodovania** (hodnota RPR indexu 0,65 až 5,09).

## VÝSLEDKY EMPIRICKÉHO VÝSKUMU

RPR index sa vypočítal pre každého respondenta individuálne podľa jednotlivých atribútov. Jeho reálne hodnoty podľa údajov získaných empirickým výskumom boli nasledovné:

Tab. 2 Reálne dosiahnuté hodnoty atribútov A1 až A4 RPR indexu

Hodnota	A1	A2	A3	A4
minimálna	0,35	0	0,8	0
priemerná	1,73	1,38	2,16	1,41
maximálna	4,5	3	3	3

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z porovnania tabuliek vyplýva, že vo všetkých atribútoch s výnimkou A3 respondenti v priemere dosiahli hodnoty pod úrovňou priemeru. Atribút A1 vyjadruje mieru uplatnenia zodpovedajúcich nástrojov a techník v procese rozhodovania – v tomto prípade množstvo, rozsah a kvalitu analýz, prognóz a prieskumov vykonaných pred vstupom na zahraničný trh. Podľa zistených výsledkov boli tieto nástroje a techniky využívané v podpriemernom rozsahu.

Atribút A2 – stupeň uplatnenia poznatkov z teórie rozhodovania – v prípade skúmanej problematiky sa obmedzuje na využitie manažérskych metód na podporu rozhodovania. Hodnoty atribútu A2, ktoré mohol respondent dosiahnuť boli 0, 1, 2 a 3, podľa počtu metód označených v dotazníku, ktoré boli využívané v priebehu rozhodovacieho procesu.

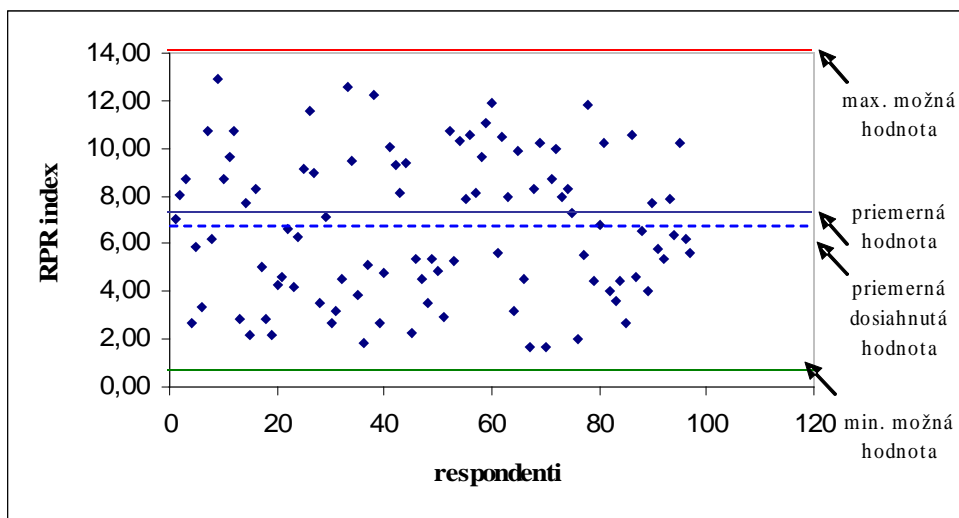
Najviac respondentov dosiahlo pri atribúte A2 nulovú hodnotu. Najviac (viac ako 30) respondentov nevyužilo v procese rozhodovania teda žiadnu metódu a zistená celková priemerná hodnota A2 je podobne ako A1 pod úrovňou priemeru.

Atribút A3 - úloha jednotlivých stupňov riadenia v rozhodovacom procese bol jediným z atribútov, v ktorom výsledné hodnoty dosiahli nadpriemernú úroveň. Z výsledkov vyplýva, že podľa nastavených kritérií je úloha jednotlivých stupňov riadenia vnímaná ako nadpriemerne uspokojivá.

Atribút A4 vyjadruje mieru využitia informačných zdrojov v rozhodovaní. Podľa výsledkov prieskumu je využitie informačných zdrojov na podpriemernej úrovni.

Súčtom hodnôt atribútov A1 až A4 je výsledná hodnota RPR indexu pre každého respondenta. Nasledujúci graf zobrazuje jednotlivé hodnoty a porovnáva priemernú dosiahnutú hodnotu RPR indexu s priemernou úrovňou. Ako vidieť, priemerná dosiahnutá úroveň je podpriemerná.

Graf 1 Dosiachnuté hodnoty RPR indexu



Zdroj: Vlastné spracovanie

Nasledujúci tabuľkový prehľad zobrazuje hodnoty RPR indexu podľa výsledkov prieskumu. Dvaja respondenti dosiahli minimálnu možnú hodnotu 0,65. Maximum; teda hodnotu 14 nedosiahol žiaden z respondentov, maximálna dosiahnutá hodnota je 12,9, pričom nad hodnotu 12 sa dostali len traja respondenti. Priemerná dosiahnutá hodnota spadá do rozsahu hodnôt reprezentujúcich priemernú racionálnosť procesu rozhodovania. Výpočtom mediánu (stredná hodnota), ktorý je 6,40, teda nižšie ako absolútny priemer, však možno konštatovať, že väčšina respondentov sa nachádza v oblasti pod úrovňou priemeru. Absolútna odchýlka je 2,63.

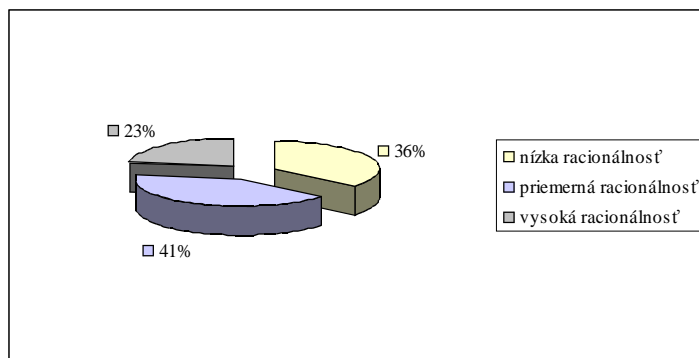
Tab. 3 Reálne dosiahnuté hodnoty RPR indexu

Dosiachnutá hodnota	RPR index
minimálna	0,65
priemerná	6,68
maximálna	12,9
medián	6,40

Zdroj: Vlastné spracovanie

Podľa dosiahnutých hodnôt RPR indexu boli respondenti zaradení do príslušnej úrovne racionálnosti tak ako to vyjadruje nasledujúci graf:

Graf 2 Percentuálne vyjadrenie počtu respondentov podľa úrovne racionálnosti



Zdroj: Vlastné spracovanie

Najviac respondentov vykázalo podľa nastavených kritérií a vyhodnotení údajov dotazníka priemernú racionálnosť procesu rozhodovania, u viac ako jednej tretiny prebiehal proces rozhodovania o vstupe na zahraničný trh spôsobom, ktorý možno označiť ako nízko racionálny. Len 23 % splnilo podmienky, k tomu, aby proces rozhodovania bol definovaný ako vysoko racionálny.

## ZÁVER

Aj keď výsledky nemožno úplne zovšeobecniť, predsa však poskytujú obraz o činnosti manažérov v procese rozhodovania a ich prístupu k rozhodovaniu. Ako vyplynulo z ďalších výsledkov empirického výskumu, bola potvrdená závislosť medzi mierou racionálnosti procesu rozhodovania vyjadrenou RPR indexom a úspešnosťou pôsobenia firmy na medzinárodnom trhu s tým, že firmy, ktoré vykázali nadpriemernú úroveň RPR indexu vykazovali aj vysokú úspešnosť pôsobenia na trhu. Táto skutočnosť evokuje záver o významnom vplyve racionálnosti manažérskeho rozhodovania na výsledok rozhodovacieho procesu, teda prijatie rozhodnutia. Poznanie úrovne racionálnosti manažérskeho rozhodovania môže byť nástrojom spätnej väzby a kontroly manažérskeho rozhodovacieho procesu ako aj prostriedkom skvalitnenia ďalších rozhodovacích procesov pre riadiacich pracovníkov zaoberajúcich sa problematikou internacionalizácie firmy formou vstupu na medzinárodný trh.

## LITERATÚRA

- [1] FOTR, J. et al.: *Manažerské rozhodování*. Praha: Ekopress, 2006.
- [2] MAJTÁN, M. et al.: *Manažment*. Bratislava: Sprint, 2002.
- [3] MAGDOLENOVÁ, J.: *Rozhodovanie manažmentu o vstupe firmy na medzinárodný trh*. Dizertačná práca. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta riadenia a informatiky, 2009.
- [4] MAGDOLENOVÁ, J., REBO, J.: *Kvantitatívny prístup k racionálnosti špecifického procesu rozhodovania*. AFD. In: *Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie „Ekonomika, financie a manažment podniku – rok 2009“*.
- [5] SZABO, Ľ. *Podnikateľské rozhodovanie*. Bratislava: Ekonóm, 2004.

Ing. Jana Magdolenová, PhD.

Žilinská univerzita v Žiline, Katedra manažérskych teórií

Detašované pracovisko Prievidza

Bakalárska 2

971 01 Prievidza

e-mail: [magdolenova@pd.uniza.sk](mailto:magdolenova@pd.uniza.sk)

RNDr. Július Rebo, PhD.

Žilinská univerzita v Žiline, Katedra matematických metód

Detašované pracovisko Prievidza

Bakalárska 2

971 01 Prievidza

e-mail: [rebo@pd.uniza.sk](mailto:rebo@pd.uniza.sk)

# **Platobná neschopnosť v období svetovej hospodárskej krízy**

## **Insolvency during the global economical crisis**

**Helena Majdúchová**

### **ANOTÁCIA**

Platobná neschopnosť predlžuje dobu splatnosti faktúr, vysoký počet nezaplatených faktúr zaťažuje už aj tak krízou ovplyvnenú likviditu mnohých spoločností. Bez kapitálových rezerv alebo preklenovacích úverov rastie u podnikov postihnutých krízou nebezpečenstvo výpadku schopnosti splácania faktúr. Dôvody oneskorovania platieb sú rôzne. Medzi najčastejšie dôvody spoločnosti uvádzajú dlžníkovu prechodnú napätú likviditu. Medzi ďalšie dôvody patrili problémy s financovaním, vysoký podiel vlastných pohľadávok, insolvenca zákazníka. Platobná neschopnosť podniku často vyvrcholí do právnych úkonov, ako napr. exekučné konanie, konkurzné konanie a pod.

### **KLÚČOVÉ SLOVÁ**

platobná neschopnosť, bankrot, globálny index platobnej neschopnosti

### **ANNOTATION**

The insolvency prolongates the term of invoices expiration and the high amount of the unpaid invoices burdens the liquidity of many companies, which has already been influenced by the crisis. With no capital reserves or bridging loans increases the danger of the outage of the invoices expiration ability in case of the enterprises which has been influenced by the crisis. The causes of payments lags are different. Among the most common causes belong the temporary stressed liquidity of the debtor, or the problems with the financing, high share of own receivables, customers insolvency. The insolvency often leads to the legal actions, e.g. executory proceeding, bankruptcy proceeding etc.

### **KEY WORDS**

insolvency, bankruptcy, global index of insolvency

### **ÚVOD**

Svetová finančná a hospodárska kríza zasiahla naplno vstúpila do obchodných vzťahov a zhoršila platobnú disciplínu a plnenie si záväzkov.

Všeobecne platí, že platobná neschopnosť je neschopnosť dlžníka zaplatiť svoje záväzky načas a v plnom rozsahu. Je nutné tento pojem odlišiť od platobnej nevôle. Pri platobnej nevôli existujú na strane dlžníka disponibilné zdroje, ktoré by mu buď bez väčších problémov alebo s určitými dopadmi, umožnili uhradiť dlh, ale dlžník využíva možnosť zadržať peniaze, pretože benefity z tohto postupu sú pre neho väčšie ako zápory ( sankcie alebo zmluvné pokuty).<sup>160</sup> Platobná neschopnosť podniku často vyvrcholí do právnych úkonov, ako napr. exekučné konanie, konkurzné konanie a pod.

---

<sup>160</sup> Kislingerová,E.: Podnik v časech krize. Grada Publishing, Praha. 2010, str. 84. ISBN 978-80-247-3136-0



V súčasnom období svetovej krízy a do platobnej neschopnosti dostávajú v oveľa väčšom rozsahu ako tomu bolo v minulosti. Nie je to problém iba slovenských podnikov, ale celej svetovej ekonomiky. Uvedme aspoň niekoľko príkladov:

- V Nemecku len za prvé štyri mesiace roku 2009 zaniklo 10 691 podnikov a platobnú neschopnosť priznalo 32 357 jednotlivcov. Súdny v rovnakom čase riešili 52 680 prípadov nesolventnosti. Za celý rok 2009 to bolo 34 tisíc bankrotov. Predpokladá sa, že rast platobnej neschopnosti v Nemecku v roku 2010 narastie o 9% (predpovede Euler Hermes)
- Počet švajčiarskych spoločností, ktoré v mesiacoch september až november roku 2009 podali žiadosť o bankrot vzrástol v porovnaní s minulým rokom približne o 23% (prieskum spoločnosti Dun&Bradstreet).
- Česká republika v roku 2009 zaznamenala 28,4% nárast insolvenčných. V roku 2010 sa predpokladá 5,3% rast. Počet zbankrotovaných firiem by mal dosiahnuť 1 500 (predpovede Euler Hermes)
- Platobná neschopnosť vo Francúzsku v roku 2010 stúpne o 9%, po raste o 15% v roku 2008 a o 25% v roku 2009 (predpovede Euler Hermes).
- V Taliansku stúpne platobná neschopnosť v roku 2010 o 15% , po náraste v roku 2008 o 45,2% a pravdepodobne o 30,7% v roku 2009 (predpovede Euler Hermes).
- Výrazne lepší bude vývoj v škandinávskych krajinách, lebo tak ako Dánsko (mínus 8,7%), ako aj Nórsko (mínus 5,3%), budú v roku 2010 vykazovať klesajúci počet prípadov platobnej neschopnosti, zatiaľ čo Švédsko vykáže mierny rast (5,1%) (predpovede Euler Hermes).

Na Slovensku očakávame, že v roku 2010 by sa malo dostať do platobnej neschopnosti asi 800 firiem. To predstavuje viac ako 11% pokles počtu insolvenčných konaní v porovnaní s rokom 2009.

Podľa záznamov Ministerstva spravodlivosti SR bolo v roku 2008 podaných 956 návrhov na konkurzné konanie v roku 2009 to bolo už 1219 návrhov. Najviac návrhov podávajú dlžníci právnických osôb - 378 návrhov v roku 2008 a 518 návrhov v roku 2009. Z dôvodu nedostatku majetku došlo k zastaveniu konkurzu v roku 2008 v 192 prípadoch a v roku 2009 v 265 prípadoch.

Riziko platobnej neschopnosti bude zvyšovať náklady firiem na zabezpečenie pohľadávok a to najmä prostredníctvom poistenia pohľadávok..

Platobná neschopnosť predlžuje dobu splatnosti faktúr, vysoký počet nezaplatených faktúr zaťažuje už aj tak krízou ovplyvnenú likviditu mnohých spoločností. Bez kapitálových rezerv alebo preklenovacích úverov rastie u podnikov postihnutých krízou nebezpečenstvo výpadku schopnosti splácania faktúr. V súčasnosti musia najdlhšie čakať na zaplatenie svojich produktov a služieb firmy v Rumunsku (90 dní), v Srbsku ( 120 dní) a v Poľsku (123 dní), v Slovinsku ( 83 dní), v Chorvátsku ( 87 dní). Dôvody oneskorovania platieb sú rôzne. Podľa spoločnosti Creditreform najviac spoločností uviedlo ako dôvod nezaplatenia faktúr dlžníkovu prechodnú napätú likviditu. Medzi ďalšie dôvody patrili problémy s financovaním, vysoký podiel vlastných pohľadávok, insolvenca zákazníka.

### **Globálny index platobnej neschopnosti**

Jedným z nástrojov, ktorým je možné merať medzinárodný vývoj rizík je Globálny index platobnej neschopnosti, vyvinutý spoločnosťou Euler Hermes. Index je definovaný ako vyvážená suma základnej miery platobnej neschopnosti v sledovaných krajinách, pričom za

mieru slúžia podiely jednotlivých národných hrubých produktov. Prirodzene je nutné zobrat do úvahy špecifické rozdiely v jednotlivých krajinách a to predovšetkým rozdiely týkajúce sa konkurzného práva, štatistického zisťovania, spôsobu likvidácie podniku a pod.

Tab. 1 Štatistika vybraných krajín v sledovaní Globálneho indexu platobnej neschopnosti

	% svetového HDP	% GII	2008- platobná neschopnosť	zmena	Predpoveď 2009	Predpoveď 2010
Rakúsko	0.7	0.9	6 315	0%	11%	0%
Belgicko	0.9	1.1	8 472	10%	18%	5%
Česká republika	0.4	0.5	1 110	-3%	40%	-3%
Dánsko	0.6	0.7	3 709	54%	51%	-9%
Estónsko	0.0	0.0	429	112%	91%	-21%
Fínsko	0.5	0.6	2 916	14%	38%	4%
Francúzsko	4.9	6.1	57 665	15%	17%	2%
Nemecko	6.3	7.7	29 291	0%	15%	9%
Grécko	0.6	0.8	563	10%	21%	15%
Maďarsko	0.3	0.3	11 181	15%	52%	0%
Írsko	0.5	0.6	773	113%	85%	-6%
Taliansko	4.0	4.9	7 300	20%	37%	15%
Litva	0.1	0.1	1 226	21%	83%	-17%
Lotyšsko	0.1	0.1	928	53%	80%	-20%
Luxembursko	0.1	0.1	583	-12%	23%	3%
Holandsko	1.5	1.8	4 635	1%	76%	5%
Nórsko	0.8	1.0	3 637	28%	49%	-5%
Poľsko	0.9	1.1	430	-10%	44%	10%
Portugalsko	0.4	0.5	3 344	67%	20%	0%
Slovenská republika	0.2	0.2	582	-27%	55%	-11%
Španielsko	2.8	3.4	2 528	187%	111%	3%
Švédsko	0.8	1.0	6 298	9%	30%	5%
Švajčiarsko	0.8	1.0	4 221	-2%	26%	-4%
Veľká Británia	4.6	5.7	29 994	31%	25%	0%
USA	24.6	30.2	43 546	54%	45%	-4%

Zdroj: Euler Hermes

Ďalším nástrojom na vyhodnocovanie platobnej disciplíny je Payment Incident Index, ktorým spoločnosť Coface Slovakia vyhodnocuje viac ako 60 krajín sveta.

z celoeurópskeho pohľadu si najnižšiu mieru nesplácania pohľadávok aj v tomto roku zachovali severské krajiny na čele s Fínskom, ktoré obsadili prvých päť priečok rebríčka. Naopak, spodné pozície signalizujúce vysoký podiel platobného rizika sú vyhradené južanským štátom – Portugalsku, Grécku a Cypru, ktoré tesne predbehli naši susedia z Česka, Maďarska a Poľska. Slovensku patrí podľa platobného indexu 17. miesto z 26 hodnotených krajín. V každom zúčastnenom štáte však došlo k nárastu platobného indexu, a teda zhoršeniu platobnej disciplíny, najviac však v Lotyšsku a Španielsku. Podobné poradie je aj v hodnotení percentuálneho podielu odpisovaných pohľadávok, s tým rozdielom, že na chvoste tohto poradia sú pobaltské krajiny Litva a Lotyšsko (Slovensko sa spolu s ďalšími štyrmi štátmi delí o 20. miesto). S výnimkou Rakúska, Portugalska, Estónska a Česka došlo vo zvyšných krajinách k medziročnému nárastu podielu odpisovaných pohľadávok. Oneskorenie platieb podľa dní omeškania sa nezvýšilo iba v Rakúsku a na Cypre, pričom Slovensku patrí v celoeurópskom poradí spolu s Rakúskom a Dánskom lichotivé 6. miesto s priemernými 12

dňami omeškania. Aj v tomto hodnotení dominuje Fínsko (5 dní omeškania), na konci sú so značným odstupom Grécko (45 dní omeškania) a Portugalsko (46 dní omeškania).<sup>161</sup>

Tab 2 Európsky platobný index (European Payment Index)

Poradie (2009)	Krajina	2009	2008	2007
1	Fínsko	125	123	124
2	Švédsko	129	126	126
3	Nórsko	134	130	130
4	Dánsko	136	132	132
5	Island	137	134	134
6	Švajčiarsko	145	143	142
7	Faerské ostrovy	146	140	140
	Írsko	146	142	141
9	Francúzsko	150	146	145
10	Estónsko	152	150	151
11	Holandsko	153	149	149
	Nemecko	153	150	151
	Rakúsko	153	152	x
14	Anglicko	155	151	151
15	Lotyšsko	156	149	148
	Belgicko	156	154	154
17	Slovensko	160	157	160
18	Litva	162	157	158
	Taliansko	162	158	157
20	Poľsko	163	159	159
21	Maďarsko	165	161	160
22	Španielsko	166	159	158
23	Česká republika	172	171	173
24	Cyprus	173	172	172
25	Grécko	180	174	174
26	Portugalsko	184	183	182

Zdroj: *Intrum Justitia, výsledky medzinárodného prieskumu EPI*

<sup>161</sup> Payment Index sa používa na porovnávanie rôznych ekonomík, regiónov a sektorov. Popri technických finančných znakoch je index založený na analýzach a hodnoteniach samých skúmaných spoločností. Údaje, ktoré tvoria základ indexu, sú generované raz ročne s použitím štandardizovaného písomného dotazníka. Základné prvky údajov zahŕňajú: zmluvný termín splatnosti (v dňoch); skutočné trvanie platby (v dňoch); vekovú štruktúru pohľadávok (DSO); pomer neuhradených platieb (v %); odhad rizikových trendov; charakteristiku následkov neuhradených platieb; príčiny oneskorených platieb. Payment Index je vypočítaný z ôsmich ukazovateľov s rôznou váhou, ktoré sú založené na spolu 21 individuálnych rozhodujúcich hodnotách.

Payment Index je hodnotený stupnicou:

100 – bez platobného rizika

100-124 – preventívne opatrenia – odporúčajú sa prostriedky na zabezpečenie

125-149 – potreba uskutočniť opatrenia

150-174 – silná potreba uskutočniť opatrenia

175-199 – urgentná potreba uskutočniť opatrenia

Nad 200 – stav núdze, potreba zaviesť opatrenia na zníženie rizikového profilu.

### **Index podnikateľského prostredia**

Pri hodnotení platobnej neschopnosti podnikov sa nemožno vyhnúť aj hodnoteniu kvality podnikateľského prostredia.

Podnikateľská aliancia Slovenska od roku 2001 v štvrtročných intervaloch monitoruje a hodnotí kvalitu podnikateľského prostredia v Slovenskej republike a to prostredníctvom indexu podnikateľského prostredia ( IPP). Index je výsledkom názorov podnikateľov o tom, ako vybrané kritériá vplyvajú na jeho podnik . Každé kritérium má svoju vlastnú váhu v rámci IPP, čiže index reprezentuje vážený aritmetický priemer jednotlivých kritérií. Index je zameraný na hodnotenie troch skupín kritérií. Do prvej skupiny patria kritériá ( A1-A10) zamerané na hodnotenie právneho a regulačného rámca. Skúmajú sa také vplyvy ako napr. funkčnosť politického systému v krajine, legislatíva zameraná na pracovnoprávne, obchodné, odvodové, súťažné, konkurzné aspekty podnikateľského prostredia, funkčnosť štátnych inštitúcií a súdnictva. Druhá skupina kritérií (B1-B10) je zameraná na hodnotenie vplyvu rozhodujúcich vonkajších podmienok ako napr. byrokracia, prieťahy v konaní na úradoch, efektívnosť hospodárenia štátu, úroveň infraštruktúry, spoľahlivosť, finančná disciplína obchodných partnerov, prístup k finančným zdrojom a pod. V tretej skupine kritérií je IPP zameraný na hodnotenie vplyvu analyzovaného podniku na kvalitu podnikateľského prostredia a to prostredníctvom kritérií ako napr. likvidita, cash flow, plnenie záväzkov podniku. Vystupovanie voči obchodným partnerom, výkonnosť, produktivita a ziskovosť podniku, systém odmeňovania a pod.

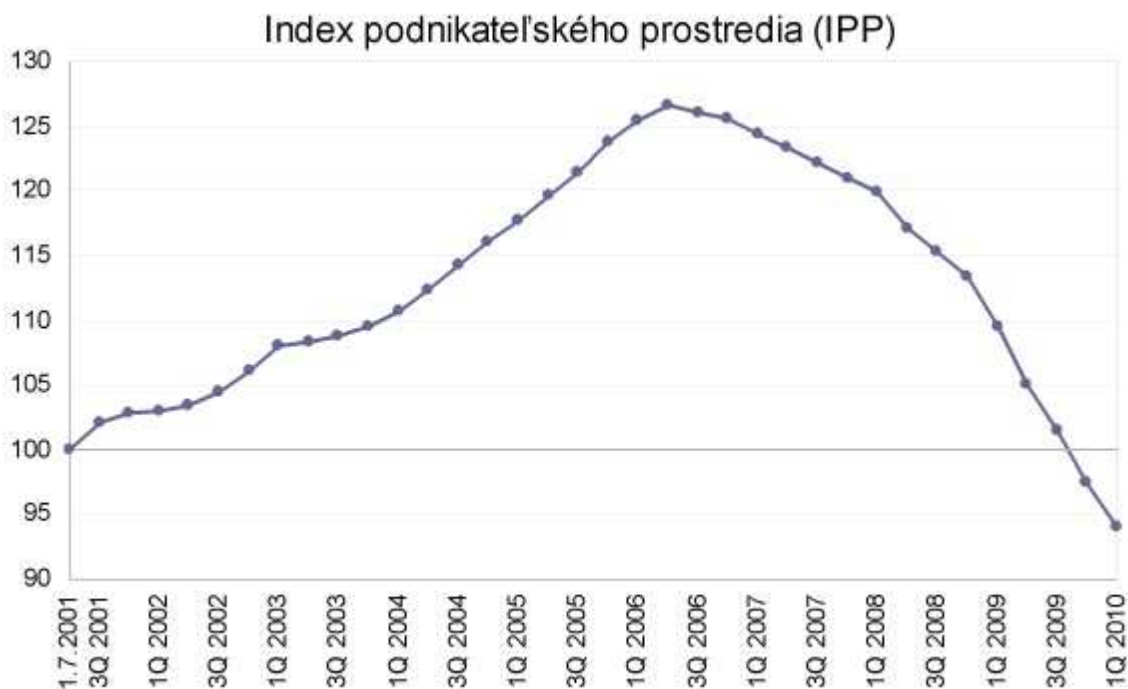
IPP za prvý štvrťrok roku 2010 opäť zaznamenal zhoršenie svojho vývoja. Dosiahol hodnotu 94 bodov, čo v porovnaní s predchádzajúcim štvrťrokom predstavuje pokles o 3,52%.

V rámci hodnotených kritérií najväčší pokles zaznamenala položka efektívnosti hospodárenia štátu a prístup k štátnej pomoci s poklesom o 11,38%.

Kritérium reprezentuje názor podnikateľov na to, ako štát hospodári s prostriedkami daňových poplatníkov ako aj na rovnoprávnosť a spravodlivosť v poskytovaní štátnych prostriedkov súkromným podnikom v podobe štátnej pomoci. Podnikatelia najviac vyčítajú vláde, že napriek znižujúcim sa príjmom do štátneho rozpočtu neznižovala výdavky vo všetkých rezortoch ako aj pretrvávajúce byrokratické bariéry, ktoré bránia podnikaniu.

V ďalšej časti príspevku sa zameriame na kritériá, ktoré majú buď priamy alebo sprostredkovaný vplyv na platobnú ne/disciplínu slovenských podnikov. Výber týchto kritérií je zobrazený v tabuľke č. 1 a to za obdobie od 1. štvrťroka 2007, kedy IPP zaznamenal po prvý raz pokles až po 1. štvrťrok 2010. Ako alarmujúci sa ukazuje kritérium vymáhateľnosť práva a funkčnosť súdnictva. Podnikateľom prekáža absencia koncepcie smerujúcej k zlepšeniu situácie v súdnictve. Nespokojní sú najmä s dĺžkou trvania súdnych sporov, výkonom súdnych rozhodnutí a nedostatočnou kompetentnosťou a nestrannosťou sudcov. Problémom je aj neefektívna ochrana veriteľov, ktorá sa prejavuje nízkou úspešnosťou pri

vymáhaní pohľadávok. Stále viac podnikateľov ostro kritizuje súčasnú súdnu prax, vývoj v oblasti súdnictva a nedostatočne uplatňovanú rovnosť pred zákonom. Všetky tieto skutočnosti veľmi úzko súvisia s problémom narastajúcej platobnej neschopnosti/nedisciplíny/nevôle v podnikateľskom sektore v súčasnosti. Vymožitelnosť práva na Slovensku je veľmi obtiažna a zdĺhavá, čo má negatívny vplyv na kvalitu podnikateľského prostredia.



Pomerne významný pokles zaznamenalo hodnotenie kritériá zamerané na hodnotenie spoľahlivosti a platobnej disciplíny obchodných partnerov (pokles o 5,54%), prístup k finančným zdrojom (pokles o 2,43%).

Naopak kritérium zamerané na vystupovanie voči obchodným partnerom a riešenie sporov zaznamenalo mierny nárast o 0,84%. Je to pravdepodobne dôsledok skutočnosti, že si podnikatelia začínajú viac vážiť svojich obchodných partnerov a hľadajú možnosti ako urovnať potenciálne spory dohodou a zmierom.

## ZÁVER

Vývoj platobnej neschopnosti v každej krajine ovplyvňuje kombinácia celohospodárskych rámcových podmienok. V súčasnosti kedy prebieha celosvetová integrácia trhov, svetový obchod dynamicky rastie, pokračuje medzinárodná deľba práce a internacionalizácia svetového obchodu, každému podniku životne záleží na tom, aby sa zabezpečil proti možným rizikám a obmedzil tak potenciálnu stratu z pohľadávok. Je treba však zobrať do úvahy, že pokračujúca globalizácia zasahuje čoraz viac nielen do ekonomického prostredia, ale aj do celej spoločnosti. V rámci ekonomického prostredia sa však v tejto súvislosti vynára otázka, ako sa vplyvom prebiehajúcich zmien zmení tradičná ekonomická štruktúra, ako zamedziť kumulácii rizík vyvolaných rastúcim prepojením hospodárskych aktivít. Tieto riziká sa odzrkadľujú aj v následných účinkoch. Väčšia platobná neschopnosť prichádza zriedka sama, ale nabaľuje na seba veľký počet menších bankrotov.

Tab. 3 Vývoj vybraných kritérií IPP a ich vplyv na platobnú schopnosť podnikov na Slovensku

Názov SK	IPP 1Q/2007		IPP 1Q/2008		IPP 1Q/2009		IPP 1Q/2010	
	Hodnota	Rast / pokles	Hodnota	Rast / pokles	Hodnota	Rast / pokles	Hodnota	Rast / pokles
<b>Vplyv hlavných prvkov právneho a regulačného rámca na náš podnik</b>	<b>98,8</b>	<b>-2,14%</b>	<b>89,6</b>	<b>-1,98%</b>	<b>77,0</b>	<b>-4,80%</b>	<b>61,2</b>	<b>-5,11%</b>
Legislatíva upravujúca obchodné vzťahy*	132,2	-0,89%	123,8	-0,97%	111,9	-3,06%	95,3	-3,68%
Konkurzná a exekučná legislatíva	101,6	-0,45%	100,9	0,08%	91,2	-3,69%	79,8	-3,47%
Uplatňovanie princípu rovnosti pred zákonom	81,4	-1,79%	71,9	-3,39%	57,4	-7,06%	39,6	-8,23%
Vymáhateľnosť práva, funkčnosť súdnictva	60,9	-2,23%	52,9	-3,39%	41,0	-7,44%	25,6	-11,16%
<b>Vplyv iných rozhodujúcich vonkajších podmienok na náš podnik</b>	<b>119,6</b>	<b>-1,27%</b>	<b>114,0</b>	<b>-0,94%</b>	<b>102,9</b>	<b>-3,59%</b>	<b>88,5</b>	<b>-3,71%</b>
Hospodárska politika štátu, dostupnosť informácií	142,1	-3,75%	128,2	-3,06%	106,9	-6,63%	85,2	-5,26%
Prístup k finančným zdrojom (úvery, kapitálový trh, ...)	235,3	2,77%	258,9	3,23%	238,5	-4,31%	204,6	-2,43%
Spôľahlivosť, finančná disciplína obchodných partnerov	134,8	0,54%	137,5	0,89%	120,3	-8,25%	89,9	-5,54%
<b>Vplyv nášho podniku na kvalitu podnikateľského prostredia</b>	<b>210,4</b>	<b>2,28%</b>	<b>233,6</b>	<b>1,82%</b>	<b>246,0</b>	<b>0,11%</b>	<b>243,8</b>	<b>0,06%</b>
Napĺňanie vízie, zámerov podniku	223,0	0,80%	244,1	0,97%	249,0	-0,81%	241,8	-0,56%
Výkonnosť, produktivita, ziskovosť podniku	216,8	1,43%	237,2	-0,24%	236,7	-2,22%	215,0	-1,49%
Likvidita, cash-flow, plnenie záväzkov podniku	222,5	2,77%	250,8	1,85%	257,0	-2,13%	242,8	-0,90%
Vystupovanie voči obchodným partnerom, riešenie sporov	187,3	2,95%	205,3	1,53%	220,1	1,25%	228,7	0,84%
<b>IPP</b>	<b>124,4</b>	<b>-0,91%</b>	<b>120,0</b>	<b>-0,80%</b>	<b>109,5</b>	<b>-3,33%</b>	<b>94,0</b>	<b>-3,52%</b>

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

## LITERATÚRA

- [1] KISLINGEROVÁ, E.: *Podnik v časech krize*. Grada Publishing Praha . 2010
- [2] Údaje Podnikateľskej aliancie Slovenska (www. alianciapas.sk)
- [3] www.intrumsk.sk.
- [4] www.eulerhermes.com

doc. Ing. Helena Majdúchová, CSc.  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu  
Dolnozemska cesta 1/b  
Bratislava  
[helena.majduchova@euba.sk](mailto:helena.majduchova@euba.sk)

# **Teorie firmy: Manažerské teorie**

## **Theory of the Firm: Managerial Theories**

**Jana Majerová, Petra Štamfestová, Sylva Talpová**

### **ANOTACE**

Tento článek se zabývá teorií firmy. Konkrétně jde o ověření manažerských modelů či jejich částí na reálných datech. Manažerské modely vznikly jako reakce na neoklasický model teorie firmy a cílem bylo tento model vylepšit. Otázkou však zůstává, zda tyto modely lze skutečně aplikovat na reálné podniky a závěry z nich plynoucí jsou tak využitelné v praxi. K zodpovězení této otázky přispívá tento článek, zaměřující se na modely Baumolův, Marrisův a Williamsonův.

### **KLÍČOVÁ SLOVA**

Teorie firmy, manažerské teorie, Baumolův model, Marrisův model, Williamsonův model.

### **ANNOTATION**

This article deals with the theory of the firm. The goal of this article is to verify the management models of the firm and their parts on real data. Management models evolved in response to the neoclassical model of the theory of the firm, aiming to improve this model. But the question remains whether these models can be effectively applied to real companies and if conclusions arising from them are useful in practice. This article contributes to answer to these questions, focusing on models of Baumol, Marris and Williamson.

### **KEY WORDS**

Theory of the Firm, managerial theories, Baumol model, Marris model, Williamson model.

### **ÚVOD**

Ziskovost je pro podnik a jeho okolí velmi významným kritériem hodnocení jeho úspěšnosti. Ovšem v kontextu zvyšující se konkurence vyvstává otázka, zda je opravdu maximalizace zisku tím pravým cílem zajišťujícím budoucí prosperitu a úspěšnost. Zamyšlení se nad tím, jaké je skutečné cílové kritérium poukazující na to, zda si podnik vede dobře či zda se vyvíjí opačným směrem a které doopravdy podnik sleduje, nabývá na významu zejména v posledních desetiletích ve formě teorií firmy. Od tohoto kritéria poté podnik volí, nebo by volit měl, svou podnikovou strategii, která by mu měla zabezpečit setrvání na trhu i v prostředí stále rostoucí globalizace celosvětové ekonomiky, zesílené konkurence a pronikání nových technologií do podnikání.

Teoretické zázemí, zahrnující jak standardní a nejčastěji vyučovanou neoklasickou teorii firmy, tak alternativy k tomuto přístupu, existuje již poměrně dlouhou dobu. Právě *neoklasická teorie firmy* věří, že hlavním cílem podnikání je maximalizace zisku. S rozvojem velkých korporací se však tento cíl jevil čím dál méně přijatelný, zejména pro nesplnění předpokladů dokonalé konkurence a postupné oddělení vlastnictví od řízení. Na základě kritiky neoklasického modelu tak vznikly alternativní teorie firmy.

*Behavioristické teorie firmy* jsou založené na principu dosažení uspokojující výše určité charakteristiky, jako je zisk, výnos kapitálu nebo obrat. Uznávají, že určit cíl velké organizace



je obtížné, protože firma je koalici více zájmových skupin, kde každá sleduje svůj vlastní cíl. Proto se firma spokojuje alespoň s určitou mírou dosažení sledované proměnné.<sup>162</sup>

*Manažerské teorie firmy* vychází z předpokladu oddělení řízení od vlastnictví společnosti ve velkých firmách. Manažeři v těchto teoriích mají jiné priority než vlastníci, což vede k odlišným závěrům ve srovnání s neoklasickou teorií firmy. Novým fenoménem ve firemní praxi je nebezpečí morálního hazardu ze strany manažerů. Problematikou morálního hazardu se zabývá *model zmocnitel-zmocněnec*.

Charakteristice a popisu chování velkých podniků se věnují *institucionální a postkeynesiánské modely firmy*. Dále se lze setkat *teorií zaměstnanecké firmy*, ve které jsou vlastníci jedinými zaměstnanci.

Mnohé závěry výše zmíněných modelů se značně odlišují od závěrů klasické mikroekonomie založené na neoklasickém modelu.

Manažeři mají ve svých rukou celý život a budoucí vývoj firmy. Zejména na nich závisí celková prosperita podniku. Proto cílem tohoto článku je ověřit některé modely teorií firmy nebo jejich částí, tedy aplikovat tyto modely na reálná data a usoudit tak na možnou aplikaci jejich závěrů v praxi. Dále článek poukazuje na alternativní cíle podnikání a zamýšlí se nad tím, jaké je nejvhodnější kritérium, na základě kterého by měl podnik budovat nejen svou strategii, ale volit i taktické a běžné operativní řízení.

Pro aplikaci byly zvoleny manažerské teorie firmy, a to hned z několika důvodů. Jednak jsou tyto modely založeny na předpokladu oddělení vlastnictví od řízení, a právě to je charakteristické pro současné ekonomiky. Dále manažerské teorie zahrnují více modelů firmy, a tak skýtají větší prostor pro zkoumání i aplikaci. V neposlední řadě využívají tyto modely ve větší či menší míře matematicko-analytický aparát a jejich ověřitelnost je tak snadnější, a to zejména díky dostupnosti potřebných dat ve veřejných zdrojích.

## MANAŽERSKÉ MODEL Y

Cílem vlastníka je tak jako v neoklasickém modelu maximalizace zisku firmy. Oddělení vlastnických a řídicích funkcí ve velkých firmách umožňuje manažerům značnou volnost jednání. Ta dává manažerům příležitost sledovat i jiné cíle, než výhradní maximalizaci zisku. Cílem manažera se tak stává maximalizace jeho vlastnictví či blahobytu. To je odvislé od finančních i nefinančních příjmů firmy. Mezi nefinanční příjmy patří zejména prestiž, pravomoc, počet podřízených atd. Cílem firmy tak není maximalizace zisku, ale maximalizace obrátu, tržního podílu atd.<sup>163</sup>

Podmínkami pro volnost jednání manažerů jsou<sup>164</sup>:

- jde o velké firmy, korporace
- převažuje rozptýlené vlastnictví akcií, tzn. neexistují zde vlastníci, kteří by drželi natolik významný podíl celkových akcií firmy, aby mohli vykonávat účinný tlak a kontrolu na řídicí orgány
- firma se nachází v odvětví, které postrádá ostrou agresivní konkurenci jiných firem, usilujících o zvýšení svého tržního podílu
- existují technologické, ekonomické a právní překážky, znesnadňující vstup nových firem do odvětví

---

<sup>162</sup> Soukupová, 2002

<sup>163</sup> Roubíčková, 2000

<sup>164</sup> Klestil, 1992

- oligopolní rivalové se přesvědčují, že agresivní cenová politika nevede k úspěchu a souhlasí se vzájemně závislým postavením.

Z manažerských modelů budou představeny a ověřeny Baumolův model, Williamsonův model a Marrisův model.

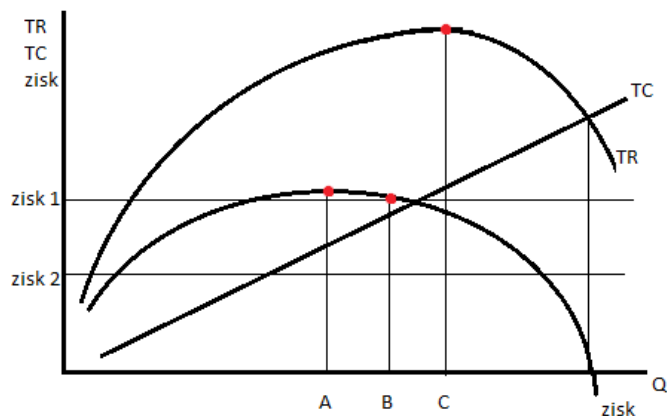
## BAUMOLŮV MODEL FIRMY

Jedná se o model firmy, vytvořený J. W. Baumolem, maximalizující obrát při dosažení požadované míry zisku. Maximalizace obrátu ( $TR=P*Q$ ) zvyšuje důvěryhodnost firmy vzhledem k externím subjektům. Zvýšením důvěryhodnosti firmy je posilována také prestiž manažera. Pro spokojenost akcionářů je nutné dosáhnout určité minimální míry zisku, tak aby nedocházelo k poklesu kurzu akcií (a výměně manažera). Firma z Baumolova modelu vyrábí takový objem produkce, jenž je zdola ohraničen objemem, který by byl vyráběn při maximalizaci zisku a shora objemem dosaženým při maximalizaci obrátu bez omezující podmínky minimálního zisku.

Kromě obecných předpokladů manažerských teorií firmy by pro Baumolův model mělo platit, že na trhu panuje nedokonalá konkurence - poptávka po výrobcích a službách není dokonale elastická a proto cena není nezávisle proměnná. Obrát tudíž nemusí růst s objemem výroby.

Na obr. 1 je bod a bodem optima firmy maximalizující zisk. C je bodem optima firmy maximalizující obrát. Bod B je optimem v Baumolově modelu, kde je dodržena hranice minimálního požadovaného zisku na úrovni zisku 1. Z obrázku je také vidět, že optimální rozsah produkce pro firmu maximalizující zisk je nižší než u firmy maximalizující objem tržeb. Firma tak dosahuje nižšího celkového zisku než jeho možného maxima. Jinými slovy firma platí za dosažení vyššího rozsahu produkce poklesem peněžního zisku. Toto pravidlo platí za předpokladu, že firma má možnost na trhu získat takové množství výrobních faktorů, jaké k optimalizaci potřebuje.

Obrázek č. 1: Maximalizace obrátu při podmínce minimálního dosaženého zisku - celkové veličiny

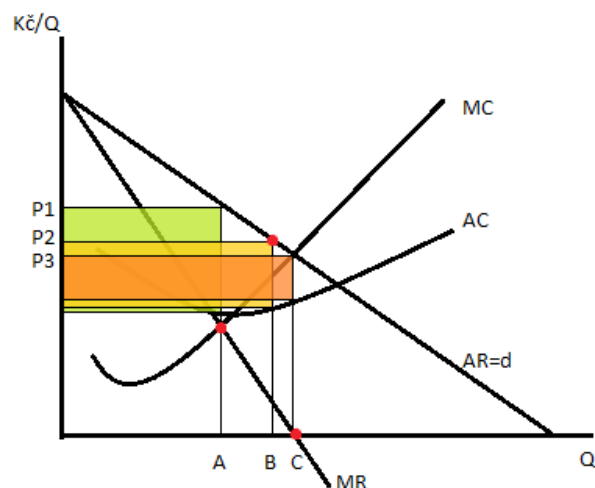


Zdroj: upraveno dle: Soukupová, 2002

Vraťme se nyní k podmínce dosažení určité uspokojivé výše zisku. Pokud by firma považovala za uspokojivou výši zisku na úrovni zisku 2 (obr. 1), bude bez obav maximalizovat své tržby (bod C), neboť požadovaný zisk je zde dokonce převyšěn ziskem rovnovážným. Je-li ovšem minimální požadovaný zisk na úrovni zisku 1, je nutné přistoupit ke kompromisu - firma je nucena částečně omezit cíl maximalizací tržeb, aby realizovala nutnou výši zisku. Firma zvýší cenu a rozsah produkce poklesne do bodu B.

Na obr. 2 je srovnána optimální cena jednotky produkce firmy maximalizující obrat (bod C) a firmy maximalizující zisk (bod A). Předpokládejme, že v bodě C je kumulovaný zisk nižší než požadovaný minimální zisk. Optimum firmy z Baumolova modelu pak bude bod B, ve kterém platí, že zisk = minimální požadovaný zisk. Objem produkce je v tomto případě nižší a cena vyšší, než odpovídá maximu obratu. Firma však stále vyrábí více a za nižší cenu než firma maximalizující zisk.

Obrázek č. 2: Výše zisku při různé úrovni ceny - jednotkové veličiny



Zdroj: upraveno dle: Soukupová, 2002

Určitou slabinou modelu je neurčitost a arbitrárnost uspokojivé výše zisku. Tuto výši je možné více přiblížit tak, že si uvědomíme, že požadovaný zisk by měl pokrýt a udržovat zejména určitou míru vyplácených dividend, aby na kapitálovém trhu byli přilákáni vnější investoři. Další část zisku by měla být rezervována pro samofinancování rozvoje firmy. Abychom se vyhnuli stanovení uspokojivé výše zisku, můžeme úvahu obrátit a zjišťovat, zda při maximálním obratu je zisk ještě stále uspokojivý.

### Implementace Baumolova modelu na konkrétní podnik

Baumolův model byl implementován na podnik Starobrno, a. s., který splňuje předpoklad velikosti (počet zaměstnanců 382, bilanční suma přes 1 mld. Kč) a oddělení řízení od vlastnictví (a. s.). Hlavním předmětem činnosti podniku je výroba piva, takže také platí, že v odvětví existují technologické, ekonomické a právní překážky, znesnadňující vstup nových firem do odvětví. Dále je víceméně splněn předpoklad neagresivní cenové politiky - firma se nachází na trhu s cenovým vůdcem. Je třeba upozornit, že zde není splněn předpoklad rozptýleného vlastnictví akcií – vlastníkem nadpolovičního podílu akcií je spol. Heineken.

Výchozím obdobím pro sledování celkových příjmů, výdajů a dalších položek byl rok 2007. Pro zjištění průběhu křivek TR a TC bylo nutné zjistit objem standardizované produkce, výši příjmů a výdajů a (ekonomický) zisk podniku. Určení objemu produkce a výše celkových příjmů bylo poměrně snadné. Náklady z výsledovky bylo nutné rozdělit na fixní a variabilní, pro zjištění celkových ekonomických nákladů bylo nutné přičíst hodnotu alternativních nákladů, která byla vypočítána pomocí modelu CAPM<sup>165</sup>. Veškerá data byla získána nebo vypočítána na základě rozvahy, výsledovky a dalších údajů uvedených ve výročních zprávách podniku.

<sup>165</sup> Suchánek, 2006

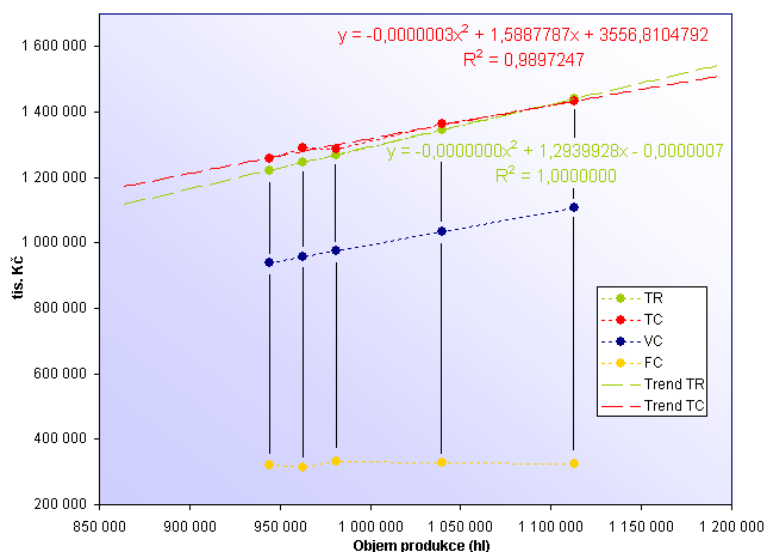
Baumolův model předpokládá nedokonalou konkurenci na trzích, což platí i ve skutečnosti pro sledovaný podnik. Proto nejsou křivky TR a TC lineární a nelze jednoduše zkonstruovat bod zvratu. Aby bylo možné v grafu nalézt křivku trendu, bylo nutné získat více hodnot pro různé objemy produkce. Spočteny byly tedy hodnoty TR a TC také pro roky 2003 – 2006.

V jednotlivých letech se kromě objemu produkce měnila také cena variabilních vstupů a výstupů, proto byly příjmy a variabilní náklady různých objemů (let) vztaženy pomocí koeficientů k cenám roku 2007. Fixní náklady se obecně mění skokově, při zvyšování využitelné kapacity. V letech 2003 – 2007 se objem produkce podniku neměnil výrazným způsobem, podobně fixní náklady zjištěné z účetnictví, proto se při implementaci modelu předpokládalo, že podnik nezvyšoval kapacitu výrobních zařízení. Cena fixních nákladů tak nebyla upravována.

Přepočítanými hodnotami TR a TC byla pro zjištění jejich trendu proložena regresní křivka (obr. 3). Ačkoli teorie říká, že křivky TR a TC by neměly být přímky, po proložení dat lineárním trendem a polynomem 2. stupně nebyl nalezen významný rozdíl v koeficientu determinace, podle kterého je vysvětleno u obou křivek více než 98 % chování modelu. Vysvětlením může být, že do regrese bylo zahrnuto pouze 5 pozorování a hodnoty se nacházely relativně blízko u sebe, proto pravděpodobně nejsou nalezené křivky trendů přesné.

Bod zvratu TR = TC se dle modelu nachází při objemu produkce 1 090 tis. hl. Při takto velkém objemu produkce by podnik měl při cenách roku 2007 dosahovat nulového ekonomického zisku, celkové příjmy i celkové náklady by dosáhly 1 411 mil. Kč.

Obrázek č. 3: Veličiny příjmů a nákladů pro různé objemy produkce, odhad trendu TR a TC



Zdroj: vlastní zpracování

Pokud by byl znám odhad optimálního množství produkce při cíli maximalizace obratu, bylo by možné zjistit výši odpovídajícího zisku a na základě toho rozhodnout, zda zjištěný zisk odpovídá minimální požadované míře zisku. Bylo by tak možné určit, že podnik pravděpodobně sleduje cíl maximalizace obratu (Baumolův model). Podnik se však pro sledované objemy produkce nacházel jak před bodem optima v Baumolově modelu, tak i před bodem optima firmy maximalizující zisk. Sledované objemy produkce byly velmi blízké bodu zvratu. Z toho důvodu v tomto případě nelze extrapolací zjistit ani přibližnou výši maximálního obratu, aniž by došlo k hrubým nepřesnostem.

## MARRISŮV MODEL FIRMY

Ačkoliv Marrisův model vznikl již v 70. letech 20. století, je, alespoň v České republice, poměrně neznámý. Robin Marris představil v roce 1963 model chování firmy vycházející ze soupeření konkurenčních cílů podniku, kterými jsou jeho růst a zároveň zajištění bezpečnosti před nepřátelským převzetím či bankrotem, což je reprezentováno dosahováním jisté „bezpečné“ míry zisku, resp. hodnoty podniku. Model vychází z toho, že základním cílem manažerů je co možná nejvyšší růst firmy. Ovšem nemůžeme zapomínat na očekávání a požadavky vlastníků, kteří většinou očekávají výstup z podnikání ve formě zisku (který následně determinuje hodnotu firmy), takže Marrisův model říká, že cílem řídicích pracovníků je dosažení jisté míry růstu podniku při dosažení jisté minimální úrovně zisku stanoveného správní radou.

Nejprve je třeba stanovit předpoklady modelu<sup>166</sup>:

- nedokonalá konkurence
- oddělené vlastnictví od řízení
- dlouhé období
- firmou (podnikem) myslíme spojení lidského a fyzického kapitálu „zdeděného“ z minulého vývoje podniku
- manažeři firmy mají alespoň část svobody při rozhodování a řízení
- cílem je co nejvyšší růst podniku
- růstem rozumíme změnu velikosti podniku jako změnu jeho bilanční sumy v účetní hodnotě
- manažeři jsou částečně zainteresováni na míře růstu podniku
- uvažujeme růst interní, nikoliv růst prostřednictvím fúzí či akvizic
- maximalizace zisku je výjimečně povinná
- zisk ne nutně reprezentuje složku motivace manažera
- míra růstu produktivního kapitálu se rovná míře růstu poptávky po produkci
- kapitál dělíme na produktivní a likvidní a pro zjednodušení předpokládáme, že likvidní nic nestojí
- růst je financován pouze z interních zdrojů, tzn. ze zisku

Základním problémem v Marrisově modelu je tedy rozhodování manažerů mezi tempem růstu firmy a její hodnotou. Jedná se zejména o vazbu růstu firmy a jeho vlivu na ceny akcií, i když jak víme, hodnota firmy zdaleka nezávisí pouze na růstu dané společnosti. Růst firmy je mimo jiné spojen s růstovými příležitostmi. Zdravý není ani příliš nízký, ani příliš vysoký růst.

Základním objektem v modelu jsou manažeři firmy, jež jsou v modelu zastoupeni svou užitkovou funkcí, která reprezentuje jejich uspokojení s působením ve firmě. Tato funkce je dána růstem firmy a jistotou setrvání v zaměstnání, resp. v řídicí funkci. Na růstu závisí výše platů manažerů a úroveň váženosti a moci ve firmě. Čím vyšší bude růst firmy, tím manažeři dosahují vyššího platu a moci. Ovšem jak již bylo řečeno, abnormální růst může znamenat i pokles hodnoty firmy, což je aspekt, který působí protichůdně na postavení a uspokojení manažerů, resp. jistotu setrvání v řídicí pozici. To tedy znamená, že může nastat situace, kdy bude podnik dosahovat velkého tempa růstu, ale hodnota užitkové funkce manažerů neporoste, ale naopak a dokonce může být i ohrožena pozice působení řídicích pracovníků ve firmě. Firma by se dokonce mohla dostat do úpadku z důvodu nedostatečných zdrojů pro financování abnormálního růstu (viz. předpoklad, že financujeme jenom ze zisku) či pokud by

---

<sup>166</sup> Marris, 1963.

negenerovala dostatečný minimální zisk požadovaný akcionáři, resp. minimální požadovanou úroveň dividend, mohlo by dojít k rozprodeji akcií a jiní majitelé by mohli chtít jiný management. Takže základním manažerským rozhodnutím v Marrisově modelu je volba mezi růstem podniku a jeho hodnotou, resp., nalezení takové kombinace růstu a hodnoty firmy, kdy bude zajištěna minimálně konstantní úroveň uživatelské funkce manažerů. Je tedy třeba najít tzv. vyvážený růst firmy. Růstem v modelu myslíme změnu účetní hodnoty aktiv z roku na rok.

Míra růstu podniku v modelu závisí na růstu poptávky po produkci a množství nového kapitálu, resp. schopnosti ho obstarat. Pokud nebudeme mít čím financovat větší výrobu, je nám růst poptávky málo platný a naopak, pokud budeme mít kapitál, abychom vyrobili více, ale nikdo nebude naše produkty chtít, nemá také tento kapitál v této oblasti využití.

Co se týče poptávky po produkci, má podnik k dispozici určité nástroje, jak podpořit její růst. Marris<sup>167</sup> uvádí, že dlouhodobě firmě nemůže stačit k podpoře růstu poptávky ovlivňování takových proměnných, jako je cena nebo reklama, protože např. jistě někdy dojde k saturování potřeb zákazníků. Takže dlouhodobý stálý růst firma může zabezpečit pouze nabízením nových výrobků, ať již formou tzv. imitace, kdy začne vyrábět produkt, který již nabízí konkurence nebo formou diferenciací, kdy přijde s takovou nabídkou, pro kterou ještě trh neexistuje. Centrální vlastnost Marrisova modelu je tedy růst firmy prostřednictvím uvádění nových výrobků na trh.

V modelu se předpokládá, že čím nižší zisková marže a větší míra diverzifikace bude spojena s produkcí, tím větší lze očekávat úspěch na trhu, tzn. vyšší růst poptávky. Na druhé straně pro zajištění vyšší výroby firma potřebuje zajistit více kapitálu. Jak již bylo řečeno, podnik se financuje pouze z interních zdrojů. Model se tedy zabývá podniky, které jsou toho schopny, tzn. akciovými společnostmi, které již na trhu působí delší dobu.

Pro případ zajištění jistoty, že se management udrží i nadále v podniku, stanoví si tzv. stupeň finanční bezpečnosti, tím se brání násilnému převzetí. Stupeň finanční bezpečnosti je v modelu reprezentován stanovením dlouhodobé maximální míry zadlužení kombinované s dlouhodobou minimální likviditou a dlouhodobým aktivačním poměrem. Poté míra růstu kapitálu je omezená právě tímto koeficientem a mírou růstu zisku. Abychom mohli určit křivku dlouhodobého optimálního růstu (rovnovážného), která závisí i na míře zisku, je třeba se podívat, na čem míra růstu zisku závisí. Je to velikost ziskové marže a míra diverzifikace produktů. Bez ohledu na to, jak velká je zisková marže, s rostoucí diverzifikací portfolia zisk nejprve roste a od určité úrovně začne klesat, je to tedy jakási parabola. Příčina této skutečnosti je nasnadě. Každý podnik disponuje určitým objemem kapacit, a pokud dojde k jejich přetěžování, růst nákladů převyšuje růst výnosů. Dále je zřejmé, že s vyšší ziskovou marží roste i míra zisku.

Celý model můžeme tedy formálně shrnout následovně:

$$\begin{aligned}D &= f(m,d) \\p &= p(m,d) \\C &= a \times p \\C &= a^* \times p(m, d) \\C &= a^* \times p(m, d) = D = D(m,d),\end{aligned}$$

kde

D...funkce poptávky

m...zisková marže

d...míra diverzifikace

---

<sup>167</sup> Marris, 1963

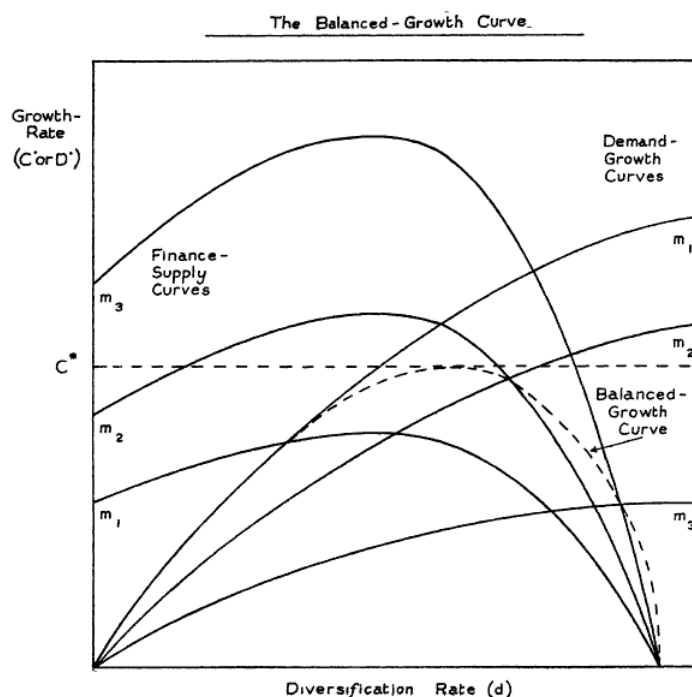
C...kapitál podniku

p...míra růstu zisku

a...optimální hodnota koeficientu bezpečnosti, při němž manažeři maximalizují dlouhodobý růst

Poslední rovnice ukazuje stanovení optimálního (rovnovážného) tempa růstu podniku dle Marris tak, aby byla dosažena co nejvyšší úroveň užitkové funkce manažerů a zároveň nedošlo k ohrožení jejich jistoty setrvání ve funkci. Rovnovážné tempo růstu podniku je tedy takové, kde je změna poptávky stejně velká jako změna dodatečných prostředků pro její profinancování. Na grafickém znázornění modelu se tedy jedná o množinu průsečíků poptávky po produkci a míry růstu kapitálu vždy při dané (stejně) ziskové marži.  $C^*$  ukazuje maximální růst, kterého je podnik schopen dosáhnout při daných podmínkách na trhu a úrovni disponibilních zdrojů na financování.

Obrázek č. 4: Křivka vyváženého růstu



Zdroj: MARRIS, R., 1963

Nyní se zaměříme na vztah hodnoty firmy a míry jejího růstu. Z předchozího víme, že růst podniku závisí na míře diverzifikace, ziskové marži a tzv. koeficientu bezpečnosti. Nyní je třeba zjistit, na čem závisí (relativní) hodnota firmy.

Dle Marris pokud firma neroste, je základní zisk současně ziskem vykazovaným. Pokud roste, je vykazovaný zisk roven základnímu zmenšenému o náklady udržitelného růstu. Model deklaruje (od jisté úrovně míry růstu firmy) negativní vztah mezi hodnotou firmy (resp. mírou zisku) a mírou růstu firmy. Tudíž pokud firma poroste, dosáhne nižší míry zisku než před růstem, aby platil negativní vztah. Bude vyšší růst, ale nižší zisk. Toto je také hlavní námitka vůči tomuto modelu a tato skutečnost bude součástí empirického testování, tzn. ověřit vztah mezi ziskovostí (resp. hodnotou firmy) a mírou jejího růstu. Cudin a Leech<sup>168</sup> tvrdí, že v praktickém životě je vztah mezi růstem a ziskovostí pozitivní a Marrisovu interpretaci ve smyslu vztahu negativního nazývají jako „naivní.“

<sup>168</sup> Cubbin, Leech, 1986

Relativní hodnotu podniku a její determinanty určíme s využitím Gordonova modelu. Díky tomu, že dividendy v Gordonově modelu můžeme uvažovat jako rozdíl vykazovaného zisku a investičních nákladů a zároveň tyto náklady jsou součinem tempa růstu firmy a hodnoty aktiv, dosadíme do Gordonova modelu a dostaneme hodnotu firmy. Dále musíme v souladu s Marrisem<sup>169</sup> přijmout následující tři předpoklady:

- Původní velikost podniku je exogenní a může růst pouze stabilní mírou růstu „g“, tzn., že nemůže nastat tzv. růst skokem.
- Existuje nelineární vztah mezi náklady růstu a mírou růstu.

$$x = -\alpha g + \beta g^2$$

- Existuje nelineární vztah mezi tržní mírou kapitalizace a mírou růstu.

$$r = i + \gamma g + \delta g^2$$

Nyní tyto skutečnosti můžeme dosadit do již zmíněné rovnice relativní hodnoty firmy a dostaneme následující rovnici, která nám ukazuje determinanty relativní hodnoty firmy<sup>170</sup> dle Marris.

$$v = \frac{z_0 + \alpha g - \beta g^2}{i + \gamma g + \delta g^2 - g}$$

Optimální kombinaci relativní hodnoty firmy a míry růstu manažeři volí pomocí svých indifferenčních křivek a trade-off křivky hodnoty a růstu při respektování jistých omezení. Prvním je křivka nabídky financí, ale také hrozba převzetí či ztráty kontroly, tzv. takeover omezení.

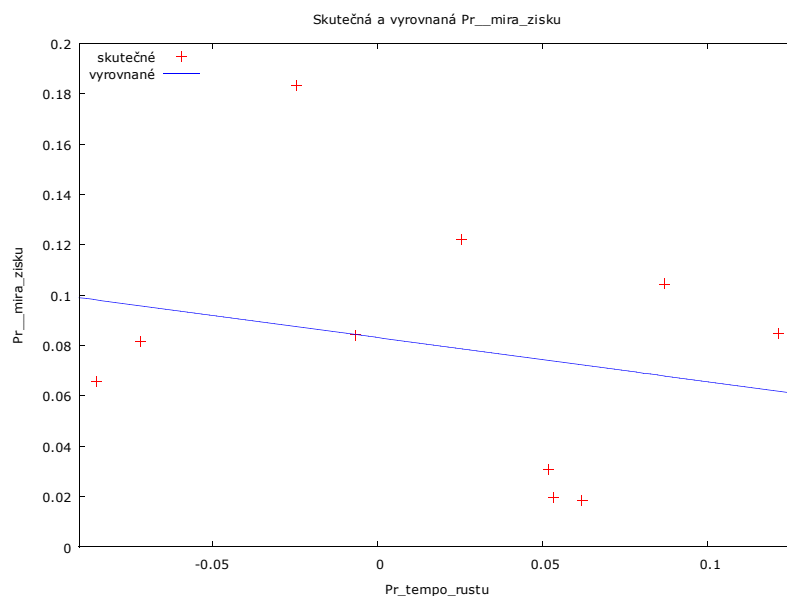
Empirická část je zaměřena na ověření základního vztahu v Marrisově modelu a to na vztah mezi růstem podniku a jeho hodnoty, resp. ziskovosti. Protože tempo růstu a míra zisku jsou obě endogenní proměnné, jejich vztah je arbitrární. Uvažujeme míru zisku jako závislou proměnnou. Proměnná míry zisku je měřena jako průměrná zisková míra v letech 2004 – 2008. Tempo růstu podniku je také určeno z let 2004 – 2008. Hodnota firmy je aproximována ukazatelem P/E. Uvedené skutečnosti jsou zkoumány na deseti podnicích obchodovaných na pražské burze cenných papírů.

<sup>169</sup> Marris, 1998

<sup>170</sup> Připomeňme, že determinanty míry růstu podniku, která je druhou komponentou trade-off vztahu v modelu, je míra diverzifikace, zisková marže a tzv. koeficient bezpečnosti.



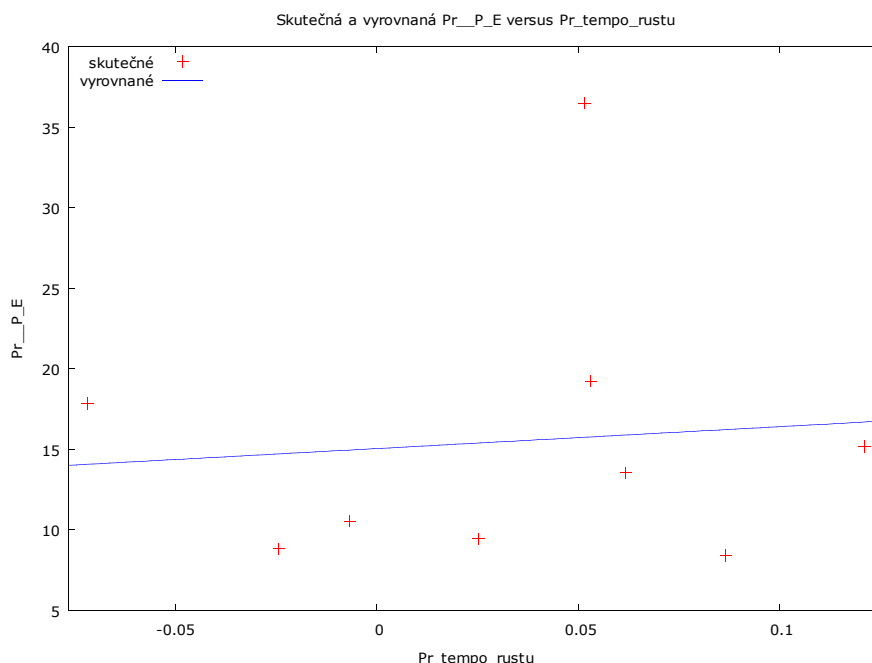
Obrázek č. 5: Vztah ziskovost x růst



Zdroj: vlastní zpracování

Regresní přímka má tvar  $\pi = 0,083 - 0,176g$ . Korelační koeficient je 24 %. Koeficient determinace činí pouze 5,44 %, což ukazuje na slabou kvalitu modelu, tedy tempo růstu podniku vysvětluje jen 5,44 % pohybu dosahované průměrné míry zisku. Na základě p-hodnoty, kdy  $0,51674 > 0,05$  usuzujeme na skutečnost, že **neexistuje závislost mezi proměnnými**.

Obrázek č. 6: Vztah hodnota firmy x růst



Zdroj: vlastní zpracování

Regresní přímka má tedy tvar:  $P/E = 15,05 + 13,58g$ . Korelační koeficient je 9,15 %. Koeficient determinace není ani 1 %, což svědčí o velmi slabé kvalitě modelu. Tempo růstu podniku tedy vysvětluje pouze cca 0,84 % variability P/E. Na základě p-hodnoty, která je

vyšší než zvolená hladina významnosti 5 % musím zamítnout hypotézu o závislosti tempa růstu a ukazatele P/E. Ukázalo se tedy, že neexistuje vazba mezi ukazatelem P/E a tempem růstu podniku. Příčin může být více. Buďto opravdu žádný vztah mezi P/E a tempem růstu firmy není nebo příčinou může být malé množství pozorování či nereprezentativní vzorek, popř. nedostatečně rozvinutý kapitálový trh v ČR. Ukazuje se tedy, že Marrisův model nelze uvažovat jako všeobecně platnou teoretickou koncepci chování podniku.

## WILLIAMSONŮV MODEL FIRMY

Williamsonův model je spolu s modelem Scitovského, Baumolovým či Marrisovým modelem součástí manažerského pojetí teorie firmy. Stejně jako výše zmíněné modely vychází Williamsonův model z několika předpokladů:

- mírně konkurenční prostředí
- odlišnost vlastníků od manažerů
- kapitálovým trhem determinované minimální ziskové omezení.

Model předpokládá, že mezi hlavní motivy manažerů podniků patří především jejich finanční ohodnocení, postavení, zajištění, dominance, prestiž, profesní dokonalost, pravomoci či jistota. Tyto motivy mohou být reprezentovány následujícími třemi proměnnými funkce manažerského užítku, přičemž v podstatě jde o předpoklady jejich naplnění:

- **výdaje na pracovníky** ( $S$ ) představují nejen možnost manažerova postupu, zvyšování jeho mzdy a vyplácení odměn, ale také možnost přijímat nové pracovníky, rozhodovat o jejich mzdách, zvyšovat profesní dokonalost pracovního kolektivu.
- **služební požitky** ( $M$ ), jsou benefity poskytnuté nad rámec potřebný pro výkon funkce, představují například možnost využívat služební automobil, mít luxusně zařízenou kancelář, mít k dispozici osobní sekretářku, nebo třeba vlastnit otevřený účet na potřebné výdaje.
- **možnost volného rozhodování o investicích podniku** ( $I$ ), zde jde o investice nad rámec investic nezbytných pro naplnění minimálního ziskového omezení uspokojující zájmy akcionářů, umožňující realizovat manažerovy vysněné projekty a prosazovat jeho investiční preference<sup>171</sup>.

Od manažerů lze očekávat chování, které bude maximalizovat užitek u plynoucí z těchto tří skupin motivů, přičemž:  $U = f(S, M, I)$  (Takto sestavená funkce užítku je quasi konkávní, lze ji dvakrát derivovat.) při naplnění podmínky, že:  $\pi_r \geq \pi_m + T$ , kde  $\pi_r$  je hlášený zisk,  $\pi_m$  je minimální ziskové omezení a  $T$  je daň z příjmu právnických osob<sup>172</sup>.

Jednou z nejvýznamnějších odlišností Williamsonova modelu od ostatních modelů teorie firmy, a to nejen manažerských, je pojetí zisku. Na rozdíl od Baumolova modelu a neoklasického modelu maximalizace zisku, které uvažují skutečný zisk  $\pi$ , Williamsonův model vychází z hlášeného zisku  $\pi_r$ , který odpovídá zisku připuštěnému firmou. Hlášený zisk se rovná skutečnému zisku  $\pi$  sníženému o výdaje na služební požitky ( $M$ ), tzn.  $\pi_r = \pi - M$ .

Navíc ve Williamsonově modelu se skutečný zisk může lišit od maximálního zisku. Pokud  $\pi_x$  je maximální možná úroveň zisku a  $\pi$  odpovídá skutečnému zisku, potom

$$S = \pi_x - \pi$$

$$M = \pi - \pi_r$$

$$I = (1 - t)(\pi_r - T) - \pi_m$$
<sup>173</sup>

<sup>171</sup> Rees, 1974

<sup>172</sup> Roubíčková, 2000

<sup>173</sup> Grega, 2010

Lze tedy říci, že skutečný zisk bude menší, než maximálně možný zisk, a to díky výdajům na služební požitky a díky dodatečným výdajům na pracovníky.

Jednou z často vyzdvihovaných vlastností Williamsonova modelu je jeho reálnější pojetí zisku. Na rozdíl od neoklasického modelu netrvá na faktu, že podniky za každou cenu maximalizují zisk, a reálný zisk je tak nižší než maximální. Toto srovnání bylo však učiněno pouze v rovině teoretické. Samotný Williamsonův model s maximálním ziskem sice pracuje, ale otázkou je jeho srovnatelnost s maximálním ziskem vycházejícím z neoklasického modelu.

Pro praktickou komparaci maximálních zisků získaných z obou modelů byl vybrán základní soubor podniků, které se zúčastnily šetření Centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky. Z tohoto souboru bylo vybráno pět podniků, které působí ve stejném odvětví<sup>174</sup>, počet zaměstnanců je vyšší než 50, se sídlem v Praze. Důvodem pro tento výběr je zejména charakter této studie, přičemž jde o porovnání dvou modelů teorie firmy. Pro tento účel je vhodnější zvolit srovnatelné podniky, aby byl co možná nejvíce snížen vliv ostatních faktorů na výsledky modelu.

Klíčová je samozřejmě samotná aplikace modelů. Pro neoklasický model byl zvolen výpočet zisku, resp. maximálního zisku dle publikace Podnikohospodářská analýza<sup>175</sup>. Jedním z předpokladů tohoto modelu je, že podnik maximalizuje zisk. Data pro tento model jsou dostupná ve výkazech zisku a ztrát a v rozvahách podnik, dostupné v obchodním rejstříku. Zisk byl tedy vypočten dle vzorce:

$$Z = z - WACC * P,$$

přičemž pro výpočet WACC byl využit model CAPM.

Při aplikaci výpočtu maximálního zisku dle Williamsonova modelu bylo využito údaje o skutečném (hlášeném) zisku z výkazů zisku a ztrát podniků. Výdaje na pracovníky byly v modelu měřeny osobními náklady, taktéž dostupnými ve výkazech podniků. Služební požitky byly zjištěny z dotazníkového šetření, přičemž respondenti uváděli procento nákladů, které vynakládají na služební požitky zaměstnanců.

Výsledky nejsou překvapující, nicméně říkají nám mnoho o jednotlivých modelech i jejich vztahu k údajům uváděným ve výkazech podniků a jejich vypovídající schopnosti. Jednak lze porovnat vypočtené zisky dle neoklasické teorie firmy se zisky uváděnými ve výkazech podniků. Zisky získané z neoklasických modelů jsou podstatně nižší než zisky uváděné ve výkazech zisků a ztrát, respektive jde o ztráty. Tento fakt zdůrazňuje možné zkreslení zisku uvedeného ve výkazech, a to zejména díky pohledávkám, které sice zvyšují tržby, nicméně podnik těmito prostředky nemůže disponovat.

Výsledky porovnání zisků neoklasického modelu a zisků z výkazů jsou uvedeny v následující tabulce:

Tabulka č. 1: Srovnání zisků neoklasického modelu a vykazovaného zisku, v tis. Kč.

Podniky	A	B	C	D	E
Zisk dle neoklasického modelu - firma maximalizuje zisk	-194 407	-520 920	9 020	-320 757	1 102
$\pi$ = hlášený zisk = $\pi$ -M = R-C-S-M (zisk uvedený ve výkazu zisku a ztrát)	53 717	27 029	-56	81 103	33 691

Zdroj: vlastní zpracování

<sup>174</sup> OKEČ 52

<sup>175</sup> Suchánek, 2006

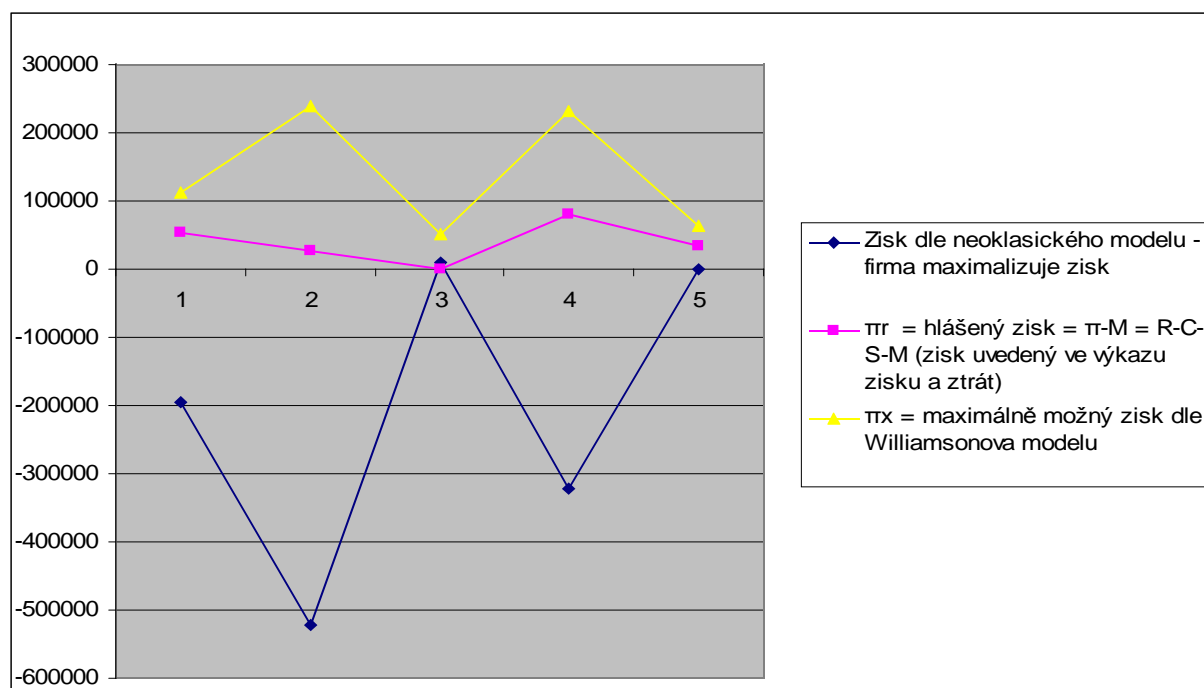
Srovnání maximálního zisku dle neoklasického modelu a dle Williamsonova modelu, jež bylo cílem této studie, je následující:

Tabulka č. 2: Srovnání maximálních zisků neoklasického a Williamsonova modelu, v tis. Kč.

Podniky	A	B	C	D	E
Zisk dle neoklasického modelu - firma maximalizuje zisk	-194 407	-520 920	9 020	-320 757	1 102
$\pi_x$ = maximálně možný zisk dle Williamsonova modelu	112 955	238 949	50 458	231 484	62 293

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 1: Srovnání maximálních zisků dle modelů Williamsonova a neoklasického



Zdroj: vlastní zpracování

Je zřejmé, že maximální zisky získané za použití neoklasického modelu jsou podstatně nižší, než maximální zisky vypočítané za pomoci Williamsonova modelu. Výsledky se liší zejména díky položce osobních nákladů, kterou modely využívají rozdílně. Zatímco v neoklasickém modelu jsou osobní náklady klasickou nákladovou položkou a snižují zisk, maximální zisk ve Williamsonově modelu tuto položku obsahuje, zisk naopak zvyšuje, což je ostatně podstatou tohoto modelu.

Williamsonův model pracuje s maximálním ziskem a jeho zásadním přínosem by mělo být zjištění, že podnikový zisk je ve skutečnosti nižší, než maximální zisk, protože podnik má jiné priority než maximalizaci zisku. Je však otázkou, v rámci jaké terminologie je maximální zisk používán. Vzhledem k tomu, že Williamsonův model se odvolává na neoklasický model a snaží se jej vylepšit, nabízí se možnost ztotožnění maximálního zisku ve Williamsonově modelu a v neoklasickém modelu. To ale z konstrukce maximálního zisku v obou modelech není možné, což ilustruje i výše uvedená studie. Možná zkresení mohou samozřejmě také být způsobena malým výběrovým vzorkem podniků a jejich nereprezentativností.

Williamsonův model je zajímavým pojetím teorie firmy. Ve srovnání s Baumolovým modelem je pohled Williamsona na chování manažerů širší a tedy i objektivnější<sup>176</sup>. Souvislost s neoklasickým modelem je méně jasná. Při aplikaci těchto dvou modelů je třeba brát zřetel na odlišnou konstrukci maximálního zisku v obou modelech a následně na interpretaci závěrů obou modelů. Lze konstatovat, že pokud přijmeme maximální zisk ve Williamsonově pojetí, tento model skutečně vypovídá o možnostech podniku a jeho zaměření na jiné cíle než je maximalizace zisku. Je také ale třeba brát ohled na fakt, že Williamsonův model abstrahuje od dalších aspektů problematiky firmy, a proto není schopen neoklasickou teorii plně substituovat.

## ZÁVĚR

Teorie firmy prošla rozsáhlým vývojem, jehož důsledkem je existence mnoha různých přístupů a modelů. Každý model se snaží vylepšit některý z předchozích, případně nejznámější, neoklasický model. U většiny těchto modelů však chybí jejich ověření a tím jsou jejich závěry diskutabilní.

Cílem tohoto článku bylo ověření modelů teorie firmy nebo jejich částí. Pro ověření byly zvoleny modely manažerských teorií firmy, jelikož disponují větším množstvím modelů a článek tak může poskytnout komplexnější pohled na manažerské teorie. Navíc je většina jejich předpokladů v souladu s dnešní situací podniků na trzích.

V Baumolově modelu, podobně jako v ostatních manažerských modelech, není maximální zisk podniku hlavním cílem manažerů. Zde je mu nadřazen cíl maximalizace obrátu. Ve sledovaném podniku měl obrat i zisk v čase rostoucí trend, avšak z dané situace promítnuté do grafu nelze vyslovit závěry o tom, zda se podnik chová podle neoklasického nebo Baumolova modelu. Nepodařilo se proto potvrdit ani vyvrátit sledování cíle maximalizace obrátu při minimální požadované výši zisku.

Marrisův model přichází s myšlenkou negativního vztahu mezi tempem růstu podniku a mírou zisku, resp. hodnotou podniku od dosažení jisté úrovně tempa růstu. Empirickým testováním se nepodařilo prokázat závislost mezi proměnnými, a tudíž nelze ani přijmout všeobecně uznávaný vztah mezi těmito veličinami dle teorie dynamické neoklasické či nedynamické manažerské firmy. Současně je ale třeba důrazně zmínit, že v žádném případě nelze tvrdit, že teoretické modely jsou špatné. V první řadě jsou postaveny na předpokladech, které jsou zřídka v praxi splněny a zároveň statistické testování velkou měrou ovlivňuje počet a kvalita vybraných jednotek.

Williamsonův model je založen na maximalizaci manažerského užitku. Plyne z něj, že podniky nemaximalizují zisk, ale právě tento užitek manažerů. Pojetí maximálního zisku je však ve Williamsonově modelu odlišné od pojetí v neoklasickém modelu firmy, který by měl být manažerskými teoriemi firmy vylepšen. Tento maximální zisk se zásadně liší, a to zejména vzhledem k rozdílné konstrukci tohoto zisku. Lze konstatovat, že Williamsonův model vhodně ilustruje zaměření podniku na jiné cíle, než je maximalizace zisku, nicméně ve srovnání s neoklasickým modelem nebere v potaz skutečné příjmy a výdaje podniků a vypovídací schopnost modelu je tak omezena.

Zjištění této studie nejsou překvapivá, ale nabízejí velké množství otázek a oblastí k dalšímu zkoumání, a to jak v rovině teoretické, tak praktické.

---

<sup>176</sup> Skála, 2007

## LITERATURA

- [1] CUBBIN, J. LEECH, D. *Growth versus profit-maximization: a simultaneous-equations approach to testing the Marris model*. In *Managerial and decision economics*. 1986. Vol. 7. p. 123-131
- [2] GREGA, L. *Podklady k přednášce Cíle podniku*. [online]. [2010]. Dostupný z WWW: <[http://edu.uhk.cz/~jindrvo1/files/miek2/semestralky/Alternativni\\_cile\\_firmy.pdf](http://edu.uhk.cz/~jindrvo1/files/miek2/semestralky/Alternativni_cile_firmy.pdf)>
- [3] KLESTIL, J. *Firma : teorie - management - správa*. Brno : Masarykova univerzita, 1. vyd. 1992. 144 s. ISBN 80-210-0488-6
- [4] MARRIS, R., *a model of the „managerial“ enterprise*. In *The quartely journal of economics*. MIT press. Vol. 77, No. 2. May 1963. p. 185-20
- [5] MARRIS, R.: *Managerial Capitalism in Retrospect*, Macmillan 1998. ISBN 0-333-588888-6
- [6] Oficiální stránky českého soudnictví. [online]. [2010]. Dostupný z WWW: <[www.justice.cz](http://www.justice.cz)>
- [7] Oficiální stránky Ministerstva průmyslu a obchodu ČR. [online]. [2010]. Dostupný z WWW: <[www.mpo.cz](http://www.mpo.cz)>
- [8] Oficiální stránky pražské burzy. [online]. [2010]. Dostupný z WWW: <[www.pse.cz](http://www.pse.cz)>
- [9] Oficiální výroční zprávy podniků. [online]. [2010]. Dostupný z WWW: <[www.pse.cz](http://www.pse.cz)>
- [10] REES, R.: *a Reconsideration of the Expense Preference Theory of the Firm*. *Economica*. New Series. Blackwell Publishing. Vol. 41, No. 163, 1974. pp. 295-307.
- [11] ROUBÍČKOVÁ, M. *Firemní finance A*. Karviná : Slezská univerzita, vyd. 1., 2000. 93 s. ISBN 80-724-8076-6
- [12] SKÁLA, M. (2007). *Problémy současné teorie firmy*. Autoreferát doktorské disertační práce. [online]. [2010]. Dostupný z WWW:<<http://www.hf.tul.cz/upload/files/skala.pdf>>
- [13] SOUKUPOVÁ, J. A kol. *Mikroekonomie*. Praha : Management Press, 3. doplněné vyd. 2002. 548 s. ISBN 80-726-1061-9
- [14] SUCHÁNEK, P. *Podnikohospodářská analýza*. Brno : Masarykova univerzita, 1. vyd. 2006. 110 s. ISBN 80-210-3985-X
- [15] Výroční zprávy společnosti Starobrna, a. s. za roky 2003 – 2007

Ing. Jana Majerová  
Ekonomicko-správní fakulta  
Masarykova univerzita  
Lipová 41a  
Brno 602 00  
[majerova@mail.muni.cz](mailto:majerova@mail.muni.cz)

Ing. Petra Štamfestová  
Ekonomicko-správní fakulta  
Masarykova univerzita  
Lipová 41a  
Brno 602 00  
[stamfestova.petra@mail.muni.cz](mailto:stamfestova.petra@mail.muni.cz)

Ing. Bc. Sylva Talpová  
Ekonomicko-správní fakulta  
Masarykova univerzita  
Lipová 41a  
Brno 602 00  
[talpova@econ.muni.cz](mailto:talpova@econ.muni.cz)

# Rozhodovanie o výbere marketingových komunikačných nástrojov s podporou programu Expert Choice

## Decision making about the choice of marketing communication tools supported by Expert Choice programme

Štefan Majtán, Viera Frianová

### ANOTÁCIA

Obsahom príspevku je modelový príklad aplikácie programu Expert Choice pri rozhodovaní podniku o výbere marketingových komunikačných nástrojov v snahe dospieť k optimálnemu rozhodnutiu. Vo všeobecnosti je daný program určený na podporu multikriteriálneho rozhodovania pri výbere z alternatív, ktoré sú charakteristické hierarchickým rozložením kritérií a priorít pre výber. Aplikácia bola robená na fiktívny podnik služieb v cestovnom ruchu. Hodnotili sme päť nástrojov marketingovej komunikácie: reklamu, podporu predaja, public relations, osobný predaj a priamy marketing. Výsledky prezentujeme textom aj graficky.

### KLÚČOVÉ SLOVÁ

program Expert Choice, komunikačné nástroje, optimalizácia, rozhodovanie, podnik

### ANNOTATION

Content of the article is the model example of application of Expert Choice programme. The programme was used to decide about the choice of marketing communication tools of enterprise with effort to reach the optimal decision. In general the programme is designated for the support of multi criteria decision making about the choice of variants which are characteristic of hierarchical arrangement of criterion and priorities. The application was done at the example of fictitious enterprise of tourism. We valued five marketing communication tolls: advertising, sales promotion, public relations, personal selling and direct marketing. We present the results verbally and graphically.

### KEY WORDS

Expert Choice programme, communication tools, optimization, decision making, enterprise

### ÚVOD

**Program Expert Choice** určený na podporu multikriteriálneho rozhodovania pomáha pri rozhodovaní o výbere z alternatív, ktoré sú charakteristické hierarchickým rozložením kritérií a priorít pre výber. Využíva pritom Saatyho metódu analytických hierarchických procesov (AHP), ktorá uľahčuje rozhodovanie pri stanovení dôležitosti rôznych cieľov a ich preferencií v rôznych alternatívach riešenia (Fotr a kol., 2006, s. 278). K základným prvkom tohto programu patria: varianty, kritériá, priority a preferencie. **Varianty** sú hodnotené možnosti riešenia rozhodovacieho problému zabezpečujúce rovnaký účel – splnenie zadaného cieľa. Hodnotenie sa realizuje na základe kritérií stanovených pre výber s požadovanými prioritami dôležitosti. Cieľom rozhodovania je stanoviť poradie na základe výpočtu vzájomných preferencií a na základe toho vybrať najvhodnejší (optimálny) variant riešenia

rozhodovacieho problému. **Kritériá** sú všetky parametre (hl'adiská) jednotlivých variantov, ktoré majú vplyv na rozhodovanie o výbere. Môžeme ich získať napr. na základe expertných odhadov, štatistických údajov, zo špecializovaných agentúr atď. **Priority** sa stanovujú podľa dôležitosti jednotlivých kritérií pre splnenie cieľa, pričom celkový súčet hodnôt priorít na rovnakej úrovni kritérií je vždy 100%. **Preferencie** vyjadrujú vzájomnú výhodnosť (váhu) pri párovaní kritérií medzi dvojicami alternatív. Hierarchicky členené kritériá a ich priority program umožňuje zaznamenať do modelu. Zároveň zlučuje hierarchické priority do celkových priorít všetkých hodnotených alternatív riešeného problému.

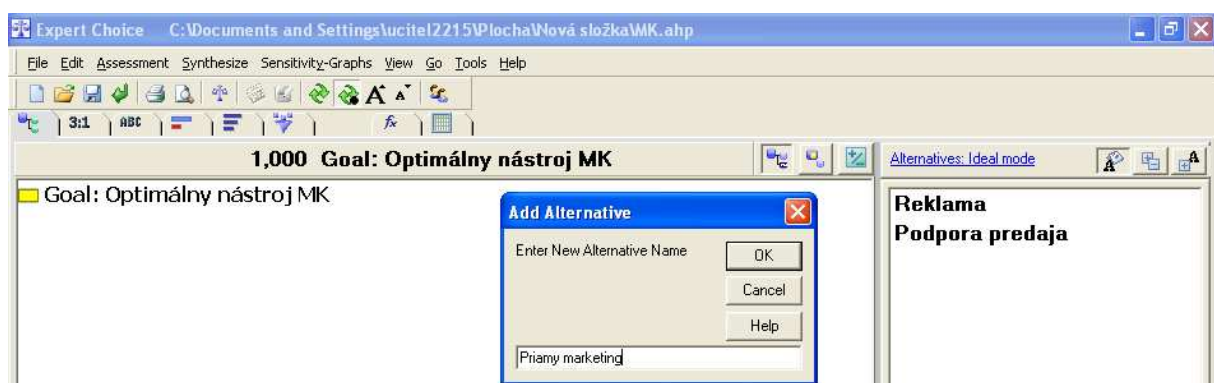
Tento program sme použili ako jednu z možností riešenia optimalizácie výberu komunikačných nástrojov v podnikoch cestovného ruchu, v ktorých sme realizovali výskum stavu marketingovej komunikácie.<sup>177</sup> Spracovaním modelového riešenia sme chceli ponúknuť podnikom návod, ako možno daný problém riešiť. Formou tohto príspevku ponúkame naše návrhy aj širšej verejnosti.

## MODELOVÝ PRÍKLAD

V modelovom príklade sme vychádzali z nasledovnej fiktívnej situácie (vychádzali sme však z poznatkov zistených v uvedenom výskume). Podnik pôsobiaci v cestovnom ruchu zaznamenal pokles návštevnosti, a teda aj využitia svojich kapacít. Predpokladá, že tento stav má len krátkodobý charakter. V snahe riešiť vzniknutú situáciu si manažment podniku stanovil cieľ osloviť a následne prilákať prostredníctvom špeciálneho balíka služieb predávaného za zvýhodnenú cenu vybrané cieľové skupiny zákazníkov z regiónu, v ktorom je podnik situovaný. Komunikačné aktivity podniku sú pritom determinované jeho obmedzeným rozpočtom. Svoje rozhodovanie o výbere optimálneho nástroja marketingovej komunikácie sa daný podnik rozhodol podporiť využitím programu Expert Choice. Postup bol nasledovný:

V prvom kroku práce s programom bolo potrebné do vstupných údajov pridať jednotlivé varianty hodnotenia. V našom príklade sme hodnotili päť nástrojov marketingovej komunikácie: reklamu, podporu predaja, PR, osobný predaj a priamy marketing. Zadávanie jednotlivých variantov znázorňuje obrázok 1.

Obr. 1 Ukážka zadávania variantov



Zdroj: výstup programu Expert Choice

<sup>177</sup> Príspevok je výstupom projektu VEGA č. 1/0385/10 „Zmeny marketingových stratégií podnikov determinované novými faktormi turbulencie podnikateľského prostredia“ – vedúci projektu prof. Ing. Štefan Majtán, PhD.



V druhom kroku bolo potrebné vybrať kritériá, ktoré sa budú sledovať a hodnotiť, stanoviť ich hierarchiu, teda každému zo sledovaných kritérií priradiť určitú prioritu/váhu. V našom príklade sme pri výbere kritérií využili publikovanú tabuľku, ktorá porovnáva jednotlivé prvky marketingového komunikačného mixu vzhľadom na vybrané parametre (Štarchoň a kol., 2007, s. 17). Vybrané skupiny a podskupiny kritérií uvádzame v tabuľke 1.

Tab.1 Štruktúra kritérií hodnotenia

Náklady	Pôsobenie a dosah	Testovateľnosť a spätná väzba	Ostatné
náklady na oslovenie	časové pôsobenie	testovateľnosť	predchádzajúce skúsenosti
náklady na objednávku/kúpu	geografické pôsobenie	spätná väzba	zameranie
	dosah na cieľovú skupinu		dôveryhodnosť

Zdroj: vlastné spracovanie

Váhy sme volili tak, aby súčet váh všetkých kritérií bol rovný 1 (čo predstavuje 100%). Za kritérium s najvyššou prioritou boli považované náklady (40%), ďalej nasledovali ostatné faktory (30%), pôsobenie a dosah (20%) a nakoniec testovateľnosť a spätná väzba (10%). V modelovom príklade sme postupne ohodnotili všetky kritériá, t. j. podskupiny v rámci jednotlivých skupín. Použitú klasifikáciu kritérií možno označiť ako kvalitatívnu (z dôvodu nemožnosti údaje objektívne zmerať sme použili bodovaciu stupnicu od 1 do 4) a zároveň minimalizačnú (najlepšie hodnoty majú najnižšie hodnoty, napr. priemerné až nízke náklady na oslovenie majú hodnotu 1). Výsledky sú uvedené v tabuľke 2.

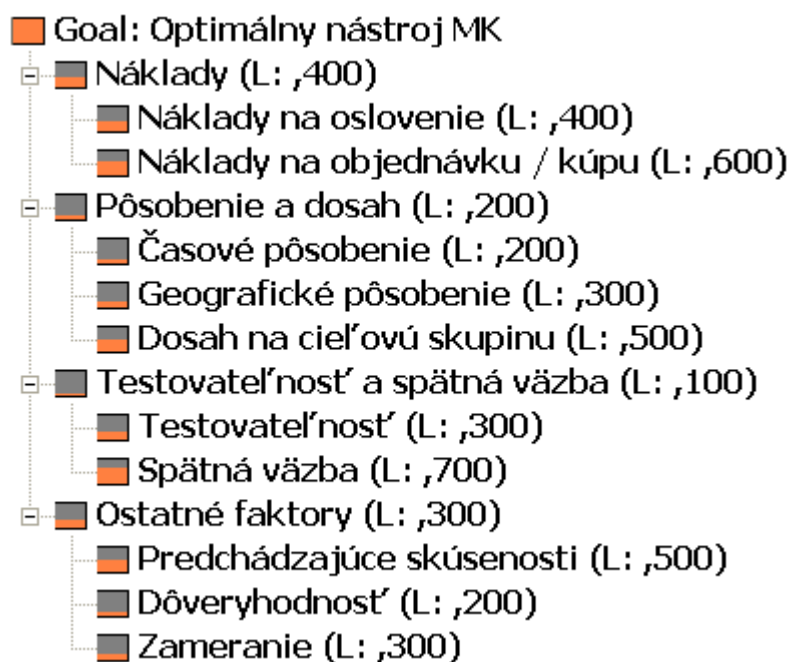
Tab.2 Hodnotenie jednotlivých kritérií v rámci posudzovaných variantov

Charakteristika a hodnotenie kritérií/variant	Reklama	Podpora predaja	PR	Osobný predaj	Priamy marketing
<b>Náklady na oslovenie (40%)</b>	priemerné až nízke (1)	priemerné (2)	priemerné až vysoké (3)	vysoké (4)	priemerné (2)
<b>Náklady na objednávku/kúpu (60%)</b>	vysoké (3)	priemerné (1)	–	vysoké (3)	priemerné až vysoké (2)
<b>Časové pôsobenie (20%)</b>	strednodobé (2)	krátkodobé (1)	dlhodobé (3)	strednodobé (2)	dlhodobé (3)
<b>Geografické pôsobenie (30%)</b>	úplné (2)	obmedzené (1)	úplné (2)	obmedzené (1)	úplné (2)
<b>Dosah na cieľovú skupinu (50%)</b>	osloví masu (4)	osloví vybraný trh. segment (2)	osloví masu (4)	osloví individuálneho zákazníka (3)	osloví vybranú cieľovú skupinu (1)
<b>Testovateľnosť (30%)</b>	vysoká (1)	vysoká (1)	minimálna (3)	obmedzená (2)	vysoká (1)
<b>Spätná väzba (70%)</b>	sprostredkovaná (3)	takmer priama (2)	sprostredkovaná (3)	priama (1)	priama (1)
<b>Predchádzajúce skúsenosti (50%)</b>	dobré (2)	veľmi dobré (1)	priemerné (3)	priemerné (3)	priemerné (3)
<b>Zameranie (30%)</b>	na predaj (1)	na predaj (1)	na postoje (3)	na predaj (1)	na predaj (1)
<b>Dôveryhodnosť (20%)</b>	nízka (3)	priemerná (2)	vysoká (1)	vysoká (1)	priemerná (2)

Zdroj: vlastné spracovanie

Do procesu stanovenia priorít (váh) jednotlivých kritérií vstúpila analýza vykonaná prostredníctvom programu Expert Choice. Program ponúka možnosť výberu z viacerých metód hodnotenia (slovné, číselné alebo grafické), pričom ich princíp je rovnaký. Voľba konkrétnej metódy závisí od kvality dostupných dát ako aj možnosti objektívneho ohodnotenia priorít. Pre výpočet váh kritérií sme využili Saatyho metódu párového porovnania, ktorá je súčasťou programu. Podrobný algoritmus Saatyho metódy neuvádzame, je možné sa s ním oboznámiť v dostupnej literatúre (napr. Repiský, 2003, s. 149). Po ukončení párového porovnávania hlavných kritérií a zostavení prvej Saatyho matice, program vypočítal váhy hlavných kritérií v prvej skupine. Analogicky sme postupovali pri všetkých podskupinách kritérií. V príklade sme spolu vytvorili 5 Saatyho matic (jednu pre hlavné kritériá, štyri pre kritériá druhej úrovne). Hodnoty priorít jednotlivých kritérií modelového príkladu sú uvedené v číselnej podobe vo forme rozhodovacieho stromu na obrázku 2.

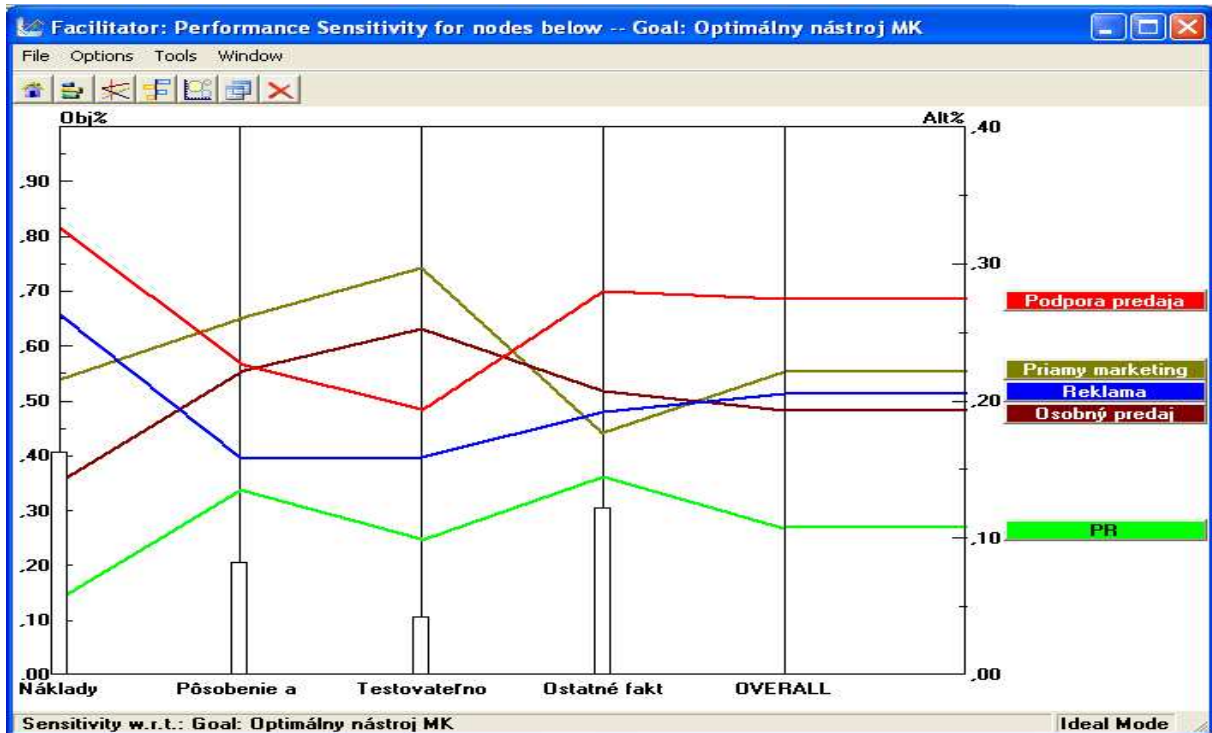
Obr. 2 Ukážka kritériálneho rozkladu vo forme rozhodovacieho stromu s váhami kritérií



Zdroj: výstup programu Expert Choice

V treťom kroku sme z pohľadu zvolených kritérií vyhodnotili jednotlivé varianty riešenia problému a následne sme stanovili ich poradie. Program Expert Choice pri hodnotení využíva opäť Saatyho metódu (zostavovanie Saatyho matic), na základe ktorej najskôr vyhodnotí čiastkové utility pre každé kritérium hodnotenia, následne ich násobí váhou príslušného kritéria a umožňuje tak získať čiastkové vážené hodnotenie (čiastkovú normovanú utilitu). V modelovom príklade sme zostavili spolu 10 Saatyho matic (jedna matica pre každé čiastkové kritérium). Hodnotenie, ktoré pozostávalo jednak z čiastkového hodnotenia – vyjadrenia čiastkovej utility voči jednotlivým kritériám, ako aj z celkového hodnotenia – vyjadrenia celkovej utility jednotlivých variantov, vyústilo do stanovenia poradie výhodnosti jednotlivých variantov. Ako najvhodnejší nástroj marketingovej komunikácie pre našu modelovú situáciu bola vyhodnotená podpora predaja. V ďalšom poradí to bol priamy marketing, potom reklama a osobný predaj (výsledky sú pomerne tesné). Naopak za najmenej vhodný nástroj pre danú situáciu boli vyhodnotené PR. Program po ukončení jednotlivých výpočtov umožňuje výsledné hodnoty utility zobrazit' vo forme číselných hodnôt a vo forme rozsiahlej škály stĺpcových alebo čiarových grafov. Ako príklad uvádzame graf 1.

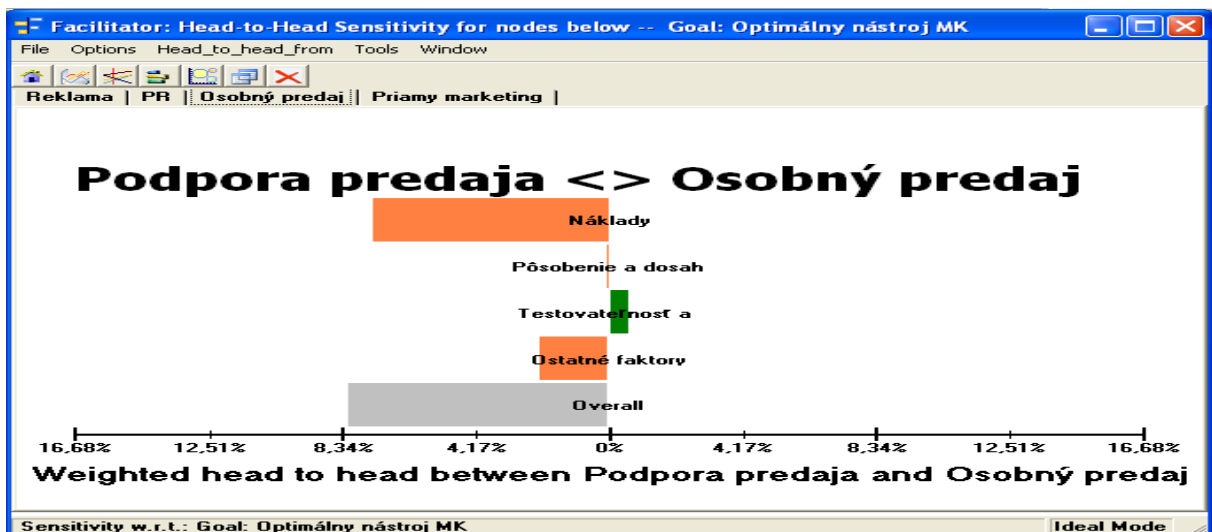
Graf 1 Rozloženie hodnôt preferencií na prvej úrovni rozkladu kritérií



Zdroj: výstup programu Expert Choice

Program ďalej umožňuje zoradiť varianty z rôznych aspektov a tiež zobrazí rozloženie hodnôt čiastkových funkcií utility aj pre jednotlivé skupiny kritérií (v jednotlivých uzloch), ako to vidieť na vyššie uvedenom obrázku. Okrem uvedeného program disponuje aj oveľa pokročilejšími funkciami. Jeho výhodou je, že získané výsledky môžu byť ďalej exportované do rôznych dostupných formátov. V rámci komplexnej analýzy program Expert Choice umožňuje modelovať a simulovať možné zmeny celkového hodnotenia zmenou hodnôt jednotlivých kritérií, ďalej modelovať a simulovať rôzne situácie zmenou parametrov ako aj vykonávať citlivostnú analýzu (na jej ilustráciu uvádzame obrázok 3).

Obr. 3 Citlivostná analýza hodnotených kritérií vybraných nástrojov



Zdroj: výstup programu Expert Choice

Obrázok 3 porovnáva optimálny variant (podporu predaja) s variantom umiestneným až na štvrtom mieste (osobným predajom). Z obrázku zisťujeme, že podpora predaja je výrazne lepšia s ohľadom na kritérium nákladov a tiež kritérium ostatné faktory. Naopak s ohľadom na testovateľnosť a spätnú väzbu je lepšie hodnotený osobný predaj.

## ZÁVER

V uvedenom modelovom príklade sme z priestorových dôvodov neprezentovali všetky možnosti programu Expert Choice z hľadiska jeho aplikácie pri optimalizácii výberu komunikačných nástrojov podniku. Citlivostná analýza napríklad umožňuje sledovať dynamiku zmien výsledného modelu spôsobenú zmenou jedného, resp. viacerých posudzovaných kritérií. Predpokladáme, že aj táto obmedzená prezentácia vyvolá záujem manažérov o využívanie moderných programových postupov pri rozhodovaní o konkrétnych problémoch. Zároveň možno tieto programy využiť aj v procese výučby odborných manažérskych predmetov na vysokých školách. V tomto smere chceme naše skúsenosti z uvedenej aplikácie tiež využiť.

## LITERATÚRA

- [1] FORET, M. 2006. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2006. 436 s. ISBN 80-251-1041-9.
- [2] FOTR, J. a kol. 2006. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress, 2006. 409 s. ISBN 80-86929-15-9.
- [3] HEWLET PACKARD, Inc. 2004. *Building An Expert Choice Model*. Arlington, Virginia 2004
- [4] KIRÁĽOVÁ, A. 2003. *Marketing destinace cestovního ruchu*. Praha: Ekopress, 2003. 170 s. ISBN 80-86119-56-4.
- [5] KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. 2005. *Principles of marketing*. 11th ed. Upper Saddle River: Pearson, 2005. 868 p. ISBN 0-13-146918-5.
- [6] KOTLER, P. – BOWEN, J. T. – MAKENS, J. C. 2006. *Marketing for hospitality and tourism*. 4th ed. London: Pearson Education, 2006. ISBN 0-13-20177-3.
- [7] REPISKÝ, J. 2003. *Teória rozhodovania*. Nitra: FEM SPU v Nitre, 2003. 149 s. ISBN 80-8069-149-5.
- [8] ŠTARCHOŇ, P. a kol. 2008. *Marketingová komunikácia 2007: teória a slovenská prax*. Bratislava: UK Bratislava, 2008. 256 s. ISBN 978-80-223-2448-9.

prof. Ing. Štefan Majtán, PhD.  
Katedra podnikovohospodárska  
Fakulta podnikového manažmentu  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Dolnozemska cesta 1  
853 35 Bratislava  
[majtan@dec.euba.sk](mailto:majtan@dec.euba.sk)

Ing. Viera Frianová  
Katedra manažmentu  
Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika v Liptovskom Mikuláši  
Demänová 393  
031 01 Liptovský Mikuláš  
[viera.frianova@aos.sk](mailto:viera.frianova@aos.sk)

# **Kontrolling ako súčasť manažmentu poisťovacej spoločnosti**

## **Controlling as a part of management of insurance company**

**Anna Majtánová, Hana Dlábková**

### **ANOTÁCIA**

Príspevok je zameraný na osobitosti kontroingu v poisťovacej činnosti. Jeho cieľom je dokázať význam kontroingu pre manažment poisťovacej spoločnosti. Vzhľadom na osobitosti tejto finančnej inštitúcie aj kontrolling sa vyznačuje určitými špecifikami. Pri spracovaní bola využitá analýza organizačnej štruktúry vybranej životnej poisťovne pôsobiacej na slovenskom poistnom trhu.

### **KLÚČOVÉ SLOVÁ**

kontrolling, poisťovacia spoločnosť, manažment, organizačná štruktúra poisťovacej spoločnosti

### **ANNOTATION**

The paper is focused on specifics of controlling in insurance business. The objective of the paper is to prove the importance of controlling for management of insurance company. Considering the specifics of the financial institution, also controlling is characterized by particular specifics. During processing, analysis of organizational structure of chosen life-insurance company operating on Slovak insurance market was utilized.

### **KEY WORDS**

controlling, insurance company, management, organizational structure of insurance company

### **ÚVOD**

Kontrolling predstavuje podporu manažérskeho rozhodovania pomocou plánovania, usmerňovania a kontroly vo všetkých oblastiach a na všetkých úrovniach podnikových činností. Znamená to, že kontrolling možno považovať za servisnú funkciu manažmentu, ktorej predmetom je získavanie požadovaných informácií o plánovaných a skutočných úrovniach hospodárskych javov a procesov so zvláštnym zameraním na zisťovanie odchýlok skutočného priebehu od plánovaného. Takto zistené odchýlky sa analyzujú a navrhujú sa opatrenia k odstráneniu nedostatkov. Ide teda o veľmi náročnú oblasť vyžadujúcu mnohé špecifické odborné predpoklady. Kontrolling sa využíva vo všetkých spoločnostiach, teda aj v poisťovniach. Vzhľadom na osobitú činnosť tejto finančnej inštitúcie, vyznačuje sa aj kontrolling určitými špecifickými črtami. Príspevok je zameraný na tieto osobitosti kontroingu v poisťovacej činnosti a predstavuje výstup z výskumného projektu VEGA č. 1/0211/10 „Dopady a dôsledky finančnej krízy na sektor poisťovníctva“, riešeného na Katedre poisťovníctva NHF Ekonomickej univerzity v Bratislave.

## CIEĽ A METODIKA

Cieľom príspevku je dokázať význam kontroľingu pre manažment poisťovacej spoločnosti. Na dosiahnutie cieľa sme využili analýzu organizačnej štruktúry vybranej životnej poisťovne pôsobiacej na slovenskom poistnom trhu.

## VÝSLEDKY

**S oddelením kontroľingu sa** v súčasnosti stretávame v podnikoch po celom svete. Pojem kontroľing sa v ekonomickej teórii a praxi objavil koncom 19. storočia v Spojených štátoch amerických. Je odvodený od anglického slovesa „to control“. V Európe je kontroľing známy približne od konca päťdesiatych rokov 20. storočia, keď sa začal zavádzať v dcérskych spoločnostiach amerických firiem. Teraz sa s ním bežne stretávame takmer vo všetkých druhoch podnikov, a teda aj v poisťovniach. Prínos a postavenie kontroľingu v každom podniku závisí od viacerých skutočností. Jednak je to miera uplatnenia všeobecných, konkrétnymi skúsenosťami overených poznatkov, ako aj komunikačné schopnosti riadiacich pracovníkov a pracovníkov kontroľingu na všetkých úrovniach riadenia.

### Úlohy a oblasti pôsobenia kontroľingu v poisťovacej spoločnosti

Kontroľing má kľúčový význam pre vedúcich pracovníkov všetkých oddelení poisťovne. V súčasnosti jeho dôležitosť stúpa a stáva sa jedným z najdôležitejších v rámci poisťovne. Poisťovne si zriaďujú oddelenie kontroľingu, ktorého postavenie závisí od celkovej organizačnej štruktúry poisťovne. Oddelenie kontroľingu sa obvykle skladá z pracovníkov zodpovedných za kontrolu likvidácie poistných udalostí, finančného kontroléra, oddelenia ochrany spoločnosti a odhaľovania poistných podvodov, risk manažéra a oddelenia interného auditu.

Kontroľing v poisťovni môže existovať ako celkový, ale tiež ako čiastkový, to znamená kontroľing jednotlivých oblastí. V poisťovni sa využíva jednak kontroľing všeobecných oblastí obchodu, ktoré sú vlastné všetkým podnikom, ako napríklad kontroľing nákupu, zásob, personálny kontroľing, ale významný je najmä kontroľing špecifických činností charakteristických pre poisťovníctvo, medzi ktoré patria škodový kontroľing alebo kontroľing zaistenia. Špecifiká kontroľingu v poisťovniach vyplývajú najmä z nasledovných skutočností:

<sup>178</sup>

- v poisťovníctve platí, že dopad jednotlivých rozhodnutí sa prejaví až po rokoch,
- odbyt poistných služieb je spojený so značnými nákladmi,
- zákazník kladie na kvalitu poisťovacích služieb stále vyššie nároky.

K základným úlohám kontroľingu v poisťovniach patrí:<sup>179</sup>

- zostavovanie smerníc pre plánovanie a kontrolu, stanovovanie metodiky plánovania,
- zisťovanie skutočného stavu vývoja danej poisťovne,
- porovnávanie skutočného stavu s predpokladaným, zisťovanie vznikajúcich odchýlok,
- vypracovanie a zhodnotenie informácií typu „úloha vs. skutočnosť“, ktoré sú nutné pre plánovanie a kontrolu,
- analýza príčin vzniku zistených odchýlok identifikáciou základných determinujúcich faktorov, odhaľovaním základných príčinných súvislostí a kauzálnych vzťahov,

<sup>178</sup> MAJTÁNOVÁ, A. a kol. 2005. *Poisťovníctvo*. Bratislava: Ekonóm, 2005, s. 131. ISBN 80-225-1940-5

<sup>179</sup> KRÁTKA, Z: Controlling v poisťovníctve. In: *Controlling a manažérstvo kvality v podnikoch: medzinárodná vedecká konferencia*. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene, 2006, s. 39.

- poskytovanie informácií na základe výsledkov analýzy pre ďalšie plánovacie a rozhodovacie procesy, podpora pri vývoji nových stratégií,
- inovácie spätných väzieb slúžiacich na reguláciu a korekciu predovšetkým v oblasti plánovania, ale aj v ostatných manažérskych funkciách, tak aby všetky činnosti poisťovne boli v súlade s jej zámermi a vytýčenými cieľmi.

### **Zaradenie kontrolingu do organizačnej štruktúry poisťovne**

Postavenie kontrolingu v organizačnej štruktúre poisťovne a jeho význam pre manažment dokumentujeme na príklade jednej z najväčších poisťovní pôsobiacej na slovenskom poistnom trhu. V tejto poisťovni zatiaľ neexistuje samostatné kontrolingové oddelenie, jeho funkcie čiastočne plnia rôzne oddelenia, resp. manažéri oddelení, ako napríklad oddelenie aktuárov alebo oddelenie upisovania rizík. Schéma organizačnej štruktúry analyzovanej poisťovne a súvis kontrolingu s jednotlivými oddeleniami je zobrazený na obr. č. 1.

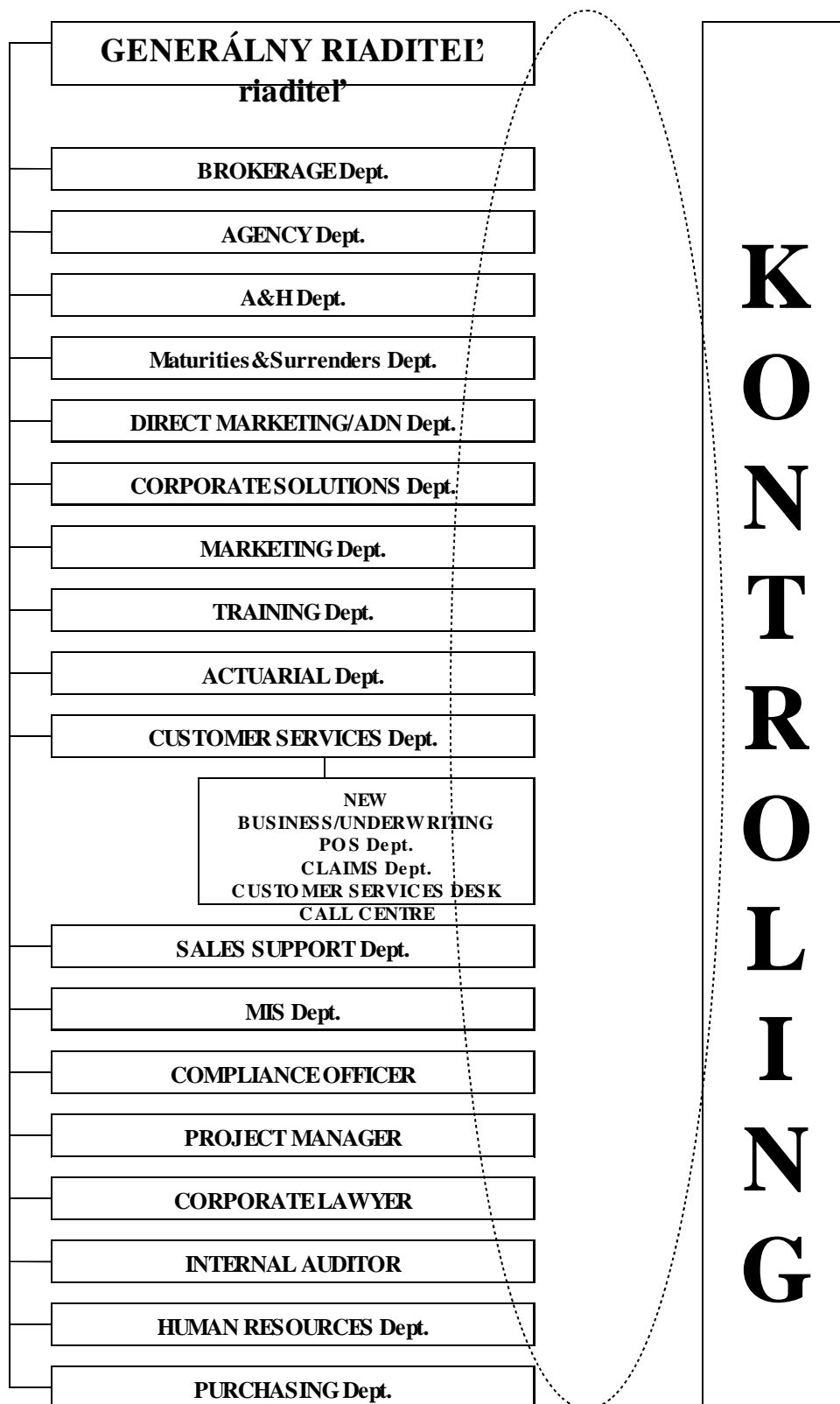
Oddelenie maklérskych firiem (Brokerage Dept.) sa zaoberá činnosťami spojenými s brokerskými spoločnosťami poisťovne (najímanie nových sprostredkovateľov aj komunikácia s už existujúcimi, vrátane poradenstva pre sprostredkovateľov ohľadne zmlúv aj zabezpečovania materiálov). Oddelenie agentúr (Agency Dept.) sa obdobne ako oddelenie maklérskych firiem zaoberá činnosťami spojenými so sprostredkovateľmi, ktorými sú agenti. Pre manažment sú tieto oddelenia poskytovateľom informácií napríklad o počte novo uzatvorených zmlúv, čo je pre poisťovňu dôležité z hľadiska rozširovania poistného kmeňa.

Oddelenie splatností a odkupov (Maturities and surrenders Dept.) sa zaoberá vybavovaním jednak poistných plnení pri dožití sa veku ale tiež vybavovaním žiadostí pri predčasnom ukončení poistnej zmluvy. Ukazovatele ako napríklad počet predčasne ukončených zmlúv je pre manažment potrebný a mal by byť o jeho vývoji pravidelne informovaný.

Oddelenie priameho marketingu (Direct marketing Dept.) predstavuje priamy predaj klientom. Títo sú kontaktovaní telefonicky alebo poštou, pričom sa im ponúkajú úplne nové produkty alebo pripoistenia už k existujúcemu poisteniu.

Oddelenie skupinového poistenia (Corporate solutions Dept.) sa zaoberá zmluvami uzatváranými skupinovo napríklad zamestnávateľom pre svojich pracovníkov. Keďže poistné zmluvy takéhoto typu sú uzatvárané najmä veľkými spoločnosťami, predstavujú pre poisťovňu významnú časť prijatého poistného, ale aj prípadných poistných plnení. Z toho pravdaže vyplýva relevantnosť rôznych informácií týkajúcich sa tohto oddelenia pre manažment poisťovne.

Obr. 1 Organizačná štruktúra vybranej životnej poisťovne



Zdroj: vlastné spracovanie



Marketingové oddelenie (Marketing Dept.) zabezpečuje reklamu, letáky, podklady pre médiá a pod. Oddelenie je pre zviditeľnenie poisťovne veľmi dôležité a je nutné aby jeho činnosť zodpovedala strategickým zámerom manažmentu.

Školiace oddelenie (Training Dept.) zabezpečuje školenia administratívnych pracovníkov poisťovne. Oddelenie aktuárov (Actuarial Dept.) zabezpečuje všetky činnosti spojené s poisťovou matematikou, ako napr. výpočet technických rezerv, ktoré tvoria významnú nákladovú položku poisťovne, preto by mal byť manažment o ich činnosti pravidelne informovaný.

Oddelenie novej produkcie a upisovania rizika (New Business/Underwriting Dept.) zahŕňa zadávanie nových schválených poisťných zmlúv do systémov, dopĺňanie chýbajúcich údajov, prehodnocovanie zdravotného stavu poisteného a pod.

Oddelenie podpory (POS Dept.) zabezpečuje aktualizáciu existujúcich zmlúv v systémoch na základe žiadostí o zmenu údajov ako napríklad meno, adresa, oprávnené osoby, doba poistenia, frekvencia splátok, indexácia doplnenie resp. rušenie pripoistenia, znižovanie/zvyšovanie poisťnej sumy, a pod.

Služby zákazníkom – prepážka (Customer Services Desk) zabezpečuje priamu komunikáciu s klientmi a riešenie ich požiadaviek. Call centrum (Call Centre) zabezpečuje telefonickú komunikáciu s už existujúcimi klientmi, napríklad v prípade hroziaceho zániku poisťnej zmluvy z dôvodu nezaplatenia poisťného a informujú poistených o ich možnostiach riešenia danej situácie. Významnou mierou tak pomáhajú poisťovní udržať si existujúcich klientov. Oddelenie podpory predaja (Sales Support Dept.) vytvára nové produkty a pripoistenia, od stanovovania poisťných podmienok, až po návrh letákov k produktom.

Oddelenie informačných systémov (MIS Dept.) spravuje server a informačné siete, ktoré sú v dnešnej dobe nevyhnutnou súčasťou každej firmy. Nefunkčnosť informačných systémov by mala za následok úplne prerušenie a znemožnenie práce takmer všetkých zamestnancov poisťovne.

Projektový manažér (Project manager) má na starosti viacero projektov, ktoré majú uľahčiť a zefektívniť prácu administratívnym zamestnancom, napríklad vytváranie rôznych prehľadných tabuliek, makier, štatistík a pod. Firemný právnik (Corporate Lawyer) sa stará o všetky právne záležitosti poisťovne.

Interný auditor (Internal auditor) – podľa zákona NR SR č. 8/2008 Z.z. o poisťovníctve musí byť v organizačnej štruktúre poisťovne zahrnutý útvar vnútorného auditu. Jeho náplňou je najmä: vypracovanie, uplatňovanie a dodržiavanie plánu vnútorného auditu zameraného na preskúmanie a zhodnotenie primeranosti a účinnosti systémov vnútornej kontroly a riadenia a vnútorných aktov riadenia; vydávanie odporúčaní na odstránenie nedostatkov zistených na základe výsledkov vykonávaných činností; overovanie plnenia odporúčaní na odstránenie vydaných nedostatkov; predkladanie správy týkajúcej sa vnútorného auditu.<sup>180</sup> Útvar vnútorného auditu je povinný bez zbytočného odkladu informovať dozornú radu poisťovne a Národnú banku Slovenska o porušení povinností poisťovne alebo zaisťovne ustanovených všeobecne záväznými právnymi predpismi a o skutočnosti, ktorá môže ovplyvniť riadne

<sup>180</sup> Zákon 8/2008 Z.z. o poisťovníctve, tretia časť (požiadavky na podnikanie v poisťovníctve, § 36 (Organizácia a riadenie poisťovne a zaisťovne), odsek 6

vykonávanie poisťovacej činnosti alebo zaistovacej činnosti poisťovne alebo zaistovne.<sup>181</sup> Všetky tieto informácie majú bezpochyby pre manažment poisťovne obrovský význam. Interný audit môže identifikovať problémy kontroly a zameriava sa na nápravu chýb predtým, ako sú zistené počas externého auditu.

Oddelenie ľudských zdrojov (Human Resources Dept.) zabezpečuje jednak najímanie nových zamestnancov poisťovne, ale aj činnosti súvisiace s existujúcimi zamestnancami ako sú výplaty a dochádzka. Nákupné oddelenie (Purchasing Dept.) sa stará o zásobovanie poisťovne, zabezpečuje napríklad tonery ale aj autá pre manažment.

Z vyššie uvedenej analýzy oddelení poisťovne a ich funkcií môžeme vidieť, že takmer každé z oddelení ponúka informácie dôležité pre rozhodovanie manažmentu. Považujeme preto za lepšie riešenie zaradiť do organizačnej štruktúry poisťovne samostatné oddelenie kontroingu, ktoré by jednak monitorovalo všetky relevantné údaje, vytváralo možné operatívne aj strategické plány, a v neposlednom rade poskytovalo manažmentu poisťovne relevantné informácie zo všetkých oblastí činnosti poisťovne súhrnne, čím by podporilo a uľahčilo rozhodovací proces manažmentu poisťovne.

## ZÁVER

Neustále zlepšovanie činnosti jednotlivých oddelení poisťovne je jedným z najdôležitejších faktorov potrebných pre zachovanie konkurencieschopnosti poisťovne v podmienkach súčasného trhového prostredia. Poisťovacie spoločnosti sú nútené musia skvalitňovať ponuku svojich služieb, nakoľko klienti sú náročnejší a teda kontroling sa stáva nevyhnutnou súčasťou manažmentu.

## LITERATÚRA

- [1] HORVÁTH u. Partner: *Das Controllingkonzept*. 7. Auflage. München: Beck Juristischer Verlag, 2009. ISBN: 3423058129
- [2] KRÁTKA, Z: *Controlling v poisťovníctve*. In: *Controlling a manažérstvo kvality v podnikoch: medzinárodná vedecká konferencia*. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene, 2006, s. 39.
- [3] MAJTÁNOVÁ, A. a kol. 2005. *Poisťovníctvo*. Bratislava: Ekonóm, 2005, s. 131. ISBN 80-225-1940-5
- [4] Zákon NR SR 8/2008 Z.z. o poisťovníctve

prof. Ing. Anna Majtánová, PhD.  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Národohospodárska fakulta, Katedra poisťovníctva  
Dolnozemska cesta 1  
852 19 Bratislava  
[anna.majtanova@euba.sk](mailto:anna.majtanova@euba.sk)

Ing. Hana Dlábková  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Národohospodárska fakulta, Katedra poisťovníctva  
Dolnozemska cesta 1  
852 19 Bratislava  
[hana.dlabikova@euba.sk](mailto:hana.dlabikova@euba.sk)

---

<sup>181</sup> Zákon 8/2008 Z.z. o poisťovníctve, tretia časť (požiadavky na podnikanie v poisťovníctve, § 36 (Organizácia a riadenie poisťovne a zaistovne), odsek 9

# **Společenská odpovědnost firem v Polsku**

## **Corporate Social Responsibility in Poland**

**Jana Marková**

### **ANOTACE**

Společenská odpovědnost firem si v posledních letech našla svou nezanedbatelnou roli ve firemní strategii. Dosahování zisku již není jediným základním cílem firemních strategií. Do popřední firemních cílů se dostává dobrá pověst firem, která je pro firmy velice důležitá, jak z hlediska získání konkurenční výhody, tak budování pevných vztahů s obchodními partnery. Společenská odpovědnost firem je tedy velice diskutovaným tématem ve většině zemí EU. V tomto článku se zaměříme především na Polsko a jeho vztah k CSR včetně jeho současné situace. Polské firmy velice rychle pochopily, že mít spokojené zaměstnance je dobrým základem pro snížení fluktuace zaměstnanců. Zároveň se většina polských firem zaměřuje na to, aby byla ohleduplná k životnímu prostředí a tím se dostala do větší obliby svých zákazníků. Z tohoto důvodu většina polských firem vidí výhodu v zapojení do CSR.

### **KLÍČOVÁ SLOVA**

CSR, Polsko, lidská práva, environmentální management.

### **ANNOTATION**

Corporate Social Responsibility beats its important role in business strategy. Profit is not the only one aim in business strategy. One of the firm goals is reputation, which is important to get competitive advantage and to make strong relationship with business partners. So Corporate Social Responsibility is very frequent theme in majority of countries in Europe union. This article is especially about Poland and polish actual situation. Polish firms quickly recognized, that content employees are basement to stop their fluctuation. Majority of polish firms is also use environmental politics to make good consumer reputation. This reasons are for polish firms main motives to implement CSR.

### **KEY WORDS**

CSR, Poland, human rights, environmental management.

### **ÚVOD**

Problematika společenské odpovědnosti firem je v současnosti velmi diskutovaných tématem, jak v rámci podnikové praxe, tak v rovině teoretické. Pro současné podniky již není cílem jen dosahování zisku, ale na přední místa se ve firemních strategiích dostává i pověst firem. K dosažení toho cíle může napomoci kvalitní strategie v oblasti společenské odpovědnosti firem, lidských zdrojů, rovných příležitostí či environmentálního managementu.

Cílem článku je zjištění současné situace v Polsku v oblasti společenské odpovědnosti firem včetně případové studie týkající zvedení této studované oblasti do společnosti DHL Express (Polsko).

## DEFINICE CSR

Společenskou odpovědnost firem neboli Corporate Social Responsibility (CSR) můžeme chápat jako nenucené chování firem v rámci svého podnikání, jak vně, tak uvnitř společnosti. Jinými slovy daná firma dobrovolně podniká v souladu s vysokými etickými principy, udržuje dobré vztahy se svými dodavateli a odběrateli, zaměřuje se na kvalitní péči o své zaměstnance, podporuje region, ve kterém podniká a zároveň se snaží o „dokonalý“ soulad se životním prostředím.[1]

Hlavním cílem CSR je dostat firmám do podvědomí, že při zapojení do CSR, jim je zaručena dlouhodobá a udržitelná prosperita firmy pomocí odpovědného a transparentního způsobu podnikání.

Důležitou roli v této oblasti hrají stakeholdeři, kteří jsou aktivně zapojováni do rozhodování firmy. Jedná se o všechny zainteresované osoby či skupiny osob uvnitř podniku a v jejím okolí. Budeme-li tyto subjekty specifikovat, potom jde o vlastníky, investory, samotné zaměstnance, zákazníky, dodavatele, odběratelé a další. Podniky, který spolupracují se stakeholdery mohou lépe předvídat možná rizika a rychle reagovat na změny, které se mohou vyskytnout a ovlivnit podnikatelský úspěch společnosti.[1]

## VÝHODY PRO PODNIKY ZAMĚŘENÝCH NA CSR

Dodržování CSR může firmě přinést zisky v podobě zvýšení hodnoty nehmotných aktiv, jež činí firemní reputace, hodnota značky, samotný lidský kapitál a důvěru s obchodními partnery.

Na tomto základě CSR může vést k nižším nákladům v oblasti nízké fluktuace zaměstnanců a ekologických opatření. Nejdůležitější podstatou CSR je pozitivní vliv na zvýšení hodnoty firmy pro akcionáře.[1]

Společenská odpovědnost firem umožňuje podnikům, které se chovají v souladu s jejími principy odlišit se od konkurence. V dnešní době je velký počet firem, které nabízejí stejné či velice podobné produkty a nabízejí velmi podobné pracovní pozice, proto si velmi často kladou otázku, jak se odlišit od ostatní firem nacházejících se ve stejném oboru podnikání. Zároveň je dnešním trendem orientace potenciálních zaměstnanců a zákazníků na to, zda je firma společensky odpovědná. Dnešní trend se soustřeďuje na biopolitiku, která ovlivňuje populaci. CSR může napomáhat k motivování zaměstnanců, ovlivňování nákupního chování zákazníků a zároveň prohlubuje vztahy s dodavateli.[2]

## CSR V POSLKU

Polská republika je jednou z největších zemí střední Evropy. Polsko se v posledních letech nejvíce zaměřilo na ekonomickou integraci, která byla zaměřena na obnovení pozice Polska jako nedílné součásti evropské ekonomiky. Odstranění centrálního plánování ekonomiky a nastolení tržní ekonomiky měly rychlý efekt. Od roku 2004 se vládní představitelé aktivně zapojili do mnoha aktivit evropských orgánů spojených s CSR a učinili kroky vedoucí ke zvýšení povědomí o CSR. Ve vládě je za řízení CSR odpovědný ministr práce a sociálních věcí. Aby mohlo být urychleno vládní zavedení CSR, ministr práce a sociálních věcí v roce 2006 inicioval neformální „Meziodvětvovou pracovní skupinu pro CSR“. Dále ministr připravuje příručku „Implementační průvodce CSR; nelegislativní možnosti pro polskou vládu“, která podporuje vládní kroky pro rozvoj základů veřejné politiky CSR. K této činnosti

těž přispívají Světová banka, Obchodní komora a Ochrana spotřebitele a též ministr hospodářství.[3]

Klíčové cíle v Polsku v oblasti CSR jsou nyní ekologická efektivita, udržitelný rozvoj a především společenská odpovědnost.

Povědomí polských spotřebitelů bylo jediným ze slabých článků v rozvoji CSR. Nyní však citlivost spotřebitelů na firemní image roste. Společenská odpovědnost a polský původ zboží jsou faktory, které ovlivňují pozitivní postoj vůči společnosti a určitým způsobem působí i na spotřebitelské chování. Zdárným příkladem jsou zákaznické bojkoty, kterými si Polsko již také prošlo. Ve srovnání se západními zeměmi však nejsou bojkoty vyvolané snížením etických či právních standardů výrobců či distributorů tak časté.

### **Enviromentální pilíř:**

Pro ochranu životního prostředí vznikl národní akční plán. Ministr hospodářství a ministr práce se v současnosti snaží definovat a obsáhnout společenský význam udržitelného společenského zajištění. Od roku 2005 ministr životního prostředí vede propagační a informační kampaň vztahující se k ekologickému managementu a systému řízení podniku a auditu s ohledem na životní prostředí (EMAS). Ministr životního prostředí ve spolupráci s Polským fórem ISO 14000 pravidelně pořádají konference určené obchodníkům, aby popularizovali problematiku EMAS a dosáhli výměny zkušeností. Hlavní polským tématem enviromentální politiky je vysoká hladina CO<sub>2</sub>, nízká eko-efektivita a potřeba modernizace průmyslu a energetického sektoru, aby by bylo zajištěno přizpůsobení požadavkům udržitelného rozvoje.[3]

V oblasti zaměření na energetiku a eko-efektivitu dochází v Polsku k závažným změnám, včetně privatizace a restrukturalizace. Polská energetika je velmi vázána na uhlí. Nyní se však již uvažuje o alternativních řešeních jako jsou větrné elektrárny. Díky závazkům k evropské legislativě musí Polsko zvýšit eko-efektivitu. Vládní instituce, jako Energetický regulační úřad, již připravují relevantní opatření.[4]

Veřejné povědomí o životním prostředí za poslední roky vzrostlo. Nicméně zaostává za zbytkem zemí EU. Polští občané vědí o klimatických změnách, ale velmi málo preventivních opatřeních. Tato oblast je monitorována ministerstvem životního prostředí i nestátními organizacemi jako je např. Institut pro udržitelný rozvoj.

### **Ekonomický pilíř:**

Jelikož myšlenka CSR není v Polsku ještě zcela přijata za svou, význam odpovědnosti řízení dodavatelsko-odběratelských řetězců je stále řešen, především v oblasti malých a středních podnikatelů. Nyní se debata vrací k otázce dodržování EU regulací a standardů kvality. Poctivé obchodování a trvalá výroba jsou na okraji debaty. Mezinárodní společnosti převzali hlavní slovo v této debatě a stále existuje potřeba širšího vzdělávání mezi podnikateli.

Spotřebitelé se velmi rychle stali citlivými na nehmotné rysy zboží a služeb. Jsou více ochotni zapojit se do sociálních kampaní a vybírat zboží spojené s prospěšnou věcí (tzv. cause-related marketing = např. kup a 1 Kč půjde na nadaci).[3]

### **Sociální pilíř:**

V Polsku jsou lidská práva zajišťována právním systémem a Polsko participuje na všech důležitých mezinárodních smlouvách týkajících se lidských práv. Polští zaměstnavatelé se řídí

Zákoníkem práce. V této oblasti je debata kolem CSR především směřována do problematiky zaměstnaneckých vztahů a pracovních podmínek.

Hlavní důraz je kladen rovné příležitosti pohlaví. Polsko tak má relativně dobrou ženskou zaměstnanost. Momentálně je mzdový rozdíl mezi pohlavími jeden z nejmenších v Evropě (7,5 %). Velmi intenzivně je věnována pozornost programům flexibilní pracovní doby pro pracující rodiče a přátelskému prostředí pro matky (mother-friendly office space) ve velkých společnostech.[3]

## ZHODNOCENÍ CSR V POLSKU

Jednou z hlavních výzev spojených s CSR v Polsku je potřeba podpořit využívání nových systémů řízení jako je kodex chování a podpořit důvěryhodnost evropské integrace či globálních standardů CSR ve společnostech. Dále zvýšení důvěryhodnosti, nezávislosti a důvěry ve třetí strany a integrace auditů v režimu CSR. Dále je zde důležitá potřeba zapojení obchodního sektoru do společenského dialogu. Společenský dialog by měl být založen na spolupráci mezi všemi zainteresovaným stranami. Především na regionální úrovni, obchodníci a nevládní instituce musí hrát důležitou roli v navazování vztahů se společnostmi. Soukromé společnosti, na druhou stranu, musí měřit a monitorovat společenskou přidanou hodnotu, která je vytvářena soukromým sektorem na regionální úrovni.

## PŘÍPADOVÁ STUDIE DHL EXPRESS (POLSKO)

Společnost DHL Express vznikla fúzí tří společností – Servisco, DHL International a Danzas. Je předním poskytovatelem služeb v oblasti expresní přepravy a letecké nákladní přepravy na domácím i zahraničním trhu. Kromě standardních služeb nabízí i celou řadu řešení přizpůsobených zákazníkům na míru. Dále firma nabízí četná IT a elektronická řešení, pomocí již je využívání služeb DHL Express jednodušší.

Tato společnost dodržuje pravidla společensky odpovědné firmy. Tuto snahu oznámila například ve zvláštní zprávě, která byla zveřejněna tak, aby s ní byla seznámena velká skupina příjemců. Tato zpráva byla vypracována na základě systému GRI (Global Reporting Initiative), obsahovala informace a údaje za období od ledna 2005 až do prosince 2006. Předěšlá zpráva, která byla vydaná v listopadu 2005 obsahovala pouze formulář s přehledem firemních aktivit souvisejících s oblastí CSR v letech 2004 – 2005.

Tato zpráva je zveřejněna na webových stránkách [www.dhl.com.pl](http://www.dhl.com.pl). Data zpracovali a připravili zaměstnanci oddělení kontroly, financí, kvality, životního prostředí, lidských zdrojů a komunikace. Finanční údaje společnosti DHL Express podléhají externímu ověření a jsou zveřejňovány v souladu s nynějšími požadavky polského práva. Je zde možnost kontaktování s autory této zprávy.

Tato zpráva obsahuje například následující kapitoly:

- slovo ředitele
- profil firmy
- spolehlivost produktů
- vedení
- firemní etika
- životní prostředí
- lidé

- společenské prostředí
- hodnoty

Na základě informací z této zprávy, která je uveřejňována každý rok, se společnost snaží vyvodit opatření, která se dotýkají, jak oblasti CSR, tak i dalších firemních procesů.[5]

## ZÁVĚR

Společenská odpovědnost firem je koncept podnikání, který firmám umožňuje přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se chovat eticky. Vychází z předpokladu, že žádná firma nefunguje pouze ve svých ekonomických vztazích, ale ovlivňuje také své okolí, kvalitu života svých zaměstnanců, místní komunitu i společnost jako celek. Jinými slovy CSR znamená udržení se ekonomického úspěchu a získání konkurenční výhody tím, že firma buduje svou dobrou pověst. Cílem článku bylo nastínit současnou situaci postavení Polska v oblasti CSR. Dá se říci, že restrukturalizace hospodářství a příliv zahraničních investic způsobily, že se Polsko stává významnou částí evropského hospodářství. Zároveň je Polsko sedmá nejsilnější ekonomika EU. Dále v současné době existuje mnoho firemních aktivit zapojení komunity v Polsku a to z důvodu, že si firmy uvědomují, že budování dobrých vztahů je velmi důležité pro úspěšné podnikání. Proto většina firem vidí v CSR nástroj pro budování důvěr.

Článek je zpracován jako jeden z výstupů projektu „*Společenská odpovědnost firem, aplikace normy ISO 26000 v Evropě*“, který vznikl na základě finanční podpory ze strany Technické univerzity v Liberci v rámci soutěže na podporu projektů specifického vysokoškolského výzkumu.

## LITERATURA

- [1] M. PRSKAVCOVÁ, K. MARŠÍKOVÁ, P. ŘEHOŘOVÁ, M. ZBRÁNKOVÁ: *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*, 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. ISBN 978-80-7372-436-8
- [2] M. PRSKAVCOVÁ, K. MARŠÍKOVÁ, P. ŘEHOŘOVÁ, M. ZBRÁNKOVÁ: *Normy z oblasti společenské odpovědnosti firem*, 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2009. ISBN 978-80-7372-558-7
- [3] Společenská odpovědnost firem: a *Guide to CSR in Europe (Průvodce CSR v Evropě)* [online]. 2009. [Cit: 2010-06-18]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=581>
- [4] A. HABISCH: *Corporate Social Responsibility across Europe*, Springer Berlin Heidelberg, New York, 2005, ISBN: 3-540-23251-6
- [5] DHL: *Corporate Responsibility at DHL [online]*. 2010. [Cit: 2010-06-20]. Dostupné z: [www.dhl.com.pl](http://www.dhl.com.pl)

Ing. Jana Marková  
 Technická univerzita v Liberci  
 Ekonomická fakulta  
 Katedra marketingu  
 Voroněžská 13  
 460 02 Liberec 2  
[jana.markova@tul.cz](mailto:jana.markova@tul.cz)

# **Můžeme zorganizovat podnik stejně tak, jako programujeme jeho systémy?**

## **Can we organize the business as we program its systems?**

**Felipe Martínez**

### **ANOTACE**

Nové přístupy k učení managementu mohou vznikat i z jiných disciplín, než je ekonomie. Integrace disciplín v organizaci zajišťuje její budoucnost, a proto by se měly zkoumat základní myšlenky těchto disciplín a učit se z nich, což povede ke zlepšení organizace. Příspěvek zpracovává filozofickou analogii mezi podnikem a softwarem, která je základní myšlenkou autora k navrhovanému přístupu pro organizační architekturu. Tento přístup bude opět vyučován, tentokrát jako nový předmět katedry managementu Fakulty podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze. Objektově orientovaná organizační architektura – O3A.

### **KLÍČOVÁ SLOVA**

Teorie systémů, organizační architektura, programovací paradigma, analogie.

### **ANNOTATION**

New approaches to management learning can arise from other disciplines than economics. Integration of disciplines within the organization ensures its future, therefore, it should be examined the basic ideas of these disciplines and learn from them, which will improve the organization. Contribution processes a philosophical analogy between business and software, which is the basic idea of the author's proposed approach to organizational architecture. The approach will be taught again, this time as a new subject of Department of Management at the Faculty of Business, University of Economics in Prague. Object Oriented Organizational Architecture – O3A.

### **KEY WORDS**

Systems theory, organizational architecture, programming paradigm, analogy.

### **ÚVOD**

Současný rychlý vývoj technologií je výzvou k výuce pro všechny obory a samozřejmě také pro management. To, co se učí v prvním ročníku, je po absolvování pěti let studia již zastaralé. V praxi, jen pochopení základních aspektů různých teorií, modelů apod. poskytuje základy pro rozvoj individuálních řešení pro každou organizaci a případ. Proto by se měla výuka managementu zaměřit více na pochopení základních myšlenek a jejich paradigma a poté na praktické využití modelů.

Tento příspěvek představuje analogii mezi podnikem a vývojem softwaru pro účely určování základních myšlenek k vytvoření struktury podniku podle systémového hlediska. Používá se logický postup podle premis, že a se podobá B, B se vytvoří podle paradigma P, proto je pravděpodobné, že i a se může vytvořit podle paradigma P.



Přístup používá paradigma, které již bylo užitečné v jiném oboru. Jedná se o možnost studentů prozkoumat další oblasti znalostí a rozšířit svou schopnost aplikace metody managementu v jiných oborech a z jiných oborů.

Autor vyvinul přístup díky spolupráci se začínajícími malými a středními podniky a již ho vyučoval na univerzitách ve své zemi (Kolumbie). Další vývoj tohoto přístupu je součástí doktorské výzkumné práce, stejně jako výuka předmětu O3A na VŠE.

## PODNIK A SOFTWARE JSOU SYSTÉMY

Na začátku je důležité určit definici pojmu „systém“ a také určit některé jeho charakteristiky, které mohou být sdíleny mezi podnikem a softwarem.

### Co je to systém?

Slovo „systém“ neboli soustava, pochází z latiny „*systema*“ a střídavě z řečtiny „*σύστημα*“ a je definováno jako soubor nebo sada jednotek, která vytváří celek. Nicméně, „vědci vždy usilují o komplexní pojetí a univerzální teorie, které mohou spojovat různé aspekty lidské zkušenosti. Slovo „systém“ je sám o sobě projevem tohoto úsilí, které by na počátku 17. století znamenalo celý vesmír“ [1]. Relevantní názor k zapouzdření toho, co dnes známe pod pojmem „systém“ je dán teoretiky systémů v následujícím odstavci [1]:

*„Pojem systém musí být obecně: Na cokoli a všechno v reálném světě by mělo být možné pohlížet jako na systém...“*

Už podle toho může být určeno, že podnik a software jsou systémy, ale charakteristiky systémů by je měly rozdělovat, proto se charakteristiky systémů analyzují v závislosti na druhé části této definice systému.

*„... Jakákoli jednotka musí být schopna být ztvárněna jako celek, nebo naopak, jako sbírka souvisejících částí. Na každou část systému musí být pohlíženo jako na systém, v jeho vlastní pravosti. Stejně tak systém musí být absorbován do většího systému jako jedna z jeho částí“.*

Tato definice určuje důležitou charakteristiku systémů: „kolekce dílů“. Jednoduchý fakt, že systém má části, by měl vést k předpokladu, že existují vztahy mezi těmito částmi. Alespoň jeden vztah je jistý. Tyto části patří do samotného systému. Ale někdy to nestačí a je důležité zjišťovat další vztahy mezi částmi a vliv těchto vztahů v systému jako celku.

Tento jev může být vysvětlen podle definice pojmu *synergie*. Teorie systémů říká, že analýza jednotlivce neukazuje celosti, a že součet částí není všechno. Příkladem pojmu je rozdíl mezi kolekcí jablek a systémem jablek. Když jsou jablka na stole nebo v pytli, ale pozorovatele jenom zajímá, kolik jablek tam je, a nemá zájem o vztahy mezi nimi, může se říct, že podle pozorovatele je to nesynergický systém. Naopak, když pozorovatele zajímá nejenom počet jablek, ale také vztahy mezi nimi, jako umístění ve větvi stromu k efektivnější sklizni jablek, nebo vliv slunce v procesu růstu jablek a souvislost s barvami jablek, může se říct, že podle pozorovatele je to synergický systém. Kolekce se rovná pytli jablek a systém se rovná jablečnému stromu. Proto můžeme říct, že hodnota vztahů je důležitější v synergickém systému.

Další charakteristika systémů, která pochází z Myers-Kaposi definice systémů naznačuje, že každá část systému je sama sebou systém. Navíc se může říct, že každá jednotka systému patří

k synergickému systému a sama by mohla být synergickým systémem. Teorie systémů nazývá tento fakt pojmem *rekurzivnost*.

Příkladem toho je anatomické hledisko lidského těla, které je tvořeno orgánovými soustavami, jako jsou dýchací soustava nebo nervová soustava. Každá z těchto soustav se skládá z orgánů (nos, hrtan, průdušnice, plíce / mozek, mícha, smyslové orgány). Dále se může podle charakteristiky rekurzivnosti říct, že každý orgán je také systém, který se skládá z tkání a dále, že každá tkáň je systém, který se skládá z mnoha buněk, atd. (např. orgány a membránové struktury a dále i DNA).

Je důležité připomenout, že to není redukcionismus nebo pokus o nalezení minimálního prvku. Naopak, jedná se o charakteristiku systémů, která nám umožňuje lépe analyzovat jejich chování, vstupy a výstupy podle každé části, která patří k systému. Navíc tento způsob může snižovat složitost k svému porozumění. Závěr vyplývající z analýzy částí systému ovlivní závěry z jiných částí systému a závěr systému jako celku. Např. rozhodující výsledky projektu „lidský genom“ nejen otevřely možnost vytváření nových věd, ale změnily další aspekty společnosti od rodičovství až po kriminalistiku.

Kromě těchto dvou charakteristik (synergie a rekurzivnost) mohou být systémy tříděny i podle jejich složitosti. V synergickém systému čím větší je počet jeho částí, (tj. i vztahy mezi částmi, vztahy mezi systémem a s dalšími systémy, vstupy, výstupy, atd.), tím složitější je systém analyzovat a celému rozumět. Pro tuto charakteristiku, kterou je *komplexnost*, se připomíná, že člověk je velice omezený na to, aby rozuměl komplexním systémům, protože je schopný mít v mysli jen  $5 \pm 2$  simultánních záležitostí<sup>182</sup>. Vedle toho jsou komplexní systémy nelineární a hyper-dimenzionální. Tj. že součástí komplexních systémů jsou subsystémy v různých dimenzích (včelí úly, automatizovaný proces pro balení medu, proces vystavení faktur za prodej medu), které mají hierarchické vztahy i vztahy mezi sebou. v případě odlišnosti ve výsledcích částí systému se změni očekávané činnosti s těmito výsledky (turbulence či chaos). A ještě každý subsystém je sám sobě komplexním systémem tvořeným komplexními subsystémy atd. Se souhlasem obou dřívějších charakteristik systémů je komplexní systém ten, ve kterém se simultánně mění více než 5 veličin a způsobí výměnu celosti.

#### Proč můžeme říct, že software je systém?

Definice software odkazuje na logické vybavení digitálního počítače, které obsahuje všechny nezbytné logické komponenty a informace umožňující realizaci určitého úkolu. Často se software chápe jenom jako počítačový program, ale vedle tohoto tvrzení obsahuje software i několik prvků, které se shrnují do třech skupin: Program, dokumentace a operační postupy [2].

Program je kód (nebo jednotlivé instrukce), který umožňuje softwaru dělat to, co by měl dělat. Dokumentace obsahuje informace o procesu tvoření softwaru. Obvykle se shrnuje do postupu analýzy, designu, implementace a testování. Další částí softwaru jsou operační postupy. Tj., informace, která umožňuje uživateli správně používat software k realizaci úkolu, pro který byla vytvořena.

Části programu potřebují vstupy pro své fungování a plnění svých úkolů. Obvykle tyto vstupy jsou výstupy jiné části programu. Navíc program, dokumentace a operační postupy by měly být důsledně související, aby software splnil svůj úkol. Můžeme říct, že bez vztahů software

<sup>182</sup> Herbert Simon a Albert Ando

nefunguje a ani nemůže být definován jako software. (např. Nainstalovat verzi Mac určitého softwaru na operačním systému Windows.) Podle hlediska charakteristiky rekurzivnosti může být program rozdělen do jednotlivých subprogramů, které samy sebou jsou programy. Jinak řečeno, může se tvořit program z dalších existujících programů.

Obvykle se software vytváří za účelem řešení konkrétního problému nebo provedení konkrétního úkolu v rámci řešení problému. Tyto problémy jsou analyzovány ze systémového hlediska a podle určitého programovacího paradigma. Výběr programovacího paradigma hlavně záleží na složitosti softwaru, který se bude vyvíjet (a na dalších vlastnostech očekávaného řešení).

V souvislosti s analyzovanými charakteristikami systémů se může říct, že software je systém, který má charakteristiky synergie a rekurzivnosti. Všechny software nejsou komplexní, ale nás zajímají ty, které jsou ( $5 \pm 2$  simultánní veličiny).

Proč můžeme říct, že podnik je systém?

Podle ekonomického hlediska je podnik subjekt, který vyrábí, prodává či poskytuje služby za účelem zisku. V tomto příspěvku slovo „podnik“ kromě firmy také shrnuje neziskové subjekty, vládní organizace, atd. Jinak řečeno, v tomto příspěvku se mluví o podniku jako o organizaci, která poskytuje ekonomické činnosti za určitým účelem na trhu. Proto je potřeba určovat jeho fungování a zorganizovat jeho části tak, aby plnil svůj cíl v ekonomickém systému.

Nezávisle na druhu organizace, jejího řízení nebo jiných rozhodujících prvků struktury podniku, se může všeobecně říct, že obecný podnik se skládá z částí, např. divize. Tyto divize jsou samy sobě podnikem a obvykle se skládají z oddělení, jako je např. marketing, finance nebo lidské zdroje. Může se stát, že tato oddělení jsou rozdělena na týmy, které se skládají ze strojů a lidí, kteří je obhospodařují – rekurzivnost. Podobně harmonické a integrované činnosti částí podniku utváří celek – synergie – např. že oddělení financí nepatří k žádné divizi, ale slouží všem.

Organizační architektura patří mezi úspěšné prvky podniku. Plány, cíle a aktivity, které organizace vytyčí, by se měly provádět na něčem reálném. Pouze na něčem, co umožňuje jejich realizaci a pomáhá získat cíle. Avšak, „rozhodování o vytvoření společného podniku a rozhodování o organizační struktuře jsou příklady špatně strukturovaných rozhodovacích problémů“ [3]. Proto se může říct, že podnik je komplexní systém.

Jak bylo řečeno, podnik a software jsou systémy, protože „na *cokoli a všechno v reálném světě by mělo být možné pohlížet jako na systém*“. Ale navíc se určilo, že synergie, rekurzivnost a komplexnost jsou charakteristiky systémů a jsou přítomny v podniku i v softwaru.

## **SOFTWARE SE VYTVÁŘÍ PŘES PROGRAMOVACÍ PARADIGMA**

Obvykle máme tendence zapomínat (nebo to nikdy nebylo předmětem našeho zájmu), jak věci fungují a jak byly vytvořeny. Rychlý rozvoj ICT a jeho softwaru obvykle neposkytuje dostatek času, aby se prověřil způsob jeho vývoje, přestože ho používáme denně v domácnosti, kanceláři, dopravě, atd. Tyto softwary byly vytvořeny v souladu s určitou metodikou, která umožnila jejich vznik a vývoj. Základem těchto metodik jsou programovací paradigma.

### Co je to programovací paradigma?

Pro lepší pochopení tohoto konceptu bychom se měli vrátit k základní definici pojmu paradigma od Thomasa Kuhna:

*„Za paradigma považuji obecně uznávané vědecké výsledky, které v dané chvíli představují pro společenství odborníků model problémů a model jejich řešení.“ [4]*

Na druhé straně, programování je proces, při kterém se vyvíjí algoritmy a programy a programovací paradigma je způsob provedení tohoto procesu, které dává určité hranice nebo způsoby řešení specifické situaci či problému během vývoje. Výběr programovacího paradigma zaleží na druhu problému, který se bude řešit [5].

Mezi nejčastěji používanými programovacími paradigmy se najde imperativ nebo postupní paradigma. Hlavní charakteristikou imperativního programovacího paradigma je posloupnost příkazů, která určuje přesný postup řešení úkolu. Naopak deklarativní paradigma vyvíjí programy podle určení několika podmínek. Druh deklarativního paradigma je funkcionální programování, které určuje programy pomocí matematické funkce. Další programovací paradigma je objektově orientované programování – OOP, které je založeno na systematickém myšlení a používá „objekty“ a vztahy mezi nimi k vytvoření softwaru.

### Proč používat OOP?

Začátek OOP se odhaduje na 60. léta. V té době začaly být počítačové systémy čím dál tím víc komplexnější a bylo třeba vyrábět každý nový systém od samotného začátku. Komplexnost začala být sama sobě problémem, kromě problému, který měl řešit samotný softwaru.

*„Typické programy byly použity k automatizaci obchodních procesů, jako je zpracování objednávek, což je totéž, co programy dělají dodnes. Jakmile horečka automatizace skončila, podniky požadovaly, aby programy přebíraly mnoho obchodních operací. Programy rostly do velikosti a složitosti a brzy se staly nezvladatelnými, nákladnými a časově náročnými na údržbu.“ [6]*

Aplikace a systémy pro počítače začaly být stále více využívány k řešení složitějších problémů, jako např. pochopení přírodních jevů pomocí simulace (počasí, migrace zvířat, růst populace v městech). Proto bylo nezbytné zavést nové programovací paradigma, které by umožňovalo programátorům modelovat určitá fakta nebo realitu do počítače.

*„Jak vidíte svět? Odpověď závisí na okolnostech. Vědec může vidět svět jako molekulární struktury. Umělec vidí svět jako tvary a barvy. A někteří z nás mohou vidět svět jako sbírku věcí. Když si přečtete tuto otázku, pravděpodobně první věc, která přijde na mysl, je: Co na tom záleží, jak někdo vidí svět? Je to hodně důležité pro programátora, který má napsat počítačový program k emulování skutečného světa.“ [6]*

Model objektů se snaží minimalizovat problém komplexnosti určením částí systému jako samostatných jednotek (objektů), které jsou samy sobě systémy s určitými částmi. Proto jsou OOP a model objektů základním řešením k programování komplexních systémů. Snaží se vytvořit, nebo najít v systému jednotky, se kterými je jednoduché pracovat bez ohledu na jejich velikost. Řešení funkčnosti jednotek se programuje samostatně, nebo se ani neřeší, protože už jednotka existuje a není nutné, aby programátor rozuměl jejímu fungování.

Systematický přístup této myšlenky dává podniku dostatek informací k objevení a nastavení organizační struktury, protože analyzuje celý podnik jako samostatnou jednotku v ekonomickém prostředí a dále analyzuje částí podniku a jejich vztahy (integrace).

Z hlediska organizační architektury mají podniky dostatečné informace, aby neustále sebe-vytvářely organizační strukturu bez nutnosti přizpůsobit se předdefinovaným organizačním strukturám. Tento přístup k organizování podniků se liší od obvyklých přístupů používáním organizačních designových metod [9]. Dále tyto informace obsahují možnost vytvořit varianty, demo a verzi struktury, podobně jako ve vývoji softwaru nebo možnost upravit strukturu, podobně jako při údržbě softwaru.

## **PODNIK MŮŽE BÝT ZORGANIZOVÁN PODLE PROGRAMOVACÍHO PARADIGMA**

Jak již bylo určeno, podnik a software jsou systémy. Oba sdílejí základní charakteristiky systémového přístupu (synergie, rekurzivnost, komplexnost). Software lze rozvíjet prostřednictvím programovacího paradigma, např., OOP. Záleží na druhu problému, aplikaci či řešení a složitosti. Proto už by bylo možné říct, že při určování struktury podniku mohou být používány principy, charakteristiky a vlastnosti programovacího paradigma.

Takto jsme došli k závěru analogie, že podnik může být zorganizován pomocí programovacího paradigma, protože podnik a software jsou systémy, které sdílí charakteristiky synergie, rekurzivnost a komplexnost. Toto paradigma je určeno k vývoji softwaru, a proto ho může používat i podnik.

- Podnik a software jsou systémy.
- Software se vytváří přes programovací paradigma.
- Podnik může být zorganizován podle programovacího paradigma.

## **ZÁVĚR**

Paradigma jsou základní součástí výuky managementu. Obsahují základní principy, které každý manažer používá k úspěšnému řízení organizace. Existuje několik různých paradigma z jiných disciplín, u kterých již byla prokázána úspěšnost a mají viditelné výsledky. Např., OOP. Kromě studia ekonomických paradigma, by měla výuka těchto paradigma v managementu pomoci budoucím manažerům čelit situacím v praxi.

Systematické přístupy řeší složitosti v rovnici organizační struktury. Rozhodnutí o organizační struktuře je ne-strukturovaným problémem [3]. Proto se k rozhodování potřebuje více informací a nástrojů pro zjištění optimálního řešení. Dnešní složitosti systémů ICT běžně používají programovací paradigma. Rychlejší připojení k internetu, inteligentní mobilní telefony, aplikace založené na znalostech, sociální sítě, aplikace business intelligence mimo jiné, jsou řešením některých složitých problémů. Řešení, která všichni používáme v našem každodenním životě. Tato řešení přišla díky analýze složitých problémů na základě konkrétního programovacího paradigma. Mohou být proto užitečná k vyřešení problému organizační struktury.

Avšak dnešní manažer by měl pochopit základní koncept vývoje výrobku, který používá denně, jako je software. Budoucí manažer (nebo už soudobý) by měl porozumět dynamice budoucího podniku v nových technologiích, jako jsou biotechnologie, nanotechnologie, genetika, apod. Vidím v rozsahu objektově-orientovaného paradigma jasný organizační základ pro to, aby se mohly kombinovat různé části organizace a jejich jednotlivci. Dalším krokem je mít možnost lépe pochopit tyto nové ekonomické dynamiky.

## **LITERATURA**

- [1] MYERS, M., KAPOSÍ, A. *First Systems Book: Technology and Management* (Second Edition). Singapore: Imperial College Press, 2004. ISBN 1-86094-431-0.
- [2] GRUBB, P., TAKANG, A. *Software Maintenance*. Singapore: World Scientific Publishing Company, Incorporated, 2003. ISBN 981-238-425-1.
- [3] VEBER, J. a kol. : *Management*, Praha, Management Press 2000, ISBN 80-7261-029-5.
- [4] KUHN, T. S. *Struktura vědeckých revolucí*. 1962. Přeloženou do češtiny (Praha: Oikúmené 1997). ISBN 80-86005-54-2.
- [5] KAISLER, S. H. *Software Paradigms*. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Incorporated, 2005. ISBN 978-0-471-70357-0.
- [6] KEOGH, J. E. -- GIANNINI, M. *OOP Demystified*. Blacklick, OH, USA: McGraw-Hill Companies, The, 2005. ISBN 978-0-071-46995-1.
- [7] TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-67-3
- [8] BRICKLEY, J. A. -- SMITH, C. W. -- ZIMMERMAN, J. L. *Managerial economics and organizational architecture*. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 2008. ISBN 978-00-712-8480-6.
- [9] MARTINEZ, F., *Evoluce podle trhu. Příspěvek ve sborníku konferencí „Jak dál po krizi“*, Červen 15, 2010

Ing. Felipe Martínez  
Garant předmětu. Objektově orientovaná organizační architektura – O3A  
Katedra managementu  
Fakulta podnikohospodářská  
Vysoká škola ekonomická v Praze  
nám. W. Churchilla 4  
130 67 Praha 3  
[felipe.martinez@email.cz](mailto:felipe.martinez@email.cz)

# **Univerzitní výuka, podnikatelská praxe a zodpovědnost vůči společnosti**

## **Academic education, business practices and social responsibility**

**Jaromír Mazel**

### **ANOTACE**

Tento příspěvek se zabývá příčinami finanční krize, tematizuje úlohu vědy a výzkumu a poukazuje na zodpovědnost univerzitní výuky vůči společnosti.

### **KLÍČOVÁ SLOVA**

Finanční krize, věda a výzkum, zodpovědnost, akademická výuka.

### **ANOTATION**

This paper deals with causes for the financial crisis, reviews the roles of science and research and highlights the social responsibility of an academic education.

### **KEY WORDS**

Financial crisis, science and research, social responsibility, academic education.

## **1. ÚVOD**

Dnes všichni víme, že se nacházíme v největší hospodářské krizi od roku 1929. Detroit už není žádným městem automobilů, vlády různých zemí zachraňují dříve prosperující podniky před jejich kolapsem miliardovými částkami, všude se začala rozmáhat recese. Mluví se o tom, že iniciátorem byly subprime-mortgages v USA a nenasytní manažeři, dychtící po stále větších odměnách.

Nezávisle se přirozeně nabízí otázka, kdo tyto manažery vyškolil a jaká je souvislost mezi jejich výukou a jejich působením v praxi. Univerzita v St. Gallenu, hrdá jako jedna z nejproslulejších "továren" elitních kádrů v Evropě, se nachází pod nátlakem její roli obhájit a vysvětlit.

Ale kdo porozuměl tomu, co se opravdu stalo? Noviny otiskují zašifrované analýzy ekonomů, používajících výrazů jako "deriváty", "hedge-funds" nebo "credit default swap". Nevrací nás to do školních lavic při hodinách fyziky, kdy každý kýval hlavou, aniž by se někdo odvážil položit otázku, která by odhalila, že nikdo nic nepochopil?

Toto pojednání považuji jednak za pokus přiblížení aktuální Švýcarské situace pro ty, které krize nepostihla nebo kteří se o krizi, bez jakéhokoliv zdůvodnění příčiny, doposud moc nezajímali. Ale především jako pokus o propojení dosud zanedbávaných souvislostí mezi universitním posláním a zodpovědností vůči společnosti.

## 2. PODNIKATELSKÁ PRAXE JAKO PŘÍČINA KRIZE

### GPP

Na začátek bych chtěl zavést vědecky ne zcela konformní pojem: globální pytel peněz (GPP). Jen těžko si můžeme udělat představu o tom, jak obsáhlý je GPP, ve kterém leží úspory celého světa, tedy pojišťoven, fondů důchodového zabezpečení, rezervy záložen a centrálních bank, ale i peníze Bill Gatese a nepřímo i Vaše vkladní knížky. (Pro experty: jedná se o část globálních úspor, o tzv. pevně úročené cenné papíry. ) Jeho objem obnáší dle IMF zhruba 70000 miliard dolarů [5], což je více, než je za rok ve všech zemích celého světa vyděláno a vydáno. Pro zajímavost: od roku 2000 do dnes se tento obnos zdvojnásobil. Náhle je tu množství peněz, pro které správci investičních fondů nemohou nalézt dostatek vkladních možností. Co má GPP společného s krizí bude zřejmé až později.

### Historický počátek

Vše začalo 15. srpna 1971 historickým výrokem prezidenta Nixona v televizi: "Poukázal jsem ministru financí, panu Connollymu, aby zrušil povinnost směnitelnosti dolaru za zlato"[2]. Tato nenápadná věta znamenala konec měnového systému z Bretton Woods, který vázal měny mnohých zemí pevně na dolar a hodnotu dolaru na zlato. Od této chvíle se uvolnila parita fixních směnných kurzů na její závislost od stále se měnícího stavu hospodářství každé země. Tato situace donutila jak exportní, tak importní podnikatele cenu potřebné měny smluvně domluvit dlouhodobě dopředu. Obdobně, jak například byli zvyklí dělat farmáři termínovanými kontrakty fixováním ceny za obilí ještě před jeho zasetím.

### Inovace na finančním trhu

Převratnou inovací bylo použití těchto "futures" ne na zboží vyrobené v primárním sektoru, ale na virtuální veličinu z finančního sektoru služeb: na směnné kurzy. Překročením této hranice se otevírají nové obzory: finanční trh je daleko rozsáhlejší než trh surovin a jeho volatilita umožňuje s využitím rizika a spekulace z derivátivních peněz vydělat reálné peníze.

Pojem derivát naznačuje, že hodnota produktu je odvozena od jiné hodnoty, např. od směnných kurzů; kdo s deriváty obchoduje, obchoduje jen s povinností nebo s právem jistý obchod v budoucnosti za určité podmínky podstoupit.

### Sázka s pomocí derivátů

Na základě inspirace měnovými futures začali finanční experti, ke kterým se za drahý peníz přidali vysoce kvalifikovaní matematici a fyzici, vyvíjet další a další, stále komplikovanější deriváty, které s pomocí sofistikovaných modelů zdánlivě umožňovaly jejich pojištění proti padajícím kurzům, stoupajícím cenám zdrojů a surovin, proti nedbalým dlužníkům nebo proti nepříznivému počasí.

Tak přišly do oběhu i CDS (Credit Default Swaps), což jsou pojistky proti neplnění kreditů. Normální pojistka přenáší riziko cenného papíru, který se fyzicky nachází v nějakém portfoliu, na někoho jiného, například na záložnu. Na rozdíl od toho poskytuje CDS možnost zakoupení ochrany před rizikem, aniž bychom byli vlastníky tohoto rizikového papíru (obdobně požárnímu pojištění nemovitosti, kterou nevlastním), připomínající spíše čistě spekulativní zprostředkování sázek, než zabezpečení. Jak se ale může spekulovat s penězi, které nevlastníme? Samozřejmě úplně bez nich to nejde (investoři mají peníze v přebytku). Jde o jejich zhodnocení. A s použitím tzv. Leverage - páky - se otvírají úplně nové obzory. Řekněme, že vlastním 100 milionů, které mne oprávnují obchodovat na CDS-trhu do výše jedné miliardy. To znamená, že mohu někomu nabídnout pojistku na celkovou sumu jedné miliardy (za reálného předpokladu pojištění za 2% p.a.). Pozitivní pákou dělám zisk 20



miliónů za rok. Za pět let zdvojnásobují vlastní kapitál. Proti důsledkům negativní páky (nastane-li škoda, nebyl bych schopen ručit za výpadek jedné miliardy) se mohou pojistit tak, že od někoho jiného koupím pojistku na stejný obnos. Když se situace, na kterou sázím, začne zhoršovat, mohu prodejem svojí pojistky dosáhnout zisku z mezitím její podstatně zvýšené ceny. Tak byl riskantní obchod zabezpečen jiným obchodem, tak jsem zabezpečen proti ztrátě ("hedged" ve finančním žargonu). Jejich kreativním rozkouskáváním a opětným seskupováním vznikají "hedge-funds". Žádná z bankovních institucí jistého významu a velikosti, pohybujících se na globálních trzích, si nemůže dovolit nemít obdobně strukturované produkty v nabídce. Po čase je každý participant na těchto trzích vědomě či nevědomě sít'ově propojen se všemi jinými účastníky.

### **Hypoteční trh**

I trh nemovitostí, poskytující tradičně uložení peněz s malým rizikem a uspokojivou rentitou, ovšem za cenu zdlouhavých vyjednávání se zájemci o hypotéky a vymáhání nezaplacených úroků a amortizací, se dostal do pohybu. Makléř obvykle sjednává poskytnutí hypotéky nebo půjčky na účet nějaké malé banky. Tato malá banka prodá část poskytnutých kreditů dále - a to je novinka - nějaké velké investiční bance. (Aby se hypotéka dala dále prodat, musí být předem zaručena listinou a tak transferována do cenného papíru.) Investiční banka váže tyto hypotéky do balíčků, tyto opakovaně rozstřihává a znovu skládá. Tak vznikly hypotečně zárukované fondy s výhodou odpojení od fyzických jedinců, kteří za hypotékami stojí. Podstatným rozdílem od fádnicích papírů státních hypotečních institucí je, že předávají riziko dlužníků dále na kupce těchto podílů. Dva závažné problémy, zastření rizika cestou k vytvoření obchodovatelných cenných papírů na jedné straně a nemožností rozpoznat, kdo je vlastníkem půjčky na straně hypotečního dlužníka, jsou převáženy relativně vysokými maržemi všech účastníků a jistotou, že za předpokladu stoupajících cen je pozdější cena reality vyšší, než při poskytnutí kreditu.

### **Investment banking**

Zde přicházejí na scénu investiční banky. Normální banky přijímají od zákazníků jejich uspořené peníze a vypůjčují je opět ve formě kreditů. Investiční banky také poskytují kredity, ale ne fyzickým osobám a ne jako půjčky, ale pomáhají vydávat akcie nebo obligace podnikům nebo institucím. Tyto cenné papíry potom nabízí investorům. Tento tradiční model byl vystřídán obchodem na vlastní účet, kdy tyto banky začaly obchodovat nejenom s vystavenými papíry, ale i s dalšími, nakoupenými od jiných investičních bank. A mezi nimi se nachází samozřejmě i nejrůznější deriváty, nevyjímaje subprime-mortgages a riskantní CDS.

### **Investoři v nouzi**

Postavení investičních manažerů se naráz ještě zhoršilo. Šéf emisní banky USA, pan Greenspan, z důvodu oživení stagnující konjunktury po atentátu 09/11/2001 ustavil změnu základního úroku na absurdně nízké jedno procento. Ideální prostředí pro opatření výrobních kreditů je pro investory katastrofou. Znamená to, že se v budoucnu se státními US-obligacemi nedají vydělat peníze. A tak byl GPP donucen poohlédnout se po jiných investičních možnostech.

### **Vstup GPP na nový trh**

Z tohoto zorného úhlu si můžeme představit, jak zajímavě se pro GPP začaly jevit hypoteční úvěry zúrokované až k 10%. Teprve jejich odpojení od fyzických osob a přeměna na cenné papíry byl tím rozhodujícím krokem, který je udělal použitelnými pro velké investory. Investiční banky sotva stačily uspokojovat poptávku hladových investorů.

Expanze obchodu vedla k zavedení tzv. "Nina"-půjček, zkratka pro No Income, No Asset. Teď je možné vypůjčit si peníze, aniž by byla přezkoušena bonita budoucího dlužníka: ani jeho výdělku (Income), ani jeho majetku (Asset). Následovně si mohou všichni lidé opatřit peníze k uskutečnění American Dream o bydlení ve vlastním, i ti, kteří by je dříve nikdy nemohli dostat. Takovým kreditům se říká Subprime Mortgages - méněcenné hypotéky.

Jejich seskupování s dalšími strukturovanými produkty s možností využití pozitivní páky byl výhledem, který motivoval osobní ziskost v zájmu věci.

Samozřejmě, že si investoři byli – do jisté míry – podstoupeného rizika vědomi. Pozoruhodné však je, že se ve velkém měřítku podílely i organizace, které měly prozíravě statutárně nařízeno, z důvodů neúměrného rizika, neparticipovat ani na trhu akcií. Protože se spoléhali na již zmíněné zabezpečení nabízených produktů a na úsudky rating-agentur, které tato rizika hodnotí.

### **Akcelerátory**

Souhra dalších okolností urychlila vývoj situace na finančním trhu. Byly to např.:

- Šikovným rozkouskáváním a seskládáním (z dnešního hlediska zamlžením a zneprůhledněním) odolávají tyto produkty i přísným zkouškám všech rating-agentur, které jim ve velkém přiřazují AAA-ohodnocení - tedy jistotu, která přísluší pouze státním papírům.
- Opuštění dlouholeté regulace, zavazující banky k poměru 1 : 10 mezi vlastním a celkovým kapitálem, vedlo k jeho vzrůstu až do poměru 1 : 40, s následkem neúměrného financování obchodní činnosti z cizích zdrojů a neschopnosti pokrytí případných ztrát.
- Přeměna pohledávek na cenné papíry otevírá prostor pro jejich lepší ukrytí v účetních výkazech (na dluh poskytované kredity jako bankovní aktiva!) a tak je možné je imunizovat oproti kontrolním mechanismům.
- Obchod s deriváty se neuskutečňuje veřejně (jako např. na burze, kde platí jistá pravidla). Protože se jedná o privátní smlouvy, zůstávají partneři jen mezi sebou.
- Přesto, že se v podstatě jedná o pojišťovací instrumenty, je trh derivátů oproti silně kontrolovanému trhu pojišťoven neregulován.
- Velkým povzbuzením investorů ochotných nést riziko je, že se této hry dá zúčastnit takřka bez vlastních prostředků: mohou si na to vypůjčit.

Vlastní magie celého systému se však zakládala na "pudu stáda": na závisti, na obavě z neúčasti na této globální hře přijít o pohádkové možnosti zhodnocení vkladů a na skutečnosti, že všechny velké a seriózní organizace nabízené instrumenty též využívají.

## **3. PÁD**

S rostoucími cenami nemovitostí začíná být led, na kterém se dlužníci nacházejí, stále tenčím: zadlužují se znovu a dále jenom proto, aby odvrátili nebezpečí z prodlení úrokových splátek. Dělají nové dluhy, aby zaplatili staré. Vše jde dobře, dokud stoupají ceny nemovitostí a dokud všichni plní smlouvy.

Ve chvíli, kdy hodnota realit přestane stoupat, exploduje celá bublina, což je nejprve zřejmé jen na posledním spekulativním stupínku: hodnota cenných papírů přestává přinášet očekávaný zisk. Následkem začínají padat ceny nemovitostí a tím vyvolávají opačnou řetězovou reakci než dříve: čím více nesolventních dlužníků musí opouštět jejich obydlí, tím

více domů přichází na trh a nenalézají nové kupce. Ceny dále padají a jako následek jejich nového ocenění by měli vlastníci připlácet na rozdíl mezi dřívější a aktuální tržní cenou. Jak ale, když nemají ani na úroky? Lavina se dává očividně do pohybu. Obdobně jako při zemětřesení: řízení přebírá vyšší moc, bez jakékoliv možnosti kontroly.

### **Eskalace a Rozšíření**

Investiční banky a pojišťovny na celém světě ztrácejí půdu pod nohama. První banky se musí prohlásit za nesolventní, protože nemají dostatek vlastního kapitálu na pokrytí ztrát. Negativní páka urychluje pád celého systému.

A brzo se už nejedná jen o krizi v sektoru realit. GPP, který vyhlížel investice s co nejmenším rizikem a velkou rentitou, začíná dělat ztráty ve velkém měřítku. Všichni se vyhýbají riziku. Staré kredity se zmrazují a nikdo nechce poskytovat nové. Převís likvidity není investován, ale spořen.

Ubývá zakázek, nezakládají se nové podniky a nevznikají žádné nové zaměstnanecké příležitosti. Nezaměstnanost roste. Hospodářství stagnuje. Jak má kapitalismus dále existovat, když se nedají vypůjčit peníze?

### **Globalizace**

Dnes víme o nebezpečí a vratkosti tohoto nafouknutého a sesíťovaného systému, o selhání managementu rizika. Problémy jedinců se přenášejí velice rychle na celý systém, který nezná geografické hranice.

Rekapitulace a zdůraznění vybraných výše uvedených bodů:

- masivní nahromadění kapitálu v GPP způsobily země, které do nedávna patřily k rozvojovým (Indie, Čína).
- nadměrná produkce nekontrolovaných finančních instrumentů snížila práh přístupu k těmto trhům.
- globalizace umožnila její všeobecné rozšíření. (Jinak by se krize zřejmě omezila na americký finanční systém a jen marginálně ovlivnila evropský trh.)

Aniž si to kdo uvědomil: investoři jsou zcela závislí od jiných subjektů systému, kteří trpí přeceněním svých schopností, nedbalostí, chybějícím (s)vědomím rozsahu své činnosti, asymetrickým vztahem ke zodpovědnosti (participace na zisku, ale ne na ztrátě), pro které nejde o hodnoty, ale o hazardní hru o závod, o sázky, ovšem na cizí účet.

### **Stát jako záchrana**

Jedině vlády států mohou odvrátit nejhorší. Velice rychlý a zásadní obrat politiky ve vztahu k trhu bez zapojení legislativy (využívá se právo z nouze) je znepokojující.

Tak např. před několika lety Švýcarská vláda odmítla podporu překlenutí napjaté situace v likviditě polostátní letecké společnosti Swissair dotací několika milionů s odůvodněním nežádoucího zásahu do tržního mechanismu s následkem jejího bankrotu. Letos byla krizí těžce postižená banka UBS podpořena již 60ti miliardami [3]. Obdobně v Německu mluví paní Merkel o sociálně-tržním hospodářství s lidskou tváří [10] a podporuje automobilky produkující SUV na haldy.

Veřejný dluh jako souhrn pohledávek vůči státu, který by neměl překročit 60% HDP, stoupá (Japonsko 170%, Itálie 104%, dříve vyrovnané Švýcarsko dnes nese dluh 45% [4])

a zadlužuje budoucí generace. Budou chybět finance na státní investice, na zdravotnictví, na sociální a starobní zabezpečení, na školství.

Rozborem těchto střízlivých ukazatelů se nesmíme nechat ošidit. Skutečnost je daleko horší: ekonomické indikátory nejsou jenom tvrdé účetní hodnoty. Zobrazují naopak, že krize zasáhla "měkké cíle". Za každým negativním číslem vězí lidský osud, zanechání činnosti, zrušení podniku, nezaměstnanost. A to bez vlastního zapříčinění.

### **Otázka viny**

Kdo krizi zavínil? Byli to naivní vlastníci rodinných domků zneužití bezcharakterními gamblery? Nebo to byli nevinní bankéři znásilnění chamtivými kupci nemovitostí? Byly to vyhlídky domyšlivých brokerů na pohádkové výdělky, věřící bludné doměnce nekonečné expanze?

Shodné názory většiny analytiků udávají jako hlavní důvod chybné ohodnocení rizika.

Tento názor není správný, protože zjednodušuje. Předpokládá monokauzalitu. Zapojením politiky, společnosti a mezinárodních organizací je znamením, že krizových faktorů je mnohem více.

Zpětně se ukázalo, že přesné matematické modely, neprůhledné a nesrozumitelné i bankovním specialistům, byly postaveny na vratkých a zcela neurčitých základech. Tak například podíl nesolventních hypotečních dlužníků obnášel historicky 2%. Později však stoupl na více než 50%. Kontrolní mechanismy trhu, pokud vůbec existují, selhaly nebo narážejí na hranice států, zatímco dnes aktéři působí globálně.

Pokud chceme situaci chápat jako šanci, není hledání příčin zajímavé proto, abychom mohli morálním prstem ukázat na viníky, ale proto, abychom se do budoucna něco přiučili a podobného se vyvarovali.

## **4. ÚLOHA VĚDY A VÝUKY**

Skutečnost, že s tím nikdo nepočítal, je vážnou výčitkou veřejnosti na adresu vědy a výuky. Poměrně dlouhá doba rozpačité mlčenlivosti vědecké oblasti, jindy velmi agilní v publikaci svých stanovisek, znejistuje veřejnost. První váhavé odpovědi svědčí o bezradnosti a začíná vzrůstat podezření, jestli globalizace, kterou ekonomie doposud hodnotila vesměs jako možnost k uskutečnění win-win příležitostí, nemůže mít též velmi stinné stránky, jestli nás neudělala náchylnými k nakažení importovanou krizí.

Teprve obecná diskuze o výroku o "chybějícím (s)vědomí o bezpráví" [12] v rámci chování subjektů na ekonomickém poli, a roli, kterou by měla doposud poněkud zanedbávaná hospodářská etika hrát ve společnosti, pozvedla úlohu vědy a výuky na titulní řádky.

Odpověď na otázku, proč nikdo nevaroval, proč se nikdo ve vědě s těmito problémy nezabýval (např. vztah mezi dopadem strategií podniků finančního sektoru na oblast reálného hospodářství je víceméně neprozkoumán [8]), odhaluje chyby a poukazuje na zodpovědnost, kterou v této souvislosti musí jak národní (hospodářská politika, důvěryhodnost tržního systému), tak i podnikové hospodářství (odpovědné řízení podniků) převzít. Jak tyto otázky, tak jejich odpovědi, jsou vysoce významné.

Co se musí zásadně změnit?

## Zodpovědnost

Nezodpovědné jednání mnohých aktérů, jak bylo výše popsáno, se vesměs nezakládalo na kriminálních záměrech. Ukazuje pouze, že zde existuje vážný problém v jeho třech dimenzích [11]:

- Ke zodpovědnosti náleží jednání. Jednající jednali pod "cizím jménem", schovávali se za anonymní tržní procesy, za neprůhledné produkty.
- Ke zodpovědnosti náleží odpovědi. Zde především každého zajímá úplně vyčleněná otázka ručení ve prospěch pouhých slibů.
- Ke zodpovědnosti náleží časová posloupnost. Jen ten může být zodpovědný, kdo je během jistého časového horizontu dosažitelný. Požadavek flexibility, mobility a zaměnitelnosti tomu odporuje.

Zodpovědnost není jenom některým málo jedincům vrozenou vlastností, ani se nezakládá jen na její definici v corporate governance. Zodpovědnost musí být viděna i v její historicko-regionální dimenzi. Ztrátou identifikace účastníků s domácím prostředím, vyměnitelnost jimi obsluhovaných produktů, ztráta vazby s tradicemi po staletí kultivovaných zvyků přináší svůj neblahý příspěvek i ke ztrátě zodpovědnosti. Na jejich podružných vlastnostech, jako je skromnost, spolehlivost, přiměřenost, diskretnost a politická jistota, byl ve Švýcarsku vybudován celý bankovní sektor.

## Teorie

Současná krize nám ukázala, že s deregulací jsou spojená rizika, o kterých se nám ani nezdálo. Tradiční finanční hospodářství poukazovalo na selhání na různých (jiných) trzích a moderní ekonomie na selhání politiky.

Důraz na jeden či druhý typ selhání vycházel doposud z politického přesvědčení nebo od panující národohospodářské doktríny. Zatímco pravicové vlády tradičně zdůrazňovaly selhání státu a efektivnost konkurence na volném trhu, vlády nalevo od středu spíše poukazovaly na selhání trhu a nutnost veřejného dohledu a regulace.

V souladu s novodobým přístupem se akademická obec pod vlivem monetaristů okolo M. Friedmana v posledních letech přiklonila k víře na samoregulační trhy a na ponechání volnosti hospodářskému dění. To se zpětně ukázalo jako závažný omyl [6], stejně, jako předpoklad racionálně jednajících subjektů trhu.

Vlády všech států, bez ohledu na ideologické pozadí, poskytují současně pomoc ve velkém měřítku. Vracíme se zpět ke zdánlivě překonanému keynesianismu? Na rozdíl od tehdejších "deficit spending" k oživení hospodářství dnes však jde o jeho záchranu. A ještě k tomu na trzích, které dle teorie byly považovány za ty nejeficientnější, udržující se samy v rovnováze a na kterých vměšování státu bylo nejméně očekáváno. Vliv a úloha státu na hospodářství se musí znovu zhodnotit. Zásahy v takovém měřítku, jako v současnosti, nemohu mít trvalý charakter. Nereflektovaný návrat k situaci před začátkem krize ale také není možným scénářem.

V oboru podnikového hospodářství byla celá generace dnes zodpovědných manažerů vyučena sledovat shareholder-value-princip jako hlavní cíl podnikové strategie. Zastánci tohoto přístupu posuzují hodnotu podniku podle jeho kurzu na burze. Takový krátkodobý a krátkozraký přístup vede po čase ke ztrátě konkurenceschopnosti a ke snížení užitkovosti pro zákazníky.

Kolik dalších teorií, obvykle přicházejících z americké výuky managementu, jsme v průběhu posledních 50ti let mohli zaznamenat a mnohdy i adaptovat [9]? Je dnešní krize následkem mylných teorií?

Ke zodpovědnosti vědy patří formulace návrhů, jak se takové krize můžeme v budoucnosti vyvarovat, či zeslabit ji v jejích následcích. První, velice nesnadnou úlohou bude znovunastavení rovnováhy mezi finančním sektorem a ostatními částmi hospodářství. Musíme si velmi dobře uvědomit, že ty relevantní a pro růst hospodářství nedůležitější inovace, se neuskutečňují na finančním poli, ale v sektoru výroby a služeb.

Skutečnost, že se některé poznatky musí přehodnotit, však neznamená, že všechny teorie, které jsme doposud zastávali, ztrácejí na platnosti.

### **Výuka**

U příležitosti 700 let pařížské Sorbonny podepsali někteří EU-ministři v květnu 1998 v Paříži společnou deklaraci o harmonizaci výstavby Evropského systému vysokého školství, tzv. Sorbonnskou deklaraci. O rok později se dokázali ministři školství z 29 zemí v tzv. Boloňské deklaraci shodnout na zcela konkrétních zásadách a cílech, které výrazně změnila jejich vysokoškolské systémy [1]:

1. jejich srovnatelností mezi různými Evropskými vysokoškolskými systémy.
2. ustanovením dvouступňové studijní stavby.
3. zajištěním kvality a srovnatelnosti výuky využitím kreditního systému.

Všechno jsou vysoce důmyslné a doposud nebývalé záměry.

Nadřazeným záměrem je jednak zlepšení konkurenceschopnosti absolventů evropských vysokých škol na trhu práce - národním, evropském i globálním a dále zvýšení atraktivit a konkurenceschopnosti evropských vysokých škol, tedy vybudování "Evropy znalostí", jako v současné době široce uznávaný a nenahraditelný faktor sociálního a lidského růstu.

Nejedná se však při pohledu z jiné perspektivy o převzetí tržněhospodářských principů ve školství, o náhled na znalosti a výuku, jako na statky, které se dají vyjádřit v číslech? Studenti, ve snaze získat co nejsnadněji potřebné ECTS, navštěvují semináře, aniž by se zvláště zajímali o jejich obsah. Tím trpí jejich samostatnost, podpora uspokojení jejich zvědavosti a možnosti tvoření diferencovaných náhledů. Metodika výukových modulů omezuje svobodu spojování tematických okruhů, které na první pohled spolu nesouvisí (viz níže). A který z přednášejících si již nestěžoval na zvýšené administrativní náklady a nepřipadal si někdy jako výkonný správní úředník, namísto výzkumného pracovníka?

Soustředění obsahu výuky na jednotlivě ohraničené aspekty, na maximalizace zisku, jen na obrát a zisk, úplně potlačuje již dlouho známou zkušenost, že sledování více cílů (např. minimalizaci nákladů a zároveň zlepšení technické inovace) vede k podprůměrným, někdy však žádoucím výsledkům. Nevyučuje se tedy nic mylného, ale jen málo správného.

Hospodářská etika, poukazující na chybějící (s)vědomí zodpovědnosti globálně působících podniků jako právních subjektů, nesmí zůstat izolovaným modulem výuky. Zodpovědné jednání vzniká na základě porozumění kauzálních souvislostí, musí tedy zahrnovat jak podnikatelskou, tak environmentální a společenskou etiku.

Na zdokonalení takových transferů do výuky se musí výuka v budoucnu soustředit.

Dále se zásadně musí posílit "evidence based"-výuka [7]. Tento přístup je založen na aktuálním stavu výzkumu, na empiricky podložených důkazech a měl by se projevat již během studia. Mělo by docházet k odklonu od autoritativního stylu výuky a přesunu směrem k práci s ověřenými informacemi.

## 5. NÁSTIN ŘEŠENÍ

Ustanovit opatření na záchranu našeho hospodářství je obtížný úkol. Nejedná se o nějaký přístroj, který se jenom musí opravit, aby běžel jako před poruchou. Hospodářství je ustanoveno a neseno lidem - my všichni jsme "hospodářství". Jenom společnost, politika a ekonomika společně mohou krizi zdolat.

Čistý egoismus musí být diskreditován. Musíme si uvědomit, že mimo individua existuje i společnost (oproti názoru M. Thatcher). V budoucnu již nesmí nastat, že potřeby společnosti jsou potlačovány ve prospěch vlastní ziskuchtivosti.

Skutečnost, že hospodaření se neobejde bez rizika a že ekonomie podléhá cyklům, vysvětluje více, než polarizace politických názorů a doktrín. Politika by měla sledovat obecné blaho společnosti a podle toho myslet a jednat. Pro stabilizaci je mnohdy zákrok do trhu nevyhnutelný, celoplošná podpora kulhajícím segmentům hospodářství je však dlouhodobě spíše kontraproduktivní.

Překonat krizi znamená pro ekonomii tvoření přidané hodnoty v budoucnu více zaměřit na potřeby společnosti. Ve vlastím zájmu a z vlastní iniciativy. Vyčkávání na pomoc státu zhoršuje psychologii na trhu a není přínosem pro znovuvytvoření jeho důvěry. Problém likvidní léčky je následkem.

Akademický svět se musí zapojit do obecné diskuse, přehodnotit jeho reflexi společenských a hospodářských realit a ve smyslu volného myšlení dát k dispozici prostor pro výuku v celé její rozmanitosti. Z hlediska podnikového hospodářství je žádoucí strategicky upustit od maximalistických požadavků. Zisk s přihlédnutím na ekologické, sociální a společenské cíle má dlouhodobě trvalý účinek, předpokládá ale změnu mentality ve prospěch vytváření nehmotných hodnot.

Výuka by si měla připomenout její původní humanitární poslání: ne jenom jako úlohu, ale především jako zodpovědnost.

## 6. ZÁVĚR

Pro některé přináší současná krize důkaz o neschopnosti trhů zajistit vlastní sebekontrolu či dokonce uvádí v pochybnost morálně opodstatněné fungování kapitalismu [9]. Ozývají se tudíž hlasy volající po posílení regulace, kontroly a státního intervencionismu.

Pro jiné je tato teze mylná. Značná část zodpovědnosti za aktuální krizi je identifikována v nestabilitě americké monetární politiky, ve špatné politice bydlení v USA a současném oslabení tržní disciplíny [6].

Nesmírný dopad této krize, přivádějící mnohé státy na okraj zhroucení, zakazuje bezstarostný, úzkoprsý a sebelibý přístup.

Zdá se, že přišel čas, abychom udělali přestávku. To co se stalo, musíme reflektovat. Ale ne jenom jako intelektuální rozcvičku. Ani ne jako zbožné přání. Ale jako vůli, která se musí projevit v účinném jednání ve všech částech společnosti, Zejména i na poli akademické výuky. Jako vůli (se) změnit.

Jak bylo naznačeno: jde teď o všechno.

## LITERATURA

- [1] *Bologna Process*, <<http://www.bologna.msmt.cz/?lng=EN>> (20.8.2009)
- [2] CESARANO, F., *Monetary theory and Bretton Woods*. Cambridge. Cambridge University Press, 2006. ISBN: 978-0-521-86759-7
- [3] DE WECK R., *Den Staat befreien*. V Das Magazin, Nr 33/15. August 2009. Zürich, Verlag Tamedia AG.
- [4] FACTBOOK OF THE WORLD. *CIA country comparison: Public debt*: <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2186rank.html>>
- [5] IMF, *Crisis and recovery*. v World economic outlook : a survey by the staff of the International Monetary Fund. Washington DC, April 2009. ISBN 978-1-58906-806-3
- [6] KIRCHGÄSSNER G., *Financial and world economic crisis: What did economists contribute?* v Public Choice, Vol. 140, Numbers 3-4 / September 2009, s. 319-327. Tucson. ISSN 0048-5829
- [7] LECHNER CH. & Kol., *Konsequenzen aus der Finanzmarktkrise : Perspektiven der HSG*. Exzellenzinitiative «Responsible Corporate Competitiveness» der Universität St.Gallen. 54 s. St. Gallen 2009
- [8] LECHNER, CH., *Manager überschätzen sich*. v Harvard Business Manager, April 2009, s. 12-14. Hamburg. Manager Magazin Verlagsgesellschaft. ISSN 0174-335X
- [9] MALIK, F., *Der Kapitalismus ist gescheitert*. v Handelsblatt 131/2009, 13.7.2009, s.2, Düsseldorf. Hrsg.: Handelsblatt.
- [10] MERKEL A., *Der Krisenplan der Kanzlerin*. v Focus 34/2009 vom 17. August 2009. München. Verlag Focus Magazin.
- [11] THOMÄ, D., *Rede und Antwort stehen*. v NZZ 24.6.2009, s. 41. Zürich.
- [12] ULRICH, P., *Wachsen ja, aber anders*. v NZZ am Sonntag, 14.6.2009, s. 38. Zürich.

Jaromir Mazel, lic.oec.HSG  
Universität St. Gallen  
Dufourstrasse 50  
CH-9000 St. Gallen  
Schweiz  
E-Mail: mirek.mazel@unisg.ch



# **Aplikácia Balanced scorecard vo verejnej správe**

## **Application of balanced scorecard in public administration**

**Eva Mihaliková, Slavka Sedláková**

### **ABSTRAKT**

Balanced scorecard je jednou z moderných metód riadenia, ktorá sa v súčasnosti zavádza do verejnej správy na Slovensku. Táto metóda sa od ostatných líši svojou komplexnosťou a možnosťou jej širokého využitia v praxi. Príspevok sa v úvode zaoberá charakteristikou metódy Balanced scorecard a v ďalšej časti analyzuje možnosti jej využitia v praxi verejnej správy.

### **KLÍČOVÁ SLOVA**

Stratégia, balanced scorecard, ukazovatele.

### **ABSTRACT**

The Balanced Scorecard is one of the modern management methods that occur in practice of the Slovak public administration nowadays. These methods differ from each other both in their complexity and extension of their usage in practice. The topic of this paper is a brief characteristic of the BSC method and furthermore the analysis of its usage in practice of public administration.

### **KEY WORDS**

Strategy, Balanced scorecard, indicators.

## **1. ÚVOD**

Konkurenčné prostredie informačného veku sa značne mení a vyostruje. Cieľom členských štátov EÚ je budovať v ňom konkurencieschopnú a dynamickú znalostnú ekonomiku, schopnú udržateľného hospodárskeho rastu.

Slovensko ako súčasť EÚ musí byť schopné vytvárať vhodný priestor pre nové obchodné príležitosti, inovácie, vzdelávanie, a to nielen v podnikateľskom ale aj verejnom sektore. „Zvlášť organizácie verejnej správy, ktoré doteraz často fungovali v bezproblémovom nekonkurenčnom prostredí“ (Kaplan, Norton, 2007, s.15), sa dostali do víra permanentných zmien, čím sa od ich manažmentu vyžaduje rýchla adaptačná schopnosť a aplikácia moderných manažérskych metód. Preto potrebujú k úspešnému riadeniu určitý súbor novodobých nástrojov a jedným z nich je aj balanced scorecard (ozn. BSC). „BSC zachováva a dopĺňa tradičné finančné merítka minulej výkonnosti o nové merítka hybných síl budúcej výkonnosti. Zdôrazňuje, že finančné a nefinančné merítka musia byť časťou informačného systému dostupného pre zamestnancov na všetkých úrovniach riadenia“ (Kaplan, Norton, 2007, s.19, 21).

## 2. STRATÉGIE VO VZŤAHU K BSC

Metóda Balanced Scorecard pomáha zdefinovať strategické zámery organizácie v oblasti financií, zákazníkov, interných procesov a oblasti učenia sa a rastu. Prostredníctvom týchto zámerov je možné zhodnotiť, koľko pozornosti treba venovať jednotlivým oblastiam. Ak sa verejná správa chce stať procesne a flexibilne riadenou je potrebné využiť všetky možnosti, pre skvalitnenie jej činnosti. Medzi prínosy tejto metódy patrí možnosť prehľadne spracovať strategickú mapu, ďalej je to vyváženosť medzi tým, čo je potrebné realizovať a zároveň určenie za akých finančných podmienok a prostredníctvom akých procesov. Podstatné je aj to, čo je nutné sa naučiť, aby sme to zvládli. Výhodou je samotná merateľnosť ukazovateľov, ktoré sa viažu k dosiahnutiu stratégie.

Stratégia je dlhodobým rámcom, ktorý zjednocuje hlavné ciele, priority a aktivity organizácie a prispôbuje zdroje meniacemu sa okoliu. Tvoriť stratégiu znamená zostavovať strategické varianty, ktoré sú vymedzené cieľmi organizácie, jej vnútornými silami a slabosťami, ale aj vonkajšími príležitosťami a hrozbami (Majtán, 2005).

Stratégie by mali zostavovať aj organizácie vo verejnej správe. Nie sú formulované iba na úrovni organizácie, ale aj na iných úrovniach (regionálnych, štátnych) a mali by byť v súlade. Napríklad stratégie na nižších úrovniach (oddelenia úradu) by mali byť v súlade so stratégiou obce, stratégia obce by zase nemala byť v rozpore so stratégiou regiónu či štátu (Wright-Nemec, 2002, s.82).

Stratégia vo verejnej správe je jej vízia o budúcom stave a mala by vyjadrovať záujmy a potreby občanov, miestnych podnikateľov, zamestnancov, politikov. Vízia by mala odpovedať na otázky typu: Ako bude mesto/región v budúcnosti vyzeráť? Čím sa bude odlišovať od ostatných? Ako bude vnímané svojimi občanmi a podnikateľskou sférou? (Búšik, 2006, s.17). Tvorí základný pilier BSC na ktorý nadväzujú ciele jednotlivých perspektív, vid' Obr.1.

Obr. 1 Perspektívy BSC vo verejnej správe.



Zdroj: Vereš-Balážová, 2007

Metóda BSC je novým modelom strategického riadenia a hlavným dôvodom prečo by sa mala zavádzať aj vo verejnej správe je hlavne rastúcu finančnú záťaž organizácií VS a častá kritika z nekvalitného poskytovania verejných služieb.

Jej aplikáciou je možné čerpať mnohé výhody:

- poskytuje prehľadnosť, pomáha identifikovať, čo je potrebné najviac zmeniť, umožňuje vyjasniť stratégiu
- zvyšuje výkonnosť organizácie pomocou vyváženého súboru ukazovateľov
- uľahčuje kontrolu a kladie dôraz na zodpovednosť za vytvárané výsledky
- zaraďuje organizácie do procesu učenia sa a prepája stratégiu s cieľmi tímov, jednotlivcov
- poskytuje možnosť racionálnejšieho zostavenia rozpočtu vzhľadom k rýchle sa meniacemu prostrediu
- stanovené merítka je možné použiť ako základ pri porovnávaní s inými organizáciami vo verejnej správe.

(Tetřevová L. a kol., 2009, s. 162)

### **3. APLIKÁCIA JEDNOTLIVÝCH PERSPEKTÍV VO VEREJNEJ SPRÁVE**

#### **3.1 Finančná perspektíva**

Posudzovanie a hodnotenie organizácie po finančnej stránke je stále nevyhnutnou činnosťou každej organizácie, keďže „finančnú situáciu je možné považovať za tzv. „hromozvod“, do ktorého sa zvädzajú a kde sa merajú všetky výsledky činnosti organizácie“ (Veber a kol., 2001). Pozornosť by sa mali naučiť jej venovať nielen finanční manažéri ale všetci zamestnanci, aby „dokázali pochopiť finančné dôsledky vlastných rozhodnutí a činov“ (Kaplan, Norton, 2007, s.21). V dnešnom informačnom svete sa existencia a rozvoj organizácie zakladá na stratégiách. Preto ani pri finančnej stránke nie je správne sústrediť svoju pozornosť na hodnotenie len minulých finančných výsledkov. Sú určite základom každej analýzy, ktorá ale musí mať svoje pokračovanie. Finančný manažér na základe diagnostikovania finančnej situácie, ďalej predikuje jej vývoj a navrhnutými opatreniami sa usiluje o korekciu jeho negatívnych stránok prostredníctvom finančného plánu (Vlachynský a kol., 2006, s. 362).

Finančné plány v organizáciách verejnej správy majú oproti podnikateľským rolu umožňujúcu a limitujúcu. Znamená to, že úspech verejných organizácií môže byť meraný podľa toho, ako efektívne uspokojia potreby svojich zákazníkov (Dvořáková, Suchánek, 2006, s. 66).

Na efektívnosť vplývajú vstupy a výstupy. Vstupy sú merané nákladmi, ktoré majú jasný účel vynaloženia. Vyčíslenie nákladov je potrebné okrem účtovného hľadiska viazať aj k jednotlivým aktivitám verejnej správy, k čomu sa prax približuje programovým rozpočtovaním. Priamym ukazovateľom na vstupe je hospodárnosť – minimalizácia nákladov na zdroje do procesu aktivít. Účelnosť sa spája s výstupmi a znamená stupeň naplnenia cieľa, kedy sa výsledky danej aktivity porovnávajú s cieľmi vo vzťahu k zdrojom. (Štangová, Mihaliková, Guzyová, 2006, s. 215)

Plánovanie a vyhodnocovanie finančných ukazovateľov sa využíva pri stanovení očakávaní občanov a volených predstaviteľov a tiež pri hodnotení ekonomických dôsledkov už realizovaných akcií, vid' Tab.1.

Tab.1 Ukazovatele finančnej perspektívy.

	Otázky	Odpovede v ukazovateľoch
1.	Sme finančne sebestačný?	vlastné príjmy / celkové príjmy rozpočtu
2.	Aká je naša finančná sila?	vlastné príjmy / počet obyvateľov obce
3.	Sme rentabilný?	Rentabilita celkového kapitálu Rentabilita vlastného kapitálu
4.	Darí sa nám inkasovať pohľadávky?	Doba obratu pohľadávok
5.	Sme schopný splatiť svoje záväzky?	Likvidita – pohotová, bežná, celková

Zdroj: vlastné spracovanie

Môžeme teda povedať, že základným cieľom finančnej perspektívy je zvyšovať návratnosť vloženého kapitálu, zvyšovať finančnú sebestačnosť a efektívnosť verejných služieb. „Občana, voliča je nutné chápať ako zákazníka, ktorému je potrebné dodať maximálnu hodnotu verejného statku či služby výmenou za odvedené dane.“ (Dvořáková, Suchánek, 2006, s. 65).

Všetky ciele a kľúčové ukazovatele ostatných perspektív BSC by mali byť prepojené k dosahovaniu jedného alebo viacerých cieľov finančnej perspektívy. Toto prepojenie k finančným cieľom vyjadruje, že dlhodobým cieľom regiónu je ekonomický rast a všetky stratégie, projekty a iniciatívy by mali umožniť jeho dosiahnutie.“ (Balážova, Papcunová, 2008)

### 3.2 Perspektíva Učenia sa

Dosahovanie dlhodobých finančných cieľov organizácie sa nezaobíde bez inovácií. Ide o dôležitú investíciu do budúcnosti zameranú na zvyšovanie vzdelanosti, zdokonaľovanie procedúr či zlepšovanie informačných systémov (Kaplan, Norton, 2007, s.35). Aby došlo k reorganizácii procesov a zvýšeniu výkonnosti celého systému fungovania organizácie je nutné venovať pozornosť intelektuálnemu kapitálu. Môžeme tak konštatovať, že vzdelanosť sa stáva ďalším významným cieľom typickým pre znalostnú spoločnosť. Každý človek ak chce úspešne existovať ako pracovná sila musí neustále prehľbovať svoje vedomosti, schopnosti a zručnosti (Čepelová, 2009). Organizácie by nemali len vyhľadávať takýchto ľudí, ale hľadať možnosti zabezpečenia odbornej prípravy svojich zamestnancov. Je možné to realizovať prostredníctvom vlastných alebo externých vzdelávacích centier. Školenia by nemali byť samoučelné, ale mali by naplňovať mapu znalostného rastu organizácie i jednotlivých zamestnancov. Verejná správa v tomto procese nemôže byť výnimkou. Značné investície do vzdelania zamestnancov, informačných systémov či procedúr tu majú ešte väčší význam, keďže majú dopad nielen na výkonnosť organizácií, ale vplývajú aj na mesto, región a celú našu spoločnosť.

Preto je potrebné venovať pozornosť tejto oblasti a hodnotiť ju prostredníctvom vybraných ukazovateľov, napríklad vid' Tab.2.

Tab.2 Ukazovatele inovácií.

	Otázky	Odpovede v ukazovateľoch
1.	Zaoberáme sa vzdelávaním zamestnancov?	Sledujeme počet hodín školení na zamestnanca
2.	Aké ich znalosti podporujeme?	Sledujeme % zastúpenie školení podľa oblasti vzdelávania
3.	Kto zabezpečuje školiace aktivity?	Sledujeme % zastúpenie organizácií realizujúcich školenia
4.	Sú zamestnanci spokojní?	Sledujeme % sťažnosti, poprípade výpovedi zamestnancov
5.	Máme elektronicky spracované dáta, informácie?	Sledujeme % informácií získané elektronicky

Zdroj: *vlastné spracovanie*

Vzdelaný zamestnanec s včasnými a presnými informáciami je preto úspechom budúcnosti a každej organizácii by malo záležať na sústavnom zdokonaľovaní, prehľbovaní a rozvíjaní tohto svojho potenciálu.

V tomto turbulentnom prostredí sa od zamestnancov čoraz častejšie očakáva dokázať „preberať a zvládať nové úlohy v súlade s meniacimi sa požiadavkami organizácie aj s očakávaním zákazníkov“ (Balážová, 2006). Zároveň vznikajú v narastajúcom virtuálnom svete na zamestnancov nové potreby znalostí v oblasti informačno-komunikačných technológií. Preto sa náročnosť na informačnú a digitálnu gramotnosť zvyšuje, čím sa pripravuje pôda pre rozvoj e-governmentu na transakčnej úrovni.

### 3.3 Perspektíva interných procesov

Zdokonalením vzdelávacích aktivít a celoživotným vzdelávaním sa vytvárajú dobré predpoklady na optimalizáciu procesov. Aby sa naplnili strategické plány organizácie a zároveň očakávania zákazníkov, musia byť v prvom rade identifikované kľúčové procesy, na ktoré sa kladie dôraz v súvislosti s ich kvalitou. Pre efektívne riadenie procesov poskytovania verejných služieb je vhodné aplikovať zásady manažmentu procesov t.j. procesy spoznať, ovládnuť a neustále zlepšovať. Spoznanie procesov, prebiehajúcich v organizácii je zamerané na ich skúmanie z hľadiska vstupov, výstupov, hodnotového reťazca, intenzitu interakcie so zákazníkom, jasne určených rozhraní medzi procesmi a pod. Ovládnutie procesov spočíva v definovaní kritérií a parametrov, podľa ktorých sa proces posudzuje a riadi a na určenie vhodných nástrojov, pomocou ktorých je možné ovplyvňovať priebeh procesu tak, aby mal žiadané hodnoty sledovaných parametrov.

Neustále zlepšovanie predpokladá uplatňovanie vhodných nástrojov na určenie zdrojov možných problémov, výber správnej metódy, pre ich riešenie a realizáciu krokov pre zlepšenie. Veľký rozsah procesov a rozdielnosť požiadaviek na ich priebeh vedie k hľadaniu princípov ich logického usporiadania a to najmä podľa logickej príbuznosti, čo v praxi znamená, že hmotne a energeticky príbuzné procesy sa zlučujú a vykonávajú v samostatných útvaroch ( Knežová, 2009, s.30) Manažéri musia sledovať, určiť kritické interné procesy, v ktorých má organizácia dosahovať výborné výsledky (Tab.3.) Prístup BSC nie je len v sledovaní existujúcich procesov, ale aj v odhaľovaní úplne nových procesov, ktoré by priniesli lepšie výsledné efekty.

Tab.3 Ukazovatele procesov.

	Otázky	Odpovede v ukazovateľoch
1.	Koľko pracovníkov sa podieľa na spracovaní jednej požiadavky?	Množstvo pracovníkov, oddelení
2.	Akým spôsobom sú obstarávané verejné služby pre občanov?	Sledujeme % zastúpenie jednotlivých možností ( externé , interné )
3.	Zavádzame nové inovačné postupy v poskytovaní služieb?	Sledujeme % zavedenia nových postupov
4.	Koľko občianskych záležitostí sa dá vybaviť cez internet?	% zastúpenie
5.	Ako dlho trvá vybavenie jednej požiadavky?	Čas obsluhy

Zdroj: vlastné spracovanie

### 3.4.Perspektíva zákazníka

Realizáciou lepších a kvalitnejších procesov sa dosahujú lepšie výsledky v spokojnosti zákazníkov. Zákazníkom vo verejnej správe chápeme verejnosť (občana, podnikateľa). Podľa Vereša a Balážovej (2007) je potrebné posudzovať aj vzťah - občania a volení predstavitelia. Dôležité sú predovšetkým očakávania občanov a volených predstaviteľov o aktivitách, výsledkoch akejkoľvek organizácie vo verejnej správe. Efektívnosťou organizácie z hľadiska vyváženého úspechu je miera, do akej sú ciele založené na zodpovednosti orgánu verejnej správy voči spoločnosti dosahované. Vymedzuje výsledky organizácie alebo úspechy dosahované navonok. Obsah efektívnosti sa líši podľa miesta orgánu v správnom systéme. V závislosti na úrovni organizácie môže byť ich vzťah ku zákazníkovi buď priamy (napr. miestne alebo štátne útvary služieb), alebo nepriamy (napr. Ministerstvá a správne úrady). Efektívnosť zahŕňa veci alebo okolnosti, kedy môže daná organizácia ovplyvniť smer vývoja v dlhodobom horizonte. Daný orgán presadzuje svoje ciele v týchto strategicky dôležitých oblastiach, aby mohol splniť očakávania, potreby a spoločenské zámery politikov, daňovníkov a miestnych obyvateľov.

Kľúčové ukazovatele zákazníckej perspektívy možno odvíjať od spokojnosti zákazníka (občana), od charakteru vzťahov s občanmi, od schopnosti predvídať potreby občanov, či od snahy zlepšiť prístup občanov k službám, vid' Tab.4.

Tab.4 - Ukazovatele zákazníkov.

	Otázky	Odpovede v ukazovateľoch
1.	Sú občania spokojní s kvalitou poskytovaných služieb?	Sledujeme % spokojných občanov
2.	Koľko sťažností občanov sa objavuje?	Sledujeme početnosť sťažností a podaní na určitý počet obyvateľov
3.	Je život v meste obci pre občanov bezpečný?	Počet hliadok mestskej polície
4.	Sú žiadosti občanov vybavované načas?	Sledujeme % žiadostí vybavených v požadovanom termíne
5.	Sú občania dostatočne informovaní o činnosti mesta/obce?	Sledujeme mieru využitia jednotlivých informačných kanálov Sledujeme počty podaných žiadostí o poskytnutie informácie

Zdroj: vlastné spracovanie

## 4. BCS NA SLOVENSKU V ORGANIZÁCIÁCH VEREJNEJ SPRÁVY

Model vyvážených ukazovateľov si získava stále väčšiu pozornosť pri riadení verejnej správy a to v mnohých krajinách. v zahraničí sa však táto metóda využíva v širšom rozsahu než v organizáciách verejnej správy na Slovensku, čo môže súvisieť s historicky odlišným vývojom verejnej správy ako aj s pomalším zavádzaním moderných metód riadenia. Ako príklad je možné uviesť české mesto Vsetín, kde bol v roku 2003 realizovaný prelomový projekt zavedenia stratégie podľa BSC. Možno spomenúť mesto Viedeň, ale aj organizácie verejnej správy vo Fínsku, či ďalších krajinách OECD.

V podmienkach Slovenskej republiky sa zatiaľ táto metóda zavádza len veľmi pomaly aj keď ju manažéri v organizáciách verejnej správy už čiastočne poznajú. Toto naše tvrdenie nachádza oporu aj vo výsledkoch prieskumu, ktorý sme realizovali na vzorke 30 obecných a mestských úradov košického regiónu. Vo väčšine prípadov na otázky odpovedali pracovníci ekonomických oddelení, v tých obciach kde také oddelenie nefunguje ( malé obce) na otázky odpovedali starostovia alebo ich zástupcovia. Z oslovených miest a obcí 56,7 % má do tisíc obyvateľov , ďalších 33,3% do päťtisíc, 10% boli samosprávy s počtom obyvateľov nad päťtisíc. Výsledky prieskumnej vzorky sú spracované v Tab.5.

Tab.5 – Informácie o BSC v praxi.

Otázka	Kladné odpovede v %	Záporné odpovede v %	Nevedeli odpovedať %
Počuli ste niekedy o BSC?	16,6	83,4	
Vedeli by ste ozrejmiť účel metódy BSC?	13,3	86,7	
Dokázali by ste správne implementovať metódu BSC vo vašom meste/obci?	13,3	86,7	
Realizovali ste nejaké školenia alebo kurzy k metóde BSC ?	8,9	71,1	20
Uvažujete o realizácii metódy BSC v najbližšom období?	13,4	53,3	33,3

Zdroj: vlastné spracovanie

## 5. ZÁVER

Záverom možno konštatovať, že je potrebné zvýšiť povedomie o metóde BSC v praxi. Mnohé organizácie aj vo verejnej správe by si mali uvedomiť, že svoju výkonnosť a konkurencieschopnosť by mali spájať s aplikáciou manažérskych praktík z podnikateľskej sféry. Vďaka systému BSC by organizácie VS na jednej strane mohli monitorovať bežnú činnosť (financie, spokojnosť občanov, výsledky vlastnej činnosti) a na druhej strane sledovať úsilie k zlepšovaniu postupov, motivácii a vzdelávaní zamestnancov a zlepšovaní informačných systémov. (Dvořáková, Suchánek, 2006, s. 66).

Rovnako dôležitá ako tvorba metódy BSC je aj jej implementácia. Nevyhnutným predpokladom na úspešné zavedenie tejto metódy je úplná podpora a aktívna účasť vrcholového vedenia organizácie. Ďalším predpokladom je prispôbenie činnosti organizácie tak, aby zodpovedali novému spôsobu riadenia. Musí sa jasne definovať zodpovednosť za dosahovanie meradiel BSC a prepojiť s ním aj systém hodnotenia a odmeňovania pracovníkov. Kľúčová je komunikácia nového systému a angažovanosť všetkých pracovníkov pri jeho realizácii. Výsledkom úspešného zavedenia tejto metódy je usporiadanie konkrétnej organizácie tak, aby všetky procesy efektívne smerovali k plneniu strategických cieľov a vízie.

*Príspevok je súčasťou výskumnej úlohy VEGA č. 01/0288/10 – Progresívne trendy posudzovania finančnej situácie a merania výkonnosti v územnej samospráve.*

## LITRATURA

- [1] BALÁŽOVÁ E.2006: *Benchmarking služieb miestnej samosprávy na Slovensku*. Bratislava: Adin, s.r.o., 2006. ISBN 80-89244-09-2
- [2] BALÁŽOVÁ, P. PAPCUNOVÁ, 2008. *Manažment samospráv*. Žilina:Municipalia a.s.2008, ISBN 978-80-552-0045-3
- [3] BÚŠIK, J.,2006. *Regionálny manažment a marketing*. Bratislava: Ekonóm. ISBN 80-225-2193-0
- [4] ČEPELOVÁ, A. 2009. *Ludské zdroje, vzdelávanie a výkonnosť organizácie verejnej správy*. Košice: UPJŠ. Verejná správa a spoločnosť, roč. X., č.1/2009. ISSN 1335-7182
- [5] DVOŘÁKOVÁ, P. SUCHÁNEK, P. 2006 *Metoda BSC v managementu veřejné správy*. Košice: UPJŠ. Manažment v teórii a praxi, roč.2, č. 3-4, 2006. 65-66 s. ISSN 1336-7137
- [6] KAPLAN, R., NORTON, D.2007. *Balanced scorecard*. Praha: Management Press, 2007. 15-21 s. ISBN 978-80-7261-177-5
- [7] KNEŽOVÁ, J. 2009. *Aplikácia procesného prístupu v riadení verejnej správy – očakávania a obmedzenia*. In: Identifikácia stavu a potreby zavádzania manažmentu znalostí vo verejnej správe SR v kontexte spoločných cieľov a výziev EÚ. UPJŠ Košice, 2009. ISBN 978-80-7097-745-3
- [8] MAJTÁN, M. a kol., 2005. *Manažment*. 2.vydanie. Bratislava: Sprint vfra. ISBN 80-89085-17-2. s.157-181.
- [9] ŠTANGOVÁ N., MIHALIKOVÁ E., GUZYOVÁ K. 2006. *Finančná pozícia a výkonnosť účtovnej jednotky*. Košice: UPJŠ. Teória a prax verejnej správy, 2006. 215 s. ISBN 80-7097-637-3
- [10] TETŘEVOVÁ, L. A KOL. 2009. *Veřejný a podnikatelský sektor*. Příbram: Professional Publishing, 2009. 162 s. ISBN 978-80-86946-90-0
- [11] VEBER, J. A KOL. 2001. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-029-5
- [12] VEREŠ, M.-BALÁŽOVÁ, E. 2007. *Nové prístupy k riadeniu miestnej samosprávy*. [online] citované 20.3.2010].Dostupné na: [http://avs-rvc.sk/NPM% 20pre % 20 AKE 20 SR. ppt](http://avs-rvc.sk/NPM%20pre%20AKE20SR.ppt)
- [13] VLACHYNSKÝ K. A KOL. 2006. *Podnikové financie*. Bratislava: Ekonómia, 2006. 362 s. ISBN 80-8078-029-3
- [14] WRIGHT, G., NEMEC,J.2002. *Management veřejné správy, teorie a praxe*, NISPAcee. Praha: Ekopress, 2002. ISBN 80-86119-70-X



Ing. Eva Mihaliková, PhD.  
Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy  
Popradská 66, Košice  
Tel: 055 788 36 36 (39)  
[eva.mihalikova1@upjs.sk](mailto:eva.mihalikova1@upjs.sk)

Ing. Slávka Sedláková, PhD.  
Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy  
Popradská 66, Košice  
Tel: 055 788 36 36 (39)  
[slavka.sedlakova@upjs.sk](mailto:slavka.sedlakova@upjs.sk)

# **Podniková ekonomika a management – hledání racionálního průsečíku potřeb praxe a profilace oboru vysokými školami**

## **Business administration and management – searching for the reasonable intersection point between the requirements of practice and the relevant field of study profile provided by universities**

**Zdeněk Mikoláš, Pavla Macurová**

### **ANOTACE**

Příspěvek věnuje pozornost budoucnosti studijních oborů zaměřených na podnikovou ekonomiku a management. Autoři nastolují k tématu aktuální otázky a pokoušejí se hledat na ně odpovědi.

### **KLÍČOVÁ SLOVA**

Podniková ekonomika, management, studijní obor, praxe, teorie, trendy.

### **ABSTRAKT**

The contribution is devoted to the future of the fields of study focused on business administration and management. The authors formulate the actual questions to this topic and try to find the answers.

### **KEY WORDS**

Business administration, management, field of study, practice, theory, trends

## **1. KAM JSME DOSPĚLI?**

Na přelomu let 1970-71 byl v Ostravě na tehdejší hutnické fakultě VŠB položen základ výhovy podnikových ekonomů a manažerů akreditací oboru „ekonomika a řízení průmyslu“. Po čtyřicetileté zkušenosti jsme dospěli k následující charakteristice „následnického“ oboru Ekonomika podniku na Ekonomické fakultě VŠB-TU pro akademický rok 2010-11.

### **Charakteristika bakalářského studijního oboru Ekonomika podniku**

Obor Ekonomika podniku je koncipován tak, aby absolventi byli schopni se teoreticky i prakticky orientovat v tržní ekonomice. Absolvent získá přehled o širokém spektru organizačně právních forem podnikání, o přístupech k řízení a financování podniku a o sledování a vyhodnocování jeho hospodářské činnosti při existenci různých podmínek jejich realizace. Absolvent studijního oboru nalezne uplatnění ve výrobních i nevýrobních podnicích v odborných ekonomických funkcích střední podnikové úrovně. S uplatněním lze počítat i v mimopodnikové sféře jako jsou hospodářské komory, podniková sdružení, státní instituce zabývající se podnikohospodářskou sférou atd. Jde o moderně a komplexně formovaný obor s orientací na malé a střední firmy a se specializací v podnikovém managementu (logistika, řízení jakosti apod.) ve středních a velkých podnicích.

## **Charakteristika navazujícího magisterského studijního oboru Ekonomika podniku**

Obor Ekonomika podniku je koncipován tak, aby absolventi byli schopni se teoreticky i prakticky orientovat v tržní ekonomice, zejména na úrovni mikroekonomické a dovedli projektovat a analyzovat efektivní chování hospodářských subjektů v tržním prostředí. Je zaměřen převážně na problematiku výrobní sféry a podnikání ve všech jeho formách. Základ koncepce stojí na rozvíjení studia oboru v bakalářském stupni a tvoří jej zejména předměty zaměřené na správu společností, strategický rozvoj podniků a podnikání, inovační management a soudobé koncepce ekonomiky podniku. Softwarová podpora podnikové ekonomiky, simulace a modelování podnikových procesů, jakož i rozvíjení speciálního podnikového managementu (logistika, řízení kvality, poradenství aj.) jsou nedílnou součástí studia. Koncepce oboru se opírá rovněž o práci s talenty (tzv. „Inkubátor talentovaných ekonomů a manažerů“).

**Jde o správnou orientaci oboru či nikoli?**

## **2. KAM SPĚJE PRAXE?**

Zjišťujeme potenciální rozpory mezi tím, co bychom měli s ohledem na vědecké poznatky učit, a tím kam tíhne trh práce s ohledem na požadavky nadnárodních, středních a drobných firem. Zvláštní prnutí vidíme u absolventů bakalářského studia.

Z praxe přicházejí námitky, že současné pojetí bakalářského studia na veřejných vysokých školách nabízí ve výuce mnoho teorie, poskytuje málo informací, znalostí a dovedností pro praktické profese. Dle slov praktiků jde o akademické pojetí bakalářského studia?! Tudíž nabízí se otázka: Jsou absolventi bakalářských studií vzdělání příliš teoreticky? Kdo má pak učit bakaláře, akademici nebo experti z praxe? Na jedné straně na veřejných školách není vyřešena možnost stážování pedagogů v praxi a na straně druhé není prostor pro odměňování odborníků z praxe. Jednak scházejí finanční zdroje, jednak neexistuje možnost zařadit externisty do platových „tabulek“ školy, protože nemají požadované habilitace apod.

Komplikace navíc přináší požadavek prostupnosti mezi obory a školami. Jak tedy řešit dilema – jedny studenty připravovat profesně pro praxi a druhé (např. 50%) na magisterská studia, navíc tak, aby byla zajištěna prostupnost mezi různými relativně příbuznými obory? Každá vysoká škola má i pod stejným názvem oboru poněkud odlišný obsah výuky. Potom vstup (případně přijímací řízení) do prvního semestru magisterského studia je velmi nepřehledný. Profesně připravovaní bakaláři nenabízejí studijní předpoklady pro náročná teoreticky orientovaná magisterská studia. Na počátku prvního semestru magisterských studií neexistuje srovnatelný základ znalostí, pokud jsou v ročníku studenti z různých bakalářských oborů a škol (neexistuje vstupní standard alespoň ve formě přijímání na bakalářská studia – tzn. maturity, SCIO-testy apod.)

Doktor nebo absolvent MBA? To je další problém, který je nutno řešit při profilování oboru. Praxe nežádá absolventy doktorských studií, neboť jsou příliš teoreticky vzdělání. Uplatnění by mohli mít ve výzkumu, na vysokých případně středních odborných školách – veřejné školství a výzkum ekonomického zaměření však masově nepřijímá nové pracovníky. Tudíž nabízí se Nerudova otázka kam s nimi? Prakticky orientované studium MBA však svou podstatou není studiem prohlubujícím shodné ekonomické a manažerské obory, které byly studovány na magisterských studiích. MBA svým původním zaměřením je vzděláváním pro manažery nemající ekonomické a manažerské vysokoškolské vzdělání (tedy původně bylo orientováno pro jinou klientelu - techniky, lékaře atd.).

Chtějí tedy podniky vůbec komplexně znalostně vybaveného ekonomu nebo jen požadují specialistu (který ví vše o něčem?), případně globalistu (který ví něco o všem)? z kontaktů s praxí vyplývají zcela odlišné pohledy na absolventa než ty, které slyšíme od teoretiků. V drobných (do 10 zaměstnanců) a malých firmách (cca do 25 zaměstnanců) se vyžaduje „jako by komplexnost“ znalostí. Základem je však účetnictví a na něj nabalená agenda práva, sociálního zabezpečení, personální problematiky a dalšího „papírování“. Takový „Ferda Mravenec – práce všeho druhu“, to je ideální ekonom a manažer pro tento typ firem. Absolvent magisterských studií je pro tyto firmy obvykle příliš drahý a nemá žádnou perspektivu dlouhodobého osobního růstu. Bakaláři se obvykle nabídne mzda o něco málo vyšší než absolventu střední školy (zkrátka tento titul nemá v ČR tradici). Velmi velké firmy, zejména nadnárodní, potřebují specialisty nebo manažery. Pod pojmem specialista se však většinou nechápe „specializovaný odborník“, ale „nedoučený“ člověk, kterého lze v rámci firemního systému vzdělávání přeškolit na „cokoli“. Pouze ve středních a některých „osvícených“ větších firmách se uplatní (a je adekvátně zaplacen) absolvent s uceleným magisterským vzděláním.

Velmi zajímavým pojmem ve větších firmách je všeobsáhlý pojem „manažer“. Víme, co chápe praxe pod slovem manažer? Podle podnikové praxe je to technik, ekonom (často pod pojmem ekonom se chápe specialista na problematiku financí), všeobecně řídicí pracovník bez konkrétního odborného obsahu, ale pověřený určitou zcela přesně popsanou (až detailně kontrolovatelnou) kompetencí. Jde vlastně o člověka majícího znalosti, schopnosti a dovednosti v technologiích komunikace a ovládání podřízených, přičemž jeho obsahová náplň je mu přidělena s přidělenou manažerskou kompetencí (postaru „funkcí“).

Z výše uvedeného tedy vyplývá potřeba diskuse, jak profilovat a akreditovat obory podnikové ekonomiky a managementu na období zhruba 10 let a jak vyhovět namnoze zcela si odporujícím pohledům na studijní obor a profil absolventa.

### **3. JAKÉ ZÁJMY SLEDUJÍ STUDENTI?**

Na obory s orientací na podnikovou ekonomiku a management v bakalářském studiu se většinou hlásí absolventi gymnázií a obchodních středních škol (akademií). Již na začátku bakalářských studií se pedagogický sbor setkává s dvojkolejností – jedni zvládají všeobecné předměty (hlavně matematiku), druzí využívají znalostí získaných na obchodních akademiích. Všeobecně však klesají studijní předpoklady nových (masově přijímaných) studentů – protože není biologicky možné, aby v populaci bylo permanentně více než 20-30% lidí se studijními předpoklady pro úspěšné vysokoškolské studium. Pak odborná průprava vázne na „doučování“ nedostatků a neznalostí z předchozích studií. Proto profilace studenta (jak teoretická, tak praktická) se dostává do „časové“ tísně. Dalším problémem je, že zahraniční studenti zařazení do řádných forem studia (kromě Slováků) nezvládají na žádoucí úrovni obecnou češtinu, nemluvě o odborném vyjadřování.

Shrme-li předchozí poznatky, můžeme nabýt dojmu, že bakalářské studium musí být především nenáročné. Jednak proto, aby široká populace získala vysokoškolské vzdělání, a jednak jako by „současní“ studenti usilovali o bakalářská studia pod heslem „prodlužme si studijní léta a užijme si mládí“. Nemluvě o tom, že nemají praktické zkušenosti z brigád v podnicích. Pracovat v provozu se již „nenosí“, ale na druhé straně ani trh práce nenabízí dostatek pracovních (praktických) příležitostí studentům. Pokud se objeví místa na „brigádu“ pro studenty, pak jde o manuální práci nebo „reklamní“ a jiné agenty různých služeb (mnohdy nabízející jen ukázky zboží v supermarketech apod.).

Nemáme dostupné ucelené průzkumy mezi studenty, ale většina z nich na otázku „z bakalářského studia půjdete do praxe?“ odpoví „Nikoli!“ Inženýr z oboru s prestiží se cení! Středoevropská tradice v pohledu na absolventa vysoké školy má hluboké tradice, které stěží překoná novela vysokoškolského zákona či jiná legislativní norma.

A co kombinované studium? Jde o nutnost pro další kariérní růst či jde o studijní druhou mízu? Bohužel vedle těch, kteří potřebují vysokoškolské studium, že je to jejich kariérní nutnost, existuje nemálo těch, kteří vstupují do kombinované formy studia jen proto, že tituly v naší společnosti jsou „in“! Nízké studijní předpoklady zjišťujeme u přijímacích řízení a ve značné „úmrtnosti“ během studia. Naproti tomu ti uchazeči, kteří nastupovali na kombinovaná studia s opravdovým zájmem, je většinou dokončí, dokonce i s vyznamenáním.

#### **4. JAK ŘEŠIT DILEMA HLEDÁNÍ RACIONÁLNÍHO PRŮSEČÍKŮ AKTUÁLNÍCH POŽADAVKŮ A PROFILACE ABSOLVENTA S OHLEDEM NA BUDOUCÍ POTŘEBY PRAXE?!**

Mělo by platit 3 (+2) +3, tedy učit to, co očekáváme, že bude odborně platit po studiu (bakalářské studium 3 roky, v případě magisterského studia + další 2 roky) ještě alespoň další 3 roky? Odpověď je na zřejmá – ano! Umíme si dnes představit, co bude požadovat trh práce za 6 až 8 let? Jde o odborný odhad či verifikovatelnou prognózu, že se nepleteme? Ve hře bude, zda ČR zavede Euro, jak bude fungovat EU, jaké pozice bude mít v globálním světě Čína, na jaké úrovni budou technologie atd. Bez znalostí širších souvislostí je zodpovědná příprava vysokoškolských studentů a perspektivní formování studijní oborů velmi stresující. Zvláště neexistuje-li na úrovni státu jasná profilace národní ekonomiky, hospodářské, výzkumné a vzdělávací politiky. Nyní jsou na prvním místě aktuální problémy s veřejnými financemi a nikoli cílevědomě definované perspektivy rozvoje národa a státu. Je tedy pojetí akreditací na 5 a více let logické? Pokud ano, pak musíme odhadovat vývoj oboru na 10 – 15 let dopředu! Kdo však zodpovědně může prohlásit, že to umí?

V souvislostech výše popsaných je nasnadě závažná otázka „jsou obory podniková ekonomika a management v klasickém pojetí (enterprise, podnikového hospodářství) v budoucnosti vůbec udržitelné“? z ontologického i gnoseologického hlediska odpověď by měla znít ANO! z pohledu požadavků praxe a „nového“ pohledu mladé generace na svět se již tak jednoznačná odpověď nenabízí! Navíc do úst se vkrádá provokativní otázka „jsou podniky vůbec připraveny v oblasti ekonomiky a managementu absorbovat absolventy vybavené teorií“ nebo jen potřebují „učně“ pro daný čas, daný prostor a danou technologii? Nestává se člověk přívěškem hardware nebo software? u velmi malých a velmi velkých firem se nabízí spíše „učňovské“ pojetí absolventů vysokých škol (zejména bakalářů). A oněch středních podniků, které ještě poptávají „starou dobrou komplexní“ přípravu studentů, je v ČR a EU pouze okolo 5% z celkového počtu firem.

Na závěr diskuse na dané téma je nutno vyslovit ještě jednu obavu. Nepovede komercializace školství, vč. zavedení školného ke kupování kreditů a prestiže místo znalostí? Nedochozí k rozvoji dvojkoľejnosti v odborném vysokoškolském vzdělávání – davy absolventů s titulem z „běžných“ vysokých škol, a vzdělaní absolventi z prestižních (drahých) škol pro vyvolené (majetné)?! Co nás vede k těmto otázkám? Jde o reflexi nynější praxe a prvních příznaků nových trendů např. na některých soukromých vysokých školách v ČR, na Slovensku nebo v Polsku. Úvahy o zavedení školného bez pochopení souvislostí jsou návrhy na opatření, která neřeší podstatu problému – další stabilizovaný rozvoj vzdělanosti a kultury občanů ČR. Ze sociálního hlediska, buď bude školné jen symbolické, neřešící podfinancování vysokých veřejných škol, nebo bude sociálně diskriminační na hranici současných ústavních práv. Je tedy zřejmé, že výzkum a rozvoj veřejných škol ekonomického a humanitního

zaměření nebude možné zajistit na adekvátní úrovni ani ze státních příspěvků, ani z výzkumných grantů (kde celková finanční dotace výzkumu neodpovídá potřebám aplikovaného nemluvě základního výzkumu), ani ze školného. V první řadě bude trpět dlouhodobě koncipovaný oborový výzkum a související publikační aktivity, v druhé řadě bude docházet ke stárnutí pedagogického sboru, zvláště docentů a profesorů. Již nyní je demotivující, když základní plat docenta po 7 letech praxe a asistenta s Ph.D. po 23 letech praxe je nižší než obvyklý nástupní plat absolventa z oboru ekonomika podniku ve velkém podniku. Tímto se cílevědomě či nevědomky vytváří prostor pro privátní vysokoškolský sektor. Dobře koncipovaný podnikatelský plán postavený na lukrativních podmínkách pro nejlepší profesory a docenty v oboru, dobře zkoncipované akreditace, těsná vazba s praxí, dostatek zahraničních kontaktů atd. bude lákadlem pro exkluzivní klientelu (studenty) a růst prestiže těchto privátních škol. Veřejné vysoké školy mohou být takto „odborně a znalostně vytunelovány“ a stanou se vzdělávacími zařízeními druhé kategorie pro „širokou“ veřejnost. Je nepochopitelné, že na jedné straně se hovoří o nutnosti publikování v recenzovaných apod. časopisech, na druhé straně se nevidí jaká je atmosféra v praxi a mezi mladou generací, a na třetí straně veřejné školství (netechnického zaměření) je finančně zajištěno na úrovni „charitativního“ standardu.

## 5. MÍSTO ZÁVĚRU

Situace v ekonomickém vysokém školství a v oborech zaměřených na podnikovou ekonomiku a management je natolik složitá a s tolika otevřenými otázkami, že se jednoznačně nabízí potřeba zorganizovat základní výzkumný projekt vysokých škol z ČR a SR se zaměřením na zmíněnou problematiku, který by dal jasný koncept pro další rozvoj oboru z hlediska ontologického (tzn. pochopení podstaty podniků v soudobém globálním světě), gnoseologického (jak zkoumat tyto globální trendy a podnikatelské „novotvary“), didaktického (jak tuto problematiku učit v nových podmínkách turbulentního světa) a manažerského (jak ekonomiku podniku a podnik jako celek efektivně řídit v soudobém ekonomickém, sociálním, etickém, ekologickém aj. kontextu).

## LITERATURA

- [1] Studijní program, akademický rok 2010/2011. VŠB-TU Ostrava, Ekonomická fakulta.
- [2] Interní materiály katedry podnikohospodářské Ekonomické fakulty VŠB-TU Ostrava.

*Informace o příspěvku:* Prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc., autorský podíl 80%  
Doc. Ing. Pavla Macurová, CSc., autorský podíl 20%

*Příspěvek je součástí projektu K152-2010 „Soudobá teorie a praxe ekonomiky a managementu“.*

Prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.  
Ekonomická fakulta VŠB-TU Ostrava  
Sokolská třída 33  
70121 Ostrava 1  
[zdenek.mikola@vsb.cz](mailto:zdenek.mikola@vsb.cz)

Doc. Pavla Macurová, CSc.  
Ekonomická fakulta VŠB-TU Ostrava  
Sokolská třída 33  
70121 Ostrava 1  
[pavla.macurova@vsb.cz](mailto:pavla.macurova@vsb.cz)

# Vybrané otázky konkurenceschopnosti českých družstev

## Selected issues of competitiveness of Czech cooperatives

Petr Mikuš

### ANOTACE

Příspěvek se zabývá kvalitativní analýzou konkurenceschopností českých družstev a dále pak subjektivní výší přidané hodnoty a dále pak její komparací s ostatními subjekty v rámci českého trhu.

### KLÍČOVÁ SLOVA

Družstvo, konkurenceschopnost, zemědělství.

### ANNOTATION

The paper deals with the qualitative analysis of the competitiveness of Czech cooperatives, the subjective level of value added and then a comparison with other entities in the Czech market.

### KEY WORDS

Cooperative, competitiveness, agriculture.

### ÚVOD

Ač zemědělská družstva existují již od počátku družstevnictví, prošla velmi pohnutým vývojem hlavně v 50. a 60. Tato léta vedla k vytvoření Jednotných zemědělských družstev a nehladě na politický podtext vedla k jejich rozvoji. Po roce 1989 a vytvoření transformačního zákona mnoho družstev buďto změnilo právní formu na akciovou společnost, nebo zaniklo. Družstva, která si zachovala svou právní formu, jsou, tak jako nově vzniklá družstva, nepochopitelně přehlížena jako relikty minulosti. Úkolem tohoto příspěvku je nejen ukázat na význam družstev, ale i na jejich schopnost držet krok se současným vývojem společnosti, zde konkrétně v rámci porovnání přidané hodnoty.<sup>183</sup>

### CÍL A METODIKA

#### Obecná charakteristika družstev

Družstva jsou vymezena dvojím způsobem. První je vymezení dle 7 základních principů dle mezinárodní družstevní asociace<sup>184</sup>. Dobrovolné a otevřené členství; Demokratické řízení členy; Ekonomická participace člena; Autonomie a nezávislost; Vzdělávání, školení a informace; Spolupráce mezi družstvy; Zaujetí pro společenství – tyto principy se v určité míře promítají i do zákonné úpravy v ČR. Druhým vymezením, které již konkrétně upravuje vznik a fungování družstev v České republice je zákon číslo 513/1991 Sb., obchodní zákoník v platném znění:

Družstvo je společenstvím neuzavřeného počtu osob založeným za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních nebo jiných potřeb svých členů.

<sup>183</sup> Volně dle Římalová, O., Holejšvský, J. Družstva

<sup>184</sup> <http://www.ica.coop/coop/principles.html>

- nejméně pět členů; to neplatí, jsou-li jeho členy alespoň dvě právnické osoby.
- právnická osoba.
- základní kapitál družstva tvoří souhrn členských vkladů, minimum 50.000 Kč
- podmínkou vzniku členství je splacení členského vkladu určeného stanovami (základní členský vklad) anebo ve stanovách určené části základního členského vkladu (vstupní vklad).

Orgány družstva jsou členská schůze, představenstvo, kontrolní komise a případně další orgány družstva podle stanov.

Problematika družstev je poměrně rozsáhlá, proto byla postupně upravována i legislativa vytvořeny další „dodatkové zákony“ např. zákon 87/1995 Sb., o spořitelních a úvěrních družstvech<sup>185</sup> případně bytových družstev atd.

### Výzkumný vzorek

Analyzovaná vstupní data jsou omezena na doposud zpracované výsledky výzkumu za rok 2010. Tento výzkum probíhá již třetím rokem na katedře podnikového hospodářství pod gescí doc. Novotného a jeho spolupracovníků. Data se týkají pouze jednoho oboru družstev – zemědělských.

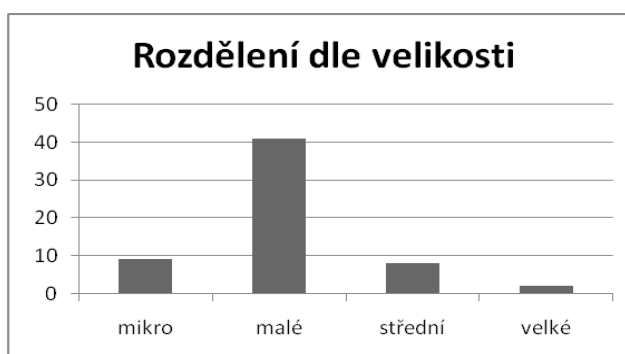
Tab. 1 Členění výzkumného vzorku dle velikosti

Družstvo	Absolutní četnost	Relativní četnost
mikro	9	15,00%
malé	41	68,33%
střední	8	13,33%
velké	2	3,33%
celkem	60	100,00%

Zdroj: autor

Z celkového počtu 60 zemědělských družstev, 41 spadá do malých podniků, tedy mají mezi 10 a 99 aktivními zaměstnanci.<sup>186</sup>

Graf 1 Členění výzkumného vzorku dle velikosti



Zdroj: autor

<sup>185</sup> [http://portal.gov.cz/wps/portal/\\_s.155/701/cmd/ad/c/313/ce/10821/p/8411/\\_s.155/701?PC\\_8411\\_number1=87/1995&PC\\_8411\\_1=87/1995&PC\\_8411\\_ps=10&PC\\_8411\\_text=dru%C5%BEstvo#10821](http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701/cmd/ad/c/313/ce/10821/p/8411/_s.155/701?PC_8411_number1=87/1995&PC_8411_1=87/1995&PC_8411_ps=10&PC_8411_text=dru%C5%BEstvo#10821)

<sup>186</sup> Dělení dle doporučení Evropské komise 2003/361/EC.



Vstupní data do analýzy jsou kvalitativního charakteru a byla zajištěna dotazníkovým šetřením. V tomto příspěvku budou hodnocena data změřená z těchto otázek:

34. Jsou Vaše výrobky a/nebo služby konkurenceschopné?...ano – zcela, ano – omezeně, nejsou

47(48a,48b). Domníváte se, že přidaná hodnota vytvářená ve Vašem družstvu (připadající na jednoho

pracovníka) je ve srovnání a) s jinými družstvy v oboru, b) s jinými podnikatelskými subjekty v oboru...nízká, střední (přiměřená), vysoká

49. Přidaná hodnota (připadající na jednoho pracovníka) vytvářená ve Vašem družstvu má dlouhodobou vývojovou tendenci...růst, stagnace, pokles

### Cíl

Cílem článku je analýza přidané hodnoty v oblasti zemědělského družstevnictví v České republice a dále rozbor subjektivního názoru na konkurenceschopnost produkce u jednotlivých velikostních skupin družstev.

## VÝSLEDKY

Jak už bylo zmíněno v metodice, dotazníkové šetření se zaměřovalo na otázky subjektivního posouzení konkurenceschopnosti produkce a dále přidané hodnoty jak ve srovnání s jinými družstvy tak ve srovnání s jinými subjekty.

### Konkurenceschopnost produkce

První ze zpracovávaných otázek se zabývala konkurenceschopností produkce dotazovaných družstev. Postoj družstev k vnímání kvality jejich produkce a uplatnitelnosti na trhu znázorňuje tabulka níže.

Tab. 2 Konkurenceschopnost produkce

Konkurenceschopnost produkce						
Družstvo	ANO - zcela		ANO - omezeně		Nejsou	
	Absolutně	Relativně	Absolutně	Relativně	Absolutně	Relativně
mikro	4	10,53%	4	20,00%	1	100,00%
malé	28	73,68%	12	60,00%	1	100,00%
střední	5	13,16%	3	15,00%	0	0,00%
velké	1	2,63%	1	5,00%	0	0,00%
celkem	38	100,00%	20	100,00%	2	200,00%

Zdroj: autor

Z tabulky je patrné, že družstva ve velké většině buďto úplně (38) nebo alespoň částečně (20) důvěřují kvalitě a konkurenceschopnosti své produkce. Pouze dvě družstva z 60 odpověděla, že jejich produkce není konkurenceschopná na trhu. Příčinou souhlasně vyjadřované důvěry může být fakt, že zemědělská družstva jsou již začleněna do odběratelko-dodavatelských řetězců a dlouhodobost těchto vztahů tlumí tržní šoky.

### Přidaná hodnota s jinými družstvy

Druhým zkoumaným ukazatelem je přidaná hodnota v porovnání s jinými družstvy. Následující tabulka č. 3 ukazuje, že respondenti byli ve svých odpovědích skromnější a jako střední označilo svou přidanou hodnotu 47 družstev. Počet družstev, která označila svou přidanou hodnotu jako nízkou nebo naopak vysokou je nízký – 7 nízká přidaná hodnota, 6 vysoká přidaná hodnota.

Tab. 3 Přidaná hodnota v porovnání s jinými družstvy

Přidaná hodnota s jinými družstvy						
Družstvo	nízká		střední		vysoká	
	Absolutně	Relativně	Absolutně	Relativně	Absolutně	Relativně
mikro	1	14,29%	7	14,89%	1	16,67%
malé	5	71,43%	33	70,21%	3	50,00%
střední	1	14,29%	5	10,64%	2	33,33%
velké	0	0,00%	2	4,26%	0	0,00%
celkem	7	100,00%	47	100,00%	6	100,00%

Zdroj: autor

Počtení rozložení mezi jednotlivé velikosti družstev již dále respektuje velikostní strukturu vzorku. Zajímavé je porovnání „sebevědomí“ družstev při porovnání přidané hodnoty s jinými družstvy a s jinými tržními subjekty.

#### Přidaná hodnota s jinými subjekty

Následující tabulka ukazuje, zda jsou družstva nadále „sebevědomá“ i v porovnání s jinými subjekty<sup>187</sup> operujícími v oblasti zemědělství. Z tabulky lze vyčíst, že přestože i zde velká většina družstev subjektivně vnímá střední přidanou hodnotu jako střední, počet poklesl o 10 na 37 (ze střední přidané hodnoty na nízkou). U vysoké přidané hodnoty zůstává stejná počet družstev 6.

Tab. 4 Přidaná hodnota v porovnání s jinými subjekty

Přidaná hodnota s jinými subjekty						
Družstvo	nízká		střední		vysoká	
	Absolutně	Relativně	Absolutně	Relativně	Absolutně	Relativně
mikro	3	18,75%	4	10,81%	1	16,67%
malé	11	68,75%	27	72,97%	3	50,00%
střední	2	12,50%	5	13,51%	1	16,67%
velké	0	0,00%	1	2,70%	1	16,67%
celkem	16	100,00%	37	100,00%	6	100,00%

Zdroj: autor

U malých družstev z celkového počtu 41 družstev, jen 3 deklarovaly, že jejich přidaná hodnota v absolutním měřítku je vyšší než u jiných subjektů a to stejné deklarovaly i v porovnání s ostatními družstvy.

#### Tendence přidané hodnoty na pracovníka

Posledním zkoumaným ukazatelem je tendence přidané hodnoty na pracovníka, tedy ukazatel beroucí v potaz velikost družstva dle počtu jeho zaměstnanců – jedná se tedy o relativní ukazatel, kterým lze již přesněji porovnávat reálnou výkonnost v rámci měření přidané hodnoty.

<sup>187</sup> Jako jiné subjekty jsou myšleny subjekty „nedružstevního“ typu.

Tab. 5 Tendence přidané hodnoty na jednoho pracovníka

Tendence přidané hodnoty na pracovníka						
Družstvo	růst		stagnace		pokles	
	Absolutně	Relativně	Absolutně	Relativně	Absolutně	Relativně
mikro	1	6,25%	5	14,29%	2	20,00%
malé	10	62,50%	26	74,29%	7	70,00%
střední	4	25,00%	3	8,57%	1	10,00%
velké	1	6,25%	1	2,86%	0	0,00%
celkem	16	100,00%	35	100,00%	10	100,00%

Zdroj: autor

U malých družstev, kterých bylo ve zkoumaném vzorku nejvíce, převažovala stagnace přidané hodnoty. V porovnání s parciálními výsledky za zemědělská družstva v roce 2009 je zřejmý přesun z oblasti růstu přidané hodnoty do oblasti stagnace, což je pravděpodobně způsobeno obtížemi v odbytové oblasti v rámci hospodářského útlumu. V roce 2009 bylo růstových tendencí napočítáno 38. Stagnaci deklarovalo 35 družstev a pokles jen 17 družstev.

## ZÁVĚR

V porovnání s loňskými výsledky lze pozorovat posun směrem k subjektivnímu pocitu nižší přidané hodnoty v družstvech. Jedná se s největší pravděpodobností o projev současného hospodářského útlumu. I přes něj ale zemědělská družstva věří ve svou produkci, a odhadují, že jejich přidaná hodnota je střední jak ve srovnání s jinými družstvy, tak (když méně) s jinými (nedružstevními) tržními subjekty. U vývojového ukazatele, tedy tendence přidané hodnoty na pracovníka, se většina družstev shodla na konstatování stagnujícího trendu neboli trendu odpovídajícímu členské základně družstva. V loňském roce byla oproti tomu tendence označována spíše za rostoucí anebo stagnující. Bude zajímavé sledovat, jestli se hospodářský útlum projeví ještě důrazněji na důvěře družstev ve vlastní produkci a subjektivní pocit tvorby přidané hodnoty jak absolutně tak na pracovníka.

## LITERATURA

- [1] HESKOVÁ, M., WILSON, M., ŠÚBERTOVÁ, E., LONERGAN, G. *Encyklopedie družstevnictví - Svazek 1*. 1. vyd. Bratislava: KARTPRINT, 2005, 71 s. ISBN 80-88870-51-8
- [2] ŘÍMALOVÁ, O., HOLEJŠOVSKÝ, J. *Družstva*. 2. vydání. Praha: C.H. Beck, 2004. 516 s. ISBN 80-7179-812-6
- [3] Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů
- [4] Doporučení Evropské komise k definici malých a středních podniků číslo 2003/361/EC dostupné dne 14. 7. 2010 na <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm)>
- [5] Principy družstevnictví Mezinárodního družstevního svazu, citováno [online] dne 25. 8. 2008, dostupné na <http://www.ica.coop/coop/principles.html>

Ing. Petr Mikuš  
 Ekonomicko-správní fakulta MU  
 Lipová 41a  
 602 00 Brno  
[62765@mail.muni.cz](mailto:62765@mail.muni.cz)

# **The internal factors influencing on the cost of equity capital**

**Natalia Mokhova**

## **ANNOTATION**

In financial management one of the most important problems is to estimate the cost of capital and search the most optimal source of financing with fewer expenses. The difficulty of estimating equity capital is existence of external and internal factors that have influence on its cost. The firm doesn't have facilities to manage external factors but it can manage internal due to the knowledge about their influence on the cost of equity capital. This article shows the impact of these factors in order to manage the equity capital with less cost and make optimal financial decisions. The analysis of factors as corporate governance, financial disclosure and other financial performances advantages to attract equity capital with less cost.

## **KEY WORDS**

cost of equity capital, factors, firm's characteristics,

## **INTRODUCTION**

There are many researches relating to the cost of equity capital and how to estimate it. But firm's possibilities and weaknesses, advantages and disadvantages lead to the existence of variable amount of factors that have great influence on the cost of capital. However there are no difficulties in estimating the cost of debt capital because it depends most of all on the bank interest rate. But many economists try to find optimal way to estimate the cost of equity capital and the most effective strategy to manage equity capital with less cost. The first reason is a lot of variable data in models and the second is existence of additional firm's performances that have great influence on the cost of equity capital.

All internal financial characteristics are interrelated and have relations not only with cost of equity capital but also between each other. So in this article for better analyses the factors were divided into three groups: shareholder rights and corporate governance, financial disclosure, accounting information and auditing quality, earning smoothness and asset liquidity.

## **OBJECTIVE AND METODOLOGY**

Thus this article provides to analyze the factors influencing on the cost of equity capital. So these results can help managers and owners to make more effective decisions in the management of equity capital. For this purpose many world empirical studies related to the cost of equity capital were analyzed, where were found relations between different firm's performances and the cost of equity capital. And as a result we determined factors that have influence on it.

## **FIRM'S PERFORMANCES AND ITS INFLUENCE ON THE COST OF EQUITY CAPITAL**

### **Shareholder rights and corporate governance**

One of the most important factors influencing on the cost of equity capital is shareholder rights. Some economic researchers (Cheng and Collins, 2006; Huang and Zhang, 2009) found that shareholder rights have strong relations. And what is more stronger shareholder rights regimes provide lower cost of equity capital. First of all strong shareholder regimes reduce agency risks. Ability of investors to monitor and discipline managers reduces potential agency costs that in turn decrease the cost of equity capital. So stronger shareholder rights lead to lower estimation risk and lower agency risk and consequently to lower cost of equity capital. But at the same time the firm with weaker shareholder rights but higher transparent disclosure policy has the similar cost of equity capital as the firm with stronger shareholder rights but lower disclosure. These factors have so strong relation because they are part of corporate governance.

What is more corporate governance can be self-sufficient too. Previously many economic studies (Gompers, 2003; Black, 2006) have shown that corporate governance and investor protection enhance firm valuation. But only nowadays there economist start to research influence of corporate governance on the cost of capital. According to some studies (Reverte, 2009) we can say about relation between this factor and cost of equity capital. Stronger governance firms have a lower cost of capital and vice versa weak corporate governance leads to high cost of equity capital.

Separation between ownership and control in corporate organizations creates information asymmetry problems between shareholders and managers that can lead to additional agency risk. Another research by Garmaise and Liu (2005) shows that transfer of investment decision rights to managers leads to higher operating leverage for shareholders, that causes increase of payoffs in good economic times and decrease in crisis or even losses. And as a result it leads to higher systematic risk. Thus one more important factor that influencing on the cost of equity capital is investors protection as the part of corporate governance. The weaker investor protection leads to systematic risk because of higher volatility of stock prices that in turn increase covariation between firm stock returns and consumption.

There are a lot of components in corporate governance and all of them have different influence on the cost of equity capital and consequently on the financial decisions. Let's review some of them. For example, board independence was examined by many economists (Weisbach, 1998; MacAvoy and Millstein, 1999). They found that outside board increases corporate governance, leads to higher returns and better market reaction and decreases the likelihood of fraudulent financial reporting (that in turn increases quality of information). Thus all this promote the lower cost of equity capital. Another characteristic of corporate governance is board size. Some researches (Yermack, 1996; Vafeas, 2000) show that small boards are more effective. Large boards have less effective coordination, higher information costs and disorderly decision making. What is more, firms with small board size have higher market values and greater return-earnings relations. Also the CEO duality has impact on the effectiveness of corporate governance. Separating chief executive and chairman roles is making corporate governance stronger with better financial decisions.

Also audit committee plays a big role in effectiveness of corporate governance because it provides relevant and credible information to the investors. The existence of audit increases

the quality of information that in turn leads to the lower cost of equity capital. But for better effectiveness board committees should be independent.

Strong corporate governance includes positive abnormal returns, higher firms value, higher profits, higher sales growth, fewer corporate acquisitions and lower capital expenditures.

Thus strong corporate governance provides effective financial decisions connecting with the cost of equity capital and solves information asymmetry problems reducing moral hazard at the same time. Those problems can be arisen because of bad quality of management and imperfection of information on the market about the real firm's value. And consequently it leads to the advance of the cost of capital.

### **Financial disclosure, accounting information and auditing quality**

There is a negative association between financial disclosure and cost of equity capital (Healy and Palepu, 2001; Hui and Luo, 2006). First of all greater disclosure increases stock market liquidity thereby reducing cost of equity capital either through reduced transaction cost and increased demand for a firm's shares. And also greater disclosure reduces systematic risk for equity investors consequently decrease cost of equity capital. Also firm's higher disclosure reduces information asymmetry between managers and investors and thus reduces cost of equity capital. It can happen in three ways. First, investors demand a risk premium for bearing information risk. In turn disclosure reduces it, consequently risk premium decreases and as a result cost of equity capital. Second, higher disclosure decrease estimation risk and third it enhance stock market liquidity and as a result reduce transaction cost that leads to lower cost of equity capital.

Thus transparence of information is a very important performance of the firm's corporate governance that help to make effective financial decisions connecting with cost of capital. But not all information has big influence on capital expenditures. One kind of it is very important, another is less. For example strategy background information, forecast information and corporate governance play big role in reducing cost of equity capital.

The accounting information system quality has both direct and indirect effects on the cost of capital (Lambert, 2006). On the one hand higher quality information reduces a firm's assessed covariances with other firm's cash flows that in turn decrease cost of capital. It calls direct effect. And on the other hand quality of corporate governance has an effect on a firms financial decisions connecting with cash flows and the cost of capital. So stronger governance decrease managers' appropriation of firm resources that leads to the growth of the ratio of a firm's expected future cash flows available to investors relative to the covariance of firm's cash flow with the market that in turn decrease the cost of equity capital.

As was mentioned higher quality of accounting information leads to lower costs of equity capital and vice versa lower quality if accounting information leads to higher costs of equity capital. Investors use financial and accounting information and its quality influence on their decisions and establishing share prices. The information as a rule has accounting-based attributes and market-based attributes. First include persistence, predictability and smoothness. And the second part include relevance, timeliness and conservatism.

One empirical study found relation between accounting conservatism and the cost of equity capital (Chan, 2009). Ex ante and ex post conservatism provide different information about the quality of a firm's current and future earnings to equity investors. Ex ante conservatism

leads to lower cost of equity capital because ex ante conservative accounting provides more persistent and predictable current and future earnings streams and therefore ensures good quality earnings and accounting information to the market. What is more firms with higher level of ex ante accounting conservatism have lower cost of equity capital despite the level of leverage, the firm's size, earnings variability.

The stronger corporate governance leads to the lower cost of capital also because of lower monitoring costs. So as audit is the part of corporate governance but what is more auditing quality is independent factor that has great influence on the cost of equity capital. The empirical studies show that the costs of equity capital are decreasing with auditing quality (Yu and Wang, 2008). Audit quality can be regarded as a voluntary disclosure policy which has information value to investors. Audit quality affects investors' assessments of the future cash flow. But at the same time it affects the future cash flow per se or the mean of expected future cash flow. So as a result firms with higher level of audit quality have lower cost of equity capital.

### **Earning smoothness and asset liquidity**

There are a lot of firm's financial characteristics that have great influence on the cost of equity capital as ratio of capital turnover, paying capacity, profitability and return on equity. Many economists analyzed relations between these financial performances of the firm and the cost of equity capital. And these factors have one common feature. High level of these financial characteristics leads to lower cost of capital. First of all investors make their decisions on the assumption of firm's financial condition. And high firm's performances increase the stock prices and investors' benefits.

But not many empirical researches were dedicated to asset liquidity and earning smoothness. Many prior empirical studies and owners of the firms consider that smooth earnings paths lead to a lower cost of equity capital. But one of the empirical research (McInnis, 2010) finds that there is no relation between earnings smoothness and average stock returns. A positive correlation between earnings volatility and earning optimism yields target prices. Thus firms with volatile earnings have higher cost of capital. This theory bases on optimistic long-term earnings forecast. But in fact they are not compensated with higher returns.

Also researches noticed relation between asset liquidity and the cost of capital (Ortiz-Molina and Phillips, 2009). The firms in industries with more liquid assets and during periods of higher asset liquidity have lower cost of capital. This factor has more influence when firm works inside industry. And what is more influence is here if firm has higher competitive risk on the market, less availability to the external financing sources or close to the bankruptcy or during demand shocks. Thus asset liquidity is very important in financial management in particular management of equity capital.

### **Conclusion**

Internal firm's performances play a great role in the process of making financial decisions in particular connecting with the equity capital expenditures. In this study I analyzed the relation of several internal factors with equity capital and their influence in its cost.

As a result I found that firms with stronger corporate governance have lower cost of equity capital. Corporate transparency and shareholder rights are the essential components of strong corporate governance. By lower estimation risk and lower agency risk strong shareholder rights and increased financial disclosure lead to lower cost of equity capital. And what is more

these two factors are close related. So the firm with weaker shareholder rights and higher transparent disclosure policy has similar cost of equity capital as the firm with stronger shareholder rights and lower disclosure. So firm can choose the best way to manage the equity capital by the instrumentally of combination of these two factors.

Effective corporate governance includes greater institutional ownership and stronger outside control. So high level of audit quality leads to lower cost of equity capital. At the same time high level financial disclosure reduce information and estimation risks, enhance market liquidity and reduce transaction costs that in result decrease the cost of equity capital.

Financial characteristics for example profitability or asset liquidity provide lower capital expenses. However earning smoothness doesn't lead to the lower cost of capital as it was considered by many owners and managers.

Thus the analyses of influence on the cost of equity capital by internal factors advantage to create an effective strategy to manage the equity capital with less cost in different situations.

## REFERENCES

- [1] BLACK B., JANG H., KIM W. *Does corporate governance predict firm's market values? Evidence from Korea* In. *Journal of Law, Economics and Organization*, 2006, Vol. 22, No 2, pp. 366-413
- [2] CHAN A., LIN S., STRONG N. *Accounting conservatism and the cost of equity capital: UK evidence*. In *Managerial Finance*, 2009, Vol. 35, No 4, pp. 325 – 345
- [3] CHENG A., COLLINS D., HUANG H. *Shareholder rights, financial disclosure and the cost of equity capital*. In *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 2006, Vol. 27, pp. 175-2004
- [4] GARMAISE V., LIU J. *Corruption, firm governance and the cost of capital*, Working paper, UCLA, 2005
- [5] GOMPERS P., METRICK A. *Corporate governance and equity prices*. In *Quarterly Journal of economics*, 2003, Vol. 118, No. 1, pp. 107-155
- [6] HEALY P., PALEPU K., *Information asymmetry, corporate disclosure and the capital markets: a review of the empirical disclosure literature*. In *Journal of Accounting and Economics*, 2001, Vol. 31, pp. 1-3
- [7] HUANG H., WANG Q., ZHANG X. *The effect of CEO ownership and shareholder rights on cost of equity capital*. In *Corporate Governance*, 2009, Vol. 9, No 3, pp. 255-270
- [8] HUI X., LUO W., LI M. *Empirical study of the relationship between voluntary disclosure and the cost of equity capital*. In *Management science and engineering*, 2006, pp. 1446 – 1451
- [9] LAMBERT R., LEUZ C., VERRECCHIA R. *Accounting information, disclosure and the cost of capital*. Working paper, University of Pennsylvania, Philadelphia, PA, 2006
- [10] MACAVOY P., MILLSTEIN I. *The active board of directors and its effect on the performance of the large publicly traded corporation*. In *Journal of applied corporate finance*, 1999, Vol. 11, No 4, pp. 8-20
- [11] McINNES J. *Earnings smoothness, average returns and implied cost of equity capital*. In *The accounting review*, 2010, Vol. 85, No 1, pp. 315-341
- [12] ORTIZ-MOLINA H., PHILLIPS G. *Asset liquidity and the cost of capital*. Working paper, University of British Columbia and University of Maryland and National Bureau of Economic Research, 2009



- [13] REVERTE C. *Do better governed firms enjoy a lower cost of equity capital?: evidence from Spanish firms*. In *Corporate Governance*, 2009, Vol. 9, No 2, pp. 133-145
- [14] VAFEAS N. *Board structure and the informativeness of earnings*. In *Journal of Accounting and public policy*, 2000, Vol. 19, No 2, pp. 139-160
- [15] WEISBACH M. *Outside directors and CEO turnover*. In *Journal of financial economics*, 1998, Vol. 20, pp. 431-460
- [16] YERMACK D. *Higher market valuation of companies with small board of directors*. In *Journal of financial economics*, 1996, Vol. 40, No 2, pp. 185-211
- [17] YU L., WANG Y. *Auditing quality and the cost of equity capital*. In *Wireless communications, Networking and mobile computing*, 2008, pp. 1-5

Mokhova Natalia, Ing.  
Brno University of Technology  
Kolejní 2906/4  
612 00 Brno  
[mokhova@fbm.vutbr.cz](mailto:mokhova@fbm.vutbr.cz)

# **Development of SME sector in Albania**

**Oltiana Muharremi, Erald Pelari**

## **ANNOTATION**

In the 1990s the Albanian government initiates various numbers of structural reforms including land ownership reforms, financial markets, price liberalization and privatization. During this time all small and medium enterprises are denationalized, therefore the banking system and its services for small enterprises improve dramatically. Small and medium enterprises (SMEs) make up the biggest part in the Albanian economy, contribution to employment, output, and investment. Economic growth in transition countries is totally dependent on the development of SMEs. As the government maintains macroeconomic stability and continues with institutional reforms, the private sector continues to grow up and contribute to the overall GDP.

Within major markets SMEs have great possibilities to use their flexibility and capacity to adapt for national and international competition, because they have modest capital costs than big corporations. Roughly 66% of the current work force receives employment from the private sector. As in other countries, in Albania 99% of businesses are SMEs, making these a significant proportion of the business population. But unlike other countries, the Albania SME sector is dominated by micro enterprises. These firms employ fewer than five employees and make up 89% of the Albania business population. This is significant when considering the way in which the owner managers operate their firm.

The geographical distribution of SMEs in Albania is unsymmetrical and this has a direct impact in employment and poverty levels in different zones around the country. Almost 50% of active SMEs are located around Tirana-Durres area, of this 70% are foreign based companies, primarily from Europe.

## **KEY WORDS**

Small and medium enterprise (SME), financing, competitiveness, entrepreneurship, economic stability

## **JEL CLASSIFICATION**

L11, L25, O17

## **PURPOSE**

To critically evaluate the growth of Albanian SMEs during the transition period. To verify obstacles and problems encountered by entrepreneurs while doing business in Albania, currently a transitional economy.

## **DESIGN/METHODOLOGY/APPROACH**

The research methodology incorporates a surveys that use interviews and questionnaire techniques. The sample was determined on a stratified basis (probability-random sampling) involving the random selection of respondents from various strata of the population and information from the Internal Revenue Services in Vlora, Albania. The methodology intends

to be in function of the goals placed for the study about the growth of SME sector. The method used in this study focus on the realization of vision, mission, goals and functions and the role of the legal frame regulatory.

## **FINDINGS**

The number of businesses in Albania has increased in recent years. This is based on a number of factors. First and foremost the reduction of informality in the registration of businesses now made possible with the opening of the center for business registration. In regards to difficulties and eventual bankruptcy faced by the SMEs there are a few major factors: unfair competition, changes in taxation procedures, lack of financial resources and problems related to public order. Bureaucracy and corruption do not appear to represent significant barriers to entrepreneurship.

### **Introduction**

Small and Medium Enterprise (SME) financing is a topic of significant research interest to academics, and an issue of great importance to the policy makers around the world. Economic, as well as technical and social arguments warrant the promotion of SMEs. They create large scale, low-cost employment opportunities, use locally available inputs and technologies, mobilize small and scattered private savings, develop entrepreneurship, and correct the regional imbalance in development that exists in industrialized countries. Despite all these potentials SMEs are disappearing, abandoning the essential role they could have played in economic development. Several studies identify financing, infrastructure facilities, taxes, regulations and stability in policies as major obstacles for small and medium businesses.

In the last ten years, governments in the transition countries have introduced a number of policies aiming to promote entrepreneurship through SME development. The main impetus for this intervention is the specific constraints encountered by private enterprises. Academics argue that the SME sector can be much more responsive and flexible to changes in the market place and much less capable to influence such developments. Limited access to finance, a low degree of professionalism, difficulties in recruiting qualified personnel, dependency on clients and suppliers and the absence of economies of scale are identified as the core weaknesses and the main areas where SMEs may require special attention (Burns, 2001). In this respect, understanding the problems faced by SMEs in the specific context of transition could provide the necessary background to develop policies for SME support.

Albania is a Western Balkan country that aspires to be part of the Euro Zone economic family and follows with great attention EU market reforms, their programs to reduce unemployment through economic development processes, and increasing productivity and competitiveness in the European economy. Small and medium enterprises play a major role in the economic development growth after the transition period. One of the significant characteristics of a flourishing and growing economy is a booming and blooming small and medium enterprises (SMEs) sector. SMEs contribute to economic development in various ways by creating employment opportunities for rural and an urban growing labor force, providing desirable sustainability and innovation in the economy as a whole.

SMEs promote entrepreneurship as a way of thinking, as a process of creation and development of economic activities, combining risk, creativity and innovation especially amongst young workers who are the future of economic progress. In addition to that, a large number of people rely on small and medium enterprises directly or indirectly. Almost all of

the current large corporations have their origin in small and medium enterprises. SMEs are different from large scale enterprises in three main aspects: uncertainty, innovation, and evolution. The SME sector itself can be classified into: micro enterprises, small enterprises and medium enterprises. They are the starting point of development in new industrialized economies. However, SMEs have their significant effect on the income distribution, tax revenue, and employment, efficient utilization of resources and stability of family income.

In developing countries, integration into the global economy through economic liberalization, deregulation, and democratization is seen as the only way to triumph over poverty and inequality. Important to this process, is the development of an animated private sector, in which small and medium private entrepreneurship can play a central role. SMEs have the ability to employ more labor-intensive production processes than large enterprises. Consequently, they contribute significantly to the provision of productive employment opportunities, the generation of income and, eventually, the reduction of poverty. According to statistics, SMEs contribution to the work force is over 70% of total employment in low income countries, while they contribute about 70% of GDP and 95% of total employment in middle income countries.

Small and medium enterprises play a significant contribution in the changeover of agriculture-led economies to industrial ones furnishing plain opportunities for processing activities which can generate sustainable sources of revenue and boost the development process. SMEs shore up the expansion of systemic productive capability. They help to absorb productive resources at all levels of the economy and add to the formation of flexible economic systems in which small and large firms are interlinked. Such linkages are very crucial for appealing foreign investment. Investing transnational corporations look for sound domestic suppliers for their supply chains.

There are a number of factors responsible for the importance of SME's in Albania. First, they bolster an entrepreneurial spirit and put forward agility in the economy. Second, SMEs start the fastest growing export sub-sectors. Third, they can support the poverty alleviation endeavors through employment generation process. Above all, SMEs are more efficient in resource allocation as compared to large scale industries from a social point of view.

It is senseless to say that the Albanian economy is an economy of SMEs. The significant role of SME is plainly indicated by research and statistics. However, efforts remain focused on large enterprises, neglecting small and medium enterprises which are the back-bone of the economy. During the 1990s Albania begins the process of privatization of small and medium businesses. This process is followed by economic growth. During the past 4 years the Albanian economy reports 6% GDP growth. High performance is a result of increases in the mineral extractive and processing industry and transportation services, telecommunication, hotels, restaurants and trade. Exports rose 27%, while imports 26%. Foreign investments increased by about 84%. This situation lasts until 2008, prior to the beginning of the financial crises in Albania. There is a reversal of all the forecasts:

- The Albanian economy suffers a decline of 3.7%. Inflation reaches over 6% and unemployment grows. Remittances of Albanian immigrants are reduced. A reduction of goods exported, by 14% -15%, and imports rise.
- A reduction of landing to small business.

After almost a year and a half since the initial bluster of global financial crisis, analysts are trying to identify missed clues and opportunities, steps that were not taken to halt the crises.

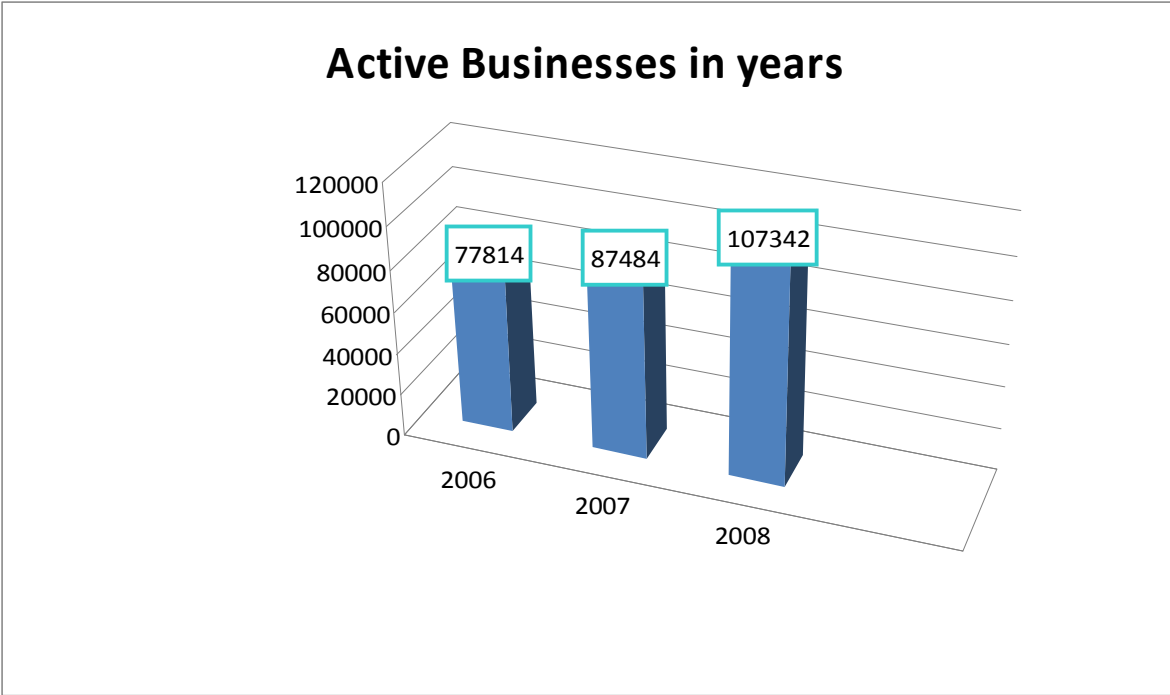
Result of this analysis is an early lesson, though often left in limbo, for sound economic policies, plans for long-term development and structure of supervisory and regulatory overseers. Eastern Europe is a positive example in this period of economic instability. While the United States are beginning to see a positive spin on their economy, although at a slow pace, Europe is struck by the panic of the consequences from Greek financial crises, which are also felt in Portugal, Spain, and Italy.

In contrast to this atmosphere South Eastern Europe appears more stable. Despite the relative economic decline registered last year, many countries in the region continue to register growth. These levels of rudimentary financial system limit the crisis from hard hitting the region. "The financial systems are in the development process. Financial instruments do not have sophisticated dimensions similar to more developed economies ". The lack of developed financial systems has protected these countries from suffering the consequences of countries that have borrowed huge amounts of money, or pension and savings funds that had been invested in European stock exchanges. Albania is a positive example of this reality: "Albania experienced economic growth in 2009. This place is introduced in the market from a relatively low level, a lot lower in the Albanian case. So there are examples that offer a ray of hope".

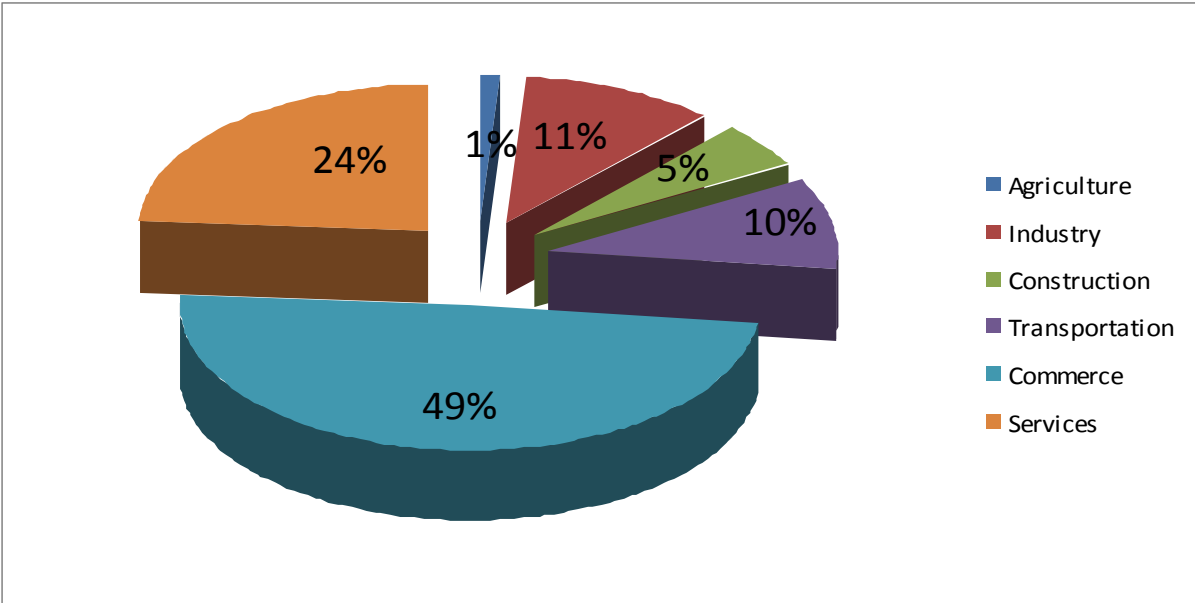
"Despite relatively limited influence in the region of Southeast Europe, the crisis is present" says Mr. Busek, and appear prominently in economic sectors that have direct links with the global market. The crisis exists in a number of areas, first in terms of direct investment, where we currently observe a reduction in these ventures. In economies that depended on foreign market product, or offering free hand work, these economies are affected because the cost of production has fallen.

In a year of deep global economic crisis as it was last year, Albania's economy had a successful year according to local and international finance evaluators. Facing problematic developments in the global context, the Albanian economy in Europe has shown only positive economic growth. According to preliminary data reported by INSTAT, the annual growth of Gross Domestic Product during the third quarter was 4.1%, while maintaining approximately the same pace with that of the first quarter. Activity in the services sector provided the main contribution to GDP growth. Some of the factors that influenced in its annual growth were the manufacturing sector, mainly as a result of positive construction activity, while the industrial activity decreased from the rates initiated in early 2009.

Economic growth trends although reduced in size are readable even through some indirect indicators of economy, as growth of budget revenues, growth of credit for the economy and stability of labor market. During 2009, the Albanian economy shows signs of decline due to the financial and economic crisis, mainly as a result of reduction of foreign demand and remittances. However, Albania's economy continued to mark positive economic growth during this period, while domestic inflationary pressures remain controlled. Economic activity in the country is supported by fiscal incentives and maintenance of relatively high levels of consumer demand. While demand for investments and exports have decreased during the first three quarters of 2009.



Development of SME sector is considered the most efficient means for economies in transition to generate economic stability, employment and poverty alleviation. SME contribution covers 64% of GDP and over 66% of employment. Parts of the economy where private business is active on 48% trade, services 24%, industry 11%, 10% transport and 6% construction, agriculture 1%.

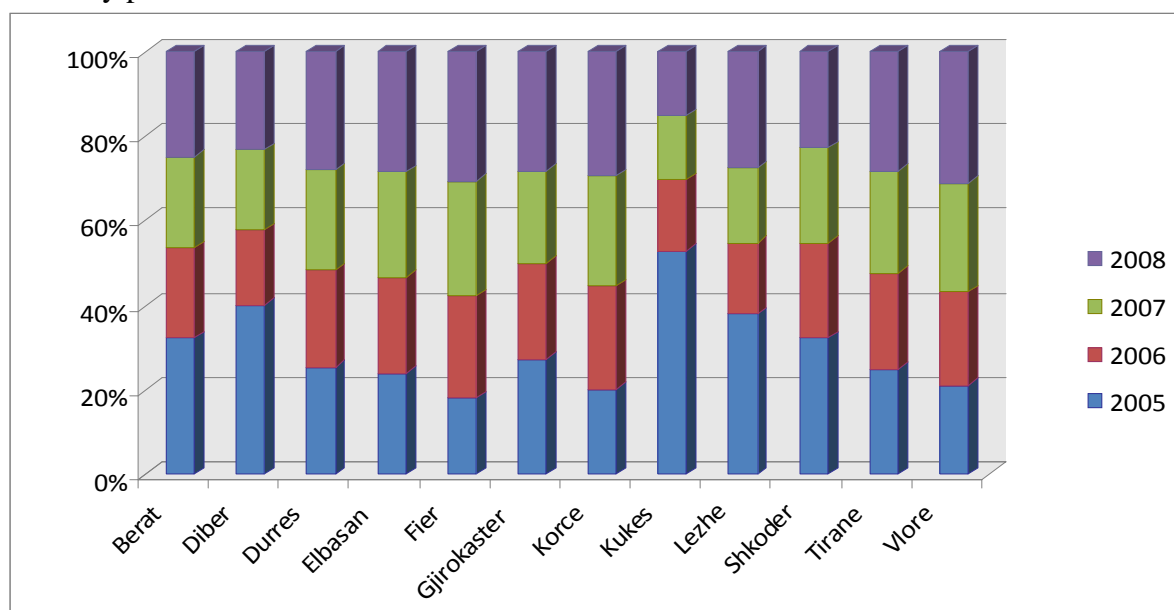


Businesses according to their economic activity

Size of SMEs is linked to the size of the economy and its performance in general. A large and dynamic problem affects the development of dimensions. As mentioned above in developing economies a major contribution to growth is the private sector which provides employment, growth of exports and imports, and poverty alleviation.

## Geographical Distribution

About 50% of active enterprises is concentrated in the Tirana-Durres area (57% of private sector employees). The table below gives us an overview of the geographical distribution of SMEs by prefectures in 2008.



Industrial activity and other services, mainly education, financial intermediaries, represent 70.3% of enterprises with 50 or more employees. About 93% of total enterprises are 1-4 employees. Self-employed make up 70%. Large enterprises, with 50 more employees, numbers represent less than 1%, but their contribution to employment in economic enterprises is very sensitive, about 37%.

Only 38.5% of enterprises have start up dates before 2004, while 44.5% have started their activities during 2006-2008. From 3,545 companies with 10 or more employees, 2,263 of them are created before 2004, mainly producers of goods. In 2008 the growth rate of new private enterprises increased by 18.5%. This year 19,884 new companies are registered. Districts of Shkodra and Lezha have the highest rate, 31.1% and 27.2%. Analysis according to size and activity of new companies shows that companies continue to be dominant with 1-4 employees, 98.5 per cent, mainly in the manufacturing services.

Companies with 20 or more employees in 2008 make up 55% of businesses. In 2008, around 69 thousand enterprises have been active, which employ 239.5 thousand people. Enterprises with 20 or more employees make up 46% of total work force. These companies have also realized the figure of 55% and investment of 79%. This group of companies belongs mainly to an active building industry. Enterprises with 1-4 employees make up 92% of enterprises and realize 20 percent of the business figures. The activity of small enterprises dominates services. Service companies make up 63% of total business figures which employ 53% of the total workforce. Producers of goods comprise 16% of the number of companies and have achieved 48% of their investments.

During 2008 active companies in the trade sector capture 49.4%. Business figures from this sector are 47.1% from all manufacturers in the market. In this industry there are 77.9 thousand employed personnel or 32.5% of total employees. The industrial sector has reached 30.6% of total investments. Investments in 2008 reach 89 billion Albanian Lek (ALL). Industry and Construction sectors together have committed 48% of investment, while Transport and

Communications sector has committed 23.8% of total investment. Number of active enterprises grew by 10.2%, mainly are enterprises with 1-4 employees. Employment increased by 7.6%, mainly producers of services (7.9%). Figures of business in producer goods and services of downloads has increased by 17.5% compared with 2007.

### **Why Small Businesses Fail?**

Chances are that if you are an entrepreneur and start a small business, you will not make it past the five-year mark. Statistics tell us that small to medium-sized enterprises fail at a staggering rate. There are many reasons for the failure rate of start-up businesses, including lack of adequate working capital, poor market selection, and rapidly changing external market conditions. However, the most significant reason for this high failure rate is the inability of SMEs to make adequate use of essential business and management practices. Many small firms fail to develop an initial plan, and those that do establish a plan fail to continually adjust and use it as a benchmarking tool.

If an SME is adept enough to survive start-up and early business life, it will grow, provided it displays capability and applies a particular mix of business skills. On the other hand, we know that relatively few private enterprises grow to the point where they can be competitive in the global market place. The truth of the matter is that if an SME with potential does not use a particular set of business skills, it may not grow and be productive, competitive and profitable. Over time it will disappear. As our economy becomes more connected to the global marketplace, this lack of competitive presence for more than half of our small to medium-sized enterprises will seriously threaten our nation's wealth.

Typically, entrepreneurs start a business because they have an interest in a particular area and have related technical skills. However, management skills are not a must, and an entrepreneur will often rely on external advisors to provide off-line management advice. This, more often than not, means sitting with the advisor and reviewing periodic financial results on a historical basis which is not enough.

Either because of the lack of awareness of management processes and tools, or because of a lack of funds to outsource these skills, proper business planning takes a second seat to the technical side of the business. The entrepreneur feels much more comfortable in the environment with which he or she is accustomed. As the business grows and management planning and control become more critical, the entrepreneur will look to hire someone to help, but is often resistant to giving up some of the control. There are several important business skills that small to medium-sized enterprises (SMEs) must have to succeed. These include:

- Business Planning
- Financial Planning

Evaluating the investing and financing options available to a firm. Planning includes attempting to make optimal decisions, projecting the consequences of these decisions for the firm in the form of a financial plan, and then comparing future performance against:

- operational management and control
- financial management planning and control
- human resource management
- awareness of knowledge management
- an interest in e-commerce



Not only do SMEs need to acquire these business skills, they need to maintain and apply them. Studies have proven that small private enterprises that have access to business management information plus assistance from experienced business advisors are capable to apply these skills. The problem, however, is that many entrepreneurs do not know what is necessary, lack the time to take formal training or lack the financial resources to hire experienced business advisors. SMEs are a distinctive mainstay of the economy that requires special attentiveness. The evidence shows that small firms are discriminated against relatively large firms. Large scale firms can cope and solve their hurdles due to possessing sound experience and financial position. SME due to their small size and the resulting peculiarities, are far less capable of adjusting and carrying on a successful business. While spared direct statutory or administrative discrimination, SME remain subject to unequal treatment, which distorts the competitive environment for business.

There are also some hidden and apparent obstacles in the path of growth of small and medium enterprises in Albania. The most important are: political instability, law and order situation, financial constraints, energy crisis, taxation problems, labor issues, lack of coordination and regular information exchange mechanism among institutions, small amount of products/services, and unfavorable macro economic conditions, etc. What it requires is to pursue the precise policy and regulatory reforms to turn SMEs into an effectual instrument for the enhancement of economic growth and employment. Furthermore, the milieu for SME is continually changing, especially in the scenario of globalization and openness of the economies. Therefore, the course of action for SMEs should be set for long-run period keeping in mind the predictable behavior of all stockholders.

One of the important factors that hinder SMEs is unclear fiscal legislation and its incorrect implementation. SME managers consider infrastructure as an important factor that impedes the development of their business. Consumer demand factor is also a prohibitive factor for SMEs in Albania. In terms of material supply, it should be noted that only competition from imports identified as a limiting factor for business development. In construction, the main obstacles for SMEs are the factors of unfair enforcement of fiscal legislation and that of procurement. Difficulties to get loans and financial liquidity problems are also important for the development of SMEs, in the construction sector.

Government should improve the privatization strategy for the service sector (especially the transport industry). This is because the impact of the privatization process after 1998, in employment by SMEs is profound. SMEs are investing more to expand production capacity, to replace older machines with new technology, modernization and automation. Therefore, fiscal legislation should be designed to support SMEs to invest in new technology and modernization.

## **CONCLUSION**

In 2009 Albania maintained macro-economic stability, as the crisis had only a limited impact on hampering growth. Monetary policy reacted to changes in the economic environment and ensured liquidity of the banking system, while contributing to low inflation and exchange rate stability. While budget planning improved, budget imbalances remain an element of vulnerability.

During the past few years the government has made substantial progress in providing aid and ease of documentation for new start up enterprises. To help ease the process of licensing for small and large businesses the National Registration Centre (NRC) became fully operational

in 2008 and registered close to 18,000 new businesses, an increase of 29% from 2007. The center strengthened its capacity and extended its network of service desks. The government continues simplifying licensing procedures. The application of self-declaration and of the "silence is consent principle" was broadened. Its purpose is to function as a one-stop-shop, and substantial progress was made on reform and simplification of licensing. In February 2009 the Urban Planning Law was amended reducing the time for issuing construction permits from 60 to 45 days. The documentation for issuing property titles for several thousands of applicants was prepared, but unresolved legal issues with regard to the compensation of former owners continues to hamper this process.

The changes in relative shares of agriculture, industry and services were similar to previous years. Roughly half of Albania's GDP is made of the service sector. Agriculture continues to downsize but still represents 16.3% of GDP and remains the largest employer with 58% of the workforce. The secondary sector expanded on the back of large infrastructure works. The large informal sector is fuelled by weaknesses in tax and expenditure policies, as well as law enforcement, including the fight against corruption. Reducing its size remains an important challenge for government officials. Efforts to address high levels of informality continue by reducing taxes for businesses and employers' social contributions.

Albania's implementation of the European Charter for Small Enterprises has improved overall business registration, regulatory reform, access to finance and export promotion. However, further efforts are required in human capital development, competitiveness, and technological capacity of SMEs. Tax reforms continue to provide incentives for entrepreneurs.

The amended Law on Social Insurance which entered into force in May 2009 reduces the employer's social insurance contribution from 20% to 15%. The Law on SMEs was amended in December 2008, bringing definitions of SMEs closer to EU standards. The use of electronic tax applications and public procurement procedures continue with high progress. The Law on Electronic Commerce entered into force in June, 2009. However, there has been no progress in the implementation of the Bankruptcy Law, and administrative procedures have impaired implementation of the September, 2008, Law on Tax Amnesty. A draft law on administrative courts and on takeover bids are still pending. Efforts are required to further involve the business community in the legislative and policy-making processes.

A credit facility worth € 30 million commenced in January 2009 to facilitate access to bank loans for SMEs. By the end of 2008 the government had approved the establishment of seven industrial parks. However, concession contracts have been signed for the development of three parks only. Preparations in the field of industry and SMEs are advancing. Albania continues improving the business-related regulatory framework. However, technological and innovation capacities remain weak.

Some progress was achieved in the area of agriculture and rural development policy. The Agency for Agriculture and Rural Development was set up as the paying agency to manage direct support to agriculture and rural areas. Conversely, land fragmentation continues to hamper efficient farming and results in low productivity and incomes. Uncertainties about property rights hinder the development of a functioning land market. Structural weaknesses such as poor infrastructure and marketing systems, lack of cooperation between producers and business sectors, and insufficient knowledge about food quality and safety standards hold back the development of the agricultural sector. The share of the total budget allocated to agriculture remains small. The trade deficit in agricultural products continues to increase.

## REFERENCES

- [1] AIDIS, R. (2006), *Laws and Customs: Entrepreneurship, Institutions and Gender During Transition*. SSEES Occasional Series, University College London, London.
- [2] BATES, T. (2005). "Analysis of young, small firms that have closed: delineating successful from unsuccessful closures," In *Journal of Business Venturing*, 20 (3), 343
- [3] BARTLETT, W. "SME Development Policies in Different Stages of Transition" In *Journal MOCT- MOST Economy policy in Transitional Economies*. 197- 204.
- [4] BURNS, P. (2001), *Entrepreneurship and Small Business*. Palgrave Macmillan.
- [5] BECK, T., DEMIRGUC-KUNT, A., LEVINE, R. (2002): *Small and Medium Enterprises, Economic Growth and Development*. World Bank Mimeo.
- [6] CHILOSI, A. (2001), *Entrepreneurship and Transition*. MOST 11:327 –357.
- [7] KLAPPER L, RAPHAEL A, MAURO F. GUILLÉN, J. M. QUESADA "Entrepreneurship and Firm Formation Across Countries" *Policy Research*. Working Paper 4313
- [8] KLAPPER, L., AND J.M. QUESADA DELGADO, 2007. *Understanding entrepreneurship Influences and consequences of business creation*. World Bank Viewpoint.
- [9] HASHI, I. 2001. *Financial and Institutional Barriers to SME Growth in Albania: Results of an Enterprise Survey*. MOCT- MOST 11: 221- 238, 2001
- [10] MUCO, M. AND P. SANFEY, 2002, *SME Development Policy in Albania: Developing Support Institutions In an Unstable Environment, in Small Enterprise Development in South-East Europe: Policies for Sustainable Growth*, by W. Bartlett, M. Bateman and M. Vehovec (eds.), chapter 10, pp231-241 (New York: Kluwer).
- [11] Network of Southeast Europe (GDN-SEE), publication on web:  
<http://www.wiiw.ac.at/balkan/longterm.html>
- [12] UNITED NATIONS, 2005. *Small and Medium-Sized Enterprises in Countries in transition*. ECE/TRADE/337/OPA/AC.32/1.
- [13] VAN DE MORTEL, E. (2002), *An Institutional Approach to Transition Processes*. Hants, UK: Ashgate.
- [14] WATSON, J. & J. EVERETT (1996b). *Small business failure rates: choice of definition and the size effect*. In *Journal of Entrepreneurial & Small Firm Management* 5 (3), 271-285.
- [15] WENNEKERS, S. & THURIK, R. (1999), *Linking Entrepreneurship and Economic Growth*. In *Small Business Economics* 13:27-55.
- [16] [www.instat.gov.al](http://www.instat.gov.al)
- [17] [www.qkr.gov.al](http://www.qkr.gov.al)

Oltiana Muharremi, M.B.A  
University of Vlora  
Ismail Qemali  
College of Economics  
Lecturer in Business Management

Erald Pelari, B.S.  
University of Vlora  
Ismail Qemali  
College of Economics  
Lecturer in Finance

# **Strategický management rozvoje obcí a regionů a hodnocení jeho kvality**

## **Strategic Management of Municipal and Regional Development and its Quality Assessment**

**David W. Novák**

### **ANOTACE**

Systémy strategického řízení jsou v České republice zaváděny do praxe rozvoje obcí a regionů od devadesátých let minulého století. Více než desetiletá zkušenost s aplikací těchto systémů umožňuje provést hodnocení jejich efektivity. Ukazuje se, že realizace mnoha strategických plánů výrazně zaostala za očekávanými, což lze označit za projev manažerského selhání samospráv, jehož příčiny spočívají jak v přístupu ke tvorbě strategického plánu, tak v absenci skutečné vůle strategicky řídit. Předkládaný příspěvek se zaměřuje na vymezení základních momentů hodnocení kvality strategického řízení.

### **KLÍČOVÁ SLOVA**

Strategický plán, strategické řízení, hodnocení kvality, územní rozvoj.

### **ANNOTATION**

Strategic management systems are in the Czech Republic introduced into practice of local and regional development since the nineties of the last century. More than ten years long experience with application of these systems enables us to perform the assessment of their effectiveness. It is evident that realization of many strategic plans fell behind expectations, which can be identified as the symptom of managerial failure, which is caused by the approach to the strategic planning and absence of true will to manage strategically. This article is focused on definition of basic moments of assessment of strategic management quality.

### **KEY WORDS**

Strategic plan, strategic management, quality assessment, territorial development.

### **ÚVOD**

Strategické řízení je v České republice intenzivně zaváděno od druhé poloviny devadesátých let minulého století. Od této doby byly pro potřeby rozvoje obcí a regionů zpracovány stovky strategických plánů (nejrůznějšího zaměření), jejichž výsledná kvalita je silně variabilní, což se projevuje i v rozdílné míře naplnění stanovených strategických cílů. Vzhledem ke skutečnosti, že řada zpracovaných strategických plánů by se měla nacházet v současnosti v pokročilém stádiu realizace, považuji za vhodné posoudit, do jaké míry se podařilo místním aktérům dosáhnout stanovených cílů a přispět tak k rozvoji „svých“ území.

Ukazuje se, že existuje značný nesoulad mezi záměry uvedenými ve strategických plánech a jejich skutečnou realizací. Příčin, které k těmto disproporcím vedly, je celá řada, souhrnně jsou však příznakem manažerského selhání samospráv, jak ve fázi přípravy strategického

plánu, tak ve fázi jeho realizace. Do značné míry lze projevy tohoto selhání identifikovat v samotných strategických plánech, které jsou výsledkem zkrácených představ jejich tvůrců a spolutvůrců o potřebách a možnostech rozvoje i o procesu strategického řízení.

Z výše uvedeného konceptuálně vychází probíhající výzkum, který se zaměřuje na praktickou aplikaci strategického řízení v obcích a regionech. Jeho základní hypotézou je, že rozdíl mezi „dobrým“ a „špatným“ strategickým plánem není v míře, do jaké dodrží doporučenou metodiku, ale v tom, jaké přináší výsledky. Výsledkem se pro účely tohoto výzkumu rozumí stupeň naplnění formulovaných strategických (i dílčích) cílů.

Dosažení takto specifikovaných výsledků je podmíněno vzájemným spolupůsobením dvou klíčových faktorů: kvalitou strategického plánu a kvalitou jeho managementu. Kvalita managementu se v procesu zpracování strategického plánu spolupodílí na jeho výsledné podobě (kvalitě). Pro vlastní realizaci je však kromě kvalitně zpracovaného dokumentu kriticky důležitá také manažerská kapacita garantů jeho realizace (samospráv v případě strategických plánů rozvoje obcí a regionů), jejich ochota postupovat podle navrženého plánu a převzetí plné odpovědnosti za tento proces.

Tento příspěvek se zaměřuje na druhý z výše uvedených faktorů: na kvalitu managementu strategického plánu (jeho implementace).<sup>188</sup> Jeho cílem je vymezení základní momenty hodnocení a poukázat na možnosti a limity aplikace existujících modelů hodnocení kvality řízení (na příkladu modelu CAF<sup>189</sup>).

Probíhající výzkum nemůže z praktických důvodů plně postihnout „vhodnost“ navržených a následně implementovaných opatření pro rozvoj daného území. Nezpochybňuji, že z hlediska reálných dopadů je tato „vhodnost“ velmi důležitou složkou kvality, nechci ovšem hodnotit kvalitu politických rozhodnutí místních aktérů. Ve svém výzkumu kladu důraz na manažerskou dimenzi procesu strategického řízení – do jaké míry jsou strategické plány použitelnými nástroji řízení a jak aktéři rozvoje daného území postupují při jejich naplňování (bez ohledu na to, zda se osobně ztotožňují s tím, čeho chtějí místní aktéři dosáhnout).

## VÝCHODISKA HODNOCENÍ

Strategické řízení je v podmínkách České republiky měkkým konceptem, což znamená (kromě jiného), že neexistují závazné normy, podle kterých by měly obce nebo regiony postupovat, a to jak ve fázi přípravy strategického plánu, tak ve fázi jeho implementace. K dispozici je značné množství odborné literatury, včetně doporučených metodik, které lze v praxi použít. Váha, která je v těchto zdrojích informací kladena na formální strukturu a postupy zpracování strategických plánů, spolu s absencí důrazu na realizační fázi procesu do značné míry odráží význam, který plánům a plánování přisuzují jednotliví aktéři územního rozvoje (na všech hierarchických úrovních). Aktéři, kteří mají nepředstíraný zájem své strategické plány implementovat, jsou v tomto ohledu odkázáni na jiné (ne vždy zcela vhodné) zdroje informací, případně na svou vlastní intuici.

Proces řízení (podle strategického plánu) nelze posuzovat odděleně od předmětu, který je řízen (rozvoj obce nebo regionu), a od specifických podmínek vnitřního a vnějšího prostředí organizace, která řídí. Martin Potůček (2004 a 2006) v tomto smyslu hovoří o potřebě holistického (multidimenzionálního) přístupu. Nevyhnutelným metodologickým

<sup>188</sup> Kvalitou zpracování strategických plánů rozvoje obcí a regionů jsem se zabýval v příspěvku „Strategické plány rozvoje obcí a regionů a hodnocení jejich kvality“.

<sup>189</sup> Common Assessment Framework.

důsledkem této potřeby je nutnost uzpůsobování metod konkrétní situaci. Vhodným nástrojem jsou strukturované rozhovory s místními aktéry, kteří s daným strategickým plánem pracují (nebo by alespoň měli). Individuální přístup k hodnocení jednotlivých případových studií je v tomto smyslu nadřazen jakýmkoli standardizovaným a formalizovaným postupům.

K dispozici je celá řada modelů, které lze snadno adaptovat pro potřeby hodnocení kvality strategického řízení. Jejich společným jmenovatelem je dekompozice složité problematiky managementu na řadu dílčích subsystémů, které jsou hodnoceny metodou per partes, aby byla následnou syntézou získána kompletní představa o silných a slabých stránkách stávajících struktur a procesů a vytvořeny předpoklady pro jejich zkvalitnění.

Z praktických důvodů považuji za kontraproduktivní pokoušet se o vytvoření dalšího modelu (nad rámec existujících). Místo toho se zaměřím na analýzu struktury, možností a limitů praktické aplikace jednoho z nich: modelu CAF.

Model CAF je jedním z významných nástrojů probíhajícího výzkumu. Jeho prostřednictvím je v konkrétních obcích a regionech hodnocena výkonnost a efektivita strategického řízení. Pro tyto účely je nezbytné akcentovat ta kritéria, která jsou pro takto definovaný předmět hodnocení klíčová, a potlačit ta kritéria, jejichž význam je okrajový. V případě odhalení slabých stránek aplikovaných postupů je nutné posoudit, do jaké míry tyto mohou být limitem řízení podle strategického plánu. Identifikované nedostatky je proto nezbytné doplnit o stupeň jejich závažnosti (na škále: zanedbatelný – kritický).

Hodnocení je založeno výhradně na dostupných důkazech. Možnosti ověřování informací uvedených v oficiálních a veřejně dostupných dokumentech (včetně vlastních strategických plánů) jsou z praktických důvodů omezené, ať již se jedná o myšlenkové zkratky, zamlčené předpoklady nebo dokonce o záměrná zkreslení informací. Absence důkazu je proto považována za absenci důvodu pro kladné hodnocení.

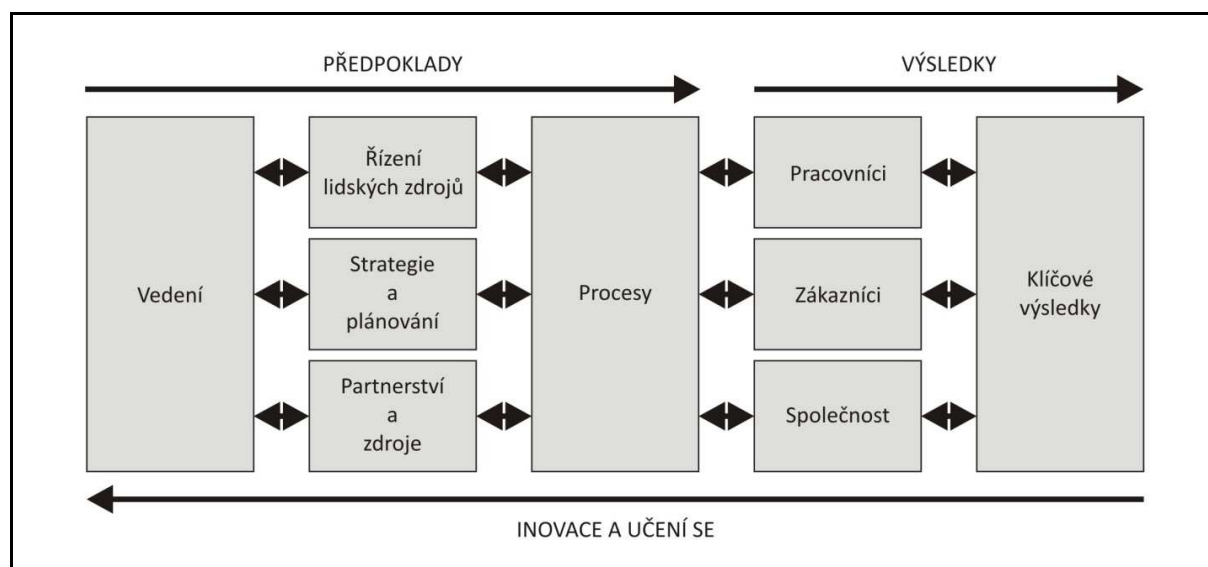
## **MODEL CAF**

Model CAF byl vytvořen za účelem zavádění systémů řízení kvality v organizacích veřejné správy jako relativně jednoduchý nástroj, který může přispět ke zvyšování jejich výkonnosti a efektivity. V České republice vykonává metodickou činnost při zavádění modelu CAF Národní informační středisko podpory kvality. Z jeho publikace (citované v seznamu použité literatury) vychází charakteristika modelu představená v tomto příspěvku.

Struktura modelu CAF je založena na dekompozici složité problematiky řízení do devíti kritérií (pět na úrovni předpokladů a čtyř na úrovni výsledků) a 27 subkritérií, ke kterým autoři metodiky uvádí 200 (!) příkladů otázek, které je dle jejich názoru nutné zvážit při hodnocení kvality řízení. Základní schéma modelu znázorňuje obrázek uvedený níže.

Pro potřeby bližšího vymezení předmětu hodnocení procesů strategického řízení s využitím modelu CAF považuji za účelné ve stručnosti charakterizovat jeho strukturu, a to do úrovně jednotlivých subkritérií.

Obrázek: Model CAF



Zdroj: Společný hodnotící rámec, CAF 2002 (vlastní zpracování).

## Předpoklady

### Kritérium 1: Vedení

Předmětem hodnocení tohoto kritéria je způsob, jakým organizace utváří a rozvíjí své poslání a svou vizi, jaké podmínky vytváří pro jejich dosažení, jak definuje a prakticky uplatňuje systém hodnot potřebných pro dlouhodobý úspěch, jak je implementuje prostřednictvím odpovídajících opatření a chování a jak je vedení osobně zapojeno do tohoto procesu.

Subkritéria:

- Co dělá vedení organizace pro její nasměrování: vypracování a sdělování vize, poslání a hodnot?
- Co dělá vedení organizace pro vypracování a implementaci systému jejího řízení?
- Co dělá vedení organizace pro motivování a podporování pracovníků a vedení příkladem?
- Co dělá vedení organizace pro řízení vztahů s politiky a jinými zainteresovanými stranami?
- 

### Kritérium 2: Strategie a plánování

Toto kritérium se zaměřuje na způsob, jakým organizace implementuje své poslání a svou vizi prostřednictvím jasné strategie zaměřené na zainteresované strany, podporované vhodnými politikami, plány, cíli, záměry a procesy.

Subkritéria:

- Co dělá vedení organizace pro shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran?
- Co dělá vedení organizace pro vypracování, hodnocení a aktualizaci strategie a plánování?
- Co dělá vedení organizace pro uplatňování strategie a plánování v celé organizaci?

### **Kritérium 3: Řízení lidských zdrojů**

V rámci tohoto kritéria je hodnocen způsob, jakým organizace řídí, rozvíjí a uvolňuje znalosti a plný potenciál svých lidských zdrojů (jednotlivců, týmů a celé organizace), jak tyto činnosti plánuje a řídí, aby podpořila svou politiku a strategii a efektivní činnost svých lidských zdrojů.

Subkritéria:

- Co dělá vedení organizace pro plánování, řízení a zkvalitňování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování?
- Co dělá vedení organizace pro zjišťování, rozvoj a využití schopností svých lidských zdrojů a přizpůsobování individuálních, týmových a organizačních záměrů a cílů?
- Co dělá vedení organizace pro zapojení svých lidských zdrojů prostřednictvím rozvoje dialogu a zmocnění?

### **Kritérium 4: Partnerství a zdroje**

Předmětem hodnocení tohoto kritéria je způsob, jakým organizace plánuje a řídí svá partnerství a vnitřní zdroje za účelem podpory své politiky a strategie a efektivního využití svých procesů.

Subkritéria:

- Co dělá vedení organizace pro rozvoj a implementaci klíčových partnerských vztahů?
- Co dělá vedení organizace pro rozvoj a implementaci partnerských vztahů se svými zákazníky?
- Co dělá vedení organizace pro řízení znalostí?
- Co dělá vedení organizace pro finanční řízení?
- Co dělá vedení organizace pro řízení technologií?
- Co dělá vedení organizace pro správu budov a aktiv?

### **Kritérium 5: Procesy**

Toto kritérium hodnotí způsob, jakým organizace řídí, zlepšuje a rozvíjí své procesy, aby inovovala a podpořila svou politiku a strategii a aby zcela uspokojila své zákazníky a ostatní zainteresované strany a vytvořila pro ně zvyšující se hodnotu.

Subkritéria:

- Jak vedení organizace identifikuje, navrhuje, řídí a zlepšuje procesy?
- Jak vedení organizace rozvíjí a poskytuje služby a produkty se zapojením zákazníků?
- Jak vedení organizace plánuje a řídí modernizaci a inovaci?

## **Výsledky**

### **Kritérium 6: Zákazníci**

Předmětem hodnocení tohoto kritéria jsou výsledky, kterých organizace dosahuje ve vztahu k uspokojování potřeb svých vnitřních a vnějších zákazníků.

Subkritéria:

- Jakých výsledků dosahuje organizace ve svém úsilí o uspokojení potřeb a očekávání svých zákazníků prostřednictvím výsledků měření jejich spokojenosti?
- Jakých výsledků dosahuje organizace ve svém úsilí o uspokojení potřeb a očekávání svých zákazníků prostřednictvím výsledků měření ukazatelů orientovaných na zákazníka?



### **Kritérium 7: Pracovníci**

Toto kritérium se zaměřuje na výsledky, kterých organizace dosahuje ve vztahu ke spokojenosti svých pracovníků.

Subkritéria:

- Jakých výsledků dosahuje organizace ve vztahu k výsledkům měření spokojenosti a motivace svých pracovníků?
- Jakých výsledků dosahuje organizace ve vztahu k výsledkům měření ukazatelů orientovaných na pracovníky?

### **Kritérium 8: Společnost**

V rámci tohoto kritéria jsou hodnoceny výsledky, kterých organizace dosahuje při uspokojování potřeb a očekávání místní, národní a mezinárodní společnosti jako celku. Toto kritérium zahrnuje vnímání přístupu organizace k otázkám kvality života, životního prostředí, ochrany globálních zdrojů a vlastní vnitřní opatření zaměřená na hospodárnost organizace. Patří sem rovněž vztahy s úřady a orgány, které mají vliv na zájmy organizace.

Subkritéria:

- Jakých výsledků dosahuje organizace ve vztahu ke společnosti v sociální oblasti?
- Jakých výsledků dosahuje organizace ve vztahu ke společnosti v environmentální oblasti?

### **Kritérium 9: Klíčové výsledky**

Tímto kritériem jsou hodnoceny výsledky dosahované organizací ve vztahu k jejímu mandátu, definovaným cílům a ve vztahu k uspokojování potřeb a očekávání všech, kdo mají v organizaci finanční nebo jiný zájem.

Subkritéria:

- Jakých trendů ve výsledcích dosahuje organizace ve vztahu k dosahování cílů?
- Jakých trendů ve výsledcích dosahuje organizace ve vztahu k finanční výkonnosti?

## **ZÁVĚR**

Ačkoli strategické řízení může být významným nástrojem územního rozvoje, ukazuje se, že strategická dimenze řízení je v řadě obcí a regionů silně potlačena nebo zcela chybí. Primárními příčinami jsou upřednostňování operativních úkolů a manažerské selhání zástupců samospráv ve vztahu ke strategickému plánování a řízení.

Vhodným nástrojem hodnocení procesů implementace strategických plánů může být model CAF. Tento model vhodně přiřazuje k očekávaným (i vedlejším) výsledkům procesu strategického řízení předpoklady jejich dosažení. Klade důraz na vizi (a její sdílení relevantními aktéry uvnitř i vně organizace), plánování (včetně mechanismů tvorby a implementace krátkodobých plánů vázaných na strategii), řízení zdrojů, procesů a rizik, monitoring a vyhodnocování. Součástí hodnocení jsou také procesy rozvoje lidských zdrojů (zvyšování sociálního kapitálu), které umožňují organizacím flexibilně implementovat nově vznikající strategie (viz Mintzberg 2003 a 2004, Potůček 2006) a eliminovat rizika vyplývající z důsledného uplatňování rigidních postupů formálního plánování a řízení.

Značná rizika modelu CAF spočívají ve způsobu jeho implementace pro účely hodnocení kvality procesů strategického řízení. Podobně jako u procesu tvorby strategických plánů rozvoje obcí a regionů může převážit formální přístup (ve smyslu dodržení pravidel stanovených metodickými pokyny), a to na úkor flexibility a akceschopnosti dané organizace. Důsledné uplatnění postupu doporučeného publikací Společný hodnotící rámec, CAF 2002 je značně náročné na zdroje a zejména v případě menších organizací může „úspěšně“ paralyzovat jejich fungování. Organizace, které se rozhodnou aplikovat metodu sebehodnocení prostřednictvím modelu CAF, by měly pečlivě zvážit, jaké přínosy a náklady jsou s tímto procesem spojeny a jak detailní aplikace je pro ně výhodná.

Většina strategických plánů rozvoje obcí a regionů byla zpracována za jiným účelem, než je systematické strategické řízení (a jednotliví aktéři se tím ani netají). Vůle a schopnost strategicky řídit se přitom nejzřetelněji projevuje v realizační fázi, kdy navržená opatření nejsou prováděna a stanovených cílů nebyvá dosahováno. V těchto případech je zřejmé, že aplikace modelu CAF pro účely zvyšování výkonnosti a efektivity je naprosto zbytečná. Stejně zbytečná, jako jsou tyto strategické plány samotné.

## LITERATURA

- [1] KOLEKTIV (2005): *Společný hodnotící rámec, CAF 2002*. Praha: Národní informační středisko podpory kvality. ISBN: 80-02-01704-8.
- [2] MINTZBERG, H. (1993): *The Pitfalls of Strategic Planning*. In *California Management Review*, 1993 (36)/1. Berkeley: University of California. Str. 32–47. ISSN: 0008-1256.
- [3] MINTZBERG, H. (1994): *The Fall and Rise of Strategic Planning*. In *Harvard Business Review*, 1994/1–2. Boston: Harvard Business School Publishing. Str. 107–114. ISSN: 0017-8012.
- [4] NOVÁK, D. W. (2010): *Hodnocení procesů strategického řízení ve venkovských obcích a mikroregionech*. In DROBILOVÁ, Linda (Ed.): *Venkovská krajina 2010*. Brno: Česká společnost pro krajinnou ekologii, regionální organizace CZ-IALE. Str. 125–129. ISBN: 978-80-87154-43-4.
- [5] NOVÁK, D. W. (2010): *Strategické plány rozvoje obcí a regionů a hodnocení jejich kvality*. In KLÍMOVÁ, Viktorie (Ed.): *XIII. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách*. Brno: Masarykova univerzita. Str. 199–205. ISBN: 978-80-210-5210-9.
- [6] POTŮČEK, M. (2004): *Deficity a možnosti strategického řízení v České republice*. In KABELE, Jiří et al. (Eds.): *Rozvoj české společnosti v Evropské unii, 1. díl: Sociologie, prognostika a správa*. Praha: MATFYZPRESS. Str. 307–321. ISBN: 80-86732-35-5.
- [7] POTŮČEK, M. (2006): *Koncept strategického vládnutí a možnosti jeho uplatnění v analýze české veřejné politiky*. In NĚMEC, Jan a ŠŮSTKOVÁ, Markéta (Eds.): *III. Kongres českých politologů*. Praha, Olomouc: Česká společnost pro politické vědy. Str. 516–533. ISBN: 978-80-902176-0-7.
- [8] PŮČEK, M. (2009): *Strategické versus územní plánování*. In *Urbanismus a územní rozvoj*, 2009/1–2. Brno: Ústav územního rozvoje. Str. 3–8. ISSN: 1212-0855.

David W. Novák  
Katedra sociální geografie a regionálního rozvoje  
Přírodovědecká fakulta Ostravské univerzity v Ostravě  
Kranichova 8  
710 00 Slezská Ostrava  
[david.novak@osu.cz](mailto:david.novak@osu.cz)

# **Družstvo jako právní forma podnikání a sdružování ekonomických subjektů**

## **Cooperative as a legal form of business and association of economic entities**

**Jiří Novotný**

### **ANOTACE**

Výzkum družstevnictví v ČR. Zkoumání družstev jako právní formy podnikání. Kritická analýza družstva jako specifické formy sdružování ekonomických subjektů neusilujících o maximalizaci zisku ale o získání prospěchu pro své členy.

### **KLÍČOVÁ SLOVA**

Družstvo, právní forma podnikání, sdružování ekonomických subjektů, výhody družstevnictví.

### **ABSTRACT**

Cooperative research in the Czech Republic. Exploration of the cooperatives as a legal form of business. A critical analysis of a specific form of cooperative association of businesses that do not maximize profits, but obtain benefits for their members.

### **KEY WORDS**

Cooperative, legal form of business, association of business, advantages of cooperatives.

### **ÚVOD**

Transformace centrálně plánovacího systému na tržní systém přinesla zásadní změnu v postavení družstev jako společenství ekonomických subjektů uplatňujících tuto specifickou organizačně právní formu podnikání. Po mnohaletém přerušení se obnovilo postavení družstva jako autonomní ekonomické jednotky tržního systému. Družstvo jako právní forma podnikání a sdružování ekonomických subjektů, opět v plné míře umožňuje sdružovat své členy, fyzické a právnické osoby, při dosahování ekonomických ale i mimoekonomických cílů.

Obnova družstevního sektoru v tržních podmínkách je provázena řadou změn. Proces privatizace vytěsnil členství vázané pouze na pracovní účast. Řada družstev zanikla, nová vznikají teprve postupně a spíše ojediněle. Hospodářský a sociální potenciál družstva jako formy podnikání a sdružování dosud není v plné míře doceňován a využíván.

Katedra podnikového hospodářství Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity se dlouhodobě zabývá výzkumem malých a středních podniků. V jeho rámci bylo, vedle dalších poznatků, identifikováno sdružování malých a středních podniků jako důležitý činitel podněcující růst a rozvoj subjektů sektoru malého a středního podnikání, nezbytných pro uchování samoregulační funkce trhu.

V předloženém textu jsou zachyceny výsledky výzkumu současné situace ve sdružování ekonomických subjektů formou družstva. Získané poznatky mají přispět k typologicky efektivnímu vymezení struktury našich družstev s ohledem na jejich ekonomický půdorys a sociální rysy. Mají pomoci identifikovat přístupy a vztahy napomáhající v družstvech efektivně překonávat důsledky současné hospodářské deprese a poukázat na možnosti jejich uplatnění i v subjektech využívajících dalších právních forem podnikání.

## CÍL A METODIKA

Velká ekonomická encyklopedie z roku 2002 družstvo charakterizuje prostřednictvím dvou jeho variant: jako sdružení soukromých vlastníků ke svépomocnému podnikání (podnikatelské družstvo), nebo také jako subjekt nevýdělečný (nepodnikatelské družstvo), orientovaný na přímé uspokojování potřeb svých členů (např. bytová družstva, družstva invalidů, družstva služeb atd.).<sup>190</sup> Obchodní zákoník v ust. § 221 družstvo vymezuje jako „...společenství neuzavřeného počtu osob, založené za účelem podnikání nebo zajišťování, hospodářských, sociálních anebo jiných potřeb svých členů.“ u obou těchto vymezení lze vysledovat archetyp ekonomického principu, dávajícího smysl existenci družstva usilováním o ekonomické cíle, o ekonomické přínosy pro své členy. Družstva se tedy řadí mezi tzv. hospodářská společenstva, která sdružují ekonomicky činné osoby<sup>191</sup>.

Cílem řešení tématu „družstvo jako právní forma podnikání a sdružování ekonomických subjektů“, je základní poznání současné situace a identifikace hlavních tendencí projevujících se v českých družstvech, jako hospodářských společenstvech čelících hospodářské depresi. Těžiště řešení je tedy ve výzkumu ekonomických aspektů činnosti družstva a návazně pak zkoumání úlohy jeho členů a sociálních aspektů působnosti v současných podmínkách hospodářské deprese. S ohledem na tento záměr byla shromažďována empirická data o družstvech sdružujících podnikající soukromé vlastníky, zatím co družstva vyvíjející nepodnikatelskou činnost (typickým příkladem jsou bytová družstva) nebyla do zkoumání zahrnuta.

v České republice není k dispozici vhodná statistická databáze podrobně zachycující potřebné charakteristiky družstev. V tomto případě bylo jako nástroj pro získání empirických dat využito dotazníkové šetření, prováděné v roce 2009 proškolenými dotazovateli přímo v družstvech. Dotazníkové šetření se zaměřilo na družstva podnikatelského typu.

Následující text přináší výsledky komparační analýzy základních charakteristik družstev:

- obor činnosti
- velikost
- přínosy pro členy
- členská struktura

Šetření bylo prováděno anonymně – jako náhodný výběr podnikatelských družstev. Každý ze zkoumaných subjektů byl dotazován nejen na otázky pokrývající základní výzkumné oblasti, ale byl požádán i o uvedení podrobných charakteristik. Z nich vyplývající segmentace nám umožnila provést několikastupňová porovnání a vyvodit analytické závěry. Závěr poté přináší syntézu v podobě zobecňujících poznatků.

<sup>190</sup> ŽÁK, M. a kol. *Velká ekonomická encyklopedie*. 2. vyd. Praha : Linde Praha, a.s., 2002. 888 s. ISBN 80-7201-381-5. s.221

<sup>191</sup> HUNČOVÁ, M. *Družstva a jejich role v tržní ekonomice*. 1. vyd. Ústí nad Labem : Univerzita J. E. Purkyně, 2006. 197 s. ISBN 80-7044-810-5. s.7

## VÝSLEDKY A DISKUZE

### Sledovaný soubor podniků

V úvodu prezentace hlavních výsledků provedeného výzkumu je třeba korektně připustit, že sledovaný pilotní soubor družstev není zcela reprezentativní. Vzhledem ke značnému počtu nejrůznějších družstev (která jsou ale obtížně identifikovatelná a oslovitelná) má relativně nízkou četnost. Lze však předpokládat, že zkoumání základních charakteristik subjektů družstevního sektoru i prostřednictvím tohoto omezeného souboru družstev je smysluplné.

### Oborová struktura

Výchozím vymezením sledovaného souboru družstev je členění podle oboru činnosti. Umožňuje základní posouzení souboru. Struktura sledovaného souboru družstev podle oboru (předmětu) činnosti má pro analytické zkoumání význam zásadní. Obor působnosti totiž vyjadřuje oblast kde se členové rámci družstva spojují za účelem ekonomického prospěchu.

Typologické vymezení oboru družstva ale má svá úskalí, projevující se v odlišném členění u různých autorů. Například Synek<sup>192</sup> užívá členění na družstva spotřební (konzumní), nákupní, úvěrová (družstevní záložny), výrobní (zemědělská, průmyslová, řemeslná), velkoobchodní a jiná. Hunčová<sup>193</sup> zase používá členění na družstva výrobní (a výrobní družstva invalidů), spotřební, bytová (a společenstva vlastníků bytových a nebytových jednotek), zemědělská a v zemědělství a družstva peněžní (záložny a úsporní a úvěrní družstva).

S ohledem na nejednotnost klasifikace družstev podle oboru činnosti a vzhledem k zastoupení četností jednotlivých typů družstev ve sledovaném souboru, bylo pro analytické zkoumání v této práci zvoleno členění do tří skupin – oborů činnosti, v zásadě podle odvětvového členění. Podle oboru činnosti jsou zde družstevní subjekty, při jejich celkovém počtu 250 družstev zkoumaného souboru, členěny na zemědělská družstva, zahrnující 110 zemědělských výrobních družstev (prvovýroba), výrobní družstva, zahrnující 74 ostatních družstevních subjektů zabývajících se výrobou (průmyslová a řemeslná výroba), 21 spotřebních (konzumní) družstev a 45 družstev ostatních, v podstatě zahrnujících družstevní hospodářská společenstva působící v oblasti služeb.

Jak je zřejmé z údajů o celkovém počtu družstev u jednotlivých oborů činnosti uvedených výše, umožnila tato konstrukce dosáhnout rozložení četností využitelného pro komparativní zkoumání jednotlivých dílčích souborů s ohledem na specifické rysy předmětu jejich podnikání.

### Velikostní struktura

Vymezení velikosti družstva, jako ekonomické jednotky a hospodářského společenstva, se dotýká dvou jeho dimenzí. Je to jednak vymezení jeho velikosti jako podnikatelského subjektu - podniku, kde nejvíce využívaným kritériem je počet pracovníků, jednak vymezení jeho velikosti jako hospodářského společenstva, kde vyjádřením je počet členů.

---

<sup>192</sup> SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2000. xxii, 456 s. ISBN 80-7179-388-4. s.74

<sup>193</sup> HUNČOVÁ, M. *Družstva a jejich role v tržní ekonomice*. 1. vyd. Ústí nad Labem : Univerzita J. E. Purkyně, 2006. 197 s. ISBN 80-7044-810-5. s.112, 124, 130, 134, 137,

### Počet pracovníků– velikost podniku

Pro velikostní klasifikaci družstev jako podnikatelských subjektů je v tomto výzkumném úkolu využito členění podle počtu pracovníků, používaného v Evropské Unii:

- mikropodnik - 1–9 pracovníků
- malý podnik - 10–99 pracovníků
- střední podnik - 100–249 pracovníků
- velký podnik - 250 a více pracovníků

Tabulka č. 2: Velikost sledovaných družstev podle oboru činnosti a počtu pracovníků

	Struktura dotazovaných družstev dle velikostí - pracovníci									
	celkem		mikro		malé		střední		velké	
Obor družstva	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
zemědělská	108	100,00	15	13,89	77	71,30	15	13,89	1	0,93
výrobní	74	100,00	10	13,51	45	60,81	15	20,27	4	5,41
Spotřební	22	100,00	2	9,09	0	0,00	4	18,18	16	72,73
ostatní	46	100,00	30	65,22	16	34,78	0	0,00	0	0,00
<b>celkem</b>	250		57		138		34		21	

Zdroj: Autor.

Údaje uspořádané v tabulce č. 2 ukazují, že relativně nejvíce pracovních příležitostí ve sledovaném souboru vytvářejí spotřební družstva, následovaná výrobními družstvy a družstvy zemědělské prvovýroby. I když i zde se vyskytují mikropodniky s počtem do 9 pracovníků, podnikatelské subjekty této nejmenší velikostní kategorie dominují oblasti služeb, resp. družstvům s oborem činnosti označeným jako ostatní.

S výjimkou spotřebních družstev, která se ve své většině řadí mezi velké podniky, družstva s dalšími předměty podnikání ve své rozhodné většině přísluší do sektoru malého a středního podnikání. Zemědělská a výrobní družstva se nejčastěji řadí mezi malé podniky a druhou nejčetnější velikostní kategorií je u družstev obou těchto předmětů podnikání střední velikost. U družstev působících v oblasti služeb (kategorie ostatní) je patrná výrazná převaha četnosti mikropodniků následovaná malými podniky a chybějící subjekty velké a střední velikosti.

Zemědělská družstva s nízkým počtem pracovníků zahrnují obvykle subjekty v útlumu či likvidaci. Jedná se zejména o důsledky transformace družstev v prostředí nabízejícím konkurenční pracovní příležitosti či o situaci, kdy, ne vždy korektně, byla většina aktiv původního družstva převedena na nástupnický subjekt jiné právní formy podnikání. Střední a velká zemědělská družstva zahrnují obvykle subjekty v ryze zemědělských oblastech, kde proces jejich transformace z centrálně plánovacího na tržní systém, byl provázen silným zájmem uchovat pracovní příležitosti a kde důvodem pro zachování družstva jako právní formy podnikání byla i koncentrace majetkových podílů z privatizace v rukou pracovníků družstva. Družstva pak expandovala i do dalších oblastí podnikání.

V sektoru výrobních družstev sledovaného souboru je situace přehlednější. Sledovaná výrobní družstva s vyšším počtem zaměstnanců zahrnují subjekty provozující průmyslovou výrobu. Družstva s nízkým počtem pracovníků zahrnují především subjekty s činností řemeslného zaměření. Sektor ostatní družstva, tvořený subjekty činnými v oblasti služeb má nejvýraznější zastoupení v kategoriích mikro a malých podniků. Patří sem zejména subjekty působící v oblasti poradenství, projekce, školících aktivit, služeb účetnictví, spořitelní a úvěrová družstva, odbytová družstva apod.

### Počet členů– velikost družstva

Při vymezování velikostních kategorií sledovaných družstev podle počtu členů bylo vycházeno ze záměru dosáhnout takového rozložení četnosti subjektů zkoumaného souboru do velikostních intervalů, které se bude blížit normálnímu rozdělení četnosti. Pro označení velikostních kategorií družstev podle počtu členů byla pro účely této práce zvolena obdoba terminologie užívané při pojmenovávání velikostní škály podniků. Zde je ovšem třeba zdůraznit, že velikost družstva (počet členů) vyjadřuje zcela jinou typologickou charakteristiku než velikost podniku (počet pracovníků).

Vymezení velikostních kategorií družstev jako hospodářských společenstev:

- mikrodružstvo - do 5 členů
- malé družstvo - 6–50 členů
- střední družstvo - 51–300 členů
- velké družstvo - nad 300 členů

Tabulka č. 3: Velikost sledovaných družstev podle oboru činnosti a počtu členů

	Struktura dotazovaných družstev dle velikosti - členové									
	celkem		do 5		6 - 50		51 - 300		nad 300	
Obor družstva	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
zemědělská	108	100	4	3,70	32	29,63	51	47,22	21	19,44
výrobní	74	100	7	9,46	48	64,86	19	25,68	0	0,00
spotřební	21	100	0	0,00	1	4,76	3	14,29	17	80,95
ostatní	47	100	11	23,40	20	42,55	9	19,15	7	14,89
<b>celkem</b>	250		22		101		82		45	

Zdroj: Autor.

Jak je patrné z údajů uspořádaných v tabulce č. 3, počet členů družstev sledovaného souboru se v závislosti na oboru provozované činnosti významně liší. Zemědělská družstva jsou téměř v polovině případů tvořena 51 až 300 členy. U spotřebních družstev chybí subjekty s počtem do 5 členů a 80-ti % dominují družstva s více než 300 členy. Výrobní družstva jsou nečetněji zastoupena v kategorii se 6–50 členy, zastoupení středních družstev (51–300 členů) a mikrodružstev (do 5 členů) je výrazně nižší a družstva s více než 300 členy chybí. Ostatní družstva, pokrývající oblast služeb, mají v zásadě vyrovnané zastoupení v kategoriích do 5 členů a 6–50 členů, dominují však družstva s počtem nad 300 členů.

Z porovnání struktury družstev podle počtu členů s velikostní strukturou družstev jako podniků (podle počtu pracovníků), zachycenou v tabulce č. 2, je patrná diskrepance průběhu velikostního zastoupení zejména u zemědělských družstev a u kategorie ostatní družstva, tedy u subjektů z oblasti služeb. Relativně vysoký počet členů oproti počtu pracovníků v zemědělských družstvech zřejmě souvisí s procesem transformace na tržní systém. Řešení problému přezaměstnanosti v zemědělství například vedlo k ukončování pracovního poměru i některých členů, kteří si však i nadále zachovali členství.

### Ostatní charakteristiky družstev

Vedle obecného poslání ekonomického subjektu v tržním systému, jímž je i pro družstvo úsilí vlastníků - členů družstva - o dosažení stanovených cílů prostřednictvím kombinace výrobních faktorů, je činnost družstevního společenství založena na specifických zásadách. Souhrnně lze vyjádřit na základě principů družstevní identity, deklarovaných

Mezinárodním družstevním svazem v roce 1995 . Podle této deklarace<sup>194</sup> je družstvo autonomní organizované seskupení osob za účelem uspokojení jejich společných ekonomických, sociálních a kulturních potřeb, prostřednictvím jimi vlastněného a demokraticky řízeného podniku. Obecně tedy lze požadovat, aby družstvo bylo přínosem pro své členy, bylo preferovaným zaměstnavatelem oceňovaným zaměstnanci, otevřeným novým členům i členství v družstevních asociacích.

### Přínosy pro členy družstva

Výsledky výzkumu sledovaného souboru družstev prokazují, že družstvo je svými členy vnímáno především jako jedna z právních forem podnikání. Vedle četností přihlášení se k explicitně vymezeným ekonomicky orientovaným přínosům v tabulkových přehledech to potvrzuje i spektrum dalších oceňovaných přínosů, zahrnutých do kategorie jiné. Do této kategorie jsou subsumovány takové přínosy družstva, jako je snadnost založení podniku, nízký základní kapitál, možnost sdružení sil i kapitálu atd.

Tabulka č. 4: Hlavní přínos sledovaných družstev pro své členy, podle velikosti

	Přínosem pro členy družstva je							
	celkem		pracovní místo		zhodnocení vkladu		jiné	
velikost	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
mikro	50	100,00	12	24,00	20	40,00	18	36,00
malé	166	100,00	77	46,38	60	36,14	29	17,47
střední	43	100,00	19	44,18	21	48,84	3	6,98
velké	25	100,00	6	24,00	12	48,00	7	28,00
<b>celkem</b>	285		114		113		58	

Zdroj: Autor.

Údaje uspořádané v tabulce č. 4. ukazují, že obecně nejčastěji uváděnými přínosy členství v družstvu u všech jeho velikostních kategorií, jsou získání pracovního místa a zhodnocení členského kapitálového vkladu. Významně méně často a s výraznou variabilitou jsou jako další hlavní přínos členství uváděny i jiné přínosy. Průzkum struktury jiných přínosů podle velikosti podniku ukazuje, že i zde se často jedná o plnění ekonomicky orientovaných očekávání, jako jsou nízké nároky na kapitál, snadnost založení, posílení ekonomického postavení apod. Nejčastěji jsou při tom tyto jiné přínosy paradoxně oceňovány právě u nejmenších a největších družstevních podnikatelských subjektů

Tabulka č. 5: Přínosy sledovaných družstev pro své členy, podle oboru činnosti

	Přínosem pro členy družstva je zejména							
	celkem		pracovní místo		zhodnocení vkladu		jiné	
obor	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
zemědělská	136	100,00	52	38,24	57	41,91	27	19,85
výrobní	97	100,00	58	59,79	30	30,92	9	9,28
spotřební	29	100,00	3	10,34	15	51,72	11	37,93
ostatní	52	100,00	9	17,31	24	46,15	19	36,53
<b>celkem</b>	285		122		126		66	

Zdroj: Autor.

Porovnání tabulek č. 4 a č. 5 ukazuje, že i u uspořádání sledovaného souboru družstev podle oboru činnosti je u všech, vyjma kategorie ostatní, tedy družstev činných v službách, nejčastěji uváděným přínosem členství, vedle zhodnocování členského kapitálového vkladu,

<sup>194</sup> In : HUNČOVÁ, M. *Družstva a jejich role v tržní ekonomice*. 1. vyd. Ústí nad Labem : Univerzita J. E. Purkyně, 2006. 197 s. ISBN 80-7044-810-5



poskytování pracovního místa. Výjimku tvoří pouze situace u spotřebních družstev, kde z povahy věci vyplývá hlavní smysl sdružování nikoliv v získávání pracovního místa, ale v jiných přínosech, obdobně jako u ostatních družstev resp. u družstev v oblasti služeb. Jak ukazují výsledky provedeného výzkumu, jedná se o plnění spektra očekávání s výrazněji sociálními rysy, jako např. spojení sil pro dosažení cíle, partnerský přístup, spolupodílení se na řízení, kolektivní motivace apod. Zde je ale třeba si připomenout, že kategorii ostatních družstev, tedy družstev ve službách, tvoří především mikro a malé podniky.

### Struktura členů družstva

Velký hospodářský potenciál družstva, jako právní formy podnikání a formy sdružování ekonomických subjektů, lze spatřovat v možnosti sdružovat jak fyzické tak právnické osoby.

Tabulka č. 6: Struktura členů družstva podle velikosti podniku

	struktura dle členství PO a FO							
	celkem		jen FO		jen PO		FO i PO	
velikost	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
mikro	59	100	35	59,32	5	8,47	19	32,20
malé	90	100	59	65,56	5	5,56	26	28,89
střední	79	100	37	46,84	0	0,00	42	53,16
velké	22	100	18	81,82	0	0,00	4	18,18
celkem	250		149		10		91	

Zdroj: Autor.

Číselné údaje obsažené v tabulce č. 6 dokládají, že ve sledovaném souboru družstevních subjektů jsou zastoupena družstva jejichž členskou základnu tvoří výhradně fyzické osoby, družstva s členstvím pouze právnických osob i subjekty sdružující jako členy fyzické i právnické osoby zároveň. I co do četnosti sledovaných subjektů předmětný výzkum tedy plně pokrývá možnou varietu kombinací strukturálního zastoupení fyzických a právnických osob jako členů družstva.

Tabelované údaje ukazují dominující četnost družstevních subjektů sdružujících pouze fyzické osoby v zásadě u všech velikostních kategorií družstevních podniků. Dominance této členské struktury byla očekávatelná. Naprostá většina stávajících družstev má původ v transformaci družstev z období centrálně plánovacího systému, jejichž členy byli výhradně fyzické osoby. Zastoupení družstev s členskou základnou spoluvytvářenou fyzickými i právnickými osobami a subjektů s členskou strukturou tvořenou jen právnickými osobami představuje relativně nový jev.

Jak ukázaly výsledky výzkumu a jak je zřejmé i z grafu, sdružením právnických osob vnikají obvykle družstva provozující mikro a malé podniky. Sdružením vzniklé ekonomické jednotky totiž zabezpečují pro své členy specifické činnosti a služby, které sice nevyžadují velký počet pracovníků, ale jichž by sdružení členové jednotlivě plně nevyužili. Jedná se například o činnost vedení účetnictví a finančního poradenství, zajišťování odbytu, správy a obhospodařování lesů a parků apod. V zásadě s obdobnými cíli jsou zakládána i družstva o malém počtu pracovníků s členstvím jak právnických tak fyzických osob. Například členem družstva poskytujícího služby se vedle podnikatelů - právnických osob, stane i podnikatel - fyzická osoba. U družstev se středním a velkým počtem pracovníků je jako příklad možno uvést členství dodavatelské obchodní organizace ve spotřebním družstvu, nebo zařazení osamostatněné zpracovatelské či restaurační a ubytovací jednotky jako člena zemědělského družstva apod.

Tabulka č. 7: Struktura členů družstva podle oboru činnosti

	struktura dle členství PO a FO							
	celkem		jen FO		jen PO		FO i PO	
obor	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
zemědělská	117	100	95	81,20	1	0,85	21	17,95
výrobní	83	100	75	90,36	0	0,00	8	9,64
spotřební	19	100	16	84,21	0	0,00	3	15,79
ostatní	50	100	25	50,00	8	16,00	17	34,00
celkem	250		211		9		49	

Zdroj: Autor.

V tabulce č. 7 zachycené výsledky výzkumu sledovaného souboru družstev ukazují velmi diferencované zastoupení fyzických a právnických osob v jejich členské základně ve vazbě na obor činnosti. Dokládají dominující postavení družstev s výhradním členstvím fyzických osob ve všech oborech podnikatelské činnosti. Zároveň ale potvrzují tendenci, že se v zásadě u všech oborů činnosti postupně prosazují družstva se souběžným členstvím jak fyzických tak právnických osob. Komplikovanější je situace u výskytu družstev tvořených pouze členy - právnickými osobami. Jejich významnější zastoupení bylo zaznamenáno jen u oboru služeb (ostatní) a okrajově u zemědělských družstev.

Zdá se, že s rozvojem hospodářských vztahů a s rostoucím tlakem na ekonomickou výkonnost se otevírá stále větší prostor pro sdružování, včetně zakládání a rozvíjení družstev. Vytváření družstev se souběžným členstvím právnických a fyzických osob, či tvořených výhradně právnickými osobami, zdá se být možným novým rozvojovým směrem.

## ZÁVĚR

Provedený výzkum družstevnictví je založen na šetření ve výběrovém souboru družstev. Obsáhl spektrum oborů činnosti a velikostních kategorií družstevních subjektů podnikatelského typu. Splnil své poslání a umožnil poznání a vyjádření základních relací mezi zkoumanými veličinami a zjištění některých tendencí projevujících se v českých družstvech, jako hospodářských společenstvech.

V rámci zkoumání přínosů družstva pro své členy, byla zaznamenána zásadní preference ekonomických charakteristik. Svou četností zde dominuje zájem na zhodnocování kapitálových vkladů a zájem na získání pracovního místa, které jsou zdůrazňovány v podstatě u všech velikostních kategorií družstev. Diferencovanější situace byla zjištěna u členění podle předmětu činnosti. Na prvním místě pořadí očekávaných přínosů z členství u výrobních družstev a na druhém místě u zemědělských družstev se umístilo získání pracovního místa. U spotřebních družstev a družstev v oblasti služeb (ostatní), se na druhém místě umístily jiné přínosy, zahrnující rovněž plnění ekonomicky orientovaných očekávání, jako jsou nízké nároky na kapitál, snadnost založení, posílení ekonomického postavení apod. Oceňování družstva jako poskytovatele pracovního místa je nejvýraznější ve družstvech střední velikosti a v zemědělství a výrobě.

Sledovaný soubor družstevních subjektů umožnil plně pokrýt možnou varietu kombinací strukturálního zastoupení fyzických a právnických osob jako členů družstva. Výzkum zaznamenal dominující četnost družstevních subjektů sdružujících pouze fyzické osoby u všech velikostních kategorií. Družstva s členstvím pouze právnických osob byla zjištěna pouze u velikostních kategorií mikro a malé podniky a v zásadě pouze v oboru činnosti služby. Souběžné členství právnických a fyzických osob bylo v diferencované míře

zaznamenáno u všech sledovaných velikostních kategorií i oborů činnosti družstev. Zjištěná zastoupení družstev s členskou základnou spoluvytvářenou fyzickými i právníckými osobami a subjektů s členskou strukturou tvořenou jen právníckými osobami představují relativně nový jev a zdají se nasvědčovat rostoucí prestiži družstva jako právní formy podnikání.

## LITERATURA

- [1] HELEŠIC, F. *Evropské družstvo*. 1. vyd. Praha : Družstevní asociace České republiky, 2004. 123 s. ISBN 80-86426-18-1
- [2] HESKOVÁ, M., WILSON, M., ŠÚBERTOVÁ, E., LONERGAN, G. *Encyklopedie družstevnictví - Svazek 1*. 1. vyd. Bratislava : KARTPRINT, 2005, 71 s.. ISBN 80-88870-51-8
- [3] HESKOVÁ, M. a kol. *Encyklopedie družstevnictví - Svazek 2*. 1. vyd. Bratislava : KARTPRINT, 2006, 110 s.. ISBN 80-88870-61-5
- [4] HOLEJŠOVSKÝ, J., ŘÍMALOVÁ, O. *Družstva*. 2. vyd. Praha : C.H.Beck, 1999. XXII. 494 s. ISBN 80-7179-812-6
- [5] HUNČOVÁ, M. *Družstva a jejich role v tržní ekonomice*. 1. vyd. Ústí nad Labem : Univerzita J. E. Purkyně, 2006. 197 s. ISBN 80-7044-810-5
- [6] Synek, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2000. xxii, 456 s. ISBN 80-7179-388-4
- [7] ŠÚBERTOVÁ, E. *Družstevníctvo v procese globalizácie*. 1. vyd. Bratislava : KARTPRINT, 2004, 193 s., ISBN 80-88870-34-8
- [8] ŽÁK, M. a kol. *Velká ekonomická encyklopedie*. 2. vyd. Praha : Linde Praha, a.s., 2002. 888 s. ISBN 80-7201-381-5
- [9] Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů

doc. Ing. Jiří Novotný, CSc.  
KPH ESF MU v Brně  
Lipová 41A  
612 00 Brno  
tel.: +420549496329  
[novotji@econ.muni.cz](mailto:novotji@econ.muni.cz)

# **Začlenění manažera inovací do organizační struktury podniku**

## **Integration of innovation manager into organisation structure of company**

**Jaroslav Novotný, Kateřina Hrazdilová Bočková**

### **ANOTACE**

Předkládaný příspěvek se zaměřuje na manažera inovací a jeho začlenění do organizační struktury podniku. Pokud chce podnik získat konkurenční výhodu, měl by se zabývat inovacemi a zařadit manažera inovací do organizace. Většina českých podniků však tuto skutečnost zcela opomíjí a na vyhledávání inovačních námětů se zaměřuje teprve pokud dosáhne záporného výsledku hospodaření či zákazníci již nejeví zájem o produkty společnosti. V západní Evropě je zaměstnávání manažera inovací běžně se vyskytující skutečností, v České republice existují takové podniky pouze ojediněle. Příspěvek slouží k inspiraci českých podniků, jak po vzoru největších inovátorů zvýšit svoji inovační schopnost vytvořením pozice manažera inovací. Podnik se tak může zviditelnit před konkurencí a zvýšit prodejnost svých výrobků a služeb.

### **KLÍČOVÁ SLOVA**

Inovace, manažer inovací, organizační struktura.

### **ANNOTATION**

This paper focuses on the manager of innovation and his integration into the organizational structure. If a company wants to gain a competitive advantage, it should engage in innovation and it should integrate the innovation manager into the organization. Most Czech firms, however, completely ignore this fact and the search for innovative ideas starts only if the company reaches a negative profit and customers do not seem to be interested in the products. In Western Europe, the employment of manager of innovation is commonly occurring factor, whereas in the Czech Republic there are such companies very rarely found. The paper is dealing with inspiring the Czech companies, how to increase their capacity for innovation with creating executive positions of innovation manager as foreign companies are doing. The company can be better than the competition and it can increase the marketability of their products and services.

### **KEY WORDS**

Innovation, innovation manager, organization structure.

### **ÚVOD**

Základním předpokladem úspěšného managementu inovací je jeho zakotvení do organizační struktury. Pouhým letným pohledem na povahu inovací je jasné, že zatímco většina úkolů a úloh v podniku má svého přesného adresáta, inovace jsou v tomto ohledu do jisté míry Popelkou, která svého „urgovatele“ postrádá. Proto je zapotřebí ho „uměle“ vytvořit. Otázku, kterou si musíme v takovémto zamyšlení klást, není „Vytvořit?“, ale „Jak ho vytvořit co nejefektivněji?“

Budeme potřebovat člověka schopného zajistit kontinuální vývoj našeho podniku. Manažer inovací nemusí být na slovo vzatým odborníkem na danou problematiku. Tento požadavek je naprosto samozřejmý už z důvodu, že doba polyhistorů, kteří uměli všechno na světě, již dávno minula. Úspěšný inovační tým musí být složený z mnoha odborníků mnoha oborů. Poslední dobou se také ukazuje jako velmi výhodné přizvat k inovačnímu procesu i zákazníky. Tento krok má nepochybně svou logiku - inovace provádíme hlavně pro zákazníky. Ovšem ne u všech je taková iniciativa nezbytná a žádoucí - u změn vnitřní komunikace v podniku nám budou zákazníci neprospěšní.

## 1. DŮLEŽITOST INOVACÍ PRO ORGANIZACI

Nejen z velikosti podniku nebo vlastnictví určitého majetku může společnost získat konkurenční výhodu, ale v současné době i pomocí vytvoření nových produktů nebo služeb. Nové výrobky pomáhají podniku zvýšit tržní podíl na trhu a dosáhnout vyššího zisku. Vývoj nových produktů je důležitý především pro neustále se měnící požadavky zákazníků a prostředí. V praxi však často dochází k napodobování původních originálních kroků a podniky musí neustále inovovat.

Inovace však nejsou jednoduchým úkolem a pokud chce být podnik úspěšný, měl by začlenit manažera inovací do své organizační struktury a vytvořit podpůrné prostředí pro inovace.

Bez ohledu na to, jak dobře jsou ve společnosti vyvinuty systémy pro rozpoznání a vývoj inovativních produktů, nebudou tyto systémy fungovat správně, pokud společnost nevytvoří vhodnou organizační strukturu.

## 2. MANAŽER INOVACÍ

Manažer inovací sehrává důležitou roli. Existuje několik variant, jak tuto funkci zajistit. Jednou z možností je přidělení funkce stávajícímu či nově přijatému zástupci managementu. Vzhledem k časté komunikaci s řediteli je podstatné, aby byl členem vedení. Manažer vykonávající inovace by měl ctít stanovený systém práce a identifikovat se s inovační strategií. Ve většině společností je manažer inovací často zaměňován s výzkumným pracovníkem, který však i přes jeho odbornost, nezastává pozici v managementu. Kvalifikační a osobnostní předpoklady manažerů patří mezi hlavní podmínky rozvoje firmy. Na manažerech, kteří jsou orientováni na řešení situací a mají dovednosti tvořit a rozvíjet vize, je založena strategie úspěšné inovačně orientované společnosti.

Mezi jeho vlastnosti by měly patřit výborné organizační schopnosti, chápavost, dodržování stanoveného systému práce, pořádnost, pečlivost a vytrvalost. Dobré komunikační dovednosti, schopnost naslouchat stimulům a řízení lidí z vnějšího prostředí patří k základním předpokladům vykonávání funkce manažera inovací. Měl být přirozenou autoritou vůči svěřenému kolektivu. Pouze tak může přesvědčit všechny pochybující lidi o potřebnosti inovací. Naopak mezi požadované vlastnosti manažera inovací nemusí patřit kreativita.

Manažerovi inovací je delegována pravomoc požadovat splnění jednotlivých termínů i náplně činností a výstupů systému. Má možnost nejen motivovat ostatní zaměstnance pomocí odměn i za nezrealizovanou inovaci, ale i postihnout pracovníky za nesplnění lhůt. Nikdy však nesmí pokutovat osoby, jejichž inovační nápad nebyl proveden. Mohlo by dojít k situaci, kdy by se zaměstnanci obávali snížení platu a raději by své nápady nezveřejňovali.

### 3. ORGANIZAČNÍ STRUKTURY V INOVAČNÍCH PROJEKTECH

Vhodně zvolené organizační struktury mohou být prvořadým činitelem úspěšnosti a snižování rizik inovací produktů v podnicích. Mohou sloužit jako nástroje pro efektivní tvorbu inovací.

*„Mnoho podnikatelských procesů je vzájemně provázaných, proto je inovace produktu a jeho nabídky spojena také s inovací vazeb (tedy **organizační struktury**) mezi jednotlivými procesy a podprocesy v organizaci. Inovace produktu je spojena s inovací vazeb mezi procesy výzkumu a vývoje, technické přípravy výroby, výrobních procesů a procesů marketingu a prodeje. Inovace nabídky nových produktů je spojena s inovací marketingu, prokury a logistiky. Mnoho zpoždění vstupu nových produktů na trh je vyvoláno právě špatnou spoluprací mezi jednotlivými procesy. Při vytváření efektivních vazeb mezi jednotlivými procesy se musí uplatnit především: komunikační vazby opírající se o jednotný slovník transformace informací mezi podprocesy, společně sdílené a jednotné cíle inovačního projektu, multidisciplinární přístup k řešení problémů jednotlivých projektů. Je to právě lidský faktor – schopnosti, znalosti a dovednosti pracovníků organizace, který je hlavním zdrojem pro inovaci vazeb mezi jednotlivými inovačními projekty a zabezpečujícími procesy.“*  
[1]

Mají-li být organizační struktury skutečně efektivní, musí podporovat:

- vlastní tvorbu námětů na inovace produktů,
- cílevědomé, aktivní a soustavné vyhledávání a shromažďování námětů na inovace produktů,
- účinné vyhodnocování získaných námětů na inovace produktů, zajištění kvalitního výběru námětů k jejich dalšímu rozpracování a komerčnímu uplatnění ve formě nových produktů,
- zajišťovat patřičně rychlé a komplexní uskutečnění celého souhrnu prací, které si inovace produktů vyžadují, mají-li být pro podnik efektivní, komerčně úspěšné.

Management podniku by měl zabezpečit (a prvořadým nástrojem pro to jsou právě vhodně zvolené organizační struktury), aby se inovace produktů připravovaly a uskutečňovaly jako komplexní inovační akce. Tyto akce mají obsahovat věcně, časově a nákladově vzájemně vyvážený a sladěný soubor dílčích inovací, tvořících danou inovační akci. Hlavní příčinnou komerčního neúspěchu inovací produktů bývá jejich nekomplexní řešení.

Vzhledem ke komplexní povaze a tvůrčímu charakteru procesu tvorby inovací se při organizačním zabezpečování této tvorby často osvědčují různé formy cílově programových struktur řízení. Při jejich aplikaci se využívají např. rozmanité modifikace tzv. maticových organizačních struktur, dále tzv. pružných struktur, a tedy i zásady a prvky projektového řízení a týmové spolupráce.

### 4. NEJVĚTŠÍ SVĚTOVÍ INOVÁTOŘI ROKU 2009

Zajímavým by mohl být pohled na organizační strukturu deseti největších inovátorských firem na světovém trhu. Pro toto srovnání použijeme žebříčku, který sestavil americký magazín FastCompany, zveřejněný v únoru 2010. Toto pořadí je následující:

1. Facebook – společnost provozující stejně nazvaný, světově známý projekt sociální sítě. V nedávné době prolomil hranici 400 milionů uživatelů na celém světě. Momentálně nejrozšířenější sociální síť na světě s velkým vlivem.
2. Amazon – provozovatel celosvětově působícího internetového obchodu na světě.

3. Apple – společnost podnikající v oblasti výpočetní techniky. Vedená charismatickým Stevem Jobsem, považovaným za jednoho z největších inovátorů přelomu 20. a 21. století a inovátorským guru.
4. Google – provozovatel světově nejspěšnější vyhledávač [google.com](http://google.com) mimo vyhledávání se angažuje v oblasti streamovaného videa - server [Youtube.com](http://Youtube.com) a mnoho dalších služeb. Mezi další služby, poskytované společností Google patří e-mailová schránka Gmail nebo on-line kancelářský balík Google Docs nebo konkurent FaceBooku Google Wave.
5. Huawei – největší poskytovatel mobilních komunikačních služeb v jihovýchodní Asii, pomalu se dostává i do Evropy - získal kontrakt na vybudování 4G sítě v Norsku. Dostal přednost před giganty, jako jsou Nokia nebo Ericsson.
6. First Solar – společnost je leaderem ve snižování nákladů na výrobu elektřiny ze solární energie. Jako první se jí podařilo snížit cenu pod \$1 za watt a zakotvila svoji cenu na \$0,85.
7. PG&E – velká energetická společnost v USA. Vyrábí elektřinu ze všech druhů energie a inovuje pohledem na nové možnosti získávání elektřiny. Má kontrakt na umístění panelů na oběžnou dráhu a dodávky elektřiny na Zemi.
8. Novartis – švýcarský výrobce léků, třetí největší firma zabývající se výrobou léků. V nedávné době se dostala na trh s několika léky na vzácné a těžko léčitelné choroby.
9. Walmart – největší řetězec maloobchodů na světě. Začínal hlavně v USA. Momentálně se zaměřuje na oblasti, jako jsou ekologičtější žárovky, znovupoužitelné tašky, lepší design obchodních míst nebo vylepšení zásobovacího řetězce.
10. HP – společnost proslavená hlavně v oblasti výpočetní a tiskové techniky.

Všechny tyto firmy jsou ve svém oboru velmi uznávanými inovátory. Jejich organizační struktura je nesporně přizpůsobena inovačnímu procesu.

Zajímavým faktem je, že všechny výše zmiňované firmy mají liniovou strukturu. Její výhodou je nepochybně jasné definování nadřízenosti a podřízenosti. Většinou se jedná o firmy založené jedním nebo několika málo lidmi, které prošly velmi dynamickým růstem během několika málo let. Jako nejzářnější příklad můžeme uvést společnost FaceBook, založený teprve v roce 2004, nebo Amazon a Google založené v roce 1995 respektive 1998 v případě Google.

Pouze jeden z těchto leaderů v inovacích má v nejvyšším vedení člověka zodpovědného za inovace nebo za vývoj. Můžeme tedy předpokládat, že začlenění manažera inovací do nejvyššího vedení není ve firmách vhodné a žádoucí. Na druhou stranu je třeba je vybavit širokou paletou pravomocí a možností spolupracovat s lidmi postavenými ve firmě jak nad nimi, tak i pod nimi. Jako nejvhodnější se jeví jeho vydělení ze struktury podniku, aby na něj nebyly vyvíjeny tlaky jak shora, tak ani zespod. Má mít jasnou pravomoc vyžadovat a odměňovat nebo postihovat plnění nebo neplnění plánu inovací nebo úkolů, které na sebe vzali jednotliví pracovníci (nebo které jim byly uloženy).

Manažer inovací postavený na úrovni nejnižšího managementu má nad sebou příliš dlouhou cestu pro realizaci jeho náplně práce. Návrhy na zlepšení budou tedy mít dlouhou cestu k osobám, které je budou posuzovat a tím dojde k jejich zdržení a k nedostatečné razanci nástupu inovačního procesu, který mohli konkurenti díky rychlejšímu byrokratickému procesu realizovat rychleji.

Nabízí se i možnost umístění inovačního teamu do pozice štábu. Zde má možnost jasného začlenění do struktury a nemusí se obávat složitých organizačních struktur, ani zdoluhavého postupu jeho návrhů na změny, stejně jako odtržení od reality provozu podniku. Bohužel, tento typ žádný z českých podniků neuplatňuje.

## ZÁVĚR

Je třeba si uvědomit, že inovátoři nejsou pouze zaměstnanci v útvaru vývoj a výzkum. Ano, zastoupení inovací a tvořivých osobností je tak zcela jistě více než v útvarech jiných. Stále ale můžeme předpokládat, že invence nejsou vyhraněné jen několika vyvoleným, jakýkoli zaměstnanec může dostat originální a realizovatelný nápad, kterým přispěje k dosahování cílů podniku. Nemůžeme ale tvrdit, že každý manažer každého útvaru je manažer inovací. Manažer inovací by měl stát v čele útvaru vývoje a výzkumu, protože to je přesně to místo, kde se soustřeďuje ve větší míře tvořivost. Právě zde by měl manažer inovací být, osvojovat si invence svého týmu a být schopen se s nimi prosazovat u vrcholového vedení.

Dle mého názoru, manažer inovací nespadá ani do top-managementu, ale ani do low-managementu. Ideální je middle-management, který se vyznačuje řízením jednotlivých útvarů, nikoli celých divizí. Takto se může manažer inovací soustředit právě na nové možnosti a řešení, které má na starost.

## LITERATURA

- [1] Fast Company [online]. 2010 [cit. 2010-03-28]. *Most Innovative Companies | The Fast Company Blog | Fast Company*. Dostupné z WWW: <<http://www.fastcompany.com/mic/2010>>.
- [2] HRÁZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. *Řízení inovací*. Zlín : Academia Centrum, 2009. 222 s. ISBN 9788073188108.
- [3] PERROTTE, A. M. [online]. 13 March 2010 [cit. 2010-03-28]. *Facebook has 400 million users. How responsible is it for the behaviour of its growing number of vandals and thugs?*. Dostupné z WWW: <[http://www.mercatornet.com/articles/view/facing\\_up\\_to\\_grown-up\\_responsibilities/](http://www.mercatornet.com/articles/view/facing_up_to_grown-up_responsibilities/)>.
- [4] S. YOUNG, J. L. SIMON, W. *Icon*. 1st issue. [s.l.] : [s.n.], 2005. 368 s. ISBN 0471720836.
- [5] Informace o korporaci [online]. 2010 [cit. 2010-03-28]. Informace o korporaci - Přehled společnosti. Dostupné z WWW: <<http://www.google.com/corporate/>>.

Ing. Kateřina Hrazdilová Bočková, Ph.D.  
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky, Ústav podnikové ekonomiky  
Mostní 5139  
760 01 Zlín  
[katerina.hrazdilova@centrum.cz](mailto:katerina.hrazdilova@centrum.cz)

PhDr. Ing. Mgr. Jaroslav Novotný, MBA, MSc.  
Prešovská univerzita v Prešově  
Fakulta manažmentu  
Konstantinova 16  
080 01 Prešov  
[755@uh.cz](mailto:755@uh.cz)



# Význam konkurencieschopnosti pre ekonomiku

## Importance of competitiveness for economy

Andrej Oravec

### ANOTACE

Makroekonomická úroveň z hľadiska konkurencieschopnosti, je tá najkontroverzejšia. Jedná sa o úroveň konkurencieschopnosti štátov, alebo skupín štátov. Jedná sa o relatívne novú tému, ktorá sa do popredia v svetovej ekonomike dostáva až v posledných troch desaťročiach. To súvisí so zmenami v svetovej ekonomike, kedy globalizácia vedie k istému zviditeľneniu konkurencie jednotlivých krajín a makroregiónov.

### KLÍČOVÁ SLOVA

Konkurencieschopnosť, globalizácia, liberalizácia, životná úroveň.

### ANNOTATION

The macroeconomical level is the most contestational from competitiveness point of view. It is a standard of state competitiveness, or competitiveness in group of states. It is a relative new theme, which occurs in world economy in last 3 decades. It is connected with changes in world economy, when globalization leads to highlighting of competitiveness of countries and regions.

### KEY WORDS

Competitiveness, globalisation, liberalisation, living standard.

### ÚVOD

Trvalý rast konkurencieschopnosti je nutným a veľmi dôležitým predpokladom úspešného zvládnutia globalizačných vplyvov na národné ekonomiky. Liberalizované a dynamické trhy, neustále sa meniace preferencie zákazníkov, nová štruktúra produkcie a práce vedie k prehodnoteniu predstavy o produktivite. Taktiež konkurencieschopnosť podnikov je teraz stále viac založená, popri cenových a kvalitatívnych hľadiskách, na rýchlosti, flexibilitu a schopnosti prispôbovať sa požiadavkám zákazníkov, na znalostnej úrovni zamestnancov a na inováciách. „Ľudský a sociálny kapitál sa stávajú faktormi, ktoré čoraz viac určujú úspech v dosahovaní dlhodobej produktivity a konkurencieschopnosti podnikov i národných ekonomík.“<sup>195</sup>

### CÍL A METODIKA

Cieľom príspevku je na základe širokého spektra teoretických prác ako aj empirických výsledkov a tiež výsledkov vlastného výskumu predložiť analýzu dôležitosti a významu konkurencieschopnosti národnej ekonomiky v období globalizácie svetového hospodárstva.

Pre dosiahnutie stanoveného cieľa bola zvolená metodika výskumu, determinovaná podstatou skúmaného problému, teoretickým rámcom a samotným cieľom príspevku. Zvolený

---

<sup>195</sup> Fageberg, G. J. – Knell, M. – Srholec, M.: The Competitiveness of Nations: Economic Growth in the ECE Region, Paper prepared for presentation at the UNECE Spring Seminar, Competitiveness and Economic Growth in the ECE Region, Geneva, 2004.

metodický prístup je hypoteticko – deduktívny model zdôvodňovania a logickej argumentácie, ktorý je súčasne prevládajúcim vedeckým prístupom v oblasti medzinárodného podnikania. Tento vychádza z troch úrovní analýzy:

1. všeobecné vysvetlenie javu,
2. analýza konkrétnej situácie, konkrétneho prípadu,
3. určenie podmienok, za akých všeobecné vysvetlenie platí pre konkrétnu situáciu.

## VÝSLEDKY

Autor príspevku je názoru, že sa mu podarilo v predkladanej práci vecne naplniť stanovený cieľ. V navrhnutých súvislostiach bola preskúmaná úloha zahraničnoobchodnej politiky a jej vplyv na konkurencieschopnosť v období globalizácie svetového hospodárstva.

V období globalizácie vo vývoji svetového hospodárstva otázka zvyšovania konkurencieschopnosti zohráva stále dôležitejšiu, ak nie najrozhodujúcejšiu úlohu. Významnou sa ukázala aj úroveň a úspešnosť presadzovania zahraničnoobchodnej politiky pri formovaní podnikateľského prostredia, ktorá vytvára základné predpoklady zvyšovania konkurencieschopnosti, predovšetkým primeranou aktívnou proexportnou politikou, podporou tvorby znalostnej ekonomiky, financovaním výskumu a vývoja a pozitívnym zviditeľňovaním krajiny v zahraničí.

### **Význam konkurencieschopnosti pre ekonomiku**

Bol to predovšetkým úspech ázijských krajín, ktorý priviedol ekonomiky USA a Európy k úvahám, ako tejto konkurencii čeliť. Začalo sa tak premýšľať nad zdrojom tohto úspechu a nad tým, čo zmeniť v domácich ekonomikách alebo inštitucionálnom usporiadaní svetovej ekonomiky, aby to boli opäť Európa a USA, kto udáva smer. Sledovanie národnej konkurencieschopnosti sa tak začalo inštitucionalizovať. Postupom času začali vznikať rôzne organizácie pre konkurencieschopnosť, ktorých predmetom činnosti je analýza konkurencieschopnosti ekonomík v porovnaní s hlavnými rivalmi v svetovej ekonomike. Na základe týchto analýz sú doporučované opatrenia, ktoré sú následne s väčšími či menšími úspechmi realizované v hospodárskych politikách národných ekonomík. Úlohou hospodárskej politiky je vytvárať také podmienky, aby mohli podniky efektívne fungovať a inovovať. Preto je treba zdôrazniť, že ak zdrojom jej konkurencieschopnosti je kreativita, potom sú to práve kreatívne podniky, ktoré ju tvoria. Hospodárska politika má pochopiteľne množstvo nástrojov, ktorými môže ovplyvňovať mikroekonomickú sféru. V posledných rokoch sú v tejto oblasti akcentované najmä trh práce, ochrana hospodárskej súťaže a podpora inovácií. Pojem konkurencieschopnosti sa nezužuje iba na priamych účastníkov trhu, v rovnakej miere môžeme merať a hodnotiť konkurencieschopnosť krajiny, regiónu, obyvateľstva alebo verejnej inštitúcie či politickej strany. Toto hodnotenie však neznamená vzťah ku konkurencii z hľadiska pohľadu zákazníka, ale z hľadiska vytvárania verejnej mienky, podporných stanovísk k podnikaniu, alebo postavenia v spoločenskej alebo politickej akceptácii. Z tohto pohľadu rozhodujúci záujem vytvára konkurencieschopnosť krajiny, ktorá znamená v prvom rade medzinárodnú politickú akceptáciu a v ďalšom rade podporu pre obchod a investície. Medzi najdôležitejšie objektívne, merateľné faktory patria: miera hospodárskeho rastu národného hospodárstva, vývoj investícií, obchodnej a platobnej bilancie, zamestnanosti, úrovne cien, stavu, vývoja a deficitov verejných financií, produktivity, vzdelanosti, úrovne technológií, výskumu, zdravotnej starostlivosti.

Ako už bolo uvedené, pojem konkurencieschopnosti štátu je dôležitou podmienkou konkurencieschopnosti podnikovej sféry. Prirodzene nie je možné vylúčiť individuálne schopnosti jednotlivých podnikov byť konkurencieschopné na zahraničných trhoch aj bez podpory konkurencieschopného prostredia. Blahobyť celej spoločnosti však nemôže byť

založený iba na vybraných podnikoch, ale na konkurencieschopnosti podnikovej sféry ako celku.

Globalizačné javy sa premietajú na jednotlivé ekonomiky ako aj podniky zvýšením konkurenčných tlakov. V tomto vysoko konkurenčnom prostredí sú všetky podniky konfrontované s konkurenciou, ktorá prekračuje politické a geografické hranice. Zachovanie a rast konkurencieschopnosti sa stáva prvoradou úlohou manažmentov všetkých podnikov, no zároveň aj manažmentov štátov, pretože konkurencieschopnosť na všetkých úrovniach je podmienkou prosperity, no niekedy aj prostého prežitia. V tomto procese nie je možné oddeliť rast konkurencieschopnosti makroprostredia od mikroprostredia, ktoré spolu vytvárajú synergiu, dávajúcu vysokú pridanú hodnotu celému obyvateľstvu.

Konkurencieschopnosť hospodárstva krajiny má podstatný význam pre prosperitu jej obyvateľov, lebo zabezpečuje rast produkcie, vysokú zamestnanosť v stabilnom, udržateľnom prostredí. V rýchlo sa rozvíjajúcej svetovej ekonomike, je jedným z kľúčov konkurencieschopnosti adaptabilita. Ekonomika je adaptabilná, ak môže rýchlo akumulovať a prerozdeliť zdroje v snažení o využitie otvárajúcich sa nových vhodných príležitostí, pri súčasnom plnom využívaní všetkých svojich konkurenčných výhod a predností. Adaptabilita má zásadný význam nielen z hľadiska rozvoja a rastu krajiny, ale tiež z hľadiska možnosti pružnej reakcie na ekonomické šoky.

Adaptabilnosť hospodárstva na veľmi rýchle technologické zmeny a požiadavky zákazníkov vyžaduje kombináciu makrostability s mikromobilitou, ktorá zabezpečuje permanentnú konkurencieschopnosť. Trvalý rast konkurencieschopnosti však možno dosiahnuť len prechodom od zaužívaných stereotypov v myslení a konaní, k systematickému porovnávaniu konkurencieschopnosti na rôznych úrovniach – nadnárodnej, národnej, odvetvovej, až po podnikovú úroveň zo stavom najlepším na danej úrovni. „Porovnávanie na národnej a nadnárodnej úrovni sú síce veľmi dôležité pretože mapujú pozíciu hospodárstva štátu avšak nemenej dôležité je, aby i porovnávanie na nižších úrovniach mali nadnárodnú dimenziu. Podniky resp. odvetvia ktoré pri permanentných porovnávaníach svojej konkurencieschopnosti budú postrádať takúto dimenziu nebudú schopné dlhodobo odolávať konkurenčnému tlaku Spoločného trhu krajín EÚ, ako aj fenoménu globalizácie a skôr či neskôr zaniknú.“<sup>196</sup>

V súvislosti s kreovaním stratégie globálnej konkurencieschopnosti našej ekonomiky je potrebné vychádzať z toho, že sú to relatívne nezávislé stratégie TNK, ktoré dnes patria k najdôležitejším faktorom prebiehajúcej reštrukturalizácie ekonomickej architektúry našej planéty. „V dôsledku toho dochádza k zásadnému obsahovému posunu a modifikácii úlohy štátu. Z podpory exportnej expanzie domácich podnikateľov využívajúcich domáce komparatívne výhody a ochranárskych a protekcionistických praktík proti hospodárskej expanzii zo zahraničia, sa funkcie štátu posúvajú a modifikujú na takú cielenú podporu vytvárania a kultivovania dynamických komparatívnych výhod, ktorá predstavuje ústretovú adaptáciu na podmienky globalizačných procesov, s cieľom čo najlepšie participovať na efektoch globálneho využívania komparatívnych výhod.“<sup>197</sup> Ide predovšetkým o podporu a investovanie do vytvárania a zveľaďovania komparatívnych výhod, ktoré na jednej strane vytvárajú domácim podnikom priaznivé podmienky na zvyšovanie kvalitatívnej konkurencieschopnosti ich exportu, a zároveň sú dostatočne atraktívne na priťahovanie sofistikovanejších PZI, výdatnejších z hľadiska pridanej hodnoty. Dôležitou súčasťou týchto

<sup>196</sup> Šikula, M.: Utváranie znalostnej ekonomiky a spoločnosti ako základný determinant prístupu k vízií stratégie rozvoja slovenskej spoločnosti

<sup>197</sup> Chepeta, A. – Gaulier, G. – Zignago, S.: World Trade Competitiveness: a Disaggregated View by Shift-Share Analysis. CEPII, Working Paper, No 2005-23

úloh štátu je aj premyslené kreovanie investičných stimulov a podmienok, ktoré mu umožnia viesť účinný zápas so zahraničnými investormi o primeraný spravodlivý podiel na efektoch, ktoré títo dosahujú na základe komparatívnych výhod daného štátu.

Pri úvahách o voľbe konkrétnej stratégie konkurencieschopnosti v čase, keď určujúce globálne trendy smerujú k znalostnej ekonomike, je nevyhnutné brať do úvahy zásadný rozdiel v efektoch a diferenciačných účinkoch využívania komparatívnych výhod nízkych nákladov a komparatívnych výhod odvodených z inovácií a inovačného predstihu. Pri komparatívnej výhode nízkych nákladov je efekt jej využívania úmerný úspore z nižších nákladov, napríklad miezd.

Pri komparatívnych výhodách založených na inováciách a inovačnom predstihu, ktoré majú v dôsledku toho dynamický charakter, je situácia podstatne iná. Trhy výrazne diferencujú kvalitu a preferenčne honorujú inovované výrobky, v dôsledku čoho vznikajú medzi najnižšou, ešte predajnou kvalitou a špičkovou kvalitou, mnohonásobné rozdiely v cenách. Komparatívne výhody odvodzované z inovácií tak prinášajú nielen väčšie efekty, ale aj podstatne výraznejšie diferenciačné účinky v relácii ku krajinám, ktoré sa orientujú na komparatívne výhody nízkych nákladov v mzdovej oblasti. Z toho vyplýva kategorická požiadavka bezodkladne reálne začať a dlhodobo systematicky vytvárať predpoklady formovania a presadzovania stratégie konkurencieschopnosti, ktorou sa začne dynamicky meniť podiel využívania komparatívnych výhod nízkych nákladov v prospech komparatívnych výhod opierajúcich sa o inovácie. To znamená prioritne aktivovať a motivovať zvyšovanie synergetickej účinnosti vedy, inovácií, technológií, vzdelania a podnikavosti.

## ZÁVĚR

„V priebehu posledných desaťročí došlo práve v oblasti vymedzenia makroekonomickej konkurencieschopnosti k výraznému posunu. Zatiaľ čo predtým bola synonymom exportnej výkonnosti, dnes prevažuje skôr jej širšie, agregátne vymedzenie. Toto kladie dôraz na zvyšovanie príjmov obyvateľstva viac ako a exportnú výkonnosť. Pochopiteľne sa jedná o prepojené nádoby, lebo úspechy domáceho tovaru na zahraničných trhoch vo výraznej miere predurčujú rast životnej úrovne v domácej zemi. Konkurencieschopnosť je potom „schopnosť vyrábať výrobky a poskytovať služby, ktoré obstoja v teste medzinárodných trhov a zároveň schopnosť zachovávať vysokú a udržateľnú úroveň, alebo schopnosť vytvárať relatívne vysoký príjem a úroveň zamestnanosti v rámci medzinárodnej konkurencie.“<sup>198</sup> Problémom vymedzenia národnej konkurencieschopnosti z hľadiska úspešnosti jej produkcie na zahraničných trhov je rozdiel v miere otvorenosti, keďže väčšie ekonomiky sú zvyčajne menej otvorené, čo však ešte neznamená, že nie sú konkurencieschopné.

„Podľa moderného poňatia je teda konkurencieschopnou taká ekonomika, ktorá vykazuje vysokú životnú úroveň, na ktorej participuje čo najviac obyvateľov danej krajiny.“<sup>199</sup> Práve sociálne faktory spolu s ekonomickými sú dnes dôležitými súčasťami v hodnotení národnej konkurencieschopnosti. Ako tvrdí Krugman, konkurencieschopnosť možno chápať ako „kombináciu priaznivej obchodnej výkonnosti a niečoho navyiac.“<sup>200</sup> Jedným z faktorov, ktorý môže priaznivo pôsobiť na posilňovanie vonkajšej konkurencieschopnosti ekonomiky, je obchodná politika štátu.

<sup>198</sup> Smelíková, E: Dopady evropské integrace na počet firem v odvětví. In Konkurencieschopnosť a ekonomický rast. Nitra: SPU Nitra, 2008, s. 72--78. ISBN 978-80-552-0061-3

<sup>199</sup> Felipe, J.: a Note on Competitiveness, Unit Labor Costs and Growth: Is“ Kaldor’s Paradox“ a Figment of Interpretation. CAMA Working Paper Series, May 2005

<sup>200</sup> Krugman, P.: International Economics, 2005, ISBN 0321364066

## LITERATURA

- [1] FAGEBERG, G. J. – KNELL, M. – SRHOLEC, M.: *The Competitiveness of Nations: Economic Growth in the ECE Region*, Paper prepared for presentation at the UNECE Spring Seminar, Competitiveness and Economic Growth in the ECE Region, Geneva, 2004.
- [2] ŠIKULA, M.: *Utváranie znalostnej ekonomiky a spoločnosti ako základný determinant prístupu k vízii a stratégii rozvoja slovenskej spoločnosti*
- [3] CHEPTEA, A. – GAULIER, G. – ZIGNAGO, S.: *World Trade Competitiveness: a Disaggregated View by Shift-Share Analysis*. CEPII, Working Paper, No 2005-23
- [4] SMELÍKOVÁ, E.: *Dopady evropské integrace na počet firem v odvětví*. In *Konkurenceschopnosť a ekonomický rast*. Nitra: SPU Nitra, 2008, s. 72--78. ISBN 978-80-552-0061-3
- [5] FELIPE, J.: *a Note on Competitiveness, Unit Labor Costs and Growth: Is“ Kaldor’s Paradox“ a Figment of Interpretation*. CAMA Working Paper Series, May 2005
- [6] KRUGMAN, P.: *International Economics*, 2005, ISBN 0321364066

Ing. Andrej Oravec  
Žilinská univerzita, PEDAS  
01026 Žilina, Slovensko  
[andrejora@gmail.com](mailto:andrejora@gmail.com)

# **Analýza možností využitia „zeleného manažmentu“ v poisťovniach**

## **Analysis of the possibilities of green management utilization in the insurance companies**

**Erika Pastoráková, Zuzana Brokešová**

### **ANOTÁCIA**

Sme svedkami stúpajúceho počtu a intenzity prírodných katastrof, z ktorých mnohé sú dôsledkom ľudského ničenia životného prostredia. Verejnosť už dávno pochopila, že súčasný stav je neudržateľný a zmena je nevyhnutná. A práve spoločnosti, ako najväčší producenti znečistenia, hrajú v tomto nezastupiteľnú úlohu. Výsledkom doterajších snáh je začiatok éry budovania rôznych environmentálne prospešných systémov riadenia spoločností. „Zelený manažment“ (*green management*) je jedným z nich a chápe sa ako nová paradigma v oblasti manažmentu spoločností. Cieľom príspevku je poukázať na potrebu využitia environmentálne prospešných prístupov v riadení spoločností – poisťovne nevynímajúc a analyzovať úlohu poisťovní pri rozširovaní „zeleného manažmentu“ vnútri poisťovne, ako aj navonok. Príspevok je výstupom riešenia grantu VEGA s názvom „Dopad globalizačných a integračných procesov na slovenský poisťný trh II“.

### **KLÚČOVÉ SLOVÁ**

„zelený manažment“, poisťovníctvo, „zelené poistenie“, životné prostredie

### **ANNOTATION**

We are witnesses an increasing number and intensity of natural disasters. Many of them are caused by human destruction of the environment. The public has long recognized that the present state is unsustainable and change is necessary. And companies, as the biggest producers of pollution, play an irreplaceable role here. Result of past efforts is the start of creation of various environmentally beneficial systems of corporate governance. Green management is one of them and understood as a new paradigm in management of the companies. The aim of the paper is to highlight the need to use environmentally beneficial approaches in the management of companies - including the insurance companies and to analyze their role in expanding the green management within the insurance company, as well as externally. The paper is supported by grant VEGA entitled 'Impact of globalization and integration processes on the Slovak insurance market II'.

### **KEY WORDS**

green management, insurance industry, green insurance, environment

### **ÚVOD**

Pojmy ako globálne otepľovanie, klimatické zmeny, nedostatok prírodných zdrojov, „emisie oxidu uhličitého“ a mnoho ďalších sa stali bežnou súčasťou nášho života. Hoci sú príčiny týchto javov neustále predmetom vedeckých výskumov, je nesporné, že za mnohými z nich stojí ľudská činnosť. Už v roku 1972 americký ekonóm Dennis Meadows uvažoval, že

udržateľnosť priemyselnej civilizácie je obmedzená kapacitou našej planéty a podporil tak rozvoj environmentálne zameranej ekonómie, ktorá sa stala jednou z paradigiem súčasnej ekonómie (PEZZEY, TOMAN; 2002). Tento ekonomický model navrhuje orientovať sa na dlhodobu udržateľný ekonomický rast, ktorý by mal akceptovať možnosti našej planéty, predovšetkým brať do úvahy vzácnosť zdrojov. Okrem iného by sa ekonomické subjekty mali zamerať na využívanie obnoviteľných zdrojov energie a snažiť sa tak znižovať množstvo odpadu i znečistenia (CATO, 2009). Pozícia podnikateľských subjektov ako významných producentov znečistenia je v tomto smere veľmi významná. A ako je to s poisťovňami? Hoci neznečisťujú životné prostredie tak ako spoločnosti pôsobiace v oblasti priemyslu, aj poisťovne môžu zohrať významnú rolu pri rozmachu environmentálne prospešných produktov a technológií.

## CIEĽ A METODIKA

Cieľom predkladaného príspevku je poukázať na potrebu využitia environmentálne prospešných prístupov v riadení spoločností – poisťovne nevyvímajúc a analyzovať možnosti poisťovní pri napomáhaní rozširovania podpory ochrany životného prostredia vnútri poisťovne, ako aj navonok. Pre splnenie tohto cieľa najskôr definujeme podstatu „zeleného manažmentu“ a aplikujeme jeho princípy na podnikateľskú činnosť poisťovní pričom aplikácia týchto princíпов vychádza zo zohľadnenia špecifík činností poisťovní ako inštitúcií poskytujúcich produkty formou služieb. Následne budeme využívanie týchto prístupov demonštrovať na riešeníach skupiny Allianz, do ktorej spadá aj jedna z najväčších slovenských poisťovní Allianz - Slovenská poisťovňa, a.s. Kým však pristúpime ku konkrétnej aplikácii jednotlivých prístupov „zeleného manažmentu“ v poisťovníctve, je dôležité vymedziť chápanie „zeleného manažmentu“ v súčasnej odbornej literatúre. Keďže je tento pojem u nás relatívne málo rozpracovaný, vychádzame predovšetkým zo zahraničnej vedeckej a odbornej literatúry, kde sa na označenie techník a prístupov spoločností k ochrane životného prostredia používajú okrem názvu „zelený manažment“ aj pojmy ako „environmentálna zodpovednosť spoločnosti“, environmentálny manažment, environmentálny manažérsky systém a mnoho iných (HADEN, HUMPHREYS, OYLER; 2009).

Poslednou časťou príspevku je prípadová štúdia využívania techník „zeleného manažmentu“ v spoločnostiach skupiny Allianz. Údaje pre túto analýzu vychádzajú z podkladov zverejnených spoločnosťou. Keďže skupinu Allianz tvorí 38 spoločností, pričom každá z nich má flexibilitu v rozhodovaní o jednotlivých spôsoboch aplikácie environmentálne prospešných metód, analýza uvedená v príspevku je zameraná na centrálna riešenia.

## VÝSLEDKY

Ako sme naznačili, pre potreby analýzy možností využitia „zeleného manažmentu“ v poisťovniach je v prvom rade potrebné tento pojem vymedziť a stanoviť jeho základné prvky, ktoré budeme následne aplikovať na špecifickú činnosť poisťovní.

### **Vymedzenie „zeleného manažmentu“**

Ako sme už spomínali na označenie techník a prístupov spoločností k ochrane životného prostredia sa používajú okrem názvu „zelený manažment“ aj pojmy ako „environmentálna zodpovednosť spoločnosti“, environmentálny manažment, environmentálny manažérsky systém a mnoho iných (HADEN, HUMPHREYS, OYLER; 2009). Dôvodom nejednotnosti v názvosloví je najmä nový prístup k významu ochrany životného prostredia pri riadení spoločnosti (HADEN, HUMPHREYS, OYLER; 2009). Existuje množstvo názorov na chápanie „zeleného manažmentu“. Od jednoduchej redukcie spotreby papiera až po spôsob

novej firemnej stratégie, organizačnej reštrukturalizácie alebo kompletnej reorganizácie výrobných procesov. Avšak autori HADEN, HUMPHREYS a OYLER (2009, str. 1052) po preskúmaní mnohých definícií chápu „zelený manažment“ ako „postup, uplatňovaný v celej organizácii, zameraný na využívanie inovácií orientovaných na dosiahnutie udržateľnosti, redukciu odpadu, sociálnu zodpovednosť a konkurenčnú výhodu pomocou nepretržitého vzdelávania a vývoja a pomocou súhrnu environmentálnych cieľov a stratégií, ktoré sú plne včlenené medzi ciele a stratégie organizácie.“ Uvedený postup spočíva v realizácii takých aktivít, ktoré vznikajú ako odpoveď na trhové zlyhania, teda napríklad prípady, kedy existuje rozdiel medzi súkromnými a spoločenskými nákladmi činnosti.<sup>201</sup> „Zelený manažment“ sa tak stáva dôležitou súčasťou riadenia spoločnosti hlavne preto, lebo sa spravidla od manažérov požaduje, aby zdroje využívali múdro a zodpovedne, chránili životné prostredie, recyklovali a znovu využívali materiály, eliminovali toxíny škodlivé pre ľudí, redukovali skleníkové plyny a vyhýbali sa aktivitám, ktoré nezvratne ničia našu planétu (MARCUS, FREMETH; 2009).

Aj keď je vyššie uvedené správanie pre ďalšiu existenciu ľudstva nesmierne dôležité, je jasné, že väčšina spoločností, ktorých cieľom je dlhodobo profitovať, sa nebude prvotne zaujímať o spoločenské blaho. Avšak uplatňovanie techník „zeleného manažmentu“ si kladie za cieľ zlepšiť nielen environmentálny, ale aj obchodný výkon firmy. V čom spočítajú teda hlavné benefity vyplývajúce z uplatňovania „zeleného manažmentu“? Je možné ich vymedziť z dvoch pohľadov. Z pohľadu firmy je medzi hlavné benefity možné zaradiť redukciu nákladov na vstupy (energie i suroviny) čím je možné zvýšiť zisk, zlepšenie aspektov ľudského kapitálu - predovšetkým zvýšenie ich produktivity práce, ďalej zlepšenie reputácie spoločnosti a jej trhových podielov, diferenciácia produktu spoločnosti, a v neposlednom rade zvýšenie konkurencieschopnosti v dôsledku prilákania ďalšej skupiny zákazníkov citlivej na ochranu životného prostredia, resp. zvýšenie lojality zákazníkov. Z celospoločenského hľadiska vyústi redukcia nákladov na suroviny i energie najmä do efektov ako redukcia využitej energie, čím sa zníži emisia skleníkových plynov; zredukuje sa množstvo využitej vody, čím sa spomalí plytvanie vody; zredukuje sa množstvo odpadu, čím sa odbremenenia skládky odpadu a zároveň v dôsledku recyklácie a znovuvyužívania surovín sa zníži tlak na potrebu novovyťažovaných prírodných surovín. Pre spoločnosti môžu teda vhodne využívané praktiky „zeleného manažmentu“ znamenať v dlhodobom horizonte výrazné benefity, ako aj vyššie zisky. Celospoločenské efekty sú následne obrovské.

### **„Zelený manažment“ v poisťovniach**

V čom spočíva úloha poisťovní? Ide predsa o spoločnosti, v ktorých sa prevažná väčšina obchodných činností vykonáva v kancelárskych priestoroch a aj ich produkty sú nehmotnej povahy. Výsledky zavedenia „zeleného manažmentu“ v poisťovniach nebudú s veľkou pravdepodobnosťou také obrovské, ako pri priemyselných spoločnostiach. Avšak poisťovne zohrávajú aj ďalšiu úlohu, v ktorej je ich rola nezastupiteľná, nakoľko vyplýva zo špecifik poisťovacej činnosti. Poisťovne sa môžu do problematiky ochrany životného prostredia zapojiť dvoma spôsobmi. Jednak z hľadiska ich prevádzky môžu samé znižovať poškodenie a znečistenie životného prostredia pomocou optimalizácie ich prevádzkových nákladov. Druhým spôsobom je podpora environmentálne prospešných produktov a projektov pomocou produktov „zeleného poistenia“ (*green insurance*).

---

<sup>201</sup> Pre viac informácií o problematike trhových zlyhaní pozri napríklad SOUKUPOVÁ, HOŘEJŠÍ, MACÁKOVÁ, SOUKUP (2008) alebo inú štandardnú učebnicu mikroekonómie



## 1. Environmentálna optimalizácia prevádzkovej činnosti poisťovní

V kancelárskych priestoroch poisťovní sa spotrebuje najviac energie na kúrenie, chladenie a osvetlenie. (WOODROOF; 2009) Na všetkých týchto činnostiach môže poisťovňa ušetriť značné finančné prostriedky, napríklad v dôsledku využívania energeticky efektívnych budov. Napriek tomu, že tieto vyžadujú nemalú vstupnú investíciu, v dlhodobom horizonte znižujú nielen náklady spoločnosti, ale prinášajú aj zdravotné benefity pre zamestnancov. Tieto budovy sú založené na efektívnom využívaní prírodného svetla namiesto umelého, vyššej kvalite vnútorného vzduchu i termálnom komforte, ktorý vzniká využívaním prírodných materiálov. Ďalším spôsobom je využívanie energeticky efektívnych spotrebičov, úsporných žiariviek, prípadne zateplením existujúcich budov a podobne. Konkrétnym príkladom je minimalizácia používania faxu. V dnešnej dobe skenerov a emailov je jeho prevádzka takmer zbytočná. Zároveň, ak poisťovňa eliminuje tento prístroj, eliminuje aj náklady na jej údržbu, na dodávateľov i energetické náklady na prevádzku.<sup>202</sup>

## 2. Podpora ochrany životného prostredia pomocou ponuky produktov „zeleného poistenia“

Tak ako spoločnosti pôsobiace v iných priemyselných odvetviach, aj poisťovňa môže „ozeleniť“ svoje produkty. Rozdiel ale spočíva v podstate takejto činnosti. Zatiaľčo sa klasické výrobky zväčša „ozeleňujú“ priamo, teda sa pri ich výrobe sa využijú environmentálne neškodné technológie, alebo sa znižujú environmentálne škodlivé vlastnosti výrobkov, poisťovne takúto šancu nemajú. Môžu však podporovať kúpu a využívanie environmentálne prospešných výrobkov a technológií pomocou špeciálnych produktov nazývaných „zelené poistenie“. Prvou neživotnou poisťovňou poskytujúcou „zelené poistenie“ na komerčnom trhu bola Fireman's Fund (člen Allianz Group) v roku 2006. Hlavným cieľom zavedenia tohto typu produktov bola snaha pomôcť malým spoločnostiam nahradiť ich prevádzkové náklady, zvýšiť efektívnosť ich prevádzky, zlepšiť bezpečnosť budov, ako aj budovať pozitívne zákaznícke a spoločenské vzťahy.

Produkty „zeleného poistenia“ možno v súčasnosti rozdeliť do dvoch sektorov, a to riešenia pre privátnu sféru a pre korporátnu sféru. Medzi produkty pre privátnu sféru je možné zaradiť „Zelené poistenie automobilov“ (*Green auto insurance*) a „Zelené poistenie pre majiteľov domov“ (*Green homeowners insurance*). „Zelené poistenie automobilov“ je poistenie zamerané na automobily spĺňajúce environmentálne prospešné štandardy pričom sa zameriava najmä na motoristov využívajúcich hybridné automobily prípadne elektromobily. Druhým typom privátneho poistenia je „Zelené poistenie pre majiteľov domov“ orientované na majiteľov domov spĺňajúcich environmentálne požiadavky. Tento typ poistenia zahŕňa využitie environmentálne prospešných materiálov a techník pri výstavbe budov. Okrem toho môžu toto poistenie spravidla uzavrieť aj osoby žijúce v tradičných domoch, ktorí upravujú svoje domy na ekologický štandard. Druhou oblasťou pre poisťovne je podnikateľská sféra. Sem spadá „Zelené poistenie obchodných budov“ (*Green Commercial Building Coverages*), ktoré kryje finančné i environmentálne investície pri ekologických budovách, ale aj ekologické renovácie na existujúcich budovách. Okrem toho je pre spoločnosti možné využiť produkty typu „Zelené poistenie obchodných automobilov“ (*Green Commercial Auto Insurance*) zamerané na hybridné automobily i elektromobily prípadne klasické automobily upravené na hybridné automobily. Toto poistenie zväčša kryje aj škody na požičaných automobiloch. Uvedené poistné produkty sú prevažne obdobou poistných produktov pre privátnu sféru a sú určené hlavne na krytie strát na hmotnom majetku spoločností.

<sup>202</sup> Viac informácií o spôsoboch minimalizácie nákladov environmentálne vhodným spôsobom vymedzuje napríklad WOODROOF (2009)

Medzi riešenia určené čisto pre podnikateľskú sféru spojené s výkonom ich podnikateľskej činnosti je možné zaradiť „poistenie energetickej úspory“ (*energy-saving insurance*) (MILLS; 2009). Ide o produkt, kde poistenie kryje montéra alebo vlastníka energeticky efektívnych projektov pred stratami v dôsledku nedosiahnutia predpokladaných energetických úspor, ktoré nie je možné kryť tradičnými zárukami spojenými s energeticky úspornými projektmi (MILLS; 2009). Ďalším produktom je poistenie spoločností zameriavajúcich sa na projekty obnoviteľných energií.<sup>203</sup> Sem je možné zahrnúť napríklad veterné deriváty (*wind power derivatives*) v súvislosti s veternou energiou, kde sa výrobcom poskytujú poistné plnenia, ak výnosy klesnú pod vopred stanovenú úroveň prípadne naopak (MILLS; 2009). Patria sem aj solárne fotovoltaické články a poisťovanie schodkov v príjme zo solárnych fotovoltaických tovární a veterných fariem vyplývajúcich z fluktuácií v dostupnosti solárnych zdrojov (MILLS; 2009). V oblasti geotermálnej energie existuje napríklad prieskumné rizikové poistenie pre geotermálne energetické spoločnosti (MILLS; 2009). A v oblasti biopalív ide najmä o poskytovanie služieb risk manažmentu (MILLS; 2009). Dôležitosť týchto produktov je najmä z hľadiska potreby zatriktívnenia investovania a financovania obnoviteľných energetických projektov.

Celosvetovo bolo koncom roku 2009 na poistnom trhu poskytovaných 50 proenvironmentálne zameraných produktov pre privátne aj korporátne riešenia v oblasti poistenia automobilov, domov a majetku spolu s asset management produktmi a asistenčnými službami. Všetky mali „zelenú“ zložku, ktorá motivuje i odmeňuje za environmentálne prospešné správanie.

Tu sa vynára ale otázka: Prečo na krytie týchto rizík nepostačujú tradičné poistené produkty? Dôvodom môže byť vyššia rizikovosť pri niektorých „zelených riešeniach“. Poisťovne totiž tradične uvažujú s rizikami a pravdepodobnosťami ich nastania, ktoré následne premietajú do ceny poistenia. Avšak práve environmentálne prospešné riešenia môžu predstavovať pre ich majiteľov problém. Pravdepodobnosť nastania určitých škôd totiž môže byť napríklad vplyvom špeciálnych materiálov vyššia, čo by znamenalo zvýšené poistné. Avšak využitím špeciálnych poistných produktov zameraných na zelené produkty sa tento efekt výrazne eliminuje. Napríklad s energeticky efektívnymi budovami sa spájajú rizikové faktory ako zvýšené náklady na konštrukciu, väčšia technická komplexnosť systémov, zaistenie náhrady častí a systémov kompatibilných s existujúcim systémom, ako i základné riziko nových technológií. Pri tradičných produktoch sa s väčšinou týchto problematických oblastí zväčša nepočíta, využitie špeciálnych poistných produktov tu preto naberá na dôležitosti. Druhým dôvodom prečo je „zelené poistenie“ potrebné, sú nepostačujúce limity poistných krytí vzhľadom na ceny environmentálne prospešných materiálov a komponentov v porovnaní s tradičnými materiálmi.

### **Prípadová štúdia postavenia „zeleného manažmentu“ v Allianz Group SE**

Spoločnosť Allianz Group SE patrí podľa hodnotenia spoločnosti Forbes v Top Global 2000<sup>204</sup> medzi tridsiatku najvplyvnejších firiem na svete, zároveň ide o jedného z najväčších poskytovateľov finančných služieb na svete. Spoločnosť si uvedomuje silu svojho postavenia i zodpovednosť, ktorá z nej vyplýva, a preto z hľadiska ochrany životného prostredia začlenila do svojej činnosti environmentálny manažérsky systém, ktorého hlavným cieľom je implementovať a rozvíjať globálnu stratégiu redukcie emisií oxidu uhličitého. Dôležitosť

<sup>203</sup> Samozrejme projekty obnoviteľných zdrojov energie sú citlivé aj na tradičné riziká ako poškodenie vybavenia, prerušenie činnosti alebo straty spôsobené živelnými nebezpečenstvami, avšak vzhľadom na rozpracovávanú problematiku sa zameriam len na špecifické riziká nepoistiteľné v rámci tradičných produktov.

<sup>204</sup> Podľa FORBES. Top Global 2000. [online]. [citované dňa 1.7.2010]. Dostupné z <<http://www.forbes.com/lists/2010/18/global-2000-10-The-Global-2000-Rank.html>>

ochrany životného prostredia v spoločnosti je zjavná, keďže dodržiavanie princípov environmentálneho manažérskeho systému si spoločnosť zakotvila aj do Etického kódexu.

Hlavné oblasti, na ktoré sa spoločnosť Allianz Group v spojitosti s ochranou životného prostredia zameriava sú emisie oxidu uhličitého, obchodné cestovanie, spotreba energie, papiera a vody a množstvo vyprodukovaného odpadu. (Allianz Group; 2009a) z hľadiska emisií oxidu uhličitého sa Allianz SE rozhodla redukovat' množstvo vytváraných skleníkových plynov do roku 2012 o 20 % v porovnaní s rokom 2006. (Allianz Group; 2009b) Ich stratégia je v prvom rade založená úplnej eliminácií zbytočných emisií (napríklad náhrada zbytočného cestovania videokonferenciami), redukcii nevyhnutných emisií a využívaní alternatívnych prístupov (napríklad prechod od fosílnych palív k obnoviteľným zdrojom energie). Keďže viac ako 99% emisií vyplýva z vyžívania elektrickej energie, cestovania a spotreby papiera, zamerala sa Allianz SE práve na tieto tri oblasti. V oblasti dopravy môžu využívať jednotlivé spoločnosti skupiny Allianz napríklad hybridné automobily, elektrické skútre alebo videokonferencie. V roku 2009 skupina zredukovala vzdialenosti precestované jej zamestnancami pri obchodných cestách o 6,2 %. (Allianz Group; 2009b) Letecká doprava poklesla o 15,6 %, zatiaľčo železničná vzrástla o 27,8 %. (Allianz Group; 2009b) Niektoré spoločnosti skupiny ponúkajú svojom zamestnancom vyššiu triedu pri cestovaní vlakom ako pri cestovaní lietadlom. Skupina sa zároveň snaží neutralizovať fyzickú poštu a ušetriť tak 4 000 ton oxidu uhličitého. (Allianz Group; 2009b). Okrem toho skupina pracuje na implementácii vysoko sofistikovaného globálneho videokonferenčného systému, ktorý umožní redukovat' obchodné cesty na najfrekventovanejších trasách až o 25 %. (Allianz Group; 2009b) Niektoré spoločnosti pristúpili k meraniu množstva paliva spotrebovaného v jednotlivých firemných automobiloch a následne preškoleniu zamestnancov, ktorí sa vymykali z priemeru. Okrem toho niektoré spoločnosti poskytli skrinky a sprchy pre zamestnancov, ktorí jazdia do práce na bicykli.

V oblasti spotreby energie Allianz využíva energiu hlavne pre poháňanie výpočtovej techniky, osvetlenia, elektrických spotrebičov ako aj na kúrenie a chladenie kancelárskych priestorov. V roku 2009 bola spotreba energie na zamestnanca nižšia o 1,7% v porovnaní s rokom 2008 hlavne v dôsledku reorganizácie serverovej infraštruktúry, využívaní energeticky efektívnej výpočtovej techniky a zlepšenia technológií budovy. (Allianz Group; 2009b) Mnohé spoločnosti skupiny Allianz navyše využívajú obnoviteľné zdroje energie a celkovo podiel energie z obnoviteľných zdrojov energie na celkovej spotrebe energie stúpol z 13% na 16% v roku 2009. (Allianz Group; 2009b)

Spotreba papiera bola v roku 2009 vo výške 29 902 ton. Toto predstavuje redukciiu v skupine o 16 %. (Allianz Group; 2009b) Znížili spotrebu chlóróm bieleného papier o 70 % hlavne v dôsledku dôslednejšej kontroly pri nákupe. (Allianz Group; 2009b) Až 30 % spotreby papiera spoločnosti Allianz pochádza z udržateľného lesníctva. (Allianz Group; 2009b) Niektoré spoločnosti sa zamerali na obojstranné tlačenie alebo v čo najvyššej miere nahradili fyzické dokumenty digitálnymi.

Z hľadiska spotreby vody sa spoločnosti zameriavajú napríklad na využívanie dažďovej alebo úžitkovej vody v hygienických zariadeniach, na polievanie vonkajších záhradných plôch i chladenie dátových centier alebo inštaláciu vodou šetriacich zariadení. V oblasti spotreby vody jej spotreba v roku 2009 v porovnaní s rokom 2008 stúpila. Dôvodom boli ale výnimočné situácie ako napríklad hrozba pandémie novej chrípky.

V súvislosti s množstvom vyprodukovaného odpadu sa Skupina Allianz zameriava na redukcii množstva odpadu ako aj na jeho recykláciu. V roku 2009 vyprodukovali 30 246 ton odpadu. Z tohto množstva bolo 56,1 % recyklované, 22,0 % tepelne spracované, 21,6 % umiestnené na skládku odpadov a 0,3 % bolo spracované ako špeciálny odpad. (Allianz Group; 2009b) v 2009 bolo v niektorých spoločnostiach zavedený systém recyklácie plastov, hliníku a kartónu i recyklácia papiera prípadne znovuvyužitie staršej vyradenej elektroniky, ktorá bola venovaná charite alebo školám.

Ako vidieť z vyššie uvedeného spoločnosť sa intenzívne zameriava na minimalizáciu dopadov svojej prevádzkovej činnosti na životné prostredie. Okrem toho poskytuje aj produkty podporujúce proenvironmentálne správanie iných firiem i jednotlivcov. Z hľadiska „zeleného poistenia“ patrí do skupiny Allianz aj spoločnosť Fireman's Fund, ktorá ako prvá v Spojených štátoch amerických poskytla takéto produkty. Keďže poisťné produkty spadajúce do skupiny „zeleného poistenia“ sa líšia na úrovni každej spoločnosti, pre celú skupinu Allianz je možné vykonať len niekoľko zovšeobecnení. V súčasnosti skupina Allianz poskytuje viac ako 20 produktov smerujúcich k zmierneniu následkov klimatických zmien. Patria sem produkty zamerané na poistenie energeticky efektívnych budov a automobilov ako aj „uhlíkové poistenie“ (*carbon insurance*) zamerané na garanciu deklarovanej redukcie emisií oxidu uhličitého. Okrem toho spoločnosti skupiny Allianz ponúkajú aj produkty spojené s obnoviteľnými zdrojmi energií.

## ZÁVER

V súčasnosti prechádza mnoho spoločností na environmentálne prospešnejšie technológie a výrobky. Nielen podniky z priemyselnej sféry, ale aj finančné spoločnosti vrátane poisťovní si uvedomujú dôležitosť tohto kroku. Poisťovne navyše majú pri tejto činnosti nezastupiteľnú úlohu, pretože okrem regulácie environmentálnych dopadov svojej vlastnej prevádzkovej činnosti dokážu pomocou ponúkaných poisťných produktov výrazne podnietiť využívanie environmentálne priateľských výrobkov a technológií v širokom spektre činností. Dôležité je, že takéto poistenie malo byť výhodné nielen pre poisťovňu a klienta, tak ako pri klasických poisťných produktoch, ale zároveň aj pre našu planétu. „Ozelenenie spoločnosti“ môže priniesť poisťovní výrazné výhody. Je však dôležité aby sa poisťovne vyhli zneužívaniu pojmu „zelený“, kedy silná marketingová kampaň prezentuje firmu ako „úžasnú spoločnosť, ktorá intenzívne ochraňuje záujmy planéty“ avšak realita je však častokrát úplne iná.

V predkladanom príspevku hodnotíme možnosti využitia „zeleného manažmentu“ v poisťovacích spoločnostiach s ohľadom na špecifickú poisťovacej činnosti. Pri preskúmaní jednotlivých možností sme dospeli k záveru, že mnohé veľké poisťovacej spoločnosti sa intenzívne tejto oblasti venujú nielen z hľadiska ich prevádzkovej a podnikateľskej činnosti, ale napríklad ale aj z hľadiska podpory výskumu a vývoja.

## LITERATÚRA

- [1] Allianz Group. 2009. CDP 2009 *Information Request Respondent: Allianz SE*. [online]. [citované dňa 25.6.2010]. Dostupné z <[https://www.allianz.com/static-resources/en/responsibility/media/documents/allianzs\\_cdp\\_submission\\_2010.pdf](https://www.allianz.com/static-resources/en/responsibility/media/documents/allianzs_cdp_submission_2010.pdf)>
- [2] Allianz Group; 2009a. *Environment*. [online]. [citované dňa 16.6.2010]. Dostupné z <[https://www.allianz.com/en/about\\_allianz/sustainability/stakeholders/environment/page5.html](https://www.allianz.com/en/about_allianz/sustainability/stakeholders/environment/page5.html)>
- [3] Allianz Group. 2009b. *Environmental footprint*. [online]. [citované dňa 30.6.2010]. Dostupné

- z <[https://www.allianz.com/en/responsibility/achievements/ecology/environmental\\_footprint/environmental\\_footprint.html](https://www.allianz.com/en/responsibility/achievements/ecology/environmental_footprint/environmental_footprint.html)>
- [4] CATO, M. S. 2009. *Green Economics: An Introduction to Theory, Policy and Practice*. London: Earthscan. ISBN 978-1-84407-571-3
- [5] COSTELLO, M.W. (2008), "13 steps to 'green' your business". In: *Business & Economic Review*, roč. 54, č. 4, s. 6-9. ISSN 1745-1329
- [6] CRUZ, L.B.; PEDROZO, E.A. 2009. *Corporate social responsibility and green management: Relation between headquarters and subsidiary in multinational corporations*. In: *Management Decision*, roč. 47, č. 7, s. 1174-1199. ISSN 0025-1747
- [7] DE-LOS ÁNGELES GIL ESTALLO, M.; GINER DE-LA FUENTE, F; GRÍFULMIQUELA, C. 2007. *The importance of corporate social responsibility and its limits*. In: *International Advances in Economic Research*, roč. 13, č. 3, s. 379-388. ISSN 1083-0898.
- [8] ESTES, J. M. 2009. *Smart Green: How to implement sustainable business practices in any industry – and make money*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.. ISBN 978-0-470-38779-5
- [9] FORBES. *Top Global 2000*. [online]. [citované dňa 1.7.2010]. Dostupné z <<http://www.forbes.com/lists/2010/18/global-2000-10-The-Global-2000-Rank.html>>
- [10] HADEN, S.S.P.; HUMPHREYS, J.H.; OYLER, J.D.2009. *Historical, practical, and theoretical perspectives on green management: An exploratory analysis*. In: *Management Decision*, roč. 47, č. 7, s. 1041-1055. ISSN 0025-1747.
- [11] MARCUS, A.A.; FREMETH, A.R.2009. *Green management matters regardless*. In: *The Academy of Management Perspectives*, roč. 23, č. 3, s. 17-26. ISSN 1558-9080.
- [12] MILLS, E. 2009. *From Risk to Opportunity: Insurer Responses to Climate Change*. a Ceres Report. [online]. [citované dňa 16.6.2010]. Dostupné z <<http://www.ceres.org/Document.Doc?id=417>>
- [13] MOLINA-AZORIN, J. F., CLAVER-CORTES, E., LOPEZ-GAMERO, M. D., TARI, J. J. 2009. *Green management and financial performance: a literature review*. In: *Management Decision*. roč. 47, č. 7, s. 1080 – 1100. ISSN 0025-1747
- [14] OLSON, E. G. 2010. *Better green business: Handbook for environmentally responsible and profitable business practices*. Upper Saddle River: Wharton School Publishing. ISBN 0-13-701017-6
- [15] PEZZEY, J C. V.; TOMAN, M. A. 2002. *The Economics of Sustainability: a Review of Journal Articles. Resources for the Future*. Discussion Paper. [online]. [citované dňa 25.6.2010] Dostupné z <<http://www.rff.org/documents/RFF-DP-02-03.pdf>>
- [16] PHYPER, J., MACLEAN, P. 2009. *Good to green: Managing Business Risks and Opportunities in the Age of Environmental Awareness*. Mississauga: John Wiley & Sons Canada, Ltd. ISBN 978-0-470-16016-9
- [17] SIEGEL, D. S. 2009. *Green management matters only if it yields more green: An economic/strategic perspective*. In: *The Academy of Management Perspectives*, roč. 23, č. 3, s. 5-16. ISSN 1558-9080.
- [18] SOUKUPOVÁ, J.; HOŘEJŠÍ, B.; MACÁKOVÁ, L.; SOUKUP, J. 2008. *Mikroekonomie*. Praha: Management Press. ISBN 8072611508
- [19] WHITELAW, K. 2004. *ISO 14001 Environmental Systems Handbook - Second edition*. Oxford: Elsevier. ISBN 0 7506 4843 0
- [20] WOODROOF, E. 2009. *Green facilities handbook: Simple & profitable strategies for managers*. Lilburn: The Fairmont Press. ISBN 0-88173-607-4

doc. Ing. Erika Pastoráková, PhD.  
Katedra poisťovníctva  
Národohospodárska fakulta  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Dolnozemska cesta 1  
852 19 Bratislava  
Slovenská republika  
[erika.pastorakova@euba.sk](mailto:erika.pastorakova@euba.sk)

Ing. Zuzana Brokešová  
Katedra poisťovníctva  
Národohospodárska fakulta  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Dolnozemska cesta 1  
852 19 Bratislava  
Slovenská republika  
[zuzana.brokesova@euba.sk](mailto:zuzana.brokesova@euba.sk)

# **Konsekvence Baumolova modelu teorie firmy po aplikaci na konkrétní podnik**

## **Consequences of the company theory using the Baumol's model applied on a particular enterprise**

**Jan Robek**

### **ANOTACE**

Článek se zabývá aplikací Baumolova modelu teorie firmy na konkrétní podnik. Cílem textu je seznámit čtenáře s podstatnými částmi výzkumu. V textu je zpracována charakteristika modelu, stanovení předpokladů výzkumu, použitá metodika, problémy při aplikaci modelu a získané výsledky. Závěry výzkumu nejsou v souladu se standardní ekonomickou teorií, ale pokládají nové otázky na možnou podobu Baumolova modelu. V závěru článku je proto otevřena diskuze nad dosaženými výsledky.

### **KLÍČOVÁ SLOVA**

Baumolův model, maximalizace zisku, maximalizace obratu.

### **ANNOTATION**

The article deals with application of model of Baumol to a real enterprise. Text aims at letting the reader know the most important areas of the research. These areas are model characteristics, premises formulation, used procedure, troubles when solving the model and obtained results. Research conclusions do not coincide with standard economics theory, but brings new questions to possible shape of model of Baumol. There is an opened discussion over these conclusions in last chapter of this article.

### **KEY WORDS**

Model of Baumol, turnover maximization, profit maximization.

### **ÚVOD**

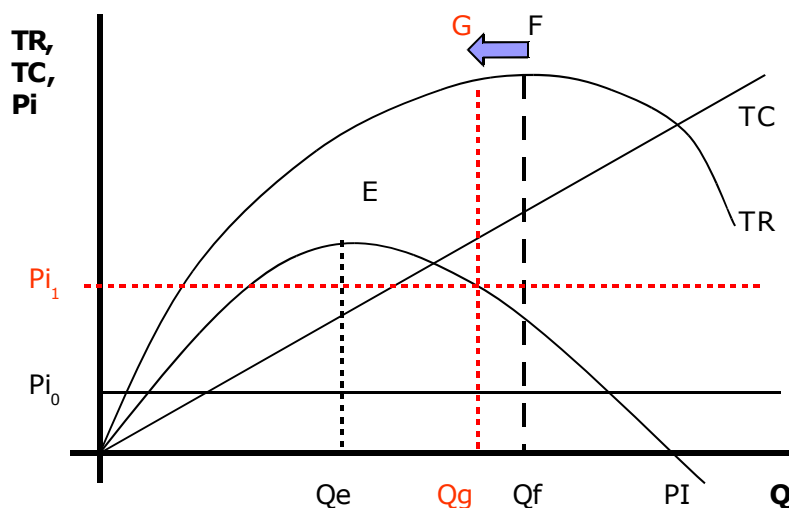
Klasické mikroekonomické modely předpokládají, že základním cílem firmy je maximalizace zisku. V reálném podnikohospodářském světě firmy sledují celou řadu dalších cílů, které jsou často úplně jiné. Tato skutečnost dala podnět ke vzniku alternativním teoriím firmy. Baumolův model patří do skupiny manažerských teorií firmy, které se snaží reagovat na skutečnost oddělení vlastnické struktury (akcionáři) od řídicí struktury (manažeri) firmy.

Článek shrnuje výstupy aplikace Baumolova modelu na konkrétní reálný podnik. Uvedeny jsou předpoklady výzkumu, metodika provedené aplikace, jednotlivé problematické části, výsledky a závěry výzkumu. Těžiště článku je v závěru výzkumu, který otevírá diskusi k problematice maximalizace zisku a obratu firmy.

## PŘEDSTAVENÍ MODELU A PŘEDPOKLADŮ VÝZKUMU

Baumolův model je postaven na hypotéze, že cílem manažerů je maximalizace obratu a nikoliv maximalizace zisku firmy. Konstrukce modelu dále předpokládá existenci nedokonalé konkurence a s ní spojené problémy bariér vstupu do odvětví. Studovaný model je uveden na obrázku č. 1. Firma maximalizující obrat vyrábí množství  $Q_f$  v bodě F, kdy je křivka celkových příjmů TR maximální. Firma maximalizující zisk vyrábí množství  $Q_e$  v bodě E, kdy je křivka zisku PI maximální. Křivka zisku je určena rozdílem celkových příjmů a nákladů  $PI = TR - TC$ . Model zavádí tzv. minimální požadovaný zisk  $PI_i$ , představující hranici, pod kterou nesmí zisk firmy z různých důvodů klesnout. Je-li zisk  $PI > PI_0$ , firma bude maximalizovat obrat. Pokud je  $PI$  na úrovni  $PI_i$ , pak firma maximalizující obrat nedosahuje  $PI_i$  a musí snížit  $Q$  z  $Q_f$  na úroveň  $Q_g$ , kde bude dosahovat  $PI_i$ . Z modelu tak vyplývá, že konečný výstup firmy  $Q$  maximalizující zisk bude nižší a cena  $P$  vyšší než u firmy maximalizující obrat.

Obr. 1 Baumolův model firmy (celkové veličiny)



Zdroj: SOUKUPOVÁ, HOŘEJŠÍ, MACÁKOVÁ, 1999, s. 340.

K úspěšné aplikaci modelu na konkrétní podnik a korektnosti výpočtů je nutné zavést několik zjednodušujících předpokladů:

- 1] Předpokládáme existenci nedokonalé konkurence a oddělení vlastnické a zájmové struktury podniku jako základních požadavků konstrukce modelu.
- 2] Uvažujeme podnikohospodářské období v délce jednoho roku a to z důvodu použití údajů z finanční výkazů společnosti.
- 3] Uvažujeme pouze jednu divizi společnosti<sup>205</sup> v rámci které firma vyrábí pouze jeden druh výrobku a to komplexní balení T37&T46<sup>206</sup>. Toto omezení je nutné k výpočtu křivek TR a TC.
- 4] Zásoby výrobků jsou rovny nule, platby společnosti jsou realizovány okamžitě.

<sup>205</sup> z důvodu požadavku na anonymitu společnosti označíme tuto společnost ABC.

<sup>206</sup> Jedná se o skutečný projekt komplexního balení složeného z kartónových krabic a 4 ks polyethylenových (EPE) tvarovek.



## CÍL A METODIKA VÝSTAVBY MODELU

Aplikací modelu na společnost ABC se pokusíme při uvedených předpokladech zjistit, zda firma maximalizuje zisk nebo obrat anebo vyrábí množství  $Q$  mezi těmito úrovněmi. Zároveň bychom měli odpovědět na otázku, zda vyráběné  $Q$  vede k dosahování minimálního požadovaného zisku  $P_i$  nebo nikoliv. Metodika výzkumu byla rozdělena do několika kroků:

- 1] Sběr potřebných dat o ceně  $P$  a množství  $Q$  komplexního balení. Tyto data byla získána z cenových nabídek společnosti ABC, které byly pro potřeby výzkumu doplněny o více množstevních hladin.
- 2] Určení množství produkce, při kterém společnost maximalizuje obrat, tj. množství  $Q$ , při kterém mezní příjmy  $MR = 0$ . S využitím regresní analýzy z dat vypočítáme funkci poptávky  $d = AR$  po komplexním balení. Z funkce křivky průměrných příjmů  $AR$  pak pomocí funkce  $TR$  odvodíme funkci  $MR$  a dopočítáme množství  $Q_{o-max}$  pro  $MR = 0$ .
- 3] Určení množství produkce, při kterém firma maximalizuje zisk  $Q_{PI-max}$ , tj. množství při  $MR = MC$ . Rovnici funkce  $MR$  jsme již určili, zbývá určit funkci  $MC$ , resp.  $TC$ . Zde narážíme na problém nedostupnosti potřebných dat, protože firma ABC považuje přesné údaje o vlastních nákladech na konkrétní produkt za důvěrné. Výši nákladů na produkt proto stanovíme na základě obecné znalosti odvětví. Pro výpočet rovnice funkce  $MC$  pak použijeme stejný postup jako pro výpočet rovnice funkce  $MR$ .
- 4] Určení  $TR$  a  $TC$  pro jednotlivé množstevní hladiny. Hladiny  $Q$  dosadíme do rovnic funkcí  $TR$  a  $TC$  a určíme skutečný zisk  $PI$  realizovaný prodejem komplexního balení T37&T46.
- 5] Určíme minimální požadovaný zisk  $P_i$  a to jako geometrický průměr % obchodní marže z příjmů z prodeje zboží společnosti. Minimální požadovaný zisk  $P_i$  dopočítáme pro jednotlivé množstevní hladiny  $Q$  a výsledné hodnoty zisků  $PI$  a  $P_i$  porovnáme.
- 6] Určíme skutečně realizované  $Q_r$ . K výpočtu využijeme hodnot  $TR$  z účetních výkazů společnosti a rovnici funkce  $TR$ . Určíme, zda firma vyrábí  $Q$  vyšší, nižší nebo odpovídající maximalizaci obratu.
- 7] Na základě získaných výsledků vyslovíme závěr pro společnost ABC.

## PROBLEMATICKÁ MÍSTA VÝPOČTU A KONSTRUKCE MODELU

Výpočet v podmínkách společnosti ABC vyžaduje zvládnutí problémů spojených s celkovou výpovědní schopností výsledného tvaru modelu. Všechny níže uvedené problémy způsobily zkreslení výsledných výstupů a je proto nutné vzít tato zkreslení v úvahu při interpretaci konkrétních výsledků.

Prvním problémem je předpoklad, že firma vyrábí pouze jediný výrobek v jedné divizi. Společnost ABC je nejen výrobní, ale i obchodní společností, jejíž portfolio zahrnuje celou řadu obalů a obalových materiálů. Zúžením výzkumu na jednu divizi není řešením, protože i v rámci divize firma ABC vyrábí několik výrobků (celkem 3). Při použití údajů z finančních výkazů pak vzniká problém jakým způsobem přepočítat tyto údaje na studovanou divizi a konkrétní produkt. Při výpočtu byl využit % podíl výrobku na  $TR$  a  $TC$  společnosti stanovený na základě širší diskuze se zástupcem společnosti. Zásadním problémem při výpočtu je absence údajů o nákladech na konkrétní produkt. Celkové náklady  $TC$  byly odhadnuty % z ceny výrobku na základě informací z trhu, resp. největších hráčů na trhu obalových materiálů. Tím samozřejmě dochází ke zkreslení celkových výsledků. Funkce  $TC$  firmy ABC totiž může mít zcela odlišný vývoj, např. % zisku na výrobek může mít rostoucí vývoj v závislosti na zvyšování objemu produkce. Poměr nákladů v ceně výrobku byl pak byl pro větší množství  $Q$  nižší, čímž bychom získali jiné rovnice nákladových funkcí a celkový výsledný model by vypadal jinak. Určení skutečného dosahovaného zisku ve tvaru  $PI = TR -$

TC je pak konsekvencí problému při výpočtu nákladů na výrobek. Poslední problematická oblast vzniká při použití údajů z účetních výkazů firmy a to z předpokladu nulovosti zásob a okamžité realizace plateb. Ve skutečnosti k okamžité realizaci plateb nedochází, naopak na sledovaný set komplexního balení je uplatňována platební podmínka OA 30 dní<sup>207</sup>. Účetní výše skutečných TR a TC v daném roce bude také jiná vzhledem k přechodným položkám (výnosy / příjmy a výdaje / náklady příštích období).

## VÝSLEDKY VÝZKUMU

Při výpočtu rovnice křivek TR a TC byly zkoumány především jednoduché trendové funkce. Sledovanými vztahy byla závislost ceny P na množství Q jako základ pro výpočet TR a vztah mezi náklady na výrobek AC a množství Q pro výpočet TC. Statistická analýza potvrdila z logiky věci očekávané závislosti. S růstem vyráběného množství Q klesá cena vyráběného výrobku a stejně tak s růstem vyráběného množství Q klesají náklady na produkt. Funkce nejlépe popisující uvedené závislosti jsou pro AR přímka, pro AC parabola. Vzhledem ke statistické nevýznamnosti odhadu parametru  $b_2$  pro parabolu bylo možné parametr  $\beta_2$  odstranit a využita byla opět přímka. Výsledné tvary celkových funkcí jsou následující:

$$TR = 230.93 * Q - 0.0021 * Q^2$$

$$TC = 207.84 * Q - 0.0019 * Q^2,$$

množství Q odpovídající maximalizaci zisku a obratu firmy potom odpovídá:

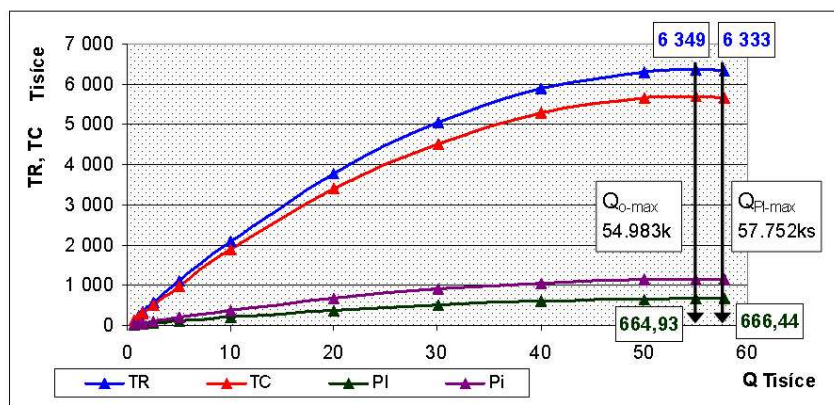
$$Q_{PI-max} : MR = MC \rightarrow 230.93 - 2 * 0.0021 * Q = 207.84 - 2 * 0.0019 * Q$$

$$Q_{O-max} : MR = 0 \rightarrow 230.93 - 2 * 0.0021 * Q = 0.$$

Výrobní kapacita studovaného setu balení je omezena produkcí EPE tvarovek, kde je vysoký podíl ruční práce. Firma udává kapacitu výroby 320ks tvarovek / týden / směna, tj. při 1 směnném provozu 16.640ks / rok (neuvažujeme-li státní svátky), při 2 směnném provozu 33.280ks / rok a při tří směnném provozu 49.920ks / rok. Vypočtené množství Q pro  $MR = 0$  je 54.983ks. Uváděná maximální kapacita se blíží vypočtenému  $Q_{O-max}$ , tuto část výpočtu tak můžeme považovat za odpovídající realitě. Vypočtené množství Q pro  $MR = MC$  je 57.725ks. Získaný výsledek, kdy  $Q_{O-max} < Q_{PI-max}$  je překvapivým závěrem a proto jej podrobíme další diskuzi. K úplnosti Baumolova modelu zbývá doplnit hodnotu minimálního požadovaného zisku  $P_i$ , která je 17.8394% z TR. Aplikovaný Baumolův model je zobrazen v grafech č. 1 a 2.

<sup>207</sup> Otevřený účet 30 dní – všechny platby v měsíci jsou realizovány k jednomu dni a to k 25 dni v měsíci po uplynutí 30 dnů od data zdanitelného plnění. De facto v nejdelším možném případě dojde ke splatnosti pohledávky až za 60 dní.

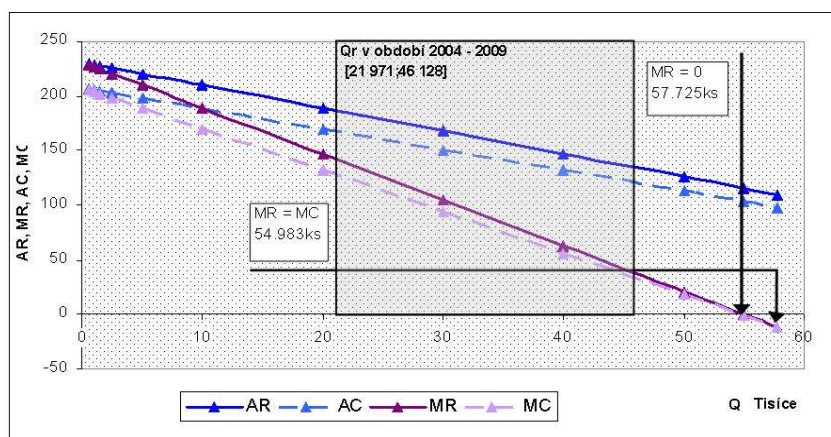
Graf 1 Baumolův model: maximalizace obratu & zisku (celkové veličiny)



Zdroj: vlastní zpracování

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2 Baumolův model: maximalizace obratu & zisku (mezní a průměrné veličiny)



Zdroj: vlastní zpracování

Podle dostupných výsledků společnost ABC vyrábí Q v intervalu [21.971ks;46.128ks], tedy v oblasti rostoucí funkce TR. Vyráběné Q je nižší než Q odpovídající maximalizaci obratu a maximalizaci zisku. Společnost tudíž vyrábí nižší Q za vyšší P než v maximalizačních případech. Zároveň firma nedosahuje minimálního požadovaného zisku. Pokud by firma chtěla, aby zisk PI byl vyšší než požadovaný zisk Pi, musela by vyrábět Q vyšší než Q<sub>o-max</sub> a Q<sub>PI-max</sub> a to dokonce za hranicí vlastní kapacity. Při interpretaci výsledků je nutné si uvědomit, která část výpočtu je zkrácena nedostupností potřebných dat. Tím je právě výpočet rovnice funkce TC a následně vypočteného skutečného zisku PI. Tvar křivky TC tak může být zcela jiný a nelze se jednoznačně domnívat, že společnost ABC nedosahuje Pi.

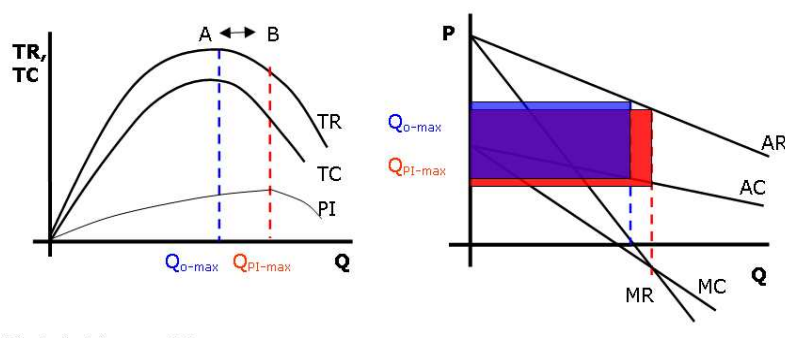
## DISKUZE NAD ZÍSKANÝMI VÝSLEDKY

Uvažujme nyní v teoretické rovině za předpokladu, že vypočtený model odpovídá realitě. Může nastat situace, kdy je bod Q<sub>o-max</sub> < Q<sub>PI-max</sub>? Baumolův model předpokládá existenci nedokonalé konkurence. „Nejdůležitějším rysem nedokonalé konkurence je skutečnost, že poptávka není dokonale elastická a cena proto není nezávislým parametrem. Obrat tudíž nemusí vždy růst s objemem výroby“ [4]. Pokud s růstem výroby dochází k poklesu

celkového obratu, pak se firma pohybuje v neelastické části poptávky po její produkci. Jinými slovy procentní růst vyrobeného množství je menší než procentní pokles ceny, tak můžeme vysvětlit klesající tvar křivky TR.

Uvažujme napřed celkové veličiny v situaci, kdy  $Q_{o-max} < Q_{PI-max}$ .  $TR - TC = \max$ . leží v neelastické části poptávky. Jak je patrné z obrázku 2a TC i TR v intervalu AB klesají, avšak zisk roste, a proto se společnosti vyplatí vyšší Q realizovat. Otázka zní: Může taková situace v podnikohospodářském světě nastat? Jak bylo uvedeno výroba EPE tvarovek vyžaduje značný objem lidské práce. S růstem výroby Q náklady na lidskou práci klesají, (mzdy operátorů výroby jsou zpravidla konstantní). Problémem je jaké Q lze vyrobit s určitým počtem zaměstnanců, aniž by bylo nutné zaměstnat dalšího pracovníka. Při vysokém objemu produkce Q se zvýšení nákladů na dodatečně zaměstnaného pracovníka nemusí projevit na křivce TC vzhledem k zvýšení objemu Q vzniklému zaměstnáním tohoto pracovníka (MC na grafu 2b jsou záporné). Důvodem může být např. umístění nového pracovníka na stanoviště úzkého místa výroby. Na druhé straně prodejní cena je výsledkem vyjednávání o ceně mezi kupujícími a prodávajícími. Při rostoucích prodáváných hladinách Q se bude rozdíl v ceně výrobce zmenšovat až se prodejní cena stane neelastickou a TR budou klesat.

Obr. 2a, b Baumolův model pro firmu ABC



Zdroj: vlastní zpracování

Nyní uvažujme mezní a průměrné veličiny, které jsou zobrazeny na obrázku 2b. Je-li  $Q_{o-max} < Q_{PI-max}$  pak firma maximalizuje zisk se zápornými MR. Protože v bodě  $Q_{PI-max}$   $MR = MC$ , pak i MC musí být záporné. Záporné MR jsou důsledkem cenové neelasticity. Mohou však být MC záporné? v podnikohospodářském světě by tato skutečnost znamenala, že dodatečný rozsah výroby AB včetně zisku je firmě zaplacen. Tato skutečnost opět není nereálná a může mít různou formu, např. finančního bonusu od kupujícího v případě vyrobení požadovaného množství v konkrétním termínu.

## ZÁVĚR

Výsledky aplikace Baumolova modelu na realie společnosti ABC ukazují, že společnost maximalizuje zisk při prodeji většího množství výrobků, než v případě maximalizace obratu firmy. Výpočet modelu byl zkrácen nedostupností přesných dat o nákladech společnosti ABC na konkrétní sledovaný výrobek. Interpretaci konečných výsledků tudíž nemůžeme považovat za korektní. Uvedený výsledek jde proti duchu mikroekonomické teorie, která s takovou situací nepočítá, ani ji nediskutuje. Nicméně myšlenka možnosti maximalizace zisku firmy

při realizaci většího objemu produkce než v případě maximalizace obratu, je dobrým podnětem pro další diskuzi. Z hlediska podnikového hospodářství se totiž nejedná o zcela nemožnou situaci. Mikroekonomická teorie je založena na celé řadě předpokladů a pracuje s mnoha zjednodušeními, které nelze v podnikovém hospodářství ignorovat. Diskuze nad tímto tématem je otevřena v poslední kapitole článku. Ambicí tohoto článku není uvedený výsledek obhajovat, ale pouze zamyslet se nad touto možností.

## LITERATURA

- [1] ARLT, Josef. - ARLTOVÁ, Markéta.. - RUBLÍKOVÁ, Eva. *Analýza ekonomických časových řad s příklady*. 1. vyd. Praha: VŠE Praha, 2002. 148 s. ISBN-80-245-0307-7.
- [2] HRACH, K. - KAHOUNOVÁ, J. - KAŇOKOVÁ, J. *Základy statistiky a počtu pravděpodobnosti – díl III.: vybrané metody statistické analýzy*. Ústí nad Labem: FSE UJEP, 1998. 120 s. ISBN 80-7044-203-4.
- [3] KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 696 s. ISBN 80-7179-802-9.
- [4] SOUKUPOVÁ, J. - HOŘEJŠÍ, B. - MACÁKOVÁ, L. *Mikroekonomie*. 2.vyd. Praha: Management Press, Ringier ČR, 1999. 527 s. ISBN 80-7261-005-8.
- [5] SUCHÁNEK, P. *Finanční management*. 1. vyd. Brno: ESF MU, 2007. 107 s. ISBN 978-80-210-4277-3.
- [6] Dokumentace k projektu „T37 & T46 panel - packaging set” a cenové nabídky společnosti ABC.
- [7] Prezentace a firemní materiály společnosti ABC.
- [8] Osobní návštěva výrobního závodu divize společnosti ABC, 25.4.2010.

Ing. Jan Robek, DiS  
Masarykova Univerzita  
Ekonomicko-správní fakulta  
Lipová 41a  
602 00 Brno  
[364394@mail.muni.cz](mailto:364394@mail.muni.cz)

# **Vliv kvality na konkurenceschopnost podniků v ČR**

## **Quality and its influence on the competitiveness of the Czech enterprises**

**Milan Sedláček, Petr Suchánek, Jiří Špalek**

### **ANOTACE**

Předmětem článku je analýza vlivu kvality na konkurenceschopnost podniku. Jde přitom o objasnění vztahu kvality a konkurenceschopnosti z pohledu podniků, tzn. které faktory ovlivňují kvalitu a jak tyto faktory ovlivňují konkurenceschopnost podniků. Cílem práce je analyzovat vliv kvality na konkurenceschopnost českých podniků. Článek vychází z tvrzení, že kvalita je jedním z faktorů, které podmiňují konkurenceschopnost v podniku a z tvrzení, že míra kvality je dána mírou spokojenosti zákazníka.

### **KLÍČOVÁ SLOVA**

Kvalita, konkurenceschopnost, finanční analýza, shluková analýza.

### **ANNOTATION**

The paper deals with defining and measuring the influence of quality on the competitiveness of the Czech enterprises. The analysis aims to explain the relationship between quality and competitiveness, particularly from enterprise's point of view. On the basis of empirical survey we analyze attitudes of selected Czech enterprises towards the quality. The paper starts from the fact that quality is one of key elements of company competitiveness. To measure the quality we presume that the degree of quality can be derived from customer's satisfaction.

### **KEY WORDS**

Quality, competitiveness, financial analysis, cluster analysis.

### **ÚVOD**

Předmětem článku je analýza vlivu kvality na konkurenceschopnost podniku. Jde přitom o objasnění vztahu kvality a konkurenceschopnosti z pohledu podniků, tzn., jak podniky chápou konkurenceschopnost a kvalitu, a jaké faktory, které je ovlivňují, považují za důležité. Cílem práce je analyzovat vliv kvality na konkurenceschopnost českých podniků. Článek vychází z tvrzení, že kvalita je jedním z faktorů, které podmiňují konkurenceschopnost v podniku a z tvrzení, že míra kvality je dána mírou spokojenosti zákazníka.

Konkurenceschopný podnik je takový, který je schopen obstát v soutěži s konkurenty (Slaný, A. a kol., 2006, str. 23). Toto obecné pojetí lze rozvést a konkurenceschopnost lze pak definovat jako vlastnost, která podnikatelskému subjektu dovoluje uspět v soutěži s jinými podnikatelskými subjekty (Pitra, Z., 2001, str. 22). Měřítkem úspěchu podniku a odrazem konkurenceschopnosti je hodnota, kterou podnik vytváří. Z tohoto pohledu tak lze chápat konkurenceschopnost jako finanční výkonnost přičemž musí platit, že pokud je podnik konkurenceschopný, je také výkonný. Výkonnost lze přitom chápat jako objem hodnoty, kterou podnik vytváří za určité časové období (Šiška, L., 2005, str. 6).

Hodnota a konkurenceschopnost je tedy spojena s výstupem podniku, který je zase určen produktem podniku, resp. jeho kvalitou. Jakost (kvalitu) lze definovat jako stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků (Nenadál, J., Noskievičová, D., Petříková, R., Plura, J., Tošenovský, J., 2002, str. 11 dle Norma ČSN EN ISO 9000:2001., 2001). Kvalitu produktu je však nutno chápat nejen jako technickou vyspělost, ale zejména jako schopnost produktu uspokojit požadavky zákazníků. Přitom platí, že čím více je produkt v souladu s požadavky zákazníka, tím je kvalitnější. Z toho plyne, že cestou ke zvyšování výkonnosti (konkurenceschopnosti) podniku je tedy zvyšování kvality.

Výzkumný vzorek zahrnoval sto třicet šest podniků z různých hospodářských odvětví ČR. Nejvíce byly zastoupeny podniky zpracovatelského průmyslu (40 podniků), obchodu (19 podniků), ubytování a stravování (18 podniků), stavebnictví (11 podniků), dopravy (11 podniků), v menší míře potom podniky těžební, výroby potravin, finančního zprostředkovatelství, výpočetní techniky apod. Co do umístění pocházely podniky především z Jihomoravského kraje (56 podniků), Prahy (23 podniků), kraje Vysočina (12 podniků) a z krajů Olomouckého, Zlínského a Moravskoslezského (shodně 9 podniků). Menší množství podniků pak pocházelo z ostatních krajů ČR. S ohledem na počet zaměstnanců bylo zastoupení podniků rovnoměrné, neboť malých podniků (do 49 zaměstnanců) bylo ve vzorku 53, středních podniků (50 – 249 zaměstnanců) bylo ve vzorku 42 a velkých podniků (nad 250 zaměstnanců) bylo ve vzorku 41<sup>208</sup>. Dle právní formy podnikání bylo ve vzorku nejvíce společností s ručením omezeným (77 podniků), dále akciových společností (51 podniků), dvě družstva a jeden státní podnik.

## CÍL A METODIKA

K výzkumu kvality byla použita dotazníková metoda. Dotazník obsahuje obecnou část, která zahrnuje sedm otázek, jež slouží k bližší identifikaci a klasifikaci podniku včetně otázek vážících se ke sledování kvality v podniku. Hlavní část dotazníku obsahuje devatenáct otázek, z toho je sedm otázek uzavřených (ve formě škály), a dvanáct polootevřených otázek. Dotazníkové šetření proběhlo v průběhu roku 2009 a na počátku roku 2010.

Samostatnou přílohou dotazníku byly dále výkazy zisků a ztrát a rozvahy, ze kterých lze čerpat informace o finanční výkonnosti podniku. Dotazníková metoda tak byla doplněna ještě o metodu finanční analýzy, konkrétně o nástroj analýzy poměrových ukazatelů. Tak, aby bylo možno dát kvalitativní charakteristiky podniku do souladu s charakteristikami kvantitativními. K výzkumu finanční situace podniků byla využita již zmíněná metoda finanční analýzy, konkrétně analýza poměrových ukazatelů. Tyto ukazatele byly vybrány s ohledem na jednoduchost, ale zároveň komplexnost prováděné analýzy. Ukazatele byly vybrány tak, aby bylo možno posoudit všechny důležité dílčí oblasti podniku, tzn. rentabilitu, aktivitu, zadluženost a likviditu, tzn., aby bylo možno postihnout komplexní finanční situaci podniku. Konstrukce vybraných ukazatelů vychází z předchozích výzkumů autorů (blíže viz např. Suchánek, P., 2008) a také z metodiky MPO (Finanční analýzy podnikové sféry průmyslu a stavebnictví v příslušných letech, dostupné na [www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/](http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/)), aby byla možné zjištěné hodnoty srovnat s oborovými průměry:

1. ukazatel rentability aktiv (ROA) ze zisku před zdaněním a úroky (EBIT)

$$\text{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}}$$

kde: EBIT = čistý zisk + nákladové úroky + splatná daň

<sup>208</sup> Blíže k rozdělení podniků dle velikosti v ČR a EU viz [http://www.institutps.cz/\\_PDFdoc/definice\\_MSP.pdf](http://www.institutps.cz/_PDFdoc/definice_MSP.pdf)

## 2. ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE)

$$\text{ROE} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

## 3. ukazatel obratu aktiv

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{výnosy}}{\text{aktiva}}$$

## 4. ukazatel míry celkové zadluženosti

$$\text{kvóta vlastního kapitálu} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva}}$$

## 5. ukazatel likvidity třetího stupně (current ratio)

$$\text{dlouhodobá likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobá pasiva}}$$

Pro rozčlenění podniků na výkonné (konkurenceschopné) a nevýkonné (nekonkurenceschopné) byla využita metoda shlukové analýzy. Ta byla provedena metodou nejbližších středů (K-means cluster analysis), která rozčleňuje jednotlivé podniky do disjunktních a relativně homogenních skupin (shluků) na základě minimální mezishlukové vzdálenosti jednotlivých členů shluku (minimální vzdálenost je odvozena od euklidovské metriky a znamená vlastně minimální sumu čtverců). Výsledné skupiny jsou tedy ty podniky, které v daných ukazatelích vyjadřují největší shodu. Nejmenší vzdálenost pak označuje nejmenší skalární vzdálenost daných vektorů. Pro zajištění plné srovnatelnosti bylo nutno před samotnou shlukovou analýzou jednotlivé souřadnice (ukazatele) standardizovat. Pro tuto standardizaci byly přitom využity tzv. z-scores.

Abychom pokud možno objektivizovali rozdělení jednotlivých podniků do shluků, využili jsme retrospektivní řady údajů výše zmíněných ukazatelů. Konkrétně se jednalo o čtyřleté období mezi lety 2004-2007. Celkem je tedy shlukování vytvořeno na základě 12 údajů za každý studovaný podnik.

Druhá část analýzy - hledání faktorů kvality, které jsou pro výkonné/nevýkonné podniky typické – se opírá o dva základní přístupy. První se zajímá o rozdíly četností jednotlivých typů odpovědí na jednotlivé otázky (charakteristiky) v dotazníku (o nějž se šetření opírá). Pro posouzení statistické významnosti pozorovaných rozdílů bylo použito statistického testu chí-kvadrát významnosti rozdílů. Uvedený test zkoumá, zda nalezené rozdíly jsou skutečně relevantní i pro základní soubor (hodnoty testového kritéria v kritickém oboru), či zda se jedná pouze o náhodou shodu okolností, která nemá statistickou významnost. Druhý přístup (vhodný zejména pro spojité proměnné) spočívá v posouzení odlišností průměrných hodnot odpovědí. V tomto případě bylo využito klasického t-testu (Hindls, Hronová, Seger, 2003).



## VÝSLEDKY

Rozdělení podniků do shluků po finanční stránce nakonec proběhlo na základě tří ukazatelů: ROA, ROE a obratu aktiv. Jiné kombinace ukazatelů nebyly schopny podniky rozdělit do dvou výrazných skupin, tzn. na podniky finančně výkonné (shluk A) a nevýkonné (shluk B).

Při komparaci finančních ukazatelů obou shluků je zřejmé, že ukazatel ROA zaznamenal u shluku a dynamičtější vývoj a přes prudký pokles v roce 2005 zaznamenal v roce 2006 ještě prudší nárůst hodnoty, který pak byl potvrzen dalším menším nárůstem v roce 2007. Hodnoty ukazatele ROA jsou tak u úspěšných podniků cca dvojnásobné oproti podnikům neúspěšným.

Tab.1 Hodnoty ukazatelů v jednotlivých letech za oba shluky

	Shluk a – průměr ukazatele	Shluk B – průměr ukazatele
ROA 2004	0,036	0,051
ROA 2005	-0,050	0,045
ROA 2006	0,117	0,054
ROA 2007	0,124	0,068
ROE 2004	0,176	0,173
ROE 2005	0,283	0,171
ROE 2006	0,253	0,099
ROE 2007	0,256	0,209
Obrat aktiv 2004	2,062	2,463
Obrat aktiv 2005	2,057	2,282
Obrat aktiv 2006	2,060	2,228
Obrat aktiv 2007	1,929	2,253

*Zdroj: vlastní výpočty*

U ukazatele ROE neprobíhal vývoj tak dynamicky. U úspěšných podniků jsou zřetelné stabilní vysoké hodnoty ukazatele (s určitou výjimkou roku 2004), naopak u neúspěšných podniků došlo k prudkému výkyvu v roce 2006. Celkově však hodnoty ukazatele ROE výkonných a nevýkonných podniků nejsou tak rozdílné (zejména v posledním sledovaném roce) jako u ukazatele ROA.

Ukazatel obrat aktiv je ve všech sledovaných obdobích vyšší (v posledním roce dokonce s pozitivním rostoucím trendem) u nevýkonných podniků, což je s ohledem na vývoj a velikost ukazatelů ROA a ROE, resp. s ohledem na obecně známý vztah ukazatelů rentability a aktivity poněkud zvláštní<sup>209</sup>. Zdá se, že přestože nevýkonné podniky otáčí svá aktiva výrazně rychleji než podniky výkonné, nejsou schopny generovat tomu odpovídající zisky. Problém by tak mohl být na nákladové straně, tzn. že vysokého obratu a vysokých tržeb dosahují s příliš velkým úsilím, resp. s výrazně vyššími (průměrnými) náklady než podniky výkonné. Nedá se totiž říci, že by rozdíly byly způsobeny specifiky jednotlivých odvětví (v obou shlucích jsou všechna odvětví zastoupena téměř rovnoměrně).

Co se týče kvalitativních charakteristik zjištěných pomocí dotazníku, nebyly rozdíly mezi jednotlivými shluky nijak diametrálně rozdílné. Přesto lze mezi úspěšnými a neúspěšnými podniky najít určité rozdíly. Poměrně malé množství podniků (38,24%) ze zkoumaného vzorku vlastní nějaký certifikát řízení kvality. Přitom cca 65% úspěšných podniků, které tento certifikát mají, ho využívají zcela nebo z velké části a pouze cca 31% podniků ho využívá

<sup>209</sup> Blíže viz Sedláček, J. *Finanční analýza podniku*, 2007, str. 77

částečně, málo nebo vůbec. Naopak pouze cca 45% neúspěšných podniků certifikát využívají zcela nebo z větší části a naopak cca 55% podniků ho využívá pouze částečně, málo nebo vůbec. Je tedy zřejmé, že úspěšné podniky využívají certifikaci ke zlepšení kvality své produkce častěji než podniky neúspěšné.

Vzhledem k tomu, že drtivá většina podniků (cca 77% úspěšných a 83% neúspěšných podniků) řídí kvalitu, bylo zajímavé (s ohledem na výše uvedené zjištění) zjistit, jak tyto podniky kvalitu řídí. Úspěšné podniky postupují především kontinuálně (70,2% podniků, což může být však značně zavádějící a lze si pod tím také představit spíše nesystematické řízení kvality – viz níže), dále využívají ISO normy (56% podniků) a často také pravidelné kontroly (47,6% podniků). Oproti tomu neúspěšné podniky využívají především ISO normy (54,2% podniků) a kontinuální přístup (45,8% podniků). S ohledem na charakteristiky níže se zdá, že neúspěšné podniky příliš spoléhají na ISO normy a domnívají se, že zavedení těchto norem (v podstatě automaticky) zlepší řízení kvality podniku. Úspěšné podniky jdou zřejmě v řízení kvality o krok dál a snaží se systém řízení kvality dle ISO norem využívat a lépe, především s kontrolními nástroji a mechanismy.

První tři charakteristiky z tabulky 2 jsou zaměřeny na míru přizpůsobení produktu požadavkům zákazníka, míru kvality produktu a spokojenost zákazníka tak, jak to (subjektivně) vnímají samotné podniky. Z tabulky je zřejmé, že všechny podniky hodnotí své produkty poměrně vysoko, nicméně spokojenost zákazníka o stupeň hůře. Ještě markantnější jsou rozdíly u čtvrté otázky zaměřené na sílu vztahu konkurenceschopnosti a spokojenosti zákazníka. U neúspěšných podniků je rozdílnost subjektivního hodnocení produktu spokojenosti zákazníka a zároveň souvislosti konkurenceschopnosti a spokojenosti zákazníka větší než v případě úspěšných podniků. Zdá se tedy, že úspěšné podniky jsou v tomto ohledu přece jen o něco kritičtější než neúspěšné podniky, které jsou ve větší míře přesvědčeni o vysoké kvalitě své produkce a jsou lhostejnější k menší spokojenosti zákazníka, přestože si jsou (dokonce více než úspěšné podniky) vědomi negativních dopadů na svůj podnik. To podporuje i zjištění, že úspěšné podniky častěji (88,6% podniků) zjišťují spokojenost svých zákazníků než podniky neúspěšné, kde tuto spokojenost zjišťuje jen 82,8% podniků.

Tab.2 Výsledky otázek vyhodnocovaných škálou

	Maximálně	Významně	Středně	Málo	Minimálně
Míra přizpůsobení produktu (služby) požadavkům zákazníka					
<b>Shluk A</b>	48,6%	33,6%	14,0%	2,8%	0,9%
<b>Shluk B</b>	48,3%	48,3%	3,4%	0%	0%
Míra kvality produktu					
<b>Shluk A</b>	42,1%	43,9%	14,0%	0%	0%
<b>Shluk B</b>	51,7%	37,9%	10,3%	0%	0%
Spokojenost zákazníka s produktem (službou)					
<b>Shluk A</b>	29,0%	57,9%	12,1%	0,9%	0%
<b>Shluk B</b>	31,0%	62,1%	6,9%	0%	0%
Souvislost konkurenceschopnosti a míry spokojenosti zákazníka					
<b>Shluk A</b>	34,6%	30,8%	26,2%	4,7%	3,7%
<b>Shluk B</b>	65,5%	13,8%	17,2%	3,5%	0%

Zdroj: vlastní výpočty

Výše uvedená zjištění podporuje také to, že 74,2% úspěšných podniků uvádělo jako konkurenční výhodu kvalitu produktu (oproti 58,6% podniků neúspěšných). Rozpor v hodnocení kvality produktu úspěšných a neúspěšných podniků vyplývá také z příčin nižší

spokojenosti zákazníka. Zatímco u úspěšných podniků je nejčastější příčinou nižší spokojenosti flexibilita produktu (48,5% podniků), u neúspěšných podniků je touto příčinou úroveň produktu (50% podniků).

Zřetelné rozdíly jsou také v četnosti sledování spokojenosti zákazníka. Nejčastější interval sledování spokojenosti zákazníka u obou skupin podniků je jeden měsíc (32,6% úspěšných a 26,1% neúspěšných podniků). Tím ale podobnost končí, neboť 22,1% úspěšných podniků sleduje spokojenost zákazníka denně (oproti 8,7% neúspěšných podniků) a naopak 30,4% neúspěšných podniků sleduje tuto spokojenost průběžně (oproti 14% úspěšných podniků). S ohledem na výše uvedené výsledky lze průběžné sledování spokojenosti zákazníka (zejména u neúspěšných podniků) považovat spíše za nahodilé, náhodné a nesystémové.

Podniky jsou poměrně optimistické, i co se týče vývoje jejich konkurenční výhody v posledních pěti letech, neboť většina podniků (cca 58% úspěšných, resp. cca 66% neúspěšných podniků) ji považovala za rostoucí. Jako příčinu vývoje (především růstu) konkurenceschopnosti pak podniky uváděli především kvalitu produkce (cca 58% úspěšných, resp. cca 54% neúspěšných podniků).

Vliv řízení kvality na konkurenceschopnost podniky hodnotily také poměrně pozitivně, neboť většina podniků (55,9% úspěšných, resp. 50% neúspěšných podniků) se domnívá, že řízení kvality vede k udržení konkurenční schopnosti podniku. Menší část podniků (31,4% úspěšných, resp. 25% neúspěšných podniků) považuje řízení kvality dokonce za stimul konkurenční schopnosti podniku. Z výzkumu také plyne, že pozitivní vliv řízení kvality a konkurenceschopnosti je častější u úspěšných podniků.

Úspěšné podniky uváděly jako příčiny udržení konkurenční schopnosti podniku na základě řízení kvality především udržení zákazníků (82,5% podniků) a odstranění vad produktů (57,9% podniků). Neúspěšné podniky uváděly také udržení zákazníků (78,6% podniků) a optimalizaci vnitropodnikových procesů (57,1% podniků). Výsledky podporují tvrzení o lepším řízení kvality úspěšných podniků s důrazem na kontrolu. Naopak u neúspěšných podniků je podpořeno tvrzení o nevyužívání systémů řízení kvality, event. nepochopení jejich smyslu.

V případě růstu konkurenceschopnosti na základě řízení kvality byly hlavními příčinami tohoto vývoje u úspěšných podniků nové trhy (60,9% podniků) a kvalita produktu (52,2% podniků). U neúspěšných podniků byly těmito příčinami také nové trhy (66,7% podniků), certifikáty a loajalita zákazníků (shodně 33,3% podniků). Zdá se tedy, že zatímco se úspěšné podniky snaží získat nové trhy s využitím kvality svých produktů, neúspěšné podniky se tyto nové trhy snaží získat díky certifikátům (např. ISO) a loajalitě zákazníků.

## ZÁVĚR

Úspěšné podniky lze na základě finančních ukazatelů charakterizovat růstem ukazatele ROA s jeho úrovní cca nad 10%, dále stabilním a vysokým ROE cca na úrovni 25% a stabilním, i když nižším obratem aktiv cca na úrovni 2. V tomto ohledu pak lze doporučit udržet likviditu v doporučených hodnotách cca 2 – 2,5 a kvótu vlastního kapitálu okolo 30% (s ohledem na poměrně vysokou rentabilitu).

Obecně napříč všemi podniky není příliš rozšířena certifikace kvality podniků. Na druhou stranu, pokud už podniky certifikované jsou, úspěšné podniky využívají tuto certifikaci častěji než podniky neúspěšné, což může být způsobeno tím, že nechtějí dělat zbytečné činnosti,

resp. vyhazovat peníze za něco, co nebudou využívat. To pak může být jedním z důvodů lepší finanční situace úspěšných podniků zejména s ohledem na vyšší zisky těchto podniků. Toto tvrzení podporuje zjištění, že pokud podniky kvalitu řídí, dělají to kontinuálně (tzn. spíše ledabyly a nesystémově) anebo s využitím ISO norem, které se úspěšné podniky snaží aplikovat při řízení podniku (rozuměj využívat je a postupovat v souladu s vytvořenou dokumentací) více a využívají přitom především kontrolní nástroje.

Obecně podniky přeceňují kvalitu svých produktů, podceňují spokojenost zákazníka a v menší míře si uvědomují, jak je tato spokojenost důležitá pro jejich konkurenční schopnost. Úspěšné podniky jsou v tomto ohledu kritičtější, více si uvědomují, že jejich produkt není dokonalý a že nemusí vždy splňovat požadavky zákazníka. Přestože souvislost mezi spokojeností zákazníka a konkurenceschopností nepovažují za zcela samozřejmou, evidentně na zlepšení kvality produktu pracují intenzivněji než neúspěšné podniky. Zřejmě i díky tomu uvádí kvalitu produktu jako svou konkurenční výhodu výrazně vyšší procento úspěšných podniků. Lze se domnívat, že neúspěšné podniky zvyšují kvalitu svých produktů spíše verbálně, což potvrzuje i nižší míra sledovanosti spokojenosti zákazníka a úroveň produktu jako příčina této nižší spokojenosti.

Zdá se, že úspěšné podniky přistupují zodpovědněji také ke sledování spokojenosti zákazníka, kde převládá měsíční sledování, ale hned na druhém místě je sledování denní, které lze podnikům usilujícím o maximální kvalitu své produkce doporučit. Průběžné sledování spokojenosti zákazníka lze doporučit pouze tehdy, pokud je systémové a periodické v horizontu spíše dní než týdnů.

Je zřejmé, že podniky si uvědomují vliv kvality na svou konkurenční schopnost, nicméně se zdá, že kvalitu nejsou ochotny příliš zvyšovat. Příčiny této neochoty by přitom mohly (a měly) být tématem dalšího výzkumu kvality a jejího vlivu na konkurenční schopnost podniků. Z výzkumu také plyne, že podniky spojují růst konkurenceschopnosti s expanzivní strategií, přičemž kvalita produktu je zejména u neúspěšných podniků podružná (viz níže). Zdá se, že podniky nejprve se stávajícím (i méně kvalitním) produktem expandují na další trh a získanou tržní pozici následně upevňují zlepšováním kvality. To se nepřímou potvrzuje i tím, že podniky udržují svou konkurenční schopnost právě upevněním vazeb s odběrateli a odstraňováním vad výrobků a zvyšují svou konkurenční schopnost ziskem nových trhů a kvalitou produktu. Tato zjištění přitom platí pro úspěšné podniky.

Neúspěšné podniky se při udržení své konkurenční schopnosti kromě vazeb na odběratele soustřeďují na optimalizaci vnitropodnikových procesů a v případě růstu konkurenceschopnosti se kromě získávání nových trhů zaměřují na získání certifikátů (např. ISO apod.). Potvrzuje se tak, že neúspěšné podniky nechápu certifikaci jako nástroj ke zlepšení vnitřního chodu podniku, ale jako nástroj propagace, přičemž ještě navíc a jinak usilují o zlepšení chodu podniku. To je však samozřejmě spojeno s vyššími náklady než u úspěšných podniků, což může být mít svůj odraz v méně příznivé finanční situaci podniků. Zdá se tedy, že kvalita je ovlivňována i druhem zvolené strategie podniku a souvislost mezi úrovní kvality a druhem zvolené strategie je dalším zajímavým námětem výzkumu.

## LITERATURA

- [1] Definice drobných, malých a středních podniků vymezená v nařízení Komise (ES) č. 364/2004 ze dne 25. února 2004, citováno dne 28.6. 2010, dostupné [on-line] na [www.institutspcs.cz/\\_PDFdoc/definice\\_MSP.pdf](http://www.institutspcs.cz/_PDFdoc/definice_MSP.pdf)
- [2] Finanční analýzy podnikové sféry průmyslu a stavebnictví v letech 2004 - 2007, dostupné na [www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/](http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/)
- [3] HINDLS, R. HRONOVÁ, S. SEGER, J. *Statistika pro ekonomy*. 4. vydání, Praha: Professional Publishing, 2003, 415 s. ISBN 80-86419-52-5
- [4] NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., PLURA, J., TOŠENOVSKÝ, J. *Moderní systémy řízení jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002, 282 s. ISBN 80-7261-071-6
- [5] PITRA, Z. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy: strategický obrat v podnikatelském chování*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2001, 305 s. ISBN 80-8611-964-5
- [6] SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2007, 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6
- [7] SLANÝ, A. a kol. *Konkurenceschopnost české ekonomiky : (vývojové trendy)*. 1. vydání, Brno: Masarykova univerzita, 2006, 375 s. ISBN 80-210-4157-9
- [8] SUCHÁNEK, P. *Hodnocení ekonomické výkonnosti družstev v ČR*. In *Vývojové tendence podniků IV*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2008. od s. 445-463, 19 s. ISBN 978-80-210-4466-1
- [9] ŠÍŠKA, L. *Možnosti měření a řízení efektivnosti a úspěšnosti podniku*. Working Paper. 14/2005, Brno: Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, 36 s. ISSN 1801-4496

Ing. Mgr. Milan Sedláček  
Masarykova Univerzita  
Ekonomicko-správní fakulta  
Lipová 41a  
Brno  
[100029@mail.muni.cz](mailto:100029@mail.muni.cz)

doc. Ing. Petr Suchánek, Ph.D.  
Masarykova Univerzita  
Ekonomicko-správní fakulta  
Lipová 41a  
Brno  
[suchy@econ.muni.cz](mailto:suchy@econ.muni.cz)

Mgr. Jiří Špalek, Ph.D.  
Masarykova Univerzita  
Ekonomicko-správní fakulta  
Lipová 41a  
Brno  
[spalek@econ.muni.cz](mailto:spalek@econ.muni.cz)

# **Stínová mzda**

## **Shadow wage**

**Martina Sieber**

### **ANOTACE**

Text je věnován analýze přístupu ke stanovení stínové hodnoty práce jako nutné proměnné řady projektů. Akcentován je teoretický pohled na ocenění a jeho možné úskalí v České republice. V závěru je uveden zjednodušený model ocenění, který byť nedává v mnoha ohledech zcela teoreticky korektní odpověď na otázku hodnoty práce, jedná se o možnou aplikaci, která v době absence jakékoliv hodnoty je přijatelným východiskem.

### **KLÍČOVÁ SLOVA**

Stínová cena, hodnota, stínová mzda, konverzní faktor.

### **ANNOTATION**

Text deals with the analysis of an approach to determining the shadow price of work as an essential variable in many projects. It emphasizes a theoretical view of valuation and its possible pitfalls in the Czech Republic. In conclusion it presents a simplified valuation model. While in many aspects this model does not provide completely correct answer to the question of value of work from a theoretical point of view, it is still a possible application. When there is no value available, it constitutes an acceptable solution.

### **KEY WORDS**

Shadow price, value, shadow wage, conversion factor.

### **ÚVOD**

Součástí řady investičních i neinvestičních projektů je dopad na zaměstnanost či prostá změna využívání pracovníků. Pokud si odmyslíme vyhodnocení takového projektu po finanční stránce a soustředíme se na socioekonomické ocenění, které je častým podkladem žádostí o dotace, které jsou dnes častým zdrojem spolufinancování takových projektů, je nutné se soustředit nejen na zjištění finančních nákladů práce, ale je nezbytné se soustředit i na nalezení socioekonomické hodnoty práce, resp. na stínovou hodnotu práce.

### **CÍL A METODIKA**

Cílem textu je vymezení teoretických předpokladů stanovení stínové hodnoty práce a následné určení stanové hodnoty práce, příp. konverzních faktorů použitelných pro přepočet finanční hodnoty práce na stínovou hodnotu.

Práce spočívala v první fázi především v analýze stavu poznání, ale i analýze diferencí či homogenit v přístupu jednotlivých vědců, současně ve zkoumání validity jejich přístupů a možnosti využití některé z metod aplikovaných v zahraničí. Bylo zkoumáno, které z přístupů či modelů jsou v českém prostředí proveditelné. Konkrétně se jednalo o hledání analogií mezi zemí realizovaného výzkumu a Českou republikou a současně analýzu

dostupnosti nutných vstupních dat. Indukcí byly nalézány možné postupy, jak by na základě analogických postupů bylo možné stanovovat stínovou cenu v ČR. Na každé zobecnění postupu navazovala analýza dostupnosti primárních či sekundárních dat.

Na tuto analytickou část navazovala část práce, která byla protknuta empirickou indukcí, která slouží k vyvozování závěrů z nashromážděných dat. V menším množství byla využita i logická dedukce, kdy byly poznatky stavěny na základě přijatých předpokladů.

Jako deskriptivní nástroje byly zvoleny především grafy a vzorce, které jednoznačněji než slovní vymezení uchopují realitu či zjednodušenou realitu zachycovanou některými modely.

Jedním z hlavních cílů práce je stanovit konkrétní stínové ceny práce speciálně pro Českou republiku. Ke splnění tohoto cíle byla taktéž využita rešerše statistických zdrojů potřebných pro výpočet stínové. Pro následný výpočet bylo využito pouze nástrojů základní matematiky a statistiky.

## VÝSLEDKY

Než se pustíme do vlastní analýzy stanovení stínové hodnoty práce, bylo by vhodné vysvětlit samotný pojem stínová cena a její aplikace. Stínová cena (bez ohledu na typ statku, se kterým je spojena) je taková cena statku, které by bylo dosaženo na dokonale konkurenčním trhu. Měří mezní společenský efekt vyvolaný jednotkovou změnou nabídky či poptávky daného statku, a to v celkové společenské výši, tedy celkový vyvolaný efekt dopadající na stranu původce i na stranu příjemce daného efektu. Měří dopad spotřeby statku na blahobyt jedince (Boardman, 2001 a Londero, 2003).

Stínové ceny jsou základní vstupní poměnou Cost Benefit Analysis (dále jen CBA), neboli analýzy nákladů a přínosů, která je častou přílohou o dotace ze strukturálních fondů a s jako takovou se často setkávají firmy v České republice. CBA samozřejmě není podkladem pouze pro rozhodování ve strukturálních fondech, nicméně toto je na téma jiného článku.

CBA pracuje na bázi stínové ceny stejně, jako finanční ocenění pracuje na bázi cen tržních. CBA je nástroj, pomocí kterého vyhodnocujeme společenský dopad intervence. Tedy na rozdíl od klasického finančního hodnocení, kdy do posuzování efektivity vstupují pouze finanční toky dopadající na investora, v případě CBA determinují efektivitu veškeré efekty vyvolané investicí, tedy jak ty dopadající na investora, tak všechny ostatní, kdy jsou dotčeny např. obyvatelé v okolí realizované intervence, firmy, stát či jiné skupiny subjektů.

Při stanovení stínové hodnoty práce budeme vycházet z předpokladů neoklasické ekonomie. Neoklasická doktrína (v rozpracované podobě v podobě tzv. metodologického individualismu) považovala za významnou složku utváření trhu individuální rozhodování (preference) jednotlivce coby spotřebitele, což vedlo k tlaku na poznání principů chování jednotlivců (právě problematika individuálních preferencí stojí za konceptem stínových cen).

Trh práce je narušen celou řadou vlivů, přičemž ty nejpodstatnější jsou:

- historický vývoj a rigidita mezd,
- státní zásahy,
- nezaměstnanost (kterou ovšem můžeme považovat spíše za důsledek než za příčinu).

Historický vývoj, resp. v minulosti nastavené mzdové relace, narušují přirozené vyrovnání trhu práce. V minulosti nastavené mzdové relace se proto jen pomalu narovnávají ve směru skutečné efektivity jednotlivých pracovních pozic. Trh nemá schopnost vyrovnání tak, že by pracovníkům s vysokou mzdou a nízkou přidanou hodnotou skokově snížil jejich mzdu, ale dochází spíše ke stagnaci těchto mezd a postupnému narovnání tak, jak se naopak zvyšují mzdy ostatních pracovníků.

Státními zásahy na trh práce jsou dvojího typu jednak podpora v nezaměstnanosti a dotace podporujícími určité vybrané společenské skupiny, což opět vede k deformaci mezd.

Všechny výše uvedené faktory narušující trh práce vedou obvykle k tomu, že mzda realizována na trhu práce (finanční mzda) je vychýlena z úrovně společenské hodnoty práce. Stínovou cenu práce stanovujeme na základě oportunitních nákladů práce. V ekonomické realitě se můžeme setkat se dvěma variantami stínové ceny práce:

- stínová mzda na konkurenceschopném trhu práce,
- stínová mzda na trhu práce s nedobrovolnou nezaměstnaností.

### **Konkurenceschopný trh a stínová mzda**

Konkurenceschopný trh je spojován výhradně se mzdou kvalifikovaných pracovníků či pracovníků krátkodobě „uvolněných“. Stínová mzda těchto dvou skupin pracovníků je rovna tržní ceně práce. Toto tvrzení je ovšem postaveno na předpokladu, že kvalifikovaní zaměstnanci jsou schopni nalézt takové místo na trhu práce, které jim poskytne plně efektivní mzdu, tedy že nepracují za mzdu pod úrovní jejich efektivity. Ale také, že tito pracovníci jsou schopni lépe identifikovat a nalézat své tržní příležitosti.

### **Situace s nedobrovolnou nezaměstnaností a stínová mzda**

Stínová mzda na trhu práce s nedobrovolnou nezaměstnaností je vlivem tržních selhání, státních zásahů a síly odborů odchýlena od stínové mzdy, resp. socioekonomické hodnoty práce. Přesněji řečeno v situaci s nedobrovolnou nezaměstnaností je mzdové patro nad úrovní efektivní mzdy, která by tento trh vyčistila a vedla k nulové nezaměstnanosti. V měření stínové mzdy vyjdeme ze vztahu práce a produkce vzniklé činností daných pracovníků.

### **Stínová mzda vztahena k produkci statků**

Výše mzdy je úzce spojena s produkcí statků na trhu, jinými slovy pokud realizujeme intervenci, která znamená zásah do výše mezd, lze předpokládat, že ona změna se promítne do cen statků, jejichž vznik je spojen s využitím daných pracovních kapacit.

Pohled na stanovení stínové mzdy je dvojí, a to pro případ práce, která je využívána při výrobě statků neobchodovatelných a obchodovatelných.<sup>210</sup>

Nyní se zdánlivě odchýlíme od stanovení stínové mzdy, ale opravdu jen zdánlivě. Budeme se totiž mimo samotné stínové mzdy soustředit na stanovení konverzního faktoru mzdy. Konverzní faktor obecně jakéhokoliv statku, tedy i práce, je koeficient, který vyjadřuje transformační mechanismus přepočtu tržní ceny na stínovou. Je to stínová cena jedné koruny vydané za určitý statek při dané tržní ceně.

Zahájíme výklad odvození stínové ceny práce jako vstupu pro neobchodovatelné statky.

<sup>210</sup> **Obchodovatelné statky** (traded goods, s variabilní nabídkou) zahrnují statky, pro které platí, že v případě dodatečné poptávky po nich je tato změna kompenzována změnou exportu či importu, příp. ona dodatečná poptávka vytlačí z trhu jiné subjekty, které musí hledat pro uspokojení své poptávky odezvu v zahraničí. Změna poptávky nebo nabídky daného statku je zcela absorbována trhem zahraničním.

**Neobchodovatelné statky** (nontraded goods, s variabilní nabídkou) zahrnují statky, u nichž když dojde k navýšení poptávky ze strany subjektu x, je tato tržní změna trhem zcela absorbována, dojde flexibilně k dodatečné produkci daných statků, tedy ke změně nabídky daného statku adekvátně navýšené poptávce (výstupy intervencí). Změna poptávky či nabídky je plně absorbována domácím trhem.



Zdražení ceny práce ve velikosti  $\Delta w = w_1 - w_0$  se v konkurenčním prostředí plně promítne do ceny statků ve velikosti  $(p_1 - p_0)$ . Při jejich výrobě tuto práci potřebujeme jako vstup a tudíž:

$$(p_1 - p_0)q_1 = (w_1 - w_0)L_s \quad (1)$$

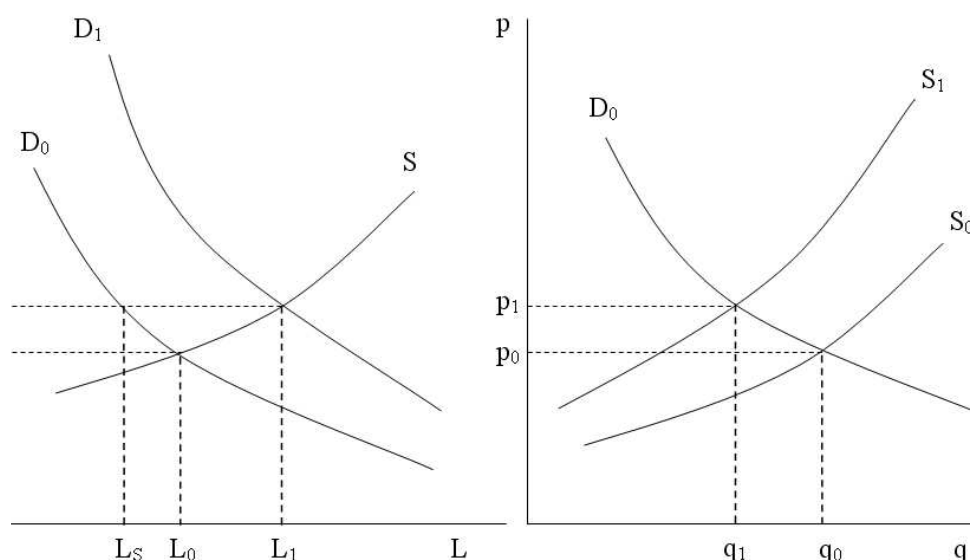
Stínovou cenu práce odvodíme od dopadu změny poptávky po práci na blahobyt společnosti neboli od míry kompenzace. Projekt, který bude znamenat navýšení poptávky po práci, vyvolá změnu reálných příjmů (vyjádřeno v míře dopadu na efektivní trh):

$$\frac{1}{2}(w_1 + w_0)(L_1 - L_0) + \frac{1}{2}(p_1 + p_0)(q_0 - q_1) - [p_0(q_0 - q_1) - w_0(L_0 - L_s)] \quad (2)$$

Pokud bychom se pohybovali na efektivním trhu, společenská hodnota změny poptávky po práci by byla právě na úrovni výše uvedeného modelu, který lze jinými slovy popsat jako:

- + ochotu přijmout dodatečnou práci,
- + ochota zaplatit za snížení spotřeby vyvolané uvolněním části práce požadované projektem,
- hodnota dodatečných zdrojů uvolněných z výroby statku díky jeho nižší spotřebě.

Graf 1 : Nárůst poptávky po práci využívané k produkci neobchodovatelných statků



Zdroj: Londero, 2003

Výše popsaná reakce trhu je spíše teoretická, skutečné chování trhu lze očekávat o něco málo jednodušší. Lze předpokládat, že mzdy ani ceny se na trhu vlivem intervence nezmění, což povede ke zjednodušení výše uvedeného výrazu. Ten nabude následující podoby:

$$w[(L_1 - L_0) + (L_0 - L_s)] \quad (3)$$

což můžeme dále zjednodušit jako:

$$w(L_1 - L_s) \quad (4)$$

Nicméně pokud předpokládáme, že trhy statků a vstupů nejsou plně efektivní, ceny na nich také nelze považovat jako rovné stínovým cenám. Vzhledem ke zjednodušení, které vedlo k vypuštění propojení na ceny statků na trhu, je potřeba si k zapojení této pro nás významné proměnné pomoci tím, že si odvodíme tržní hodnotu zdrojů uvolněných z výroby vlivem intervence, která je zachycena jako (Londero, 2003):

$$p(q_0 - q_1) - w(L_0 - L_s) = p(\sum_i a_{iq} + \sum_{h \neq l} f_{hq})(q_0 - q_1) \quad (5)$$

kde  $a_{iq}$  a  $f_{hq}$  jsou mezní hodnoty produkovaných statků  $i$  a neprodukováných vstupů a transferů  $h$  využívaných při výrobě  $q$ .

Stínová cena efektu vyvolaného na trhu práce je vyjádřena následujícím vztahem (Londero, 2003):

$$w(L_1 - L_0) + [spr_q p - p(\sum_i spr_i a_{iq} - \sum_{h \neq i} spr_h f_{hq})](q_0 - q_1). \quad (6)$$

Jinými slovy efektivní hodnota dodatečné poptávky po práci je odvozena z:

+ ochoty akceptovat dodatečnou práci,

+ rozdíl mezi efektivní hodnotou výstupu v situaci bez intervence a uvolněného výstupu.

Konverzní faktor práce je potom dán podílem stínové ceny a ceny tržní, neboli (Londero, 2003):

$$sprw = \frac{L_1 - L_0}{L_1 - L_s} + \frac{(spr_q - \sum_i spr_i a_{iq} - \sum_{h \neq i} spr_h f_{hq}) p(\frac{\Delta q}{\Delta L})(L_0 - L_s)}{(1 - \sum_i a_{iq} - \sum_{h \neq i} f_{hq}) p(\frac{\Delta q}{\Delta L})(L_1 - L_s)}. \quad (7)$$

Případně je možné tento vztah zjednodušit do podoby:

$$sprw = \frac{L_1 - L_0}{L_1 - L_s} + \frac{spr_q - \sum_i spr_i a_{iq} - \sum_{h \neq i} spr_h f_{hq}}{1 - \sum_i a_{iq} - \sum_{h \neq i} f_{hq}} \frac{(L_0 - L_s)}{(L_1 - L_s)}. \quad (8)$$

Zahrneme-li do vyjádření konverzního faktoru pro práci i externality (které ovšem můžeme zahrnout do společenského hodnocení i explicitně pomocí opravek vnějších faktorů), dostaneme následující rovnici:

$$sprw = \frac{L_1 - L_0}{L_1 - L_s} + \frac{spr_q - \sum_i spr_i a_{iq} - \sum_{h \neq i} spr_h f_{hq} - e_q}{1 - \sum_i a_{iq} - \sum_{h \neq i} f_{hq}} \frac{(L_0 - L_s)}{(L_1 - L_s)}. \quad (9)$$

Výše uvedené výrazy konverzního faktoru práce jsou ovšem pro praktickou aplikaci velmi špatně použitelné vzhledem k vysoké komplikovanosti. Proto se rovnice (8) zjednodušuje tím, že abstrahujeme od vlivu spotřebitelova ocenění snížení spotřeby a hodnoty změny užití uvolněných vstupů. Potom je zjednodušený model konverzního faktoru práce:

$$sprw = \frac{L_1 - L_0}{L_1 - L_s} + spr_q \frac{(L_0 - L_s)}{(L_1 - L_s)}. \quad (10)$$

Nyní se pustíme do odvození konverzního faktoru práce pro případ, že práce slouží jako vstup pro výrobu obchodovatelných statků.

V tomto případě je ochota zaplatit za snížení spotřeby nahrazena hodnotou sníženého exportu, případně nárůstu importu odpovídající navýšení mzdy jako důsledku předchozího navýšení poptávky po práci. Vyjdeme-li ze zjednodušené rovnice (10), dostáváme pro práci využívanou pro výrobu exportovaných statků následující vztah konverzního faktoru práce (Londero, 2003):

$$sprw = \frac{L_1 - L_0}{L_1 - L_s} + \frac{spr_{fe} - spr_{dis} dis_x}{1 - t_x - dis_x} \frac{(L_0 - L_s)}{(L_1 - L_s)}, \quad (11)$$

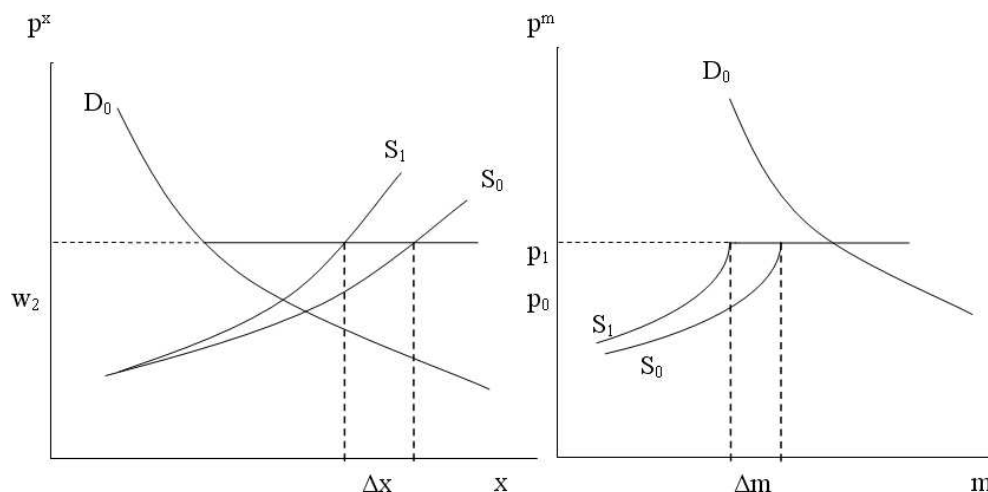
kde  $spr_{fe}$  ... konverzní faktor pro obchodovatelné statky,

$spr_{dis}$  ... konverzní faktor pro náklady na distribuci,

$dis_x$  ... náklady na distribuci statku na území republiky,

$t_x$  ... daně na dovoz.

Graf 2 : Nárůst poptávky Odvození stínové ceny práce použité při výrobě obchodovatelných statků



Zdroj: Londero, 2003

A pro případ odvození od importovaných statků:

$$sprw = \frac{L_1 - L_0}{L_1 - L_s} + \frac{sprfe (L_0 - L_s)}{1 + t_m (L_1 - L_s)} \quad (12)$$

Nicméně ne vždy jsme schopni identifikovat poptávkové a nabídkové křivky na trhu práce. Proto je nutné přistoupit k jisté aproximaci a odvodit stínovou cenu práce na základě tržní mzdy a znalosti příčin tržních distorzí. Jak již bylo uvedeno, cena práce je velkou měrou deformována existující nezaměstnaností, je tedy vhodné očistit skutečně realizovanou mzdu v případě, že reflektuje společenskou produktivitu, případně poníženou skutečně realizovanou mzdu (v případě, že je vyšší než přínos daného zaměstnance) o vliv daní (transfery neovlivňují společenský blahobyt, neboť se jedná pouze o přelévání prostředků v rámci společnosti) a o vliv nezaměstnanosti, jak uvádí následující vztah:

$$SW = FW (1 - u) (1 - t) \quad (13)$$

kde

$SW$  ... stínová cena,

$FW$  ... mzda realizovaná na trhu (neboli finanční či tržní mzda),

$u$  ... míra nezaměstnanosti,

$t$  ... míra plateb na sociální a zdravotní pojištění a daní.

Konverzní faktor pro práci bychom potom definovali jako:  $sprw = (1 - u)(1 - t)$  . (14)

Nyní můžeme přistoupit k stanovování odhadu konverzního faktoru pro práci.

Nicméně vzhledem k měnícím se podmínkám v daňovém zatížení zaměstnanců (obecně ke konstrukci mzdy) a vzhledem k tomu, že konverzní faktor je většinou aplikován na o transfery očistěnou mzdu, upravíme výše uvedený vztah do následující podoby:

$$sprw = (1 - u) \quad (15)$$

Vydeme-li ze statistik za 4. čtvrtletí 2008 poskytované Českým statistickým úřadem (konkrétně tabulka 406 a 201 dostupné na <http://www.czso.cz/csu/2008ediciplan.nsf/p/3101-08>) získáme následující mzdové konverzní faktory.

Nevycházeli jsme ze současných hodnot, jelikož dnešní vysoká nezaměstnanost zohledňuje více než nižší efektivitu pracovní síly specifickou dnešní ekonomickou situací.

Mzdové konverzní faktory byly stanovovány pouze pro zaměstnance s nižší kvalifikací, jelikož vysokoškolsky vzdělaní, jak již bylo uvedeno výše, jsou vnímáni za natolik konkurenceschopné na trhu práce, že jejich tržní mzda je na úrovni mzdy stínové.

Následný postup při konkrétním vymezení stínové mzdy by byl nyní jednoduchý. Hrubá mzda by byla očištěna o veškeré transfery a následně vynásobena příslušným mzdovým konverzním faktorem a získali bychom mzdu stínovou.

Tab.1 Mzdové konverzní faktory

sprw	základní vzdělání	střední bez maturity	střední s maturitou
Hl. m. Praha	0,900	0,964	0,984
Středočeský	0,897	0,973	0,984
Jihozápad - Jihočeský a Plzeňský kraj	0,874	0,968	0,973
Severozápad - Karlovarský a Ústecký kraj	0,540	0,938	0,961
Severovýchod - Liberecký, Královéhradecký a Pardubický kraj	0,788	0,957	0,969
Jihovýchod - Vysočina a Jihomoravský kraj	0,837	0,955	0,964
Střední morava - Olomoucký a Zlínský kraj	0,777	0,955	0,962
Moravskoslezský kraj	0,624	0,933	0,958

Zdroj: vlastní výpočet

## ZÁVĚR

Socioekonomické hodnocení investičních či neinvestičních projektů velmi často stojí a padá na dobrém odhadu stínové mzdy. Ve většině případů se totiž projekty nějakým způsobem dotýkají zaměstnanosti. Je tedy nutné se jejím vymezením zabývat. Tento text zanalyzoval teoretický přístup a je nutné postupně precizovat naznačené konverzní faktory.

Příspěvek vznikl jako výsledek činnosti v grantu č. CG712-030-520.

## LITERATURA

- [1] BOARDMAN, A., et al. *Cost – Benefit Analysis, Concepts and Practise*. 2. vyd. New Jersey: Prentice Hall 2001. ISBN 0-13-087178-8.
- [2] LITTLE, I.M.D. – MIRRELESS, J.A. (1974): *Project appraisal and planning for developing countries*. London, Heinemann Educational Book, 1974.
- [3] LONDERO, E. H. *Shadow prices for project appraisal: Theory and praktice*. Cheltenham, UK: Edward Legar Publishing Limited 2003. ISBN 1 84376 357 5.
- [4] SIEBER, M. *Stínové ceny v České ekonomice* ( disertační práce). Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze 2009.

Ing. Martina Sieber, PhD.

Vysoká škola ekonomická v Praze, fakulta podnikohospodářská

Katedra podnikové ekonomiky

Nám. W. Churchilla 4

Praha 3

[martina.sieber@vse.cz](mailto:martina.sieber@vse.cz)

# **Otázky a odpovědi na téma definice produktivity výroby a související procesy, které mohou ovlivňovat výkonnost podniku**

## **The questions and responses about the definitions of manufacturing productivity and related processes having influence to the performance of the enterprises**

**Jaromír Skorkovský**

### **ANOTACE**

Posouzení nejčastěji používaných metrik pro hodnocení produktivity výroby a navazujících procesů. Úvaha je založena na dlouholeté praxi autora v oblasti řízení implementací a údržby ERP systémů za pomoci nástrojů jako je na příklad teorie omezení. Autor také porovnává znalosti studentů KPH ESF, které získávají při studiu, se znalostmi požadovanými jejich budoucími zaměstnavateli v praxi.

### **KLÍČOVÁ SLOVA**

MS Dynamics NAV, produktivita výroby, Murphyho zákony, MRP, JIT, DBR, CONWIP, teorie omezení, KPI, workflow, portfolio znalostí.

### **ANNOTATION**

The paper reviews metrics, which are often used for the evaluation of the production and related processes. This review is based on the author's long-time practice in implementation and support of the ERP systems, with the help of such methods such as the theory of constraint. The knowledge portfolio acquired at the department of business economics is compared to the requirements of prospective employers.

### **KEY WORDS**

MS Dynamics NAV, production efficiency, Murphy's laws., MRP, JIT, DBR, CONWIP, theory of constraint, Key Performance Indicators, workflow, knowledge portfolio.

### **ÚVOD**

Výraz produktivita může být označen jako módní „bzučákové“, slovo. Při konzultacích spojených s implementacemi systému MS Dynamics NAV bylo zvýšení produktivity jedním z hlavních požadavků všech zákazníků. Z průběhu konzultací vyplývalo, že ne vždy bylo zákazníkům jasné, co to produktivita vlastně je a jak se měří. Pohled na produktivitu jako jednu z metrik se lišil podle typu zákazníka a jeho znalostí. Všechny však spojoval jeden požadavek a to využití všech zdrojů na 100 %. Z toho však mohou vzejít takovéto postuláty: zdroj není produktivní, pokud má čas na cigaretu nebo přátelský drb a na druhé straně, když všichni budou využiti na 100 %, tak bude podnik prosperovat. Co to znamená prosperovat, nebylo jednoznačně definováno. Po sériích řízených diskuzí většina zákazníků akceptovala prosperitu ve smyslu teorie omezení, tedy jako vydělávání peněz teď a v budoucnu. Pokud bude produktivita zdrojů prosperujícího podniku správně definována a tedy i měřena, pak je možné sledovat její vývoj například v závislosti na výsledcích implementace systému MS Dynamics NAV.

## CÍL A METODIKA

Cílem práce je úvaha týkající se otázek a odpovědí na téma definice produktivity výroby a související procesy, které mohou ovlivňovat výkonnost podniku a následná úvaha o znalostním portfoliu absolventů katedry podnikového hospodářství ESF MU a portfoliu znalostí vyžadovaném budoucími zaměstnavateli, které je přímo nebo nepřímo použitelné při řešení nastíněných procesů v praxi.

Metodika práce vychází z 18-ti leté praxe autora při prodeji, analýzách a školeních ERP systémů. Součástí metodiky jsou i zkušenosti z reálných implementačních projektech ERP systémů. Zdrojové materiály, na základě kterých vznikla tato úvaha jsou autorovy zápisy z výše jmenovaných aktivit, studie proveditelnosti a cílové koncepty, na kterých autor v období posledních dvou dekad spolupracoval.

## VÝSLEDKY

### Produktivita a její definice

Produktivita zdrojů bývá definována dvěma parametry. Procentem využití zdroje a jeho taktům, tedy jeho výrobní rychlostí. Takto definovaná metrika změny chování zdrojů a podmínky v dílnách od okamžiku, kdy se začne aplikovat. To je logické, protože platí, že když bude výkon někoho měřen podle vybraných nebo stanovených parametrů, pak se obratem dozví, jak se bude měřený zdroj chovat. Bez biče nenáviděných metrik, jako je třeba čas na jednu operaci, se všichni budou chovat tak, aby to bylo pro každého energeticky co nejvýhodnější. Taková minimalizace úsilí je pro podnik nevýhodná. Dále se objevují například tendence eliminovat pracovní nastavování strojních center. To pak vede k tomu, že se do výroby uvolňují zakázky, které mohou být dokončeny až ve vzdálené budoucnosti nebo se začne vyrábět na základě prognóz. Okamžité požadavky zákazníků na určité množství výrobku dodané v určitém čase, které vedou k malým výrobním dávkám a přetěžování zdrojů, bývají nevídanými hosty. Výsledkem této archaické definice produktivity jsou pak tvrzení: produktivita se měří využitím času z přidělené kapacity zdroje nebo pracovník udělá za dvojnásobnou dobu dvakrát více práce a ten kdo čas od času „vypne“ bude označen za lenocha, i když jeho následník nestíhá, a hromadí se před ním množství práce. Jde v podstatě o filozofii, kde součet lokálních optim se rovná optimu globálnímu nebo že každý dělá dobře to, kam až uvidí, to je tak za nejbližší roh. To vede k antagonismům. Komunikační problémy mezi obchodními a výrobními útvary jsou toho důkazem.

Uvedu další příklad. Z pohledu manažerů je zvyšování produktivity spojeno se snižováním nákladu na výrobek. Tedy nejenže vyrobím více a rychleji, ale také levněji. To může být důvodem ke spokojenosti.

Překážkou tohoto přístupu je to, že alokace nákladu na výrobek není často správná. Nevhodně alokované náklady tak mohou vést při primární honbě za jejich minimalizací ke korektivním opatřením s negativními efekty na průtok.

Správnější definice produktivity má vazbu na spokojenost zákazníků. Takto definovaná produktivita znamená schopnost podniku dodat služby vedoucí ke spokojenosti zákazníka a má svůj původ v plnění termínů dodávky v požadovaných množstvích a kvalitě. Zde je důležitá i rychlost reakce na zahájení požadavku nebo změnového řízení. Produktivita zdrojů je totiž ovlivňovaná i dalšími návaznými zdroji. Izolované posouzení produktivity zdroje ke kloudnému výsledku nevede. Podle pravidel teorie omezení je potřeba zajistit maximální průtok materiálu zdrojem s nejmenší prostupností a ochránit tento zdroj před jakýmkoliv

výpadkem. U dalších zdrojů pak nesledovat produktivitu, ale zajišťovat, aby jejich kapacity měly vždy rezervu chápanou jako ochranu proti Murphyho útokům. Je zřejmé, že mezi velikostí kapacitních rezerv neohraničených zdrojů a velikostí časového nárazníku před úzkým místem existuje souvislost. Častým jevem při nastavování parametrů, které by ochránily termíny dodávek, je to, že jednodušší a méně nákladné je zvýšení velikosti časového nárazníku než to, že se zvýší kapacitní rezervy neohraničených zdrojů. Velikost časového nárazníku ochraňujícího úzké místo se nastavuje na základě průměrných hodnot známých z minulých výrobních zakázek. To má za následek, že dodací termíny jsou chráněny více, než je nezbytné. Proto je potřeba nastavovat nárazníky dynamicky, což vede ke snižování skladových zásob při zachování nezbytné servisní úrovně a snížení průměrných časů odezvy na požadavky. Výroba reaguje rychleji na měnící se podmínky trhu a výkonnost dodržování dodacích termínů roste což má z následek spokojenost zákazníka.

### **Produktivita výroby a EU**

Jednou z Achillových pat českých firem sahajících až po zátylek je nižší produktivita výroby. Podle dostupných materiálů dosahuje u nás produktivita výroby asi 50 % produktivity ve srovnání s podniky v EU. Důvodem mohou být menší firemní výdaje do technologií a výchovy lidských zdrojů. Bez zvyšování kvalifikace a důsledného řízení znalostí se klasická produktivita nemůže již dále výrazněji zvyšovat. Výsledkem duševní práce jsou vylepšení, která jsou už mimo dosah technologií dosud používaných v podniku. Nejde tedy jen o zlepšení procesů, ale o změnu schémat chování managementu v důsledku akceptace nových znalostí zákazníků a trhu.

### **Posedlost plánováním**

Představa vysoké produktivity je skoro vždy spojována s přímo fanatickou touhou plánovat. Když ne na minuty, tak minimálně na časové úseky mezi 15 minutami a jednou hodinou. Takové plánování je samozřejmě potřeba. Opět se objevuje stará známá mantra mající kořeny v tom, že je nutné mít správné komponenty a zdroje k dispozici ve správný čas. Potřeba plánovat se objevuje většinou tam, kde se plánovací algoritmy a jejich výstupy nedaří udržet na řetězu. Důvodů pro takový stav může být mnoho. Uvedu jenom některé z nich, se kterými jsem se setkal při prodeji a implementacích ERP systémů během posledních deseti let.

V první řadě je to absence základních principů řízení výroby jako je například JIT (Just-In-Time). Jde o princip, který nelze uplatnit v celé řadě českých podniků charakterizovaných povětšinou zakázkovou výrobou. Dalšími výrobními principy mohou být třeba MRP\_II (Manufacturing and Resource Planning) nebo DBR (Drum-Buffer-Rope), který vyplývá z teorie omezení.

Nakonec můžeme jmenovat třeba CONWIP (Constant Work In Process), což je řízení výroby podle konstantní úrovně rozpracovanosti, kde se pomocí metodologie „push“ plánuje průtok a měří nedokončená výroba a pomocí metodologie „pull“ nastavuje úroveň nedokončené výroby jako prahové hodnoty a měří se průtok. Jinými slovy, MRP\_II (push) je nástroj pro plánování výroby a kanban (pull) autorizuje start výrobních zakázek.

Inženýři těchto podniků požadují po novém ERP systému funkčnosti typu APS (Advanced Planning and Scheduling) aniž by byli na využívání těchto sofistikovaných a drahých algoritmů jakkoliv připraveni.

V továrnách vládne většinou stres z nedodržení termínů, nedostatku nebo přebytku komponent, přetížení některých klíčových zdrojů a naopak nevyužití zdrojů jiných. Pro řízení

takových podniků je potřeba používat metody známé z krizového managementu, a to pokud možno stále. Výsledkem je sice dodržování klíčových parametrů (KPI – Key Performance Indicator) jako je například včasná dodávka, akceptovatelná míra kvality a přiměřené náklady na výrobu, ovšem vše za cenu obrovského stresu. Vedoucí manažeři často chápou stres jako drogu. Díky zvládnutým stresovým situacím a neustálým kličkováním v adrenalinových peřejích spojených s řízením špatně nastavených procesů si tyto krizoví manažeři ne nepodobní španělským toreadorům stále dokazují, že jsou vynikající a tedy i nepostradatelní. Někdy, například díky studentskému syndromu si vytvářejí takové situace sami. Existující nástroje se využívají nedostatečně nebo vůbec. Jako příklad mohu uvést nevyužití nebo špatné nastavení workflow. Tento nástroj přitom bývá často součástí stávajícího ERP. Takový stav pak vede k duplicitám, zpožděním a opakovanému vynalézání kola. Zavedení skutečného jednotného procesního řízení a s ním spojené zvýšení efektivity je v podstatě fatou morgánou.

Touha plánovat v takových podmínkách, kdy firma není pro tento krok připravena díky absenci skutečně jednotného procesního řízení, je snahou kapitánů namalovat na bílo stěžně ve chvíli, kdy pod čarou ponoru zeje díra velikosti vrat od stodoly.

### **Technologie**

Bez použití moderních technologií se v podnicích obtížně řeší řada „bolestí“ jako je třeba snižování průběžné doby, dodržování termínů dodávek nebo zásobování surovinami. Zastaralé provozy jsou snadným terčem pro rušivé zásahy „Murphyho pekelníků“. Zavedením automatizace se sníží průběžné doby stejně tak jako Murphyho vlivy. Používání těchto technologií vede ke snížení chyb v důsledku lidského faktoru. Ovšem i zde číhá skrytý nepřítel. Představme si situaci, kdy se při nastavování výrobní moderní linky řídí management principem vyvážení kapacit a nikoliv vyvážení materiálového toku. Vyvážení kapacit z hlediska teorie omezení znamená hledání lokálních optim se všemi již výše uvedenými negativními důsledky. Správná metoda řízení je vyvážení toku materiálu linkou podle hlavního omezení. Výsledkem je, že linka nastavená podle kapacitního využití nevykazuje kýžené efekty. Pak je potřeba metodou pokusu a omylu doladovat jednotlivé zdroje, dokud se nedosáhne momentálního požadovaného efektu. Výrobní linka se následně stane „zakonzervovanou“ a vůle měnit její nastavení v důsledku měnících se tržních podmínek je mizivá. Tato rigidita je sama o sobě hlavním omezením a brzdou. Nejde zde o rigiditu technologie, ale rigiditu lidského myšlení. Dalším omezením bývá často obava ze změn nebo špatně provedených změn.

### **ZÁVĚR**

Úkolem těch, kteří nabízejí nástroje k vylepšení řízení procesů vedoucích ke generaci vyšších zisků, větší stabilitě subjektu na trhu a zachování konkurenčních výhod, je poskytnout zákazníkům ucelený pohled na možnosti, jež tyto nástroje nabízí. Dále je potřeba specifikovat metody řízení procesů, které s výstupy generovanými těmito nástroji umí dále pracovat. Komplexní nabídkou řešení není zdaleka jen dodávka a implementace softwarového produktu, ale hlavně dodávka aplikovaných znalostí řízení procesů (Knowledge Management, Teorie omezení, BSC, Business Intelligence, CONWIP, ...), bez nichž je využívání moderního ERP systému v podstatě k ničemu.

Hlavní motivací zákazníků pro přijetí nabízeného řešení je bytostná potřeba změny a přesvědčení, že dodavatel bude dlouhodobým partnerem, jehož znalostní horizonty zdaleka nekončí u obratného kódování v C++. V moderním žargonu se tomu říká řešení typu WIN-WIN.



Jedním z našich prvotních úkolů je připravit studenty na řešení problémů nebo jak se dnes moderně říká „výzev“. Mix znalostí získaných v různých oborech by měl být nastaven tak, aby byl budoucí absolvent na řešení takových úloh připraven teoreticky lépe než staří matadoři z továren. Po boku těchto zkušených výrobních manažerů mohou naši studenti vyrůst rychle ve špičkové odborníky, kterých na trhu není nikdy dost.

**Zlomek portfolia takových znalostí může být specifikován takto :**

- procesní řízení a jeho charakteristiky
- metody pro řízení a plánování výroby
- logistika – doplňování – netting (nákup)
- oceňování skladů
- kalkulační metody a alokace nákladů
- hlavní kniha a WIP (on-line propojené finanční, skladové a výrobní transakce)
- datové struktury (BOM)
- mapování procesů
- metriky výkonnosti
- řízení kvality
- prodej
- teorie omezení

Na základě autorových zkušeností z vedení bakalářských a diplomových prací v podnicích využívajících ERP MS Dynamics NAV a na základě pozitivních reakcí manažerů těchto podniků na výsledky těchto prací je možné konstatovat, že studenti katedry podnikového hospodářství jsou pro svou budoucí praxi slušně znalostně vybaveni.

## LITERATURA

- [1] BERNARD W.TAYLOR, ROBERTA S.RUSSEL, *Operations Management*, 5.vydání, Hoboken, NJ, USA : John Wiley & Sons 2006. 807 s. ISBN 0-471-69209-3
- [2] MARK SPEARMAN, DAVID WOODRUFF, WALLACE HOPP, *CONWIP: a pull alternative to kanban*, Department of Industrial Engineering and Management Science, Northwestern University, Evanston, Illinois, USA : INT.J.PROD.RES., 1990,vol 28,No.5.p879-894, Tailor & Francis

Ing. Jaromír Skorkovský, CSc.  
Masarykova univerzita  
Ekonomicko-správní fakulta  
Katedra podnikového hospodářství  
Lipová 41a  
60200 Brno  
[1730@mail.muni.cz](mailto:1730@mail.muni.cz)

# **Nekonvenčné prístupy k tvorbe stratégie**

## **Unconventional approaches to strategy formulation**

**Štefan Slávik, Katarína Priečková**

### **ANOTÁCIA**

Netradičné a neplánované koncepty tvorby stratégie sú v praxi zjavne prítomné. Miera ich formalizácie je však nízka, prevládajú v nich intuitívne pracovné postupy, vyskytuje sa v nich náhoda a uskutočňujú sa zväčša mimo bežných pracovných schém a postupov, a preto sú predmetom výskumu a vzdelávania len v malom rozsahu. Predložený príspevok sa snaží aspoň čiastočne objasniť spontánne javy a neplánované aktivity v strategickom manažmente a odhaliť pozadie formálnych procesov.

### **KLÚČOVÉ SLOVÁ**

stratégia, spontánna stratégia, neformálne pozadie formulovania stratégie, intuícia

### **ANOTATION**

Nontraditional and emergent processes are participating in practice apparently. Scale of their formalization is low however, intuitive working procedures are prevailing, chance event occurs in them and they carry out beyond common working schemes and procedures, and therefore they are a theme of research and education in small range only. Submitted paper tries to explain at least partially some emergent phenomenons and unplanned activities in strategic management and to reveal a background of formal processes.

### **KEY WORDS**

strategy, emergent strategy, informal background of strategy formulation, intuition

### **ÚVOD**

Kritici formálneho plánovania tvrdia, že žijeme vo svete, v ktorom dominujú neistota, zložitost' a nejednoznačnosť, v ktorom malé náhodné udalosti majú veľký a nepredvídateľný vplyv na výsledky. Za takých okolností aj najstarostlivejšie vypracované strategické plány sú náchylné na znehodnotenie v dôsledku rýchlej a nepredvídanej zmeny. V nepredvídateľnom svete je dôležité rýchlo reagovať na nepredvídateľné okolnosti a podľa toho upravovať stratégiu. Popri plánovaných stratégiách vznikajú neplánované, spontánne sa objavujúce stratégie, ktoré pochádzajú z autonómneho konania manažérov hlboko vnútri organizácie, z náhodných objavov a udalostí alebo z neplánovaných strategických rozhodnutí vrcholného vedenia ako reakcie na nepredvídané okolnosti. Nie sú produktom formálnych plánovacích mechanizmov zhora nadol, hoci môžu mať vo svojom jadre logiku, súbor nepísaných pravidiel, či vzorcov, podľa ktorých podnik hodnotí a rozhoduje o osude neplánovane sa vynárajúcich podnetov. Patria sem do istej miery aj stratégie oportunistické, v ktorých pozadí však nefunguje regulátor nepísanej, no jednotiacej a rešpektovanej logiky. Podnik sa jednoducho „potáca“ od jednej príležitosti k druhej, raz s väčším, inokedy menším úspechom. Vnútené stratégie sú obdobného druhu, no zvyčajne bez možnosti slobodného výberu. Aby spontánne a neformálne strategické návrhy neuvádzali podnik do chaosu, tak na svojej zvyčajnej ceste zdola nahor od nižších k vyšším manažérom sa podrobujú testovaniu, porovnávaniam s existujúcou stratégiou, interným a externým prostredím podniku a jeho

cieľmi, poslaním a víziou. Nesúladne návrhy sa potom buď vyradujú, alebo sú predmetom rozhodnutí, ktoré môžu vážne ovplyvniť obsah pôvodnej stratégie. Výsledná stratégia je teda „zvyčajne kombináciou proaktívnych a reaktívnych elementov“ [1]. Proaktívne konanie slúži na zdokonalenie finančného výkonu podniku a zabezpečenie konkurenčného predstihu a nevyhnutné reakcie sú zasa dôsledkom nepredvídaného vývoja a aktuálnych trhových podmienok. Problémom môže byť, že „rozhodovací režim je charakterizovaný skôr reaktívnymi (dodatočnými) riešeniami na existujúce problémy než proaktívnym hľadaním nových príležitostí“ [2]. Stratégia je potom rozdrobená, z dlhodobého hľadiska jej hrozí nekonzistentnosť a vedie podnik vpred len inkrementálne, po malých krokoch.

Je zrejmé, že oba do istej miery protikladné koncepty majú svoje limity. Tradične vnímaný a praktizovaný proces strategického manažmentu preferuje analýzu pred tvorivosťou. Problémom analýz je, že nie sú previazané so špecifickými strategickými voľbami, pred ktoré je podnik postavený. Mnoho vykonaných analýz nemá vplyv na reálne rozhodnutia podniku. „V ceste nám stojí príliš mnoho analýz. Neúspech strategického plánovania je neúspechom formalizácie“, hovorí Mintzberg [3], ktorý považuje formalizáciu za osudovú chybu moderného manažmentu. Domnievame sa však, že formálny proces zostavovania stratégie je rovnako dôležitý, ak nie viac, ako jeho výsledky. Plánovací proces neslúži len na zostavovanie plánu, je to aj vedomý a cielený proces poznávania a učenia, ktorý v organizačnom prostredí ťažko nachádza rovnocennú náhradu. Akademiци nehodnotia príliš vysoko nedávny vzostup demokratických prístupov k tvorbe stratégie, keď sa očakáva, že „každý v organizácii si nasadí generálsku čiapku a prispeje k rozvoju podnikovej stratégie“ [4]. Kolektívny rozum predstavuje mohutnú kognitívnu silu ale aj masívny stret záujmov, s ktorým si mnoho manažérov nevie dať rady, keďže existujú poznatky a tvrdenia, že „skutočnou podstatou stratégie sú kontroverzné voľby a kompromisy“ [5]. Stratégia by mala byť teda zmesou racionálneho myslenia a tvorivosti, analýzy a experimentovania, plánovania a učenia sa. Efektívne strategické myslenie by malo byť tvorivé a intuitívne (skôr než len racionálne) a malo by byť podporované (ale nie nahradzované) analýzou. Efektívne strategické myslenie je proces neustáleho kladenia otázok a rozmyšľanie o problémoch tvorivým spôsobom. Dobrá stratégia musí byť „rovnováhou emocionálneho s logickým a racionálnym, procesu myslenia a aplikácie a implementácie nápadov (ideí), kreatívnych skokov a analýz faktov“ [6].

Tajomstvo neformálneho strategického manažmentu zrejme spočíva v schopnosti podať vrcholný intelektuálny výkon aj na základe intuície. Vo výbere zo vzorky štúdií o tom, kde manažéri používajú intuíciu, sa za najdôležitejšie považuje jej použitie práve v podnikovej stratégii a plánovaní [7]. Intuícia má a môže vyplniť, obísť alebo nahradiť priestor s chýbajúcimi informáciami, nezastupiteľná je jej úloha pri interpretácii hoci aj úplných analytických výsledkov. Oveľa častejšie však hrozí paralýza analýzou, a preto „je lepšie uskutočniť rozhodnutie s menej informáciami a konať napriek väčšej úrovni neurčitosti“ [8]. Protikladnosť a možné sklbenie intuície a analýzy zaznamenáva typológia založená na duálnej konceptualizácii kognitívnych štýlov a stratégií [9]. Najviac sú cenení jednotlivci kognitívne všestranní, ktorí majú predpoklady spracovať detaily a cez ne sa intuitívne dostať k širšej perspektíve. Poznávacia všestrannosť je najhodnotnejší prístup k strategickému rozhodovaniu, pretože umožňuje jednotlivcom zmiešať a spájať rôzne informačné nároky, kedykoľvek sa v takej situácii ocitnú.

## **CIEL A METODIKA**

Prieskum o implicitných prístupoch a metódach v strategickom manažmente v podnikoch na Slovensku sa uskutočnil v poslednom a prvom štvrtroku rokov 2007 a 2008 prostredníctvom

dotazníka, ktorý skúmal najmä neformálne podnety, ktoré vchádzajú do tvorby stratégie v neštruktúrovanej podobe, ďalej spôsoby poznávania vonkajšieho prostredia a uvedomovanie si vnútorných schopností podniku, ktoré potom utvárajú východiská a bázu zostavovania stratégie a to stále s dôrazom na spontánne a neplánované prístupy. Zmyslom prieskumu bolo opísať a analyzovať menej zreteľné, intuitívne postupy v strategickom riadení podniku a zhodnotiť ich úlohu a účinnosť v tomto procese. Neformálne pozadie strategického manažmentu bolo charakterizované formou otvorených otázok a prípadových štúdií. Každý dotazník spracoval iba jeden externý respondent za spolupráce s interným zamestnancom hodnoteného podniku. Pri výbere podniku neboli stanovené žiadne obmedzujúce podmienky, ktoré by sa týkali veľkosti, druhu odvetvia, právnej subjektivity a pod. Po vyradení neúplných alebo nevhodne spracovaných dotazníkov prieskumná vzorka pozostávala z 278 podnikov pôsobiacich na území Slovenska. Pri bližšom skúmaní odpovedí sa objavilo množstvo povrchných a opakujúcich sa výrokov, ktoré neboli zárukou poznávacieho napredovania, a preto štatistické vyhodnotenie bolo zavrhnuté. Po viacnásobnom kvalitatívnom triedení, ktorého cieľom bolo identifikovať podniky s najväčším podielom (dôrazom, uvedením si významu) vyhľadávaných prístupov a metód, ktoré by boli z hľadiska cieľov výskumu dostatočne reprezentatívne a ktoré by niesli aj isté znaky nekonvenčnosti, sa definitívna vzorka zúžila na 40 podnikov. Výskumný súbor sa skladá z 18 malých (do 50 zamestnancov), 11 stredných (do 500 zamestnancov) a 11 veľkých podnikov (nad 500 zamestnancov). Veľkostné rozdiely sú v relevantných prípadoch vo výsledkoch prieskumu zvýraznené.

## VÝSLEDKY

**Neformálne a neoficiálne informácie**, ktoré vznikajú mimo formalizovaných podnikových informačných systémov, ktorých úlohou je cieľavedome zbierať a štandardizovať informácie pre potrebu tvorby stratégie, pochádzajú najmä od pracovníkov prvej línie, výkonných zamestnancov, ktorí sú v každodennom styku so zákazníkmi a od manažérov, ktorí pestujú vlastné osobné kontakty s externým prostredím (zákazníci, dodávatelia, odbory, vláda). Sú to dôverné a dlhodobé vzťahy s vedúcimi pracovníkmi iných podnikov, bánk a rôznych inštitúcií z okolia podniku. Tieto informácie sú iným spôsobom nezískateľné, ich zdroje sa pestujú dlhodobo na báze vzájomnej výhodnosti. Množstvo príležitostí na informačné obohatenie prinášajú veľtrhy, výstavy, spoločenské podujatia, konferencie, osobné stretnutia so zákazníkmi, dobré vzťahy udržiavané s obchodnými partnermi, rozhovory so zamestnancami a známymi, diskusie s priateľmi, sledovanie konkurencie, skúmanie propagačných letákov. V niektorých prípadoch sú neoceniteľným zdrojom informácií o potrebách zákazníkov webové portály, fóra a blogy, ale aj návšteva konkurenčnej predajne, správa v masmédiách a sťažnosti zákazníkov, najmä tie posledné je potrebné preskúmať, za akých okolností sa vyskytli, preveriť a posúdiť ich dôležitosť. Odhaduje sa, že tento druh informácií sa podieľa 20 až 30 % na celkovom informačnom fonde potrebnom na formulovanie stratégie. Často sú výsledkom osobného pozorovania manažéra, ich kvalita závisí od schopnosti pamätať si, hodnotiť, triediť, ukladať relevantné informácie a vypúšťať tie nepodstatné. Uznáva sa zmysel neoficiálnych a neformálnych informácií, no v konečnom dôsledku musia byť podložené oficiálnymi zdrojmi a informáciami, a preto problém spočíva v overovaní pravdivosti. Väčšina náhodných informácií má marginálnu povahu, ale v ich neprehľadnej záplave sa nachádzajú aj cenné signály pre stratégiu. Podniky si užitočnosť neformálnych informácií uvedomujú a ich vyhľadávanie podporujú, hoci majú viac operatívnu ako strategickú povahu. Neformálne informácie sa v niektorých prípadoch zaznamenávajú anonymne, aby sa vylúčili predsudky voči niektorým zamestnancom. Slabšou stránkou býva aj zdĺhavé posudzovanie neformálnych informácií a kým sa dostanú na správne miesto, sú často neaktuálne.

Kým neformálne informácie majú nepriamy, potenciálny vplyv na obsah stratégie, tak **neformálne podnety** mimo okruh formálnej plánovacej sústavy sa vnímajú o stupeň vyššie ako nápady, ktoré sú konkrétnejšie, kvalifikovanejšie a adresnejšie. Vytvárajú už určitý tlak na revíziu stratégie, sú pociťované ako určitá nevyhnutnosť. Patria sem neustály dopyt zákazníkov po relatívne kvalitných, no lacnejších výrobkoch, stretnutia so zákazníkmi pred a po realizácii objednávky, ponuka dodávateľov s novými vstupmi, cenami, dodacími lehotami, inšpirácie z obchodných ciest, osobná skúsenosť z návštevy iných podnikov, samovzdelávanie, iniciatívne návrhy po čiastkovej rekonštrukcii vnútropodnikových procesov, ale aj návrhy od výkonných pracovníkov a skúsenosť radového zamestnanca. Z vecného hľadiska dominantným podnetom sú odozvy od zákazníkov a konanie konkurentov, ktoré majú dôsledok na štruktúru a kvalitu ponuky a teda aj na stratégiu. Rozlišuje sa však pôvod podnetu podľa druhu zákazníka (vzdelanie, kúpna sila, povolanie, pravidelný alebo náhodný zákazník) a skúma sa podnet samotný (zmysel podnetu, jeho obsah, okolnosti, za akých bol poskytnutý). Podniky sa zaujímajú o podnety a zlepšovacie návrhy od svojich zamestnancov, niektoré dokonca utvárajú systémy na ich zachytávanie v podobe *Idea Managementu* na intranete, aby odstránili prípadnú zaujatosť nadriadeného. Podnety od vyššie postavených pracovníkov sú vnímané vážnejšie ako od radových zamestnancov. Námety od zamestnancov sa v dôsledku plnenia plánovaných (hlavných) úloh považujú za menej dôležité a pozornosť sa venuje najmä námetom, ktoré nevyžadujú žiadne alebo len minimálne náklady na zavedenie. Iný podnik organizuje *Employees's forum*, ktoré znamená, že manažéri rôznych stupňov a druhov dvakrát ročne navštevujú pobočky vo všetkých regiónoch, aby na skupinových stretnutiach so zamestnancami zbierali nápady, podnety, ale aj sťažnosti a kritiku. Neformálne podnety sú často efektívnejšie ako formálne, no sú zaťažené určitým rizikom, a preto sú potom prepracované do formalizovaných projektov prostredníctvom špeciálne, no aj všeobecne zameraných analýz a prieskumov. Takto spracovaný podnet, ktorý má konkrétny rámec a bol zdôvodnený podpornými prieskumami, skôr zaväzujú pri zmene alebo doplnení stratégie ako neformálna informácia.

Popri relatívne konkrétnych a zdôvodnených predstavách o stratégii vznikajú u vnímavých jednotlivcov aj **neštruktúrované návrhy**, ako sú dojmy, tušenia, domnienky, predtuchy a intuície. Iniciátormi sú najmä špecialisti s rozsiahlymi skúsenosťami a praxou, najmä medzinárodnou, ktorí sú vytrvalí, komunikatívni, vizionárski a výsledkovo orientovaní. Väčšinou ide o predtuchy o zmenách v externom prostredí, napr. príchod nového odberateľa, obchodného partnera, revízia zmluvných podmienok a pod. Časté spoliehanie sa na intuíciu a predtuchu je dôsledkom dlhoročnej praxe v odvetví. Hĺbka a kvalita analýz závisí od individuálneho hodnotenia, ktoré je poznamenané aj intuíciou, no manažéri to len ťažko priznávajú, hoci niekedy sa riadia priamo intuíciou bez ďalšieho analyzovania. Dojmy a tušenia sa berú vážne, len keď pochádzajú od vyššie postavených pracovníkov, no istý priestor dostávajú aj kreatívni zamestnanci-špecialisti. V malých podnikoch, v ktorých sa takmer neuskutočňujú analýzy, tušenie a domnienka zohrávajú najdôležitejšiu úlohu pri vypracovaní stratégie. Dominantný majiteľ zakladá stratégiu výhradne na vlastných predstavách a intuícii, no podnik tak ochudobňuje o množstvo kreatívnych nápadov a utlmuje iniciatívu zamestnancov. Nepoužívajú sa štandardné postupy strategického manažmentu, ako hlavný dôvod sa uvádza turbulencia externého prostredia. Vyskytli sa aj prípady absolútnej nedôvery v predtuchu. Vnuknutie a tušenie viedlo k založeniu malého podniku, no realita rýchlo spochybnila počiatočné ideály, a preto nastala rezignácia na dojmy a podnikateľ sa začal správať vyslovene racionálne. Vo väčších podnikoch tušenia a predtuchy nemajú zásadný vplyv na stratégiu, vrcholový manažment sa nimi nezaobrá, môžu však byť určitým impulzom pre rizikový manažment, ktorý ich analyzuje, zdôvodňuje a overuje, a potom predkladá na posúdenie na pracovné porady. Intuícia musí byť dodatočne doložená

formálnymi argumentmi, analýzami a kalkuláciami. Spoliehanie sa na dojmy, tušenia a domnienky pri tvorbe stratégie sa považuje za príliš riskantné, no pripúšťa sa možnosť, keď silná predtucha alebo intuícia môže viesť k preskúmaniu konkrétnej informácii a určitej korekcii stratégie. Zvyčajne sa uplatňuje sa čisto racionálne hľadisko, domnienky sa akceptujú len po dôveryhodnom zdôvodnení. Vnímoví jednotlivci sú schopní vycítiť z prejavov, diskusií, stretnutí s predstaviteľmi iných podnikov určité domnienky. Ak sa opakujú, ich naliehavosť sa môže zvýšiť a spochybníť existujúcu stratégiu, no bez podrobnejších analýz a zdôvodnení sa návrhy na zmenu stratégie zvyčajne nestretávajú s pozitívnou odozvou.

Neformálne **objavovanie príležitostí** je výsledkom citlivého osobného vnímanie okolia podniku, subjektívnych pohľadov, nápadov a možností, ktoré sú konzultované v užšom a širšom okruhu manažérov, neustáleho sledovania diania v okolí podniku všetkými zamestnancami, aj keď využitie príležitostí je zložité, pretože existuje obava zo zmeny, rizika neúspechu a straty. Príležitosti vyhľadávajú napr. regionálni manažéri, ktorí denne cestujú po krajine a zisťujú možnosti, kde uspieť, alebo kam preniknúť. Objavovanie príležitostí sa deje aj postupným odkrývaním schopností podniku, a teda dokonalejším uspokojovaním zákazníkov. Blogy a fóra poskytujú také príležitosti, ktoré sa iným ako priamym a úprimným kontaktom so zákazníkom nedajú zistiť. Objavovanie príležitostí uľahčuje priateľská interná atmosféra, náročný vrcholný manažment, správne delegovanie povinností a malý dôraz na formálne objavovanie príležitostí. Systematickejšie objavovanie príležitostí prináša motivácia k expanzii do nových trhov, permanentná analýza konkurenčného prostredia a konzultovanie výsledkov, priebežná analýza príležitostí na týždenných poradách, neustále sledovanie vonkajšieho prostredia, napr. politický a odborársky monitoring, preskúvanie výsledkov obchodných rokovaní a analýza požiadaviek zákazníkov. Identifikovanie a dokonca predvídanie príležitostí možno uskutočniť ich reťazením, napr. rast zamestnanosti → rast kúpyschopnosti → rast životnej úrovne → vstup do EÚ → odstránenie obchodných prekážok. Veľké zahraničné podniky postupujú v tejto fáze procesu strategického manažmentu výrazne systematicky. Základnú orientáciu podniku v odvetví určuje materský podnik. Dcérske podniky majú oddelenia *Proposal* a *Contract Center*, ktorých pracovníci sa zaoberajú hľadaním príležitostí a výziev, ich úlohou je sledovať odvetvie, vestníky, vyhlásenia tendrov, zbierať všemožné informácie, poznatky, zostavovať predbežné analýzy, ktoré prekladajú vrcholnému vedeniu na posúdenie, či príležitosti prijať alebo zavrhnúť, pričom sa prijímajú príležitosti, ktoré jednoznačne zaručujú úspech.

Reakcia na **hrozby** je zdĺhavejšia ako reakcia na príležitosti, hrozby sa vnímajú ako krátkodobé deformácie trhu, ktoré sa dajú vypätím síl zvládnuť. Rutinné postoje hovoria, že prekonať hrozby znamená počkať na objavenie sa ďalšej príležitosti a využiť ju. Extrémne citlivé postoje zasa vravia, že jedna nepovšimnutá hrozba je horšia ako sto vynechaných príležitostí, že hrozba môže narušiť existujúci stav a príležitosť je posun k väčšiemu úspechu. Význam a dôsledky hrozieb si v jednom podniku uvedomujú do takej miery, že zamestnanci sú podľa internej smernice povinní oznámiť všetky potenciálne hrozby manažérom, no nie všetci majú dostatočne rozvinutý strategický pohľad, a teda nie sú vždy schopní rozoznať skutočnú príležitosť alebo hrozbu, a preto pri najmenšej pochybnosti by mali rozhodnutie prenechať nadriadenému. Hrozby majú rozmanitú povahu, medzi príklady najviac uvádzanej praxe patria platobná neschopnosť odberateľov, malý priestor na diferenciáciu produktu, konkurenčné produktové inovácie, zlyhania subdodávateľov, akcieschopnejšia a rýchlejšia konkurencia, nekalá konkurencia, vstup nových konkurentov, regulačné opatrenia vlády, politická nestabilita krajiny. Ako kuriozitu možno uviesť nadpriemernú ziskovosť odvetvia, ktorá spôsobila odchod niektorých pracovníkov z podniku, ktorí si potom založili vlastné

živnosti. Podniky čelia hrozbám rýchlym zaplňaním voľných miest na trhu, aby zabránili vstupu nových konkurentov. Neustále sledujú trh, priebežne analyzujú externé prostredie, citlivo „načúvajú“ a správne selektujú aj zdanlivo menej významné signály, prípadne sa snažia o stály technologický predstih.

Ústrednou postavou, ktorá rozbieha **proces tvorby stratégie** v malých podnikoch je majiteľ, spravidla cieľavedomý, odvážny, skúsený a zodpovedný. Často vizionársky založený, produkuje jedinečné projekty a dbajúci na vrcholnú spokojnosť klientov. Prvotné východisko sú dojmy, tušenia a intuície sformované do nápadu a návrhu. Vo väčších podnikoch sa používajú štandardné postupy, no významnú úlohu tiež zohrávajú ambície manažérov, ich skúsenosti, schopnosti a znalosť trhu a ich odvaha, ktorá sa prejavuje v ochote zapojiť sa do konkurenčného boja. Manažéri čakajú na dostatok relevantných informácií a snažia sa stratégiu tvoriť konsenzuálne. Kombinujú sa formálne a neformálne poznatkové zdroje spolu so zohľadnením očakávaní záujmových skupín. Prevláda snaha o racionálne rozhodovanie v dôsledku hlbokej znalosti problému a až po vyčerpaní racionálneho poznania sa pristupuje k intuitívnym postupom. Podnety sa rozdeľujú na realizovateľné a nerealizovateľné, zoraďujú sa podľa dôležitosti, porovnávajú sa so starou stratégiou, z tejto komparácie, ktorá posudzuje prednosti nových návrhov a nedostatky pôvodnej stratégie, sa vychádza pri korekcii starej stratégie, alebo návrhu novej. V konkrétnych príkladoch vedúci úsekov predkladajú za svoju oblasť zodpovednosti podklady, ktoré obsahujú trendy doterajšieho a očakávaného vývoja, návrhy strategických cieľov pre danú oblasť a vrcholný manažment potom stanovuje limitovaný počet priorít. Každý člen vrcholného manažmentu musí svoj návrh zdôvodniť a obhájiť. Pred aj po rozhodnutí o strategických cieľoch a stratégii sa zostavuje *Business Case*, ktorá modeluje, simuluje a substituie reálne podnikateľské prostredie a aktivity podniku v ňom. Iniciovanie a proces tvorby stratégie je silne poznačený sebadôverou, ambíciami, odvahou vrcholných manažérov, preferenciou odvážnych a inovatívnych myšlienok a podnikateľských inovácií, ktoré predbiehajú dobu.

## ZÁVER

Neformálne a spontánne pozadie tvorby stratégie existuje a zohráva nezanedbateľnú rolu v procese strategického manažmentu. Vrcholní manažéri si uvedomujú zmysel a vážnosť tohto fenoména, aj keď preferujú, a to najmä vo veľkých podnikoch, formálne procedúry. Na neformálnych a neoficiálnych informáciách ich vyrušujú pochybnosti o pravdivosti informácií a dôveryhodnosti informačných zdrojov. Objavujú sa pokusy a snahy zavádzať systémy na testovanie, triedenie, overovanie spoľahlivosti a potvrdzovanie tohto druhu informácií, teda v konečnom dôsledku tento proces formalizovať, čo môže znížiť rýchlosť informačných tokov a odradiť rôzne neformálne siete informátorov. Obdobné tendencie možno pozorovať aj v zbere podnetov mimo tradičné plánovacie procedúry, keď sa radovým zamestnancom odporúča zúčastňovať sa rôznych vnútro podnikových fór a búrz nápadov, ktoré sú záchytným a diskusným miestom o jednoduchších návrhoch. Pri predkladaní vážnejších návrhov sa viac dôveruje vyššie postaveným zamestnancom. Zákazníci a konkurencia sú síce prirodzený, najbližší, najčastejší a najkonkrétnejší zdroj podnetov, ktorý je nevyhnutné rešpektovať, no súčasne sú to podnety viac adaptívneho ako aktívneho a strategicky perspektívneho charakteru. V podnikovej praxi sa uznáva zmysel tušenia, domnienky a intuície najmä vo vystihnúť externých javov, no súčasne manažéri prejavujú zjavnú nechuť priznať sa k takejto myšlienkovému produkcii. Vo veľkých podnikoch je praktické a nezastreté použitie intuície podmienené racionálnym zdôvodnením, alebo potvrdením prostredníctvom racionalizačnej procedúry. V malých podnikoch sú neštruktúrované postrehy z diania v externom prostredí súčasťou bežnej praxe a nevyvolávajú také rozpaky ako v podnikoch väčších. V jednom aj

druhom prípade by sa však mala venovať väčšia pozornosť vnímavým jednotlivcom, ktorí skúmavo hľadajú na okolitý svet.

Formalizované systémy strategického manažmentu sa identifikácii príležitostí venujú „príležitostne“, podľa frekvencie plánovacieho cyklu. Výhodou neformálneho objavovania a registrácie príležitostí je rešpektovanie ich prirodzeného a necyklického vynárania sa. Opakuje sa však otázka vhodnej formalizácie neformálnych aktivít, ktorá by sa premietla do permanentných a priebežných postupov, systematického a citlivého sledovania a vnímania okolia. Blogy a fóra môžu byť takouto neformálnou bázou, pretože ich účastníci sa vyjadrujú dobrovoľne, uvoľnene a prípadne aj anonymne. Dôležité je zachytiť čo najširší okruh zamestnancov a aplikovať spoľahlivú detekciu príležitostí. Voči hrozbám sa podniky zvyčajne stavajú do extrémnych pozícií. Buď ich vyhodnotia ako krátkodobé poruchy a podcenia ich, alebo upadnú do panickej aktivity, sú precitlivené na negatívne správy a posudzovania ich. Rozsiahlejšie zohľadnenie neformálnych stanovísk a pozorovaní by vyplnilo priestor medzi ľahostajnosťou a prehnanými reakciami, rozložilo ťarchu (v skutočnosti skôr pocit) zodpovednosti do väčšieho počtu zamestnancov, objektivizovalo hodnotenie negatívnych externých javov a obmedzilo extrémne postoje.

Tušenia a ambície sú spúšťačom procesu tvorby stratégie, ktorý je kombináciou objektívnych a racionálnych procesov, ktoré prevládajú vo fáze analýzy a subjektívnych a intuitívnych prístupov, ktoré prevládajú vo fáze syntézy. Intuícia nastupuje aj na konci procesu tvorby stratégie po vyčerpaní možností racionálnych postupov. Výsledný obsah stratégie je podmienený ambíciami a sebadôverou vrcholných manažérov, ktorí sa snažia jeho kvalitu zvýšiť simulačnými technikami, konsenzuálnym správaním a vyčkávaním na dostatočnú informovanosť, čo sa však spätne môže premietnuť do oneskorenej realizácie stratégie a straty momentu prekvapenia. Manažéri si uvedomujú nevyhnutnosť reagovať na ťažko predvídateľnú budúcnosť aspoň minimálnym počtom variantov stratégie, v ktorých sa odrážajú postoje k riziku (optimizmus verzus pesimizmus), ambície (rozvoj verzus stagnácia), odvaha (priebojnosť verzus opatrnosť), viera v budúcnosť (pozitívna verzus negatívna) alebo väzba na odlišné ciele (predaj verzus zisk). Pri výbere variantov sa popri štandardných finančných a strategických kritériách používajú aj ad hoc kritériá a to predovšetkým v malých podnikoch, ktoré zohľadňujú aktuálne externé vplyvy, napr. trh, konkurencia, zákazníci, alebo odzrkadľujú individuálne a subjektívne postoje odvodené od skúseností, preferencií, pocitov a presvedčenia.

Pre konanie malých podnikov je príznačná rýchla adaptácia na konkrétne udalosti v externom prostredí, ktoré majú zvyčajne jednoduchú podnikateľskú a technickú povahu a sú rešpektovanou príčinou korekcie pôvodných idealizovaných predstáv. Napriek veľkej zložitosti sú to často faktory, ktoré podmieňujú existenciu týchto podnikov. Malé podniky sú usilovné v pozorovaní (všímaní si) svojho okolia, hoci na to nepoužívajú žiadne špecifické metódy. Stredné a veľké podniky v dôsledku rozľahlejšieho operačného priestoru a zložitejšieho vnútorného prostredia utvárajú systémy na zachytávanie neformálnych informácií a najmä návrhov s potenciálom korigovať stratégiu, napriek tomu tam zostáva stále priestor pre náhodu, formovanie stratégie cestou skúšok a omylov. Prejavuje sa teda snaha o ovládnutie a systemizovanie individuálnej iniciatívy, prípadne napomôcť špecifikácii interných individuálnych iniciatív.



## LITERATÚRA

- [1] THOMPSON, A. A., JR – STRICKLAND III, A. J. – GAMBLE, J. E.: *Crafting and Executing Strategy*. Text and Readings. McGraw-Hill/Irwin, 15th Edition 2007, s. 10
- [2] WHEELEN, T. L. – HUNGER, J. G.: *Strategic management and business policy*. Pearson Prentice Hall. Upper Saddle River, N. J. 2008, s. 20 - 21
- [3] CRAINER, S.: *Moderní management. Základní myšlenkové směry*. Management Press, Praha 2000, s. 98
- [4] MARKIDES, C.: *Strategy as balance*. *Business Strategy Review*. Autumn 2008, s. 70
- [5] KARNANI, A.: *Controversy: The essence of strategy*. In *Business Strategy Review*. Winter 2008, s. 29
- [6] Markides, C.: *Strategy as balance*. *Business Strategy Review*. Autumn 2008, s. 70
- [7] HODGKINSON, G. P. - etc. : *Intuition in Organizations: Implication for Strategic Management*. In *LRP*, volume 42, number 3 June 2009, s. 284
- [8] KARNANI, A.: *Controversy: The essence of strategy*. In *Business Strategy Review*. Winter 2008, s. 30
- [9] HODGKINSON, P. G. – CLARKE, I.: *Exploring the cognitive significance of organizational strategizing: a dual-process framework and research agenda*. In *Human Relations*, 60, 243 – 255, 2007

prof. Ing. Štefan Slávik, CSc.

Katedra manažmentu, Fakulta podnikového manažmentu Ekonomická univerzita v Bratislave  
Dolnozemska 1/b  
851 02 Bratislava  
Slovenská republika

Ing. Katarína Priečková, PhD.

Katedra manažmentu, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave  
Dolnozemska 1/b  
851 02 Bratislava  
Slovenská republika

# **Manažerské dovednosti a jejich rozvoj v prostředí simulačních manažerských her**

## **Managerial skills and their development through business gaming simulation**

**Petr Smutný, Jakub Procházka, Jan Žák, Mojmír Snopek**

### **ANOTACE**

Tento článek je širší součástí výzkumného úsilí multidisciplinárně složeného týmu, zaměřeného do oblasti efektivnosti stylů vedení. Protože výzkum probíhá v prostředí simulační manažerské hry, mají zde prezentované výsledky napomoci hledání odpovědi na otázku: Proč existují rozdíly mezi mírou rozvoje manažerských dovedností u dvou sledovaných skupin hráčů – top-manažerů a ostatních účastníků?

### **KLÍČOVÁ SLOVA**

Management, manažerské kompetence, manažerské hry, styl vedení.

### **ANNOTATION**

The article is part of a broader effort of a multidisciplinary team aimed at leadership efficiency. As the research uses simulated environment of a management game, results presented here should help to answer questions about existing differences between levels of managerial skills development of two groups of players: top-managers of fictitious companies and the rest of the players.

### **KEY WORDS**

Management, managerial competencies, managerial games, leadership styles.

### **ÚVOD**

Tento článek je širší součástí výzkumného úsilí multidisciplinárně složeného týmu zaměřeného do oblasti efektivnosti stylů vedení. V rámci našeho výzkumu chceme odpovědět na otázku, zda a jak lze predikovat efektivitu leadera na základě znalosti úrovně transformačního přístupu k vedení, úrovně manažerských dovedností a osobnostních charakteristik. Cílem výzkumu je popsat vztah mezi úrovní manažerských dovedností, osobnostními rysy, interpersonálními charakteristikami, transformačním přístupem a efektivitou leadera.

Důležitá je metodologická stránka výzkumu. Výzkum probíhá v prostředí simulační manažerské hry. To má několik důležitých implikací pro založení a postup výzkumu, a to zejména s ohledem na dvojí rovinu využití Manahry, která je:

- primárně konstruována jako metoda rozvoje manažerských kompetencí, jejímiž účastníky jsou studenti pregraduálního stupně vysokoškolského studia;
- teprve sekundárně využita jako prostředí, ve kterém probíhá výzkum.

V porovnání s jinými výzkumy je tak kvalita toho našeho ovlivněna nejen „standardními“ faktory, ale zprostředkovaně také tím, jak kvalitní je použitá SMH, zejména:

- o jaké kompetence má rozvíjet (obsah). Jedním z důležitých hledisek je jejich relevance v porovnání s manažerskou praxí.
- o jak je rozvíjíme (proces).

Důležitou vedlejší linkou našeho výzkumného úsilí je proto i zkoumání těch aspektů, které mají přímou souvislost s rozvojem manažerských dovedností a výukovou efektivností využívané aplikace simulační manažerské hry. Toto úsilí navazuje na dřívější výzkumy, které probíhaly v prostředí stejné simulační hry.

Výsledky předchozích výzkumů (Smutný, 2007) ukázaly, že v prostředí konkrétní zvolené aplikace manažerské hry, která je stručně popsána níže, lze v oblasti rozvoje manažerských dovedností identifikovat efekt učení. Efekt učení je mírou zvyšování úrovně manažerských dovedností a byl identifikován jako kladný u všech sledovaných manažerských dovedností. V kontextu konkrétní aplikace manažerské hry, v jejímž prostředí výzkumy probíhají je neméně důležité, že v této oblasti dochází k určité nevyváženosti. Výsledky potvrzují, že u řady sledovaných charakteristik existuje souvislost mezi zastávanou pozicí (top-management vs. řadový členové týmu) a mírou učení (resp. rozvoje dovedností).

Právě do této oblasti je orientována část výzkumu, jejíž výsledky prezentujeme v tomto textu. Pro lepší pochopení designu výzkumu a jeho výsledků začneme nejprve popisem prostředí a průběhu manažerské hry, v jejímž rámci výzkum probíhá.

## **MANAŽERSKÁ HRA MANAHRA**

Manahra je simulační manažerská hra provozovaná na Ekonomicko-správní fakultě již téměř 15 let. Za tu dobu prošla postupným zkvalitňujícím vývojem. V současné době ji absoluuje každý podzimní semestr téměř 600 studentů, každý jarní pak necelých 300 studentů. Jedna sehračka Manahry trvá přes celý jeden semestr. V následujících odstavcích popíšeme subjekty, které tvoří herní prostředí.

Manahra má tři fáze. Přípravnou, která trvá čtyři týdny, během níž se ustavují herní týmy, objasňují pravidla a s nimi související herní úkoly. Následuje herní fáze, kdy se odehrávají herní kola. Jedno herní kolo trvá jeden týden. Z každého herního kola lektoři hry vygenerují výsledky a zveřejní je, tak aby na ně mohly herní týmy reagovat. Nejprve všichni hráči absolvují jedno cvičné kolo, jehož výsledky se do konečných výsledků hry nezapočítávají. Poté se již hraje sedm ostrých herních kol. Všechny herní subjekty začínají ze stejné výchozí pozice. Tedy všechny herní podniky (obdobně banky) mají navzájem naprosto stejný výchozí stav. Jejich konečný herní výsledek pak záleží na schopnosti herního týmu řídit fiktivní výrobní podnik v rámci hry v podmínkách vzájemné konkurence. Závěrečná jednotýdenní fáze je určena pro výpočet a zveřejnění finálních výsledků a také pro reflexi hry.

Hlavním herním subjektem Manahry jsou výrobní podniky. Výrobní podnik je tým, který tvoří většinou kolem 20 studentů. Každý tým si volí ze svého středu generálního ředitele podniku, který má pak poslední slovo při rozhodování, rozdělování kompetencí a pravomocí, odměňování a dalších činnostech podniku. Je na generálním řediteli, jakou vytvoří vnitřní hierarchii a strukturu podniku.

Podniky vyrábí automobily a navzájem si se svou produkcí konkurují na prodejním trhu. Obecným cílem a snahou podniku je vygenerovat za celou hru co nejvyšší kumulované zisky.

Všechny podniky ve hře jsou reprezentovány živými hráči, neexistuje žádná virtuální konkurence. Počet podniků se tak přizpůsobuje počtu hráčů a kolísá aktuálně mezi 12 až 24 podniky v jedné sehrávce. Aby byl počet přímých konkurentů únosný a tito konkurenti mohli být detailně přes veřejné výsledky trhu a finanční výkazy sledováni, bývají podniky rozděleni na oddělené prodejní trhy. Na jednom prodejním trhu bývá 6-8 podniků, které si přímo při prodeji konkurují.

Dalším týmovým herním subjektem jsou banky. Banky tvoří 3-4 hráči. Jejich náplní je především poskytovat úvěry herním podnikům a tvořit zisky na rozdílu mezi přijatými a placenými úroky. Zdroje potřebné na poskytování úvěrů získávají v konkurenčním prostředí na trzích depozit. Vyšší počet bank zajišťuje přiměřenou míru konkurence při poskytování úvěrů podnikům, takže zde nemalou váhu má forma oboustranného vyjednávání o konkrétní podobě úvěru.

Dále se ve hře vyskytuje role vlastníků podniků. Vždy jeden hráč představuje významného akcionáře s ovládacím balíkem akcií. Má významnou roli při volbě generálního ředitele a jako jediný jej může během hry odvolat. Jeho role je především v dohledu nad fungováním týmu. Úspěšnost podniku znamená pro něj výnosy z růstu cen jeho akcií, neúspěchy a stagnace či pokles majetku vlastníka pak vytváří potřebu reagovat a hledat příčiny nefunkčnosti herního týmu.

Fungování dalších součástí herního prostředí je zajišťováno lektory hry. Mezi tyto subjekty patří především simulované trhy. Trh automobilů je simulován pomocí počítače. S využitím popsaných parametrů, které v každém kole nastavují a ovlivňují herní týmy, jsou na tomto trhu poměřovány výrobky jednotlivých podniků a generovány pro každé herní kolo výsledky. Podobně je pro banky simulován trh depozit, kde získávají část prostředků na krytí poskytovaných úvěrů.

Komplexním samostatným modulem je trh cenných papírů. Jde o burzu, kde se obchoduje s akciemi všech herních podniků. Nemalou část poptávky a nabídky tvoří simulované obchodování takzvané veřejnosti, které vytváří potřebnou likviditu trhu. Na tento trh mohou vstupovat všichni hráči, ať už hrají hru v jakékoliv roli. Mohou zde zhodnocovat své herní prostředky, které obdrželi na startu hry nebo je získali v průběhu. Ceny akcií se odvíjí od toho, jak se reálně ve hře daří jednotlivým herním podnikům. Není tedy třeba simulovat nějaký umělý náhodný vývoj, akcie odráží výsledky herního snažení jednotlivých podnikových týmů. Kromě akcií se na burze obchoduje i několik indexových certifikátů, ve kterých jsou různým způsobem zkombinovány jako podkladová aktiva akcie herních podniků. Tyto cenné papíry umožňují diverzifikovanější formu investování.

Ve hře vystupují i některé další herní subjekty, jako je například centrální banka (administrovaná lektory hry), která poskytuje likviditu herním bankám. Pomocí změn parametrů ovlivňuje trh likvidity. Podobně pokud vyplyne ze hry potřeba simulovat nějaké další subjekty, jako rozhodčí či soudní instance v případě sporů mezi týmy apod., tak je lektori hry do hry zapojí a jejich náplň vytvoří analogicky k realitě.

Hra je řízena a realizována pomocí webové aplikace, kde jsou pravidla, vyvěšují se zde výchozí parametry hry i výsledky herních kol, předávají se přes ni zpracovávané dokumentace apod. Na tomto webu samozřejmě také běží a realizuje se burzovní trh.

## CÍLE, VÝCHODISKA A METODIKA

Předchozí výzkumy v prostředí Manahry identifikovaly pozitivní efekt učení na individuální úrovni jednotlivých hráčů (souhrnně viz Smutný, 2007). Jejich metodika a data z nich získaná však neumožňují odpověď na otázku, proč v prostředí Manahry dochází k rozdílům ve velikosti efektu učení mezi některými skupinami hráčů. Zde prezentované výsledky proto mají napomoci hledání odpovědi na otázku: Proč existují rozdíly mezi mírou rozvoje manažerských dovedností u dvou sledovaných skupin hráčů – top-manažerů a ostatních účastníků? z hlediska efektivity Manahry jako výukového nástroje jde o důležitou otázku, která navíc zprostředkovaně může ovlivnit i kvalitu výsledků vybraných částí širšího výzkumu, který provádíme.

Nejprve je třeba poukázat na důležitá východiska, která ovlivní způsob, jakým budeme odpovědi hledat. Faktory ovlivňující efektivnost simulační manažerské hry jako nástroje výuky lze rozdělit do čtyř skupin (Smutný, 2007):

1. cíle simulační hry a její obsah – zejména správnost cílů z hlediska respektování principu účelnosti. Cíle simulační hry a na ně navazující obsahové vymezení navíc významně ovlivňuje naplňování ostatních faktorů efektivnosti;
2. kvalita aplikace – zejména požadavky na kvalitu a vzájemnou propojenost jednotlivých prvků definujících strukturu simulační hry;
3. kvalita sehrávky hry – tj. požadavky na kvalitu průběhu simulační hry;
4. charakteristiky účastníků hry – důležitá je zejména vstupní kvalita jejich lidského kapitálu a některých dalších osobnostních charakteristik.

Z hlediska hry samotné jde tedy o kombinaci strukturálních (faktory ve skupině 1 a 2) a procesních (skupina 3) kritérií popisujících aplikaci manažerské hry. Důležité je sledovat nejen nastavení samotné hry, ale také zapojení hráčů v průběhu hry. To odpovídá závěrům, které uvádí literatura (Formmüller, 2009, Salas et al., 2009, Wenzler, 2009, Wilson et al., 2009).

Vzhledem k faktu, že sledujeme výsledky hráčů v rámci různých sehravek jedné aplikace manažerské hry, můžeme odpovědi na položenou výzkumnou otázku hledat ve dvou posledně uvedených skupinách faktorů. Z nich se pak v tomto textu blíže zaměříme na skupinu třetí. Budeme tedy zkoumat vybrané skutečnosti, které se týkají průběhu sehrávky a zapojení dvou zkoumaných skupin respondentů: top-manažerů a ostatních účastníků hry.

Oprávněnost tohoto předpokladu potvrzují opět i dílčí výsledky předchozích výzkumů (Smutný, 2007). Souvislost mezi velikostí efektu učení a sledovanými strukturálními charakteristikami (jako nejdůležitější lze uvést např. příslušnost ke konkrétnímu podniku) nebyla prokázána.

Správnost výše uvedeného předpokladu byla testována nejprve na malé skupině obecnějších hypotetických tvrzení. na základě výsledků tohoto výzkumu pak budou tyto hypotézy případně rozpracovány podrobněji a testovány v dalších fázích výzkumu. V souladu s tím jsme proto pozornost zaměřili na kvantitativní i kvalitativní stránku procesů pokusem o hledání následujících souvislostí vyjádřených v následujících hypotetických tvrzeních:

- Tvrzení 1: Existuje souvislost mezi pozicí v podniku a týdenním objemu času stráveným Manahrou.
- Tvrzení 2: Existuje souvislost mezi pozicí v podniku a počtem účastí na seminářích v průběhu semestru.
- Tvrzení 3: Existuje souvislost mezi pozicí v podniku a tím, jak hráč vnímá smysluplnost Manahry.

Sběr dat probíhal prostřednictvím dotazníkového šetření. Elektronické dotazníky byly distribuovány účastníkům sehrávky Manahry v semestrech podzim 2008, jaro 2009, podzim 2009 a jaro 2010 prostřednictvím informačního systému Manahry. Respondenty byli studenti třetího (resp. druhého) ročníku studia na ESF MU a FNH VŠE v Praze. Celkově bylo osloveno 1539 respondentů, z nich 72 generálních ředitelů. Celková návratnost dotazníků dosahuje hodnoty 90,77 %, přičemž dotazník vyplnilo 71 z počtu 72 oslovených generálních ředitelů. Podrobnější informace o struktuře vzorku respondentů udává Tabulka č. 1

Tab.1 Struktura vzorku respondentů

	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní rel. četnost
Generální ředitel (GŘ)	83	5,9	5,9
Zástupce GŘ	23	1,6	7,6
Ředitel oddělení (ŘO)	263	18,8	26,4
Zástupce ŘO	224	16,0	42,4
Zaměstnanec	804	57,6	100,0
CELKEM	1397	100,0	

Zdroj: výzkum

Pro účely výzkumu byla data přeskupena, aby struktura vzorku lépe odpovídala účelu analýzy. Novou strukturu ukazuje Tabulka č. 2.

Tab.2 Seskupení respondentů do proměnné „Pozice“

	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní rel. četnost
Generální ředitel (GŘ), Zástupce GŘ, Ředitel oddělení (ŘO)	369	26,4	26,4
Zástupce ŘO	224	16,0	42,4
Zaměstnanec	804	57,6	100,0
CELKEM	1397	100,0	

Zdroj: výzkum

Pro statistické vyhodnocení byly použity tři položky dotazníku. Respondenti v elektronickém formuláři vždy vybírali jednu z nabízených možností.

- Kolika seminářů jste se během semestru zúčastnil/a? 0-2 / 3-5 / 5-7 / 8 nebo více
- Kolik svého času jste průměrně každý týden věnoval/a Manahře kromě účasti na seminářích? 0-1 hodinu týdně / 1-2 hodiny týdně / 2-3 hodiny týdně / 3-4 hodiny týdně / 5 a více hodin
- Jak jste vnímal/a práci, kterou jste pro svůj podnik během hry vykonával/a, z pohledu vlastního rozvoje a budoucí uplatnitelnosti? Práce mě rozvíjela a myslím, že naučené dovednosti v budoucnosti uplatním / Práce mě rozvíjela ale myslím si, že naučené dovednosti v budoucnosti neuplatním / Práce mě nerozvíjela

## VÝSLEDKY VÝZKUMU

Výzkum má podobu korelační studie. Při vyhodnocování výsledků sledujeme odděleně vztahy mezi jednotlivými proměnnými a pozicí v podniku, kterou respondenti zastávali. Pro jednotlivá hypotetická tvrzení pak byly odděleně provedeny korelační analýzy. Korelační analýzy byly prováděny s využitím Spearmanova korelačního koeficientu, vždy na hladině hladině významnosti  $\alpha = 0,01$ .

Výsledky analýzy shrnuté v Tabulce č. 3 dokládají existenci souvislosti mezi pozicí v podniku a počtem účastí na seminářích v průběhu semestru.

Tab.3 Souvislost mezi Pozicí a docházkou na semináře

		Pozice	Účast na seminářích
Pozice	Correlation Coefficient	1,000	-0,117**
	Sig. (2-tailed)	.	0,000
	N	1397	1397
Účast na seminářích	Correlation Coefficient	-0,117**	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,000	.
	N	1397	1397

Zdroj: výzkum

Výsledky ukazují, že lidé s vyššími funkcemi chodili na semináře častěji. Jejich účast byla statisticky vyšší, ovšem vztah mezi pozicí ve firmě a počtem navštívených seminářů je slabý. Signifikantní je zejména díky velmi velkému vzorku respondentů. Koeficient korelace má zápornou hodnotu, protože jsme při kódování přiřadili vyšší pozici nižší číslo.

Výsledky uvedené v Tabulce č. 4 navíc potvrzují předpoklad, že existuje souvislost mezi pozicí v podniku a týdenním objemem času stráveným Manahrou.

Tab.4 Souvislost mezi Pozicí a časem věnovaným Manahře

		Pozice	Čas strávený Manahrou
Pozice	Correlation Coefficient	1,000	-0,234**
	Sig. (2-tailed)	.	0,000
	N	1397	1397
Čas strávený MH	Correlation Coefficient	-0,234**	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,000	.
	N	1397	1397

Zdroj: výzkum

Lidé na vyšších pozicích trávili Manahrou více času mimo semináře. Vztah mezi pozicí v podniku a časem věnovaným Manahře je pozitivní, jeho sílu lze charakterizovat středně silnou. Také zde platí, že Koeficient korelace má zápornou hodnotu, protože jsme při kódování přiřadili vyšší pozici nižší číslo.

Pravdivost Tvzení č. 3 lze na základě výsledků také prokázat. Údaje v Tabulce č. 5 dokazují, že existuje souvislost mezi pozicí v podniku a tím, jak hráč vnímá smysluplnost Manahry.

Tab.5 Souvislost mezi Pozicí a vnímanou smysluplností Manahry

		Pozice	Smysluplnost práce v MH
Pozice	Correlation Coefficient	1,000	0,207**
	Sig. (2-tailed)	.	0,000
	N	1397	1397
Smysluplnost práce v MH	Correlation Coefficient	0,207**	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,000	.
	N	1397	1397

Zdroj: výzkum

Z hlediska síly lze prokázaný vztah na základě výsledků statistické analýzy popsat jako spíše slabý pozitivní vztah mezi pozicí v podniku a vnímáním smysluplnosti Manahry. Ukazuje se, že účastníci hry, kteří Manahru absolvují na vyšších manažerských pozicích v rámci podniku vnímají smysluplnost Manahry jako mírně vyšší než ostatní hráči.

## DISKUSE A IMPLIKACE PRO DALŠÍ VÝZKUM

Výsledky zaměřené na kvantitativní stránku zapojení jednotlivých skupin účastníků hry přinesly potvrzení vyslovených očekávání. Ukazuje se, že míra zapojení jednotlivých hráčů je pozitivním faktorem podporující učení v prostředí Manahry. Síla zjištěných vztahů pak napovídá, že je třeba rozvinout další hypotézy zejména o způsobech a formách tohoto zapojení tak, abychom byli schopni fungování hráčů v průběhu hry lépe porozumět a přesněji identifikovat faktory ovlivňující velikost efektu učení.

Výsledky prokázaly také potenciální důležitost vnímané smysluplnosti Manahry. Při další práci na tomto dílčím problému je třeba mít na paměti, že zjištěný vztah může být ovlivněn také očekáváním, se kterým hráči vstupují do Manahry. Dříve provedené výzkumy sice naznačují, že vstupní očekávání hráčů nesouvisí s velikostí efektu učení (Smutný, 2007), v kontextu výsledků tohoto výzkumu však bude zajímavé tuto souvislost prozkoumat hlouběji, zejména s ohledem na možnou různou míru vnitřní motivace jednotlivých hráčů rozvíjet se. Hráči s vyššími očekáváním a s motivací se možná více ucházeli o vyšší posty a pak se snažili si z hry více odnést.

Celkově lze říci, že výsledky potvrzují vyslovené předpoklady. Uvedené výsledky jsou jen prvním explorativním pokusem o zjištění možných souvislostí. Na jejich základě se výzkumný tým v dalších fázích projektu více soustředí na rozpracování konkrétních hypotéz a výběr výzkumných metod vhodných pro lepší pochopení procesů a interakcí probíhajících v průběhu hry mezi jednotlivými herními subjekty jak na týmové, tak na individuální úrovni.



## LITERATURA

- [1] FORMÜLLER, R.. *Learning Through Games*. In *Simulation & Gaming*, 2009, 40, 1, pp. 68 – 83. ISSN 1552-826X.
- [2] SALAS, E. *Performance Measurement in Simulation-Based Training*. In *Simulation & Gaming*, 2009, 40, 3, pp. 328 – 376. ISSN 1552-826X.
- [3] WENZLER, I. *The Ten Commandments for Translating Simulation Results Into Real-life Performance*. In *Simulation & Gaming*, 2009, 40, 1, pp. 98 – 109. ISSN 1552-826X.
- [4] WILSON, K. A., et al. *Relationships Between Game Attributes and Learning Outcomes*. In *Simulation & Gaming*, 2009, 40, 2, pp. 217 – 266. ISSN 1552-826X.
- [5] SMUTNÝ, P. *Simulační hry jako nástroj zvyšování kvality lidského kapitálu podniku*. Brno, 2007. 178 s. Disertační práce. ISBN neuvedeno.

Ing. Petr Smutný, Ph.D.  
Mgr. Ing. Jakub Procházka  
Mgr. Ing. Jan Žák  
Mgr. Mojmír Snopek  
Masarykova univerzita  
Ekonomicko-správní fakulta  
Katedra podnikového hospodářství  
Lipová 41a  
Brno  
[psmutny@econ.muni.cz](mailto:psmutny@econ.muni.cz)

# **Globalizace jako výzva pro management z pohledu podnikového hospodářství**

## **Globalization as a challenge for management from the perspective of corporate management**

**Antonín Stehlík, Ondřej Melichar**

### **ANOTACE**

Aktuální zaměření článku na problematiku globalizace z pohledu především teorie podnikového hospodářství, umožňuje čtenáři seznámit se s genezí a především současným aktuálním rozsahem přístupů, metod a nástrojů v koncepci triády, jakožto geografického prostoru. V takto vymezeném trhu se identifikují problémy nadnárodních společností a přijímají se jejich řešení.

### **KLÍČOVÁ SLOVA**

Globalizace, ekonomické teorie zahraničního obchodu, triáda.

### **ANNOTATION**

The article is focused on the issue of globalization from the perspective of corporate management theory in particular and it allows readers to familiarize themselves with the genesis and especially the current range of approaches, methods and tools in the conception of triad as a geographic area. In this particular market are identified the problems of multinational companies and made their solution.

### **KEY WORDS**

Globalization, economic theory of foreign trade, triad.

### **ÚVOD**

Na konci minulého století se s kladným ohlasem u vědecké komunity setkala kniha s názvem *In Search of Excellence* (v češtině byla vydána pod názvem *Hledání dokonalosti*) od autorů Peterse a Watermana. Důvodem jejího úspěchu nejen na akademické půdě, ale i mezi manažery bylo, že explicitně formulovala to, co již mnozí intuitivně tušili a chápali: hledání jediného optimálního řešení, jediné optimální varianty, skončilo. Autoři ve své knize tvrdí, že neexistuje jen jediné správně řešení, ale že takovýchto řešení je více.

Tento myšlenkový koncept byl odbornou veřejností široce přijat. Na druhou stranu stále existují vědci a manažeri, kteří budou vyhledávat módní řešení, jediné správná a zaručeně neselhávající, která spolehlivě vyřeší problémy každého podniku. Nicméně je skutečností, že nová doba vytváří pro management nové výzvy. Takovou výzvu představuje fenomén globalizace.

## 1. DEFINICE GLOBALIZACE

V odborné literatuře existuje řada definic globalizace:

- Štrach<sup>211</sup> definuje globalizaci jako „*rostoucí propojenost jednotlivých společenských procesů a subjektů*“
- Mezřický<sup>212</sup> ji chápe jako „*spontánní, neřízený proces stále intenzivnější integrace zemí světa v jediném ekonomickém systému*“
- Levitt<sup>213</sup> používá pojem globalizace jako označení levných, přitom však kvalitních výrobků, které podniky nabízejí svým zákazníkům po celém světě

Tyto definice se více nebo méně výstižně snaží popsat aktuální dění ve světě a společnosti. Už řadu let se uvažuje o tom, že globalizace je nevyhnutelný směr rozvoje civilizace a vznik globální společnosti je nevyhnutelný. Globalizace je proces integrace společnosti na vyšší úrovni. Provázanost ekonomik globalizací a rychlost toku informací způsobuje, že události ze vzdálených zemí a trhů v zápětí řetězově či síťově dopadají i na zdánlivě izolovaná odvětví. V případě globalizace hranice nehrají roli mantinelů, uvnitř nichž je výrobní proces uzavřen. Pro pohyb kapitálu neexistují hranice.

Globalizace je ovšem něco více, než příliv peněz a zboží. Je to vzrůstající vzájemná závislost lidí světa. Podle zprávy OSN ji nelze uniknout a proto je nezbytné ji zlidštit závaznými mezinárodními humanitárními zákony a předpisy, které by chránily osoby z nižších společenských vrstev a obyvatele třetího světa.

Na významu nabývají informační technologie, mezi nimiž hrají klíčovou roli telekomunikace a internet. Tyto technologie slouží k expresní komunikaci mezi jednotlivými obchodními stranami a umožňují rychlé projednání obchodních kontraktů mezi společnostmi z různých zemí světa.

## 2. GLOBALIZACE Z EKONOMICKÉHO POHLEDU

Jedním z nejvýznamnějších projevů globalizace v ekonomické oblasti je vznik nadnárodních společností. Ty využívají výhod lokalizace jednotlivých částí podniku v různých částech světa a produkce zboží a služeb je organizována na nadnárodní úrovni. Zároveň také prohlubují vzájemnou závislost mezi jednotlivými trhy.

Hlavním cílem nadnárodních společností je stále maximalizace zisku a akumulace kapitálu. V případě, že je stávající trh nasycen a nenabízí mnoho možností pro další růst, dochází k expanzi na nové trhy. Nadnárodní společnosti začaly vedle výroby pracovat v oblasti služeb, obchodu a výrobních služeb. Po globalizaci produkce zboží rychle následovala globalizace distribuce zboží, a to prostřednictvím hypermarketů.

Další významnou změnou je vytvoření nového mezinárodního finančního systému, prostřednictvím tří největších finančních center: v New Yorku, Londýně a Tokiu.

---

<sup>211</sup> ŠTRACH, P: *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 168 s. ISBN 9788024729879, str. 12.

<sup>212</sup> MEZŘICKÝ, V: *.Globalizace a globální problémy*. [cit. 10.12.2009] dostupné na WWW <<http://www.czp.cuni.cz/knihovna/globalizace.pdf>>

<sup>213</sup> ŠTRACH, P: *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 168 s. ISBN 9788024729879, str. 12.

Klíčovým způsobem adaptace na nové podmínky ze strany podniků bylo rozšiřování produkce do zahraničí. Toto rozšiřování mělo dva hlavní cíle:

- rozšíření trhů pro nabízené zboží
- rozšíření trhů pro služby

V rámci vyspělých zemí narůstá ekonomická provázanost. Nově uplatňovanou strategií se stalo přemísťování části výrobního procesu do oblastí s dostatkem levné a disciplinované pracovní síly s cílem snížení výrobních nákladů. Průmyslová výroba se začala přesunovat do zemí jižní Ameriky a jižní a jihovýchodní Asie. Řídící funkce, výzkum a vývoj však zůstaly v původních zemích rozvinutého světa.

V souvislosti s globalizací a respektováním prostorové ekonomiky jsou promítnuty změny flexibility podniku do dvou rovin:

- **Vnitřní integrita podniku.** Smyslem vnitřní integrity v podniku je otupení nebo dokonce odstranění vnitřních bariér mezi útvarovými strukturami, překonání tzv. tradičních přístupů s dominancí hledisek výroby, resp. maximálního využití kapacit, se statickým charakterem organizace procesů a s převahou funkční specializace, tj. s nesladěnými režimy navazujících fází, primární útvarovou orientací řízení a nesladěnosti mechanismů řízení zásob s plánováním a řízením procesů.
- **Vnější provázanost** dodavatelských, výrobních a distribučních kanálů se spotřebou. V tomto případě se jedná o provázanost všech článků v celém hodnototvorném řetězci na mezipodnikové úrovni. Cílem vytvářených strategických aliancí je dosažení lepších služeb pro zákazníky, posílení konkurenceschopnosti, růst tržeb a zvýšení výnosnosti spolu se snížením nákladů jak vlastní společnosti, tak hodnototvorného řetězce jako celku.

V rámci ekonomického zkoumání globalizace rozlišujeme dva pohledy:

- globalizace z národohospodářského (celkového ekonomického) pohledu
- globalizace z pohledu podnikového hospodářství

### **Globalizace z národohospodářského pohledu**

V rámci národohospodářského pohledu na globalizaci je globalizace chápána jako celosvětové propojení národních ekonomik pomocí tvorby mezinárodního trhu kapitálu, zboží a služeb. Na otázku, zda je mezinárodní obchod výhodný pro všechny zúčastněné strany, se snaží dát odpověď teorie mezinárodního obchodu. Od roku 1776, kdy její základy formuloval Adam Smith ve svém díle Pojednání o podstatě a původu bohatství národů, se tato teorie neustále vyvíjí a je dále rozpracovávána. Jejím základem je však stále myšlenka, že mezinárodní obchod přináší prospěch všem, kteří se do něho zapojují.

Počátky mezinárodního obchodu, je nutno hledat v obchodování s kamennými nástroji a zbraněmi v neolitu. Od té doby mezinárodní obchod prošel významným vývojem, kdy se objevovaly období jeho velkého rozmachu (antika) a značného úpadku (ranný středověk). První teoretické snahy o vysvětlení mezinárodního obchodu přináší v 16. století první relativně ucelený soubor ekonomických názorů a myšlenek – *merkantilismus*.

Středem zájmu merkantilistů bylo bohatství národa a jeho růst. Za zdroj růstu bohatství národa považovali mezinárodní obchod. Jeho význam však nespatořovali v mezinárodní dělbě práce jako Adam Smith a další klasikové v 18. a 19. století, ale v jeho aktivní bilanci. Snaha o dosažení aktivní bilance vedla k ochranářské obchodní politice, sledující omezování dovozu a k podpoře vývozu. Tato ochranářská politika se v praxi uskutečňovala prostřednictvím vysokých dovozních cel, vývozních subvencí, devizových regulací a exportních monopolů.

Exportní monopol představuje právo obchodovat s určitou oblastí, které získala obchodní společnost od státu. Jedna z těchto obchodních společností- holandská Východoindická společnost (založena v roce 1602), je považována za vůbec první nadnárodní společnost na světě.

Základem činnosti holandské Východoindické společnosti byl exportní monopol, který se vztahoval na území mezi mysem Dobré naděje a Magellanovým průlivem. Z ekonomického pohledu je zajímavé, jakým způsobem byla vytvořena a na jakém principu fungovala. Holandskou Východoindickou společnost vytvořily obchodní komory z Amsterdamu (ta se podílela na základním kapitálu společnosti z jedné poloviny), Middelburgu, Rotterdamu, Delftu, Enkhuizenu a Hoomu. V jejím čele stálo 17 direktorů, přičemž 8 jich pocházelo z Amsterdamu. Každá z obchodních komor vypravovala své lodi nezávisle na ostatních komorách, případný zisk nebo ztráta se však dělil mezi všechny obchodní komory.

Exportní monopoly přinášely prospěch jak obchodním společnostem, tak panovníkům, kteří je udělovali. Obchodní společnosti byly na daném teritoriu jedinými obchodníky a měly zajištěny obrovské příjmy, panovník naopak získával část těchto příjmů v podobě daní.

V rámci merkantilistické logiky měly exportní monopoly ještě jednu významnou funkci: odstraňovaly konkurenci mezi vývozce a tím zaručovaly vysoké exportní ceny a tedy růst aktivní bilance.

Základy teorie mezinárodního obchodu jsou spojovány s *klasickou školou politické ekonomie*, především pak se jmény Adama Smitha, Davida Richarda a Johna Stewarda Milla. Adam Smith byl velkým zastáncem dělby práce- ať už na úrovni manufaktury (zde však brzy naráží na své hranice) nebo na úrovni společenské dělby práce (ta je omezena pouze velikostí trhu).

Myšlenku dělby práce Smith rozpracoval až na úroveň dělby práce mezi národy- mezinárodní dělby práce a zformuloval myšlenku, která je označována jako princip absolutní výhody. Tento princip říká, že země se má zaměřit na výrobu statku, který vyrábí efektivněji než jiné země. Ostatní statky získá v rámci mezinárodního obchodu se zeměmi, které také vyrábí ty statky, jejichž výroba je na jejich území efektivnější. Takovýto mezinárodní obchod bude výhodný pro všechny zúčastněné země.

Odpověď na otázku, zda se má země zapojit do mezinárodního obchodu v situaci kdy má absolutní výhodu ve všech statcích, se kterými obchoduje s ostatními zeměmi, dal David Ricardo v rámci své teorie komparativní výhody. Podle této teorie má země, která má absolutní výhodu ve výrobě všech statků, opustit produkci toho statku, jehož výroba je méně efektivní než v jiné zemi a zaměřit se na výrobu statku, který vyrábí efektivněji.

Ricardovu teorii komparativní výhody v první polovině 20. století doplnili a rozšířili švédští ekonomové *Eli Heckser* a *Bertil Ohlin*. Jejich přínos spočívá v objasnění zdroje komparativních výhod. Podle těchto švédských ekonomů je zdrojem komparativních výhod relativní vybavenost země výrobními faktory. Země má tedy komparativní výhodu u takových statků, na jejichž výrobu má potřebné výrobní faktory.

Jeden z nejnovějších příspěvků k teorii mezinárodního obchodu představuje *teorie New Trade*, za kterou získal Paul Krugman v roce 2008 Nobelovu cenu. Podle tohoto autora jsou hlavními impulsy mezinárodního obchodu snaha podniků získat dominanci v odvětví, ve kterém působí a snaha dosáhnout úspor z rozsahu, které zabrání vstupu nových konkurentů.

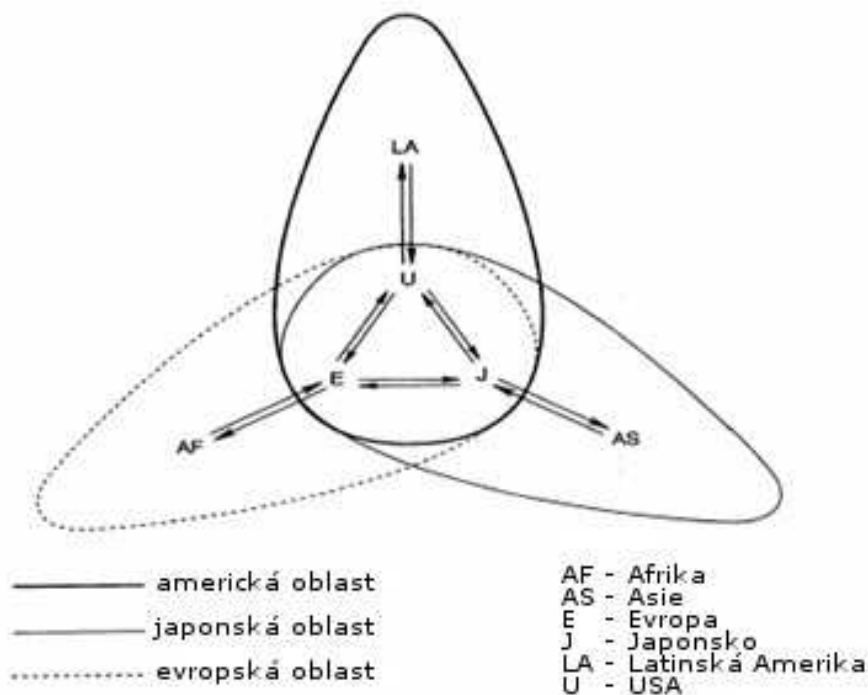
### Globalizace z pohledu podnikového hospodářství

Globalizace významným způsobem změnila prostředí, ve kterém se podniky musí pohybovat. Tato změna přináší nové příležitosti, ale také nové hrozby. Zákazníci se stali mnohem náročnější a vybíravější. Rozvoj informačních technologií jim umožňuje objednat si požadované zboží z jakéhokoli internetového obchodu na světě. Podniky dále musí soutěžit s novými konkurenty, kteří chtějí získat jejich tržní podíl a kteří přicházejí ze zemí, které byly ještě před pár desítkami let považovány za exotické.

Na druhou stranu se před podniky otvírají obrovské příležitosti, protože vstup na zahraniční trhy nebyl nikdy tak snadný jako v současnosti, Podniky mohou na zahraniční trhy pronikat prostřednictvím dceřiných společností nebo zahraničních poboček. Mohou také využít některou ze smluv, které se používají v mezinárodním obchodě. Takovými smlouvami jsou například mezinárodní distribuční smlouva, mezinárodní smlouva o obchodním zastoupením nebo franchising.

Významný příspěvek k chápání globalizace z pohledu podniku představuje kniha s názvem *Triad Power* vydaná v roce 1985, jejímž autorem je Kenichi Ohmae. Tato kniha je považována za jednu z nejvýznamnějších knih zabývajících se mezinárodním managementem posledních dvaceti let. Základním pojmem, který Ohmae používá, je *triáda*. Triádu chápe jako geografický prostor, skládající se z USA, Evropské Unie a Japonska.

Obr. 1 Grafické znázornění triády



Zdroj: Perlitz (2004): *Internationales Management*

Charakteristickými znaky triády jsou:

- malý ekonomický růst
- přítomnost velkých, kapitálově a znalostně náročných podniků ve většině odvětví
- homogenní poptávka
- protekcionistické tlaky
- dochází zde k většině inovací v oblasti průmyslu

Všechny výše uvedené charakteristické znaky vyžadují od nadnárodních společností začlenění do triády. V rámci triády podnik usiluje o co nejvyšší možný tržní podíl v celé triádě. Podniky by však neměly omezit svoje aktivity pouze na území triády. Je vhodné, aby si stanovily čtvrtý region, kde bude relativně snadné získat významný tržní podíl. Tento čtvrtý region závisí na odvětví, ve kterém se podnik pohybuje, například pro Japonsko jím jsou asijské trhy.

Na území triády má svoje centrály většina největších nadnárodních společností. Řada z nich vyrábí inovativní výrobky, které jsou výsledkem vysokých investic do výrobních zařízení a výzkumu a vývoje. Problémem těchto výrobků však je, že velmi brzy ztrácejí své monopolní postavení na trhu. Důvodem je, že přes všechny patenty a obchodní značky konkurence velice rychle získává nové technologie- dokonce rychleji než je vytvořena distribuční síť na zahraničních trzích.

Pokud nadnárodní společnost přijde s novým produktem a uvede ho na trh v té části triády, která představuje její domácí trh, podniky z ostatních částí triády začnou záhy vyrábět obdobný produkt a znemožní původnímu výrobcí přístup na ostatní trhy v rámci triády. Zároveň to pro původního výrobce znamená, že bude mít potíže s tím, aby se mu vrátily náklady, které vynaložil na inovace.

V souvislosti s tímto problémem přichází Ohmae s konceptem *triad power.*, který umožňuje uvedený problém odstranit. Triad power je podle něj nadnárodní společnost, která má schopnost proniknout na každý z regionálních trhů triády a zároveň nemá slepá místa na těchto trzích. Pronikání na regionální trhy je významné z pohledu návratnosti inovačních nákladů. Význam absence slepých míst spočívá ve znalosti strategických aktivit hlavních konkurentů (např. vytváření aliancí). Způsobem, umožňujícím získat zbývající regionální trhy triády, je použití konsorcií a joint ventures. Příkladem nadnárodních společností, které se staly triad power, jsou Coca-Cola a IBM.

## ZÁVĚR

Současný svět se podstatně liší od světa, který popsali ve svém díle Adam Smith. Svět, ve kterém se podniky musejí pohybovat, je nesrovnatelně dynamičtější, nestabilnější a hůře predikovatelnější místem než byl kdy v minulosti.

Významné změny se týkají celosvětového růstu populace, vzniku nových států během posledních dvou století a také technického pokroku, především rozmachu informačních technologií. Přes všechny tyto a řadu dalších změn se ukazuje, že některé myšlenky Adama Smitha jsou stále aktuální. Jsou jimi důraz na dělbu práce (slavný příklad manufaktury vyrábějící špendlíky) a důraz na svobodu obchodu mezi národy.

S mezinárodním obchodem úzce souvisí pojem globalizace. Globalizace představuje rostoucí provázanost jednotlivých národních ekonomik. Dochází ke vzniku mezinárodního trhu kapitálu a zboží, přesouvání výroby z vyspělých zemí a ke vzniku nadnárodních společností.

Při ekonomickém zkoumání globalizace lze na globalizaci nahlížet z národohospodářského a podnikohospodářského pohledu. Národohospodářský pohled reprezentuje souhrn jednotlivých teorií mezinárodního obchodu. V rámci podnikohospodářského pohledu se článek věnuje především koncepci triády, jejímž autorem je Ohmae. Triáda je označení pro geografický prostor zahrnující USA, Evropskou Unii a Japonsko. Na takto vymezeném trhu Ohmae identifikuje problémy, se kterými se musí vyrovnat nadnárodní společnost a zároveň předkládá jejich řešení.

## LITERATURA

- [1] CARBAUGH, R.: *International economics*. 10. vyd. South-Western, 2005. 530 s. ISBN 0324205910.
- [2] HOLMAN, R.: *Dějiny ekonomického myšlení*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 539 s. ISBN 8071793809.
- [3] MEZŘICKÝ, V.: *Globalizace a globální problémy*. [cit. 12.6.2010] dostupné na WWW <<http://www.czp.cuni.cz/knihovna/globalizace.pdf>>
- [4] PERLITZ, M.: *Internationales management*. 5. vyd. Stuttgart: Lucius & Lucius, 2004. 706 s. ISBN 3828202748.
- [5] PETERS, T. J.: *Hledání dokonalosti: zkušenosti z činnosti nejlépe prosperujících amerických společností*. Praha: Pragma, 2001. 336 s. ISBN 8072058177.
- [6] RUGMAN, A. M.; VERBEKE, A.: *Analysis of multinational strategic management*. Edward Edgar Publishing Limited, 2005. 460 s. ISBN 1845423003.
- [7] ŠTRACH, P.: *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 168 s. ISBN 9788021729879.
- [8] ŽÍDEK, L.: *Historie světového hospodářství*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1998, 130 s. ISBN 8021019263.

doc. Ing. Antonín Stehlík, Csc.  
KPH ESF MU v Brně  
Lipová 41a  
602 00 Brno  
[1722@mail.muni.cz](mailto:1722@mail.muni.cz)

Ing. Ondřej Melichar  
KPH ESF MU v Brně  
Lipová 41a  
602 00 Brno  
[99758@mail.muni.cz](mailto:99758@mail.muni.cz)



# **Hodnocení podnikových investic v českých společnostech – empirický výzkum**

## **Evaluation of corporate investments in Czech companies – an empirical study**

**Antonín Stehlík, Tomáš Viktořík**

### **ANOTACE**

Článek prezentuje dílčí výsledky empirického výzkumu investičního chování českých podniků a odhaluje teoretické základy českých vedoucích pracovníků v oblasti rozhodování a hodnocení podnikových investic. Výsledky vedou k zamyšlení a k dalším úvahám, jaké vlivy a konsekvence mohou hrát špatně hodnocené projekty v globálním prostředí a v extrémních situacích jako jsou globální hospodářské krize.

### **KLÍČOVÁ SLOVA**

Investice, metody hodnocení investic, empirický výzkum v oblasti investic, investiční rozhodování v České Republice.

### **ANNOTATION**

The paper presents partial results of an empirical study which examines investment behaviours of Czech companies and detects theoretical principles of Czech corporate leaders in the area of corporate investment decision making and evaluation. The findings invite reflection and discussion as to what influences and consequences badly evaluated projects can have in the global environment and in extreme situations such as global economic crises.

### **KEY WORDS**

Investment, methods of investments valuation, empirical study in the investment field, investment decision in Czech republic.

### **ÚVOD**

Tento článek si klade za cíl prezentovat dílčí výsledky z empirického výzkumu investiční činnosti podniků v prostředí české ekonomiky. V rámci tohoto výzkumu shromažďujeme a analyzujeme data o investiční činnosti podniků a na základě těchto reálných dat chceme následně aplikovat nové metody investičního rozhodování jak do edukativního procesu v rámci ESF MU, tak na ESF MU nabízet odborné semináře týkající se správného hodnocení a řízení investičního procesu českým podnikatelským subjektům.

Empirický výzkum, jehož dílčí výsledky jsou taktéž veřejně zdarma dostupné na adrese [www.vyzkuminvestic.cz](http://www.vyzkuminvestic.cz), zkoumá vzájemné konsekvence mezi českými podniky, hodnocením a řízením investičních projektů. Výsledky výzkumu i tento článek mají apelovat na uvádění základních investičních pravidel a užívání vhodných metod hodnocení investic v praxi, nikoliv se snažit uvádět složité matematické modely, které jsou pro většinu investičních projektů obtížně použitelné, svoji náročností ekonomicky neefektivní a pro většinu manažerů nepochopitelné.

## CÍL A METODIKA

Výzkum si neklade za cíl velmi podrobně zkoumat jednotlivé aspekty investičního rozhodování v českých podnicích a výzkum se nezabývá investováním na finančních trzích. Důvodem formy a rozsahu výzkumu je zvolená on-line forma dotazníku s relativně krátkým rozsahem, kvůli kterému se snažíme co nejvíce šetřit čas dotazovaných. Vyplnění dotazníku by nemělo respondentům zabrat více jak 15 minut, čímž bychom rádi dosáhli vyššího počtu vyplněných dotazníků.

### Cíle výzkumu

Jednotlivé dílčí cíle výzkumu lze definovat:

- zjistit, jaká je četnost investic jednotlivých oborů podnikatelské činnosti v ČR do 5ti vybraných oblastí
- zjistit, jaké metody hodnocení investic jsou nejčastěji používány a jak je pracováno s rizikem
- zjistit, zda jsou investiční projekty efektivně řízeny
- získat relevantní data, na základě kterých bude mít smysl provádět aplikaci metody reálných opcí v praxi
- databázi odpovědí využívat k dalším analýzám investiční činnosti českých podniků a poskytnout ji zdarma osloveným podnikům k vlastním účelům

### Metodika výzkumu

Osloveno bylo dosud 17365 podnikatelských subjektů a on-line dotazník prozatím úplně vyplnilo 332 respondentů. Respondenti byli vybráni na základě následujících kritérií:

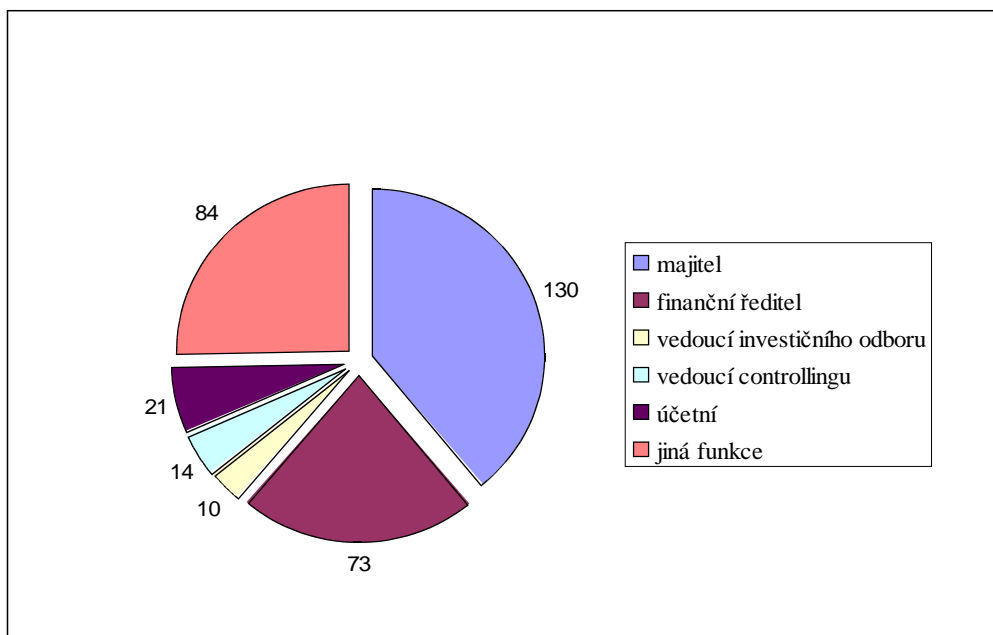
- Vybrány byly společnosti, které nebyly v roce 2007 v likvidaci ani konkursním řízení a vykazují předpoklad životaschopnosti i v dalších letech (tzv. skóring rizika)
- Vybrány byly společnosti, které měly v roce 2006 obrat vyšší jak 30 mil. Kč (předpokladem je, že firmy z menším obratem zpravidla neinvestují značné částky a i náklady na komplexnější hodnocení investic by pro ně byly příliš finančně zatěžující). Tato podmínka taktéž implikuje skutečnost, že byly vybrány pouze podniky, které měly v databázi tuto informaci aktualizovanou. Údaj o obratu z roku 2007 nebyl vybrán z důvodu neaktualizovaných dat – v červenci 2007 mělo tento údaj v databázi Alberta pouhých 664 firem.
- Pro vybrané firmy nebyl preferován žádný region, předmět činnosti ani právní forma podnikání (podnik v jakékoliv lokalitě, s jakoukoliv právní formou a v jakékoliv oblasti podnikatelské činnosti může investovat značné částky do rozvoje své činnosti)

S respondenty, kteří zpětně odpověděli, byl navázán kontakt se snahou jim vysvětlit, že i např. státní organizace (města, kraje, státní podniky, atd.) rozhodují o různých typech investic a musí rozhodovat o neefektivnější investici na základě určitých kritérií.

## VÝSLEDKY

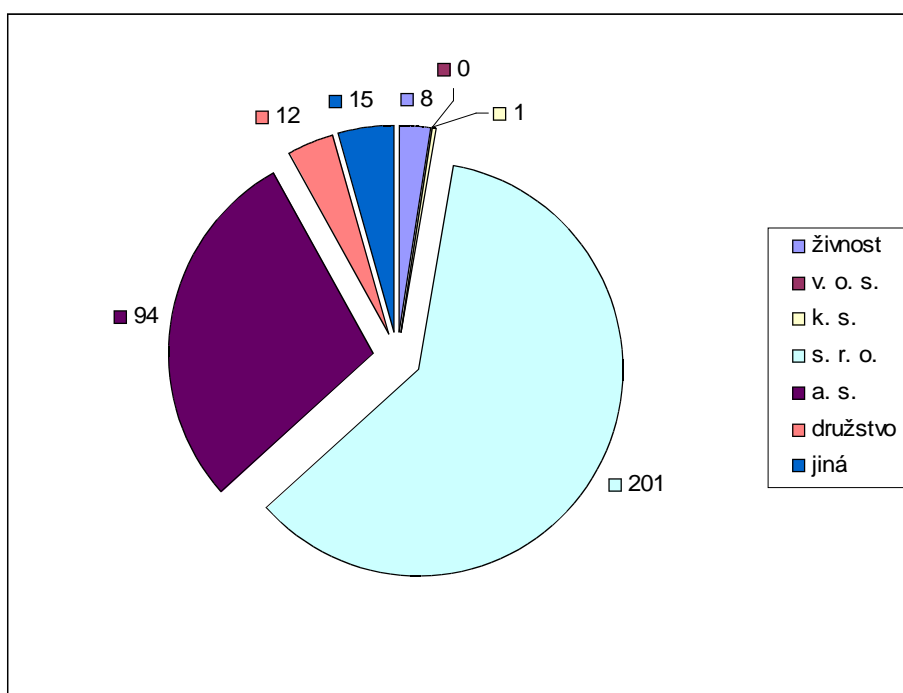
V rámci tohoto článku se zaměříme pouze na základní data – tedy kdo jsou respondenti, jak je v českých podnicích nakládáno s rizikem, jak jsou jejich projekty úspěšné za posledních 10 let a jak jsou aplikovány v praxi vybrané metody hodnocení investic. Pro vypovídací schopnost prezentovaných dat uvedeme nejprve tedy v následujících dvou grafech údaje o respondentech.

Graf 1 Struktura funkcí respondentů v rámci společností a jejich počet z celkového počtu odpovědí



Zdroj: [www.vyzkuminvestic.cz](http://www.vyzkuminvestic.cz)

Graf 2 Struktura právní formy společností respondentů a jejich počet z celkového počtu odpovědí

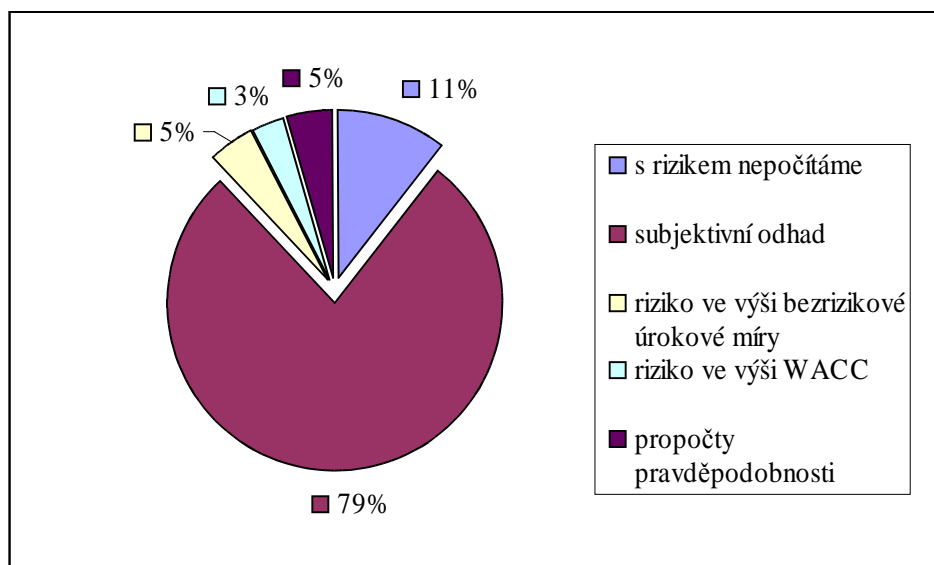


Zdroj: [www.vyzkuminvestic.cz](http://www.vyzkuminvestic.cz)

### Kvantifikace rizika

Dostí zajímavou oblastí výzkumu jsou výsledky odpovědí respondentů, jak je kvantifikováno riziko vývoje projektu. Výsledky jsou zobrazeny v následujícím grafu.

Graf 3 Kvantifikace rizika investičních projektů ve zkoumaných společnostech



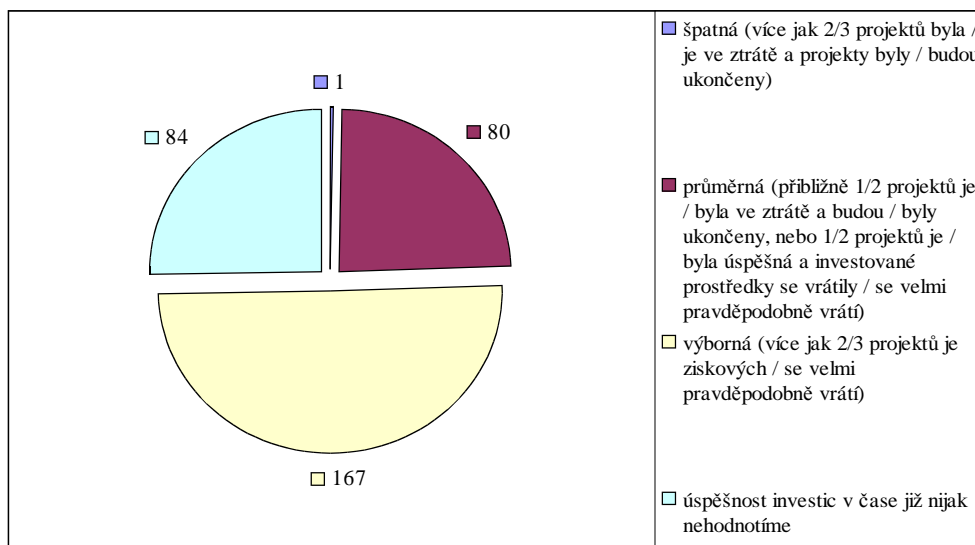
Zdroj: [www.vyzkuminvestic.cz](http://www.vyzkuminvestic.cz)

Z grafu je zřejmé, že více jak  $\frac{3}{4}$  respondentů uvádí, že v rámci jejich společnosti se při hodnocení investičních projektů využívá subjektivní odhad. Skutečnost, že budoucí vývoj projektu je hodnocen z velké části subjektivním odhadem manažerů, otevírá samozřejmě široké pole pro zcela vědomě nadhodnocené nebo podhodnocené projekty. Navíc 11 % respondentů uvedlo, že s rizikem vůbec nepočítají. Tento fakt mimo jiné ústí i v další logickou otázku, jak se pak tedy takové projekty v poslední době v daných společnostech vyvíjejí. Odpověď můžeme nalézt v následující subkapitole.

### Úspěšnost investičních projektů

Dle odpovědí respondentů by mělo být v dotazovaných společnostech více jak  $\frac{3}{4}$  projektů minimálně z 50 % úspěšných i přes subjektivní odhady rizika budoucího vývoje projektu. Na druhou stranu je dosti alarmující, že úspěšnost  $\frac{1}{4}$  projektů se po rozhodnutí o jejich realizaci již dále nijak nehodnotí.

Graf 4 Úspěšnost investičních projektů ve společnostech respondentů za posledních 10 let



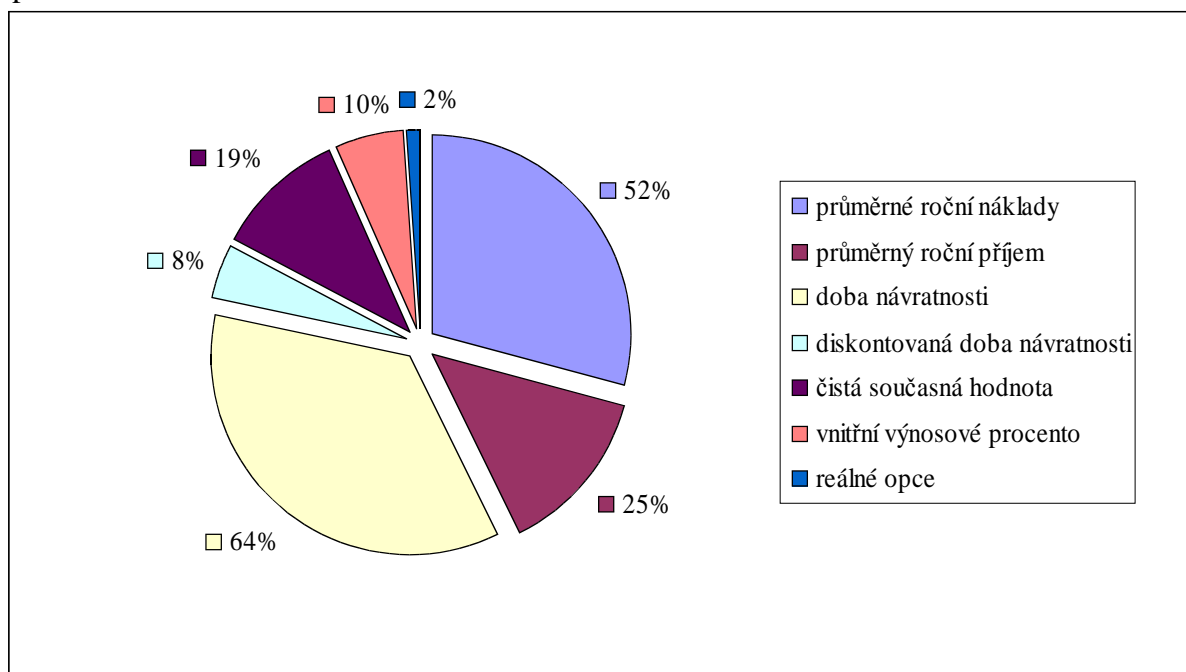
Zdroj: [www.vyzkuminvestic.cz](http://www.vyzkuminvestic.cz)

Pokud vezmeme v úvahu vysoký podíl subjektivního hodnocení rizika investičních projektů, relativně vysoké úspěšnosti a podíl jednotlivých metod hodnocení, pak úspěšnost projektů v českém prostředí můžeme názoru připsat buď velké míře intuice českých manažerů, nebo spíše dle našeho názoru skutečnosti, že jsou projekty realizovány jako nevyhnutelné a nutné pro další rozvoj podniku. Taková rozhodnutí o realizaci investičního projektu bez hlubšího hodnocení a variantních propočtů však často uvedou podnik do krizové situace, která mnohdy končí likvidací podniku.

### Využívané metody hodnocení investic

S úspěšností projektů a jejich rizikem souvisí samozřejmě mimo jiné také metody hodnocení, které jsou v českých podnicích při hodnocení investičních projektů aplikovány. Vybrané metody a jejich podíl při aplikaci uvádíme v následujícím grafu. Podniky využívají při hodnocení zpravidla více metod, proto nyní v grafu uvádíme jaké procento podniků využívá danou metodu bez ohledu na to, zda ji využívá samostatně nebo v souvislosti s další metodou.

Graf 5 Podíl vybraných aplikovaných metod při hodnocení investičních projektů v českých společnostech



Zdroj: [www.vyzkuminvestic.cz](http://www.vyzkuminvestic.cz)

Na první pohled by se z grafu mohlo zdát, že společnosti zcela logicky jako první sáhnou po statické metodě (doba návratnosti využívá 64% respondentů) a následně při neuspokojivém výsledku použije sofistikovanější dynamickou metodu. Tuto skutečnost však vyvrací výsledek průniku těchto množin, protože např. dobu návratnosti a čistou současnou hodnotu využívá 13% respondentů. Při srovnání s právní formou respondentů nás tato fakta vedou k závěru, že většina vedoucích pracovníků používá pouze statické metody, ti zkušenější a větší firmy však sahají k dynamickým metodám.

## ZÁVĚR

Krátké uvedení základních poznatků z empirického výzkumu investiční činnosti podniků v prostředí české ekonomiky je důkazem toho, že většina českých podniků si je vědoma nutnosti investiční projekt určitým způsobem analyzovat a vyhodnotit. Velká většina projektů je však hodnocena subjektivním odhadem budoucího vývoje a třetina respondentů v dotazníku přímo uvedla, že stačí projekt vyhodnotit pouze statickými metodami. Vzhledem k nedokonalostem statických metod považujeme tento stav za relativně alarmující.

Doporučením je tedy určitě větší důraz na edukativní činnost jednotlivých subjektů národního hospodářství (univerzity, státní organizace, bankovní instituce, atd.) a nutnost donutit podnikatelské subjekty své projekty hodnotit sofistikovanějšími metodami, nebo alespoň více využívat dynamických metod či variantních propočtů. Jakékoliv snížení již od začátku velmi riskantních a velmi málo pravděpodobně úspěšných investičních projektů může zachránit spoustu podnikatelských subjektů a následných problémů v celé národní či světové ekonomice.

## LITERATURA

[1] [www.vyzkuminvestic.cz](http://www.vyzkuminvestic.cz)

Doc. Ing. Antonín Stehlík, CSc.  
Ing. Tomáš Viktorík  
Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity  
Katedra podnikového hospodářství  
Lipová 41a  
Brno  
[viktorik@mail.muni.cz](mailto:viktorik@mail.muni.cz)

# **Výzkum hodnototvorného procesu podniku**

## **The Study of the Company Value Creation Process**

**Miloslav Šašek**

### **ANOTACE**

Příspěvek vysvětluje význam výzkumu hodnototvorného procesu subjektu (zákazníka) dodavatelem. Popisuje možnosti využití získaných informací pro vytvoření konkurenční výhody dodavatele. Výzkumem celého hodnototvorného procesu zákazníka mohou vzniknout i další příležitosti v rozšíření spolupráce s konkrétním zákazníkem. Získat konkurenční výhodu, posílit vztah a vytvořit bariéru proti vstupu konkurence.

### **KLÍČOVÁ SLOVA**

Dodavatel, hodnototvorný proces, komunikace, konkurenční výhoda, marketing, odběratel, zákazník.

### **ANNOTATION**

Příspěvek vysvětluje význam výzkumu hodnototvorného procesu subjektu (zákazníka) dodavatelem. Popisuje možnosti využití získaných informací pro vytvoření konkurenční výhody dodavatele. Výzkumem celého hodnototvorného procesu zákazníka mohou vzniknout i další příležitosti v rozšíření spolupráce s konkrétním zákazníkem. Získat konkurenční výhodu, posílit vztah a vytvořit bariéru proti vstupu konkurence.

### **KEY WORDS**

Supplier, value creation process, communication, competitive advantage, marketing, purchaser, customer.

### **INTRODUCTION**

Today's market is extremely complicated for all of the subjects involved. Development of the global and even the Czech economy has been impacted by the worldwide crisis. This situation has accelerated the competitive battle among firms for customers. The very strong competition between suppliers, the increasing demands of customers and the growth of the technical and technological complexity of many sectors require changes in the behaviour of companies in the interest of their prosperity, in order to maintain market position and to survive.

One available solution is for companies to change their behaviour toward customers. Communication, knowledge and the understanding of processes, forecasting sector development and even the needs of end purchasers are activities of increasing importance that generate competitive advantages. A new approach in communication with a customer can produce new possibilities for cooperation and the success of businesses on the market..

However, this new approach requires the involvement of numerous company employees – not only those in marketing, sales and sales support activities (e.g. customer service centre, sales support), but also those in research, development and application technologies. This heavier

involvement is required to ensure that the determined information about existing and potential customers, their needs, demands and expectations, the analysis of the environment and the forecast of sector growth are utilized effectively for the development or innovation of products. A product is a tool for winning a customer and developing a strong relationship with this subject. The aim is to obtain competitive advantages and attract new or retain existing customers. This is the essential condition for the growth of a company – supplier, one that also influences and supports the development of the company’s customers. The reason is simple: if the purchaser of products doesn’t have a supplier that provides something extra along with the product, then its development and maintenance of market position in a competitive environment will be a problem. The goal, therefore, is to have suppliers that understand the **value creation process of their customers** and are able to improve this process through their own activities. **This is also the essence of managing relationships with customers from the position of the supplier.**

## AIM AND METHODOLOGY

The aim of the work is to introduce and provide information on a method of communication that is not commonly used but that is nonetheless extremely effective for the development of supplier–customer relationships. The method involves communication combined with research of the customer’s entire value creation process. Communication that is correctly conceived and implemented in this way is (can be) a competitive advantage that is critical for the sustainable growth of both partners. The foundation for the presented assertions and conclusions are the author’s practical experiences from numerous specific cases in the manufacturing sector (B2B), mainly those with a mechanical engineering focus.

The extremely competitive environment requires a continual search for “something new” to distinguish oneself from the competition and to attract potential customers in some way. This means acquiring a competitive advantage and, subsequently, new customers. Many approaches for capturing customers and being successful have already been applied in practice. Companies research the environment to identify competitors’ new and successful methods and then apply these on their own or even improve them.

Research of the **customer’s value creation process** and an appropriate response to the gathered information is a highly effective, though extremely demanding, activity of the future for the development of relationships with customers.

**The value creation process represents a method by which a specific company or organisation creates value for a customer, i.e. it creates a product for the customer.**

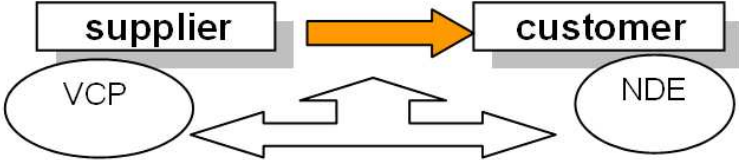
**Methods and operations in the company lead to the reshaping of inputs and outputs (products) with added value.**

**Effective communication and in-depth knowledge of the customer’s value creation process is a key activity for identifying additional opportunities, for differentiation and for strengthening the relationship and successful cooperation of both partners.** This procedure, which is applied in practice primarily in the field of key customer relationship management, is a well-known process, though one that is not always actively utilized.



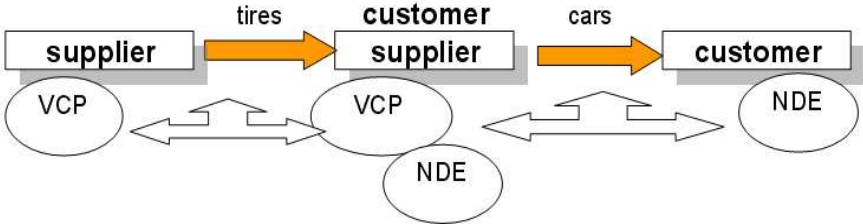
A definition of the all the terms used in this process is essential for the proper understanding of the contexts and orientation in the presentation.

As a rule, the B2C environment involves two subjects – the **business and the consumer**.



The business supplies its product to the consumer (as indicated by the dark arrow). This product was created on the basis of the consumer’s needs, demands and expectations (NDE). The consumer’s demands on the supplied product definitely influenced the production process of this product on the side of the supplier – i.e. it impacted the supplier’s value creation process (VCP in the illustrations). The supplier’s value creation process must be set up in a way that ensures that the delivered products fully satisfy the consumer. If the supplier is not able to satisfy the consumer, this customer will likely be lost; the customer will search the market for a different product and a new supplier. This is a fundamental fact, one that is intensified by the ever-changing NDE of the consumer as environment, lifestyle, philosophy and many additional factors change. As indicated in the illustration by the three-way arrow, the results of NDE research impact the supplier’s value creation process as well as the supplied product – everything is connected to a certain extent.

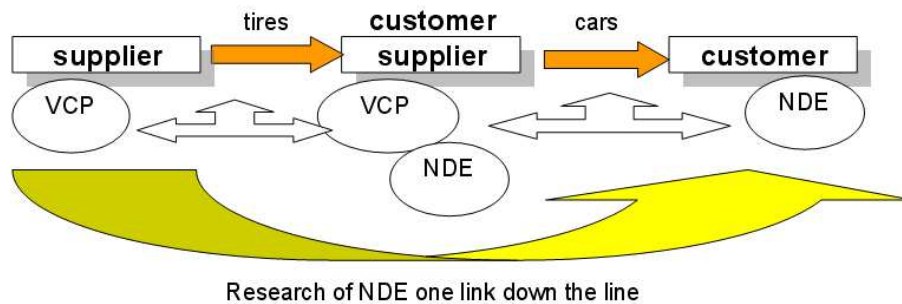
This interdependence is even more complicated in the B2B environment thanks to the greater number of subjects in the chain. A producer in the role of supplier supplies its product to a customer, who is also a supplier for yet another customer. This customer could be an end consumer, but could also be a supplier itself. This situation can be illustrated using the example of car production. A producer of components (e.g. tires) is at the beginning. This producer delivers its product (tires) to the final producer of the cars, who then mounts them on its own product – cars. Production is followed by yet another subject – the car dealer, and then end consumers, who buy the cars for their daily needs. This chain can be illustrated as follows:



The “double role” of some of the subjects is distinctive in that they have not only their own production process (value creation process), but also an entire array of NDE for sub-products they use in their value creation process (e.g. tires). Car manufacturers in their value creation process not only assemble cars from individual components, they naturally also have clearly formulated NDE on these sub-products. Therefore, the car manufacturer researches the NDE of its consumers in one direction, which then influences its value creation process; on the other hand the manufacturer formulates its NDE with respect to component producers – in

this case tire manufacturers. The formulation of demands on components is based on research of its own needs as well as the needs, demands and expectations of end consumers.

However, let's imagine a situation in which the supplier of tires researches the NDE of its customer, in this case the car manufacturer (this is a fundamental activity for success in the competitive environment), and also conducts its own research at the level of the end consumer or a customer several steps down the chain (in a chain with multiple subjects). The large arrow at the bottom indicates this situation. What is the supplier actually monitoring and what does it hope to gain by this activity?



It can be assumed that this activity will provide the tire producer information “directly from the user” of the final product. This producer can not only determine important facts ahead of time, it can also use the analysis to adopt measures for its own value creation process. This means that the producer is prepared for changes in the environment and the ever-changing NDE of end consumers before being called upon (possibly along with competing tire producers) by the customer (the car manufacturer) to adopt these measures. This timely information can provide this producer and supplier of tires a competitive advantage and a dominant position on the market.

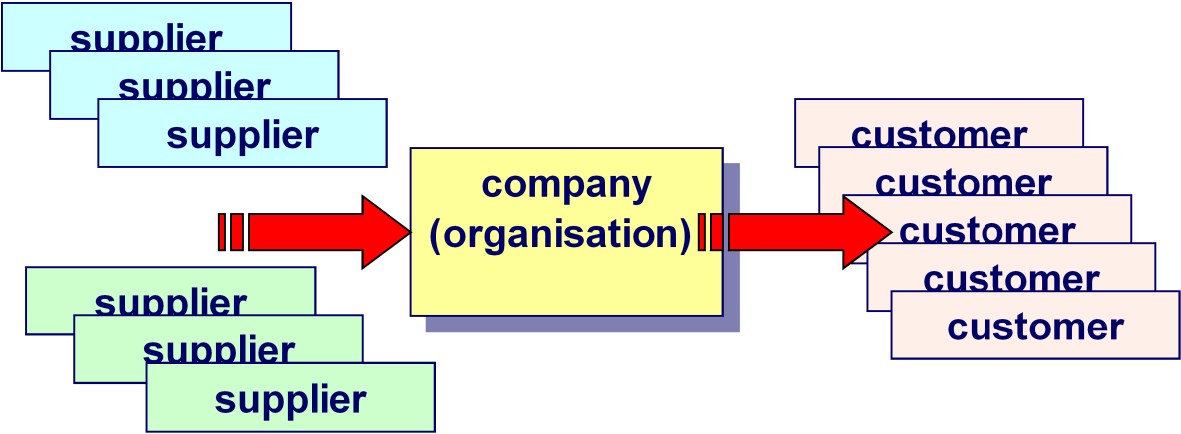
### **The value creation process in the B2B environment**

Various changes in the environment lead in general to changes in the way value creation processes are perceived and to a change in their possible use. The growing competition in virtually all sectors puts strong pressure above all on the quality, timeliness and reliability of supplied products and services, as well as on the need for further innovation. At the same time, there is also heavy pressure on process improvement, cost reduction, increased speed and flexibility in response to market demands, etc. Manufacturing and other subjects intensively (in the interest of their own survival) look for competitive advantages to set themselves apart from the competition. Finding a competitive advantage that can be utilized for a long period of time, one that is properly perceived by the customer and difficult to copy by the competition, is not simple. Generating competitive advantages is an important activity and a tool for securing the success of the company. Practically all activities – marketing, production, communication – can be a source for these advantages. Properly establishing the company philosophy and culture is of key importance.

We are active in the B2B market environment. The main subject is a **company** (organisation) that manufactures a product. This can be a final product – the product is then intended for end consumers, or a product (sub-product) intended for the production of another (final) product. This company therefore has its own **customers**. This company's **suppliers** are additional subjects. In the same way that this company tries to win the favour of its customers, these suppliers try to win the favour of the company. As a rule there are multiple suppliers for a specific delivery of products to this company. These suppliers compete amongst one another.

The best (what exactly does “the best” mean?) become suppliers to this company. Fig. 1 relates to this paragraph.

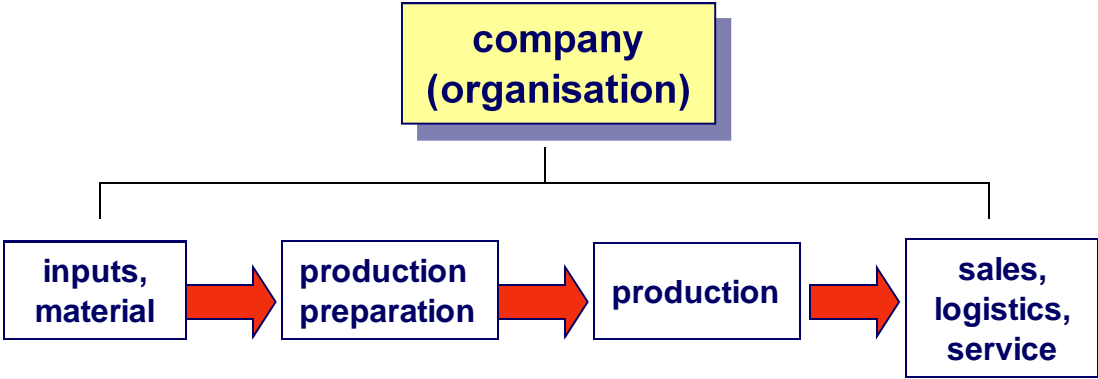
**Fig. 1 Diagram of subjects**



*Source of illustration: author*

We should be aware that the company can simultaneously be a purchaser (customer) and a supplier. It is necessary to correctly understand the relationship and role in the described process. The aim of the research is the **company value creation process**. This is depicted in Fig. 2.

**Fig. 2 Diagram of the value creation process inside the company**



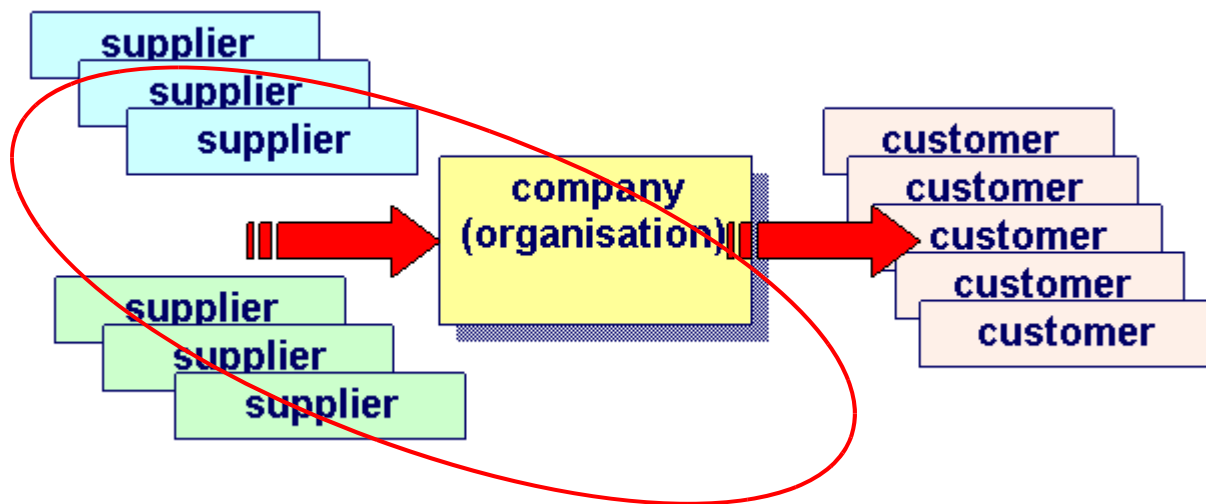
*Source of illustration: author*

Each subject in B2B implements its own **value creation process** – simply put, by increasing the value of inputs, its activities, added value, the company creates a final product which it then offers to customers. The level of success depends on many factors, on the process of creation and the qualities of the specific product, on success in comparison with the competition and demand on the market. It is possible to state that a company’s success also depends on inputs from the company’s suppliers (here the company is in the role of customer), the level of cooperation with suppliers, the quality of supplied products, etc. Suppliers are involved in the company’s (customer’s) value creation process by delivering products to a specific location in the company’s value creation process. If we believe that all

suppliers think this way, it is then necessary and essential for the supplier to identify opportunities for setting itself apart from other suppliers (competitors) and to gain an advantage over the others by means of its own activities and, above all, through their implementation.

Let's take a look at the illustration below. For now we will deal only with the circled area in the following illustration. If some of the suppliers want to deliver their products to the company (here the company is in the role of customer) and would like to set themselves apart from the competition (the other suppliers), **researching the specific company, its value creation process and its needs, demands and expectations** is absolutely essential.

While it is naturally possible to utilize one's own experience from the company's specialisation and sector, the specific situation must be determined through appropriate communication with the customer at the site.



If supplier no. 1 has a better understanding of the company's value creation process and its NDE than supplier nos. 2 and 3, then supplier no. 1 will be in a better position to react correctly to the determined information. This supplier must then be able to implement an appropriate response. This means that the supplied products must be of a quality that enables the supplier to respond to demand. If the product doesn't meet the needs, demands and expectations of the company, the supplier has the possibility of **product innovation or the development of a new product**. Reaction time usually plays a role here: if the competition has a product it can immediately offer to and satisfy the customer, then this competitor will probably gain a competitive advantage and, subsequently, this customer for its portfolio.

### **The importance of understanding the value creation process**

An important role here is played by the analysis of one's own products and competing products in relation to the prognosis of the NDE of potential customers in the given segment – all in connection with an analysis of the environment, especially a forecast of the sector in which the company is active. When one considers all of the contexts presented above, it becomes clear that comprehensive preparation for winning the customer and the subsequent building and management of relationships with the customer is quite complicated. Only then do the offer of the product, the presentation of the product and cooperation, discussion of business conditions, etc. come into play.

**Is that really all? Do we really have a chance to win this customer?**

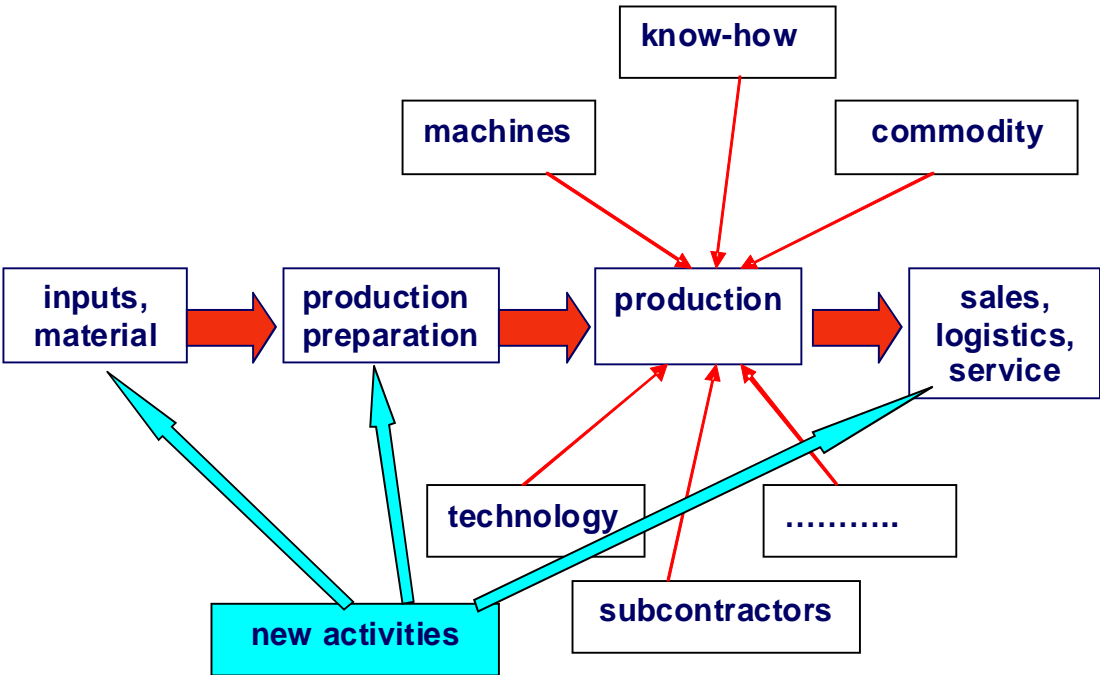
Probably not. We are doing business in a highly competitive environment and it can be assumed that our competitors are just as good as we are. They have conducted similar analyses and research and have come to similar conclusions. They will offer a product that doesn't dramatically differ from our product. The presentation of their product and future cooperation is just as impressive as ours, but they offer a price that is 10% lower than ours!

Now what? What can be done to prevent a price war? Should we lower our price? Modifying price or trying to gain the favour of a future customer by using price has not always been the best solution. Sure, there are situations when this move must be made. But this should not be the rule. Efforts should be made to set yourself apart using other methods, tools or even products.

**One solution is to research connections in a broader context.** This means not only gaining an in-depth understanding of your potential customer, its value creation process, needs, demands and expectations, the people with the customer who decide, influence, lobby and directly use the product, but also the NDE of the customers of this potential customer. But why is it necessary or appropriate to research the NDE of the customers of this company? Because it is often possible to discover new circumstances or trends that can be pointed out to the company with the offer of a solution.

Figure 3 shows a diagram of the customer's value creation process and other possible activities focussed on **areas of the VCP** for the purpose of setting oneself apart, captivating and gaining a competitive advantage.

**Fig. 3 Diagram of the value creation process**



*Source of illustration: author*

Competing suppliers focus their activities on this company's area of **production**. In addition to their priority deliveries (depicted in the diagram as commodities), these suppliers also attempt to interest the customer (the company) with expanded offers of technology, know-how, additional subcontracts, etc.

In researching the entire value creation process of the company it is possible to find “**new supplier activities**” that aim elsewhere than priority deliveries (i.e. production) but to other areas in the company’s value creation process, all with the goal of finding other things to offer and other means of cooperation between the supplier and company.

From the aforementioned it is clear that these are extremely demanding activities for the supplier requiring in-depth knowledge of the environment. This includes knowledge of the field of the company’s business activities, development forecasts, knowledge of the market, existing competition and much more. But even a small differentiation from the competition’s “standard” offers and activities can be used as a competitive advantage. Offering “something extra” can be important in the company’s decision about who will become a supplier – partner. Therefore, maximum knowledge of the company includes knowledge of the company environment, the company’s value creation process, NDE as well as knowledge of individuals and their roles in the company and knowledge of decision-making processes. Additional knowledge is always an advantage.

## **RESULTS AND CONCLUSION**

Effective communication and in-depth knowledge of the customer’s value creation process is a key activity for identifying additional opportunities, for differentiation and for strengthening the relationship and successful cooperation of both partners. This procedure, which is applied in practice primarily in the field of key customer relationship management, is a well-known process, though one that is not always actively utilized.

The given issue is the subject of research as part of doctoral studies and grant Project SGS-2010-029. The research is focused on subjects in the B2B environment. Development in this environment is moving with greater intensity toward “perfect competition”. The qualities of products and the conditions of their production are increasingly converging for various producers. Gaining competitive advantages, for example by means of technical solutions, and captivating the customer is becoming progressively more difficult. One way a supplier can gain a competitive advantage is to expand its offer to customers. This is naturally only accomplished by suppliers who, in addition to supplying a product to one spot in a customer’s VCP, also researches the entire VCP. Researching the customer’s VCP leads to improved recognition and understanding of the customer’s process and hence to a more precise specification of the delivery of this product – this is the first effect. The second effect is the assumption that research of the customer’s entire VCP will reveal additional opportunities for expanding cooperation with a specific customer, including beyond the supply of a priority product.

This method is naturally difficult, though in the case of success highly effective for the parties involved.

One outcome should be the confirmation or disproof of projections for the effective utilization of the research of the customer’s VCP by the supplier: if this method is used in practice, if it is known but not utilized or if there is in fact no awareness of this method for strengthening the relationships and cooperation of business subjects. But since there is an assumption that this method is used, yet another outcome is the determination and evaluation of the current status of the implementation of VCP research and subsequent measures. The determinations and results of the research should be assembled and analyzed so that conclusions can be drawn.

## REFERENCES

- [1] ŠAŠEK, M. *Řízení vztahů se zákazníky*, Prague: Eupress 2010, 115 p. ISBN 978-80-7408-025-8

Ing. Miloslav Šásek, DipMgmt.  
The University of West Bohemia  
Department of Marketing, Trade and Services  
Tylova 18  
306 14 Plzeň  
[miloslav.sasek@airliquide.com](mailto:miloslav.sasek@airliquide.com)

# **Výhody procesní organizační struktury oproti klasické organizační struktuře**

## **Procedural advantages over traditional organizational structure of the organizational structure**

**Marie Šefelínová**

### **ANOTACE**

Procesní organizační struktura je nástroj řízení, který má oproti klasické organizační struktuře určité výhody. Můžeme mezi ně počítat již její systémovou tvorbu, dále uvolňuje ruce vedoucím zaměstnancům při řízení útvaru, ale současně klade vyšší nároky na řadové zaměstnance. Vyjasňuje sporná rozhraní mezi útvary, je prevencí případných sporů a odkrývá úzká místa v organizační struktuře, která nepřinášejí podniku přidanou hodnotu. Při aplikaci procesně orientované organizační struktury může podnik získat konkurenční výhodu spočívající v ušetřených nákladech na neefektivní činnosti.

### **KLÍČOVÁ SLOVA**

Řízení, procesní řízení, organizační struktura, klasická organizační struktura, procesní organizační struktura.

### **ANNOTATION**

Process organizational structure is a management tool, which is compared to traditional organizational structure has certain advantages. We can already count among them the creation of a system, then release your hands senior management in managing the department, but also increases the demands of ordinary workers. Clarifies controversial interface between departments is preventing potential disputes and reveals the organizational structure in place that do not produce business value. When applying process-oriented organizational structure company may gain a competitive advantage of the avoided costs of inefficient operations.

### **KEY WORDS**

Management, procedural management, organizational structure, classical organizational structure, procedural organizational structure.

### **ÚVOD**

Procesní organizační struktura na rozdíl o klasické organizační struktury vykazuje určité výhody. Její výhody vyplývají z její tvorby. Zatímco klasická organizační struktura vzniká rozpadem celkového úkolu podniku na jeho jednotlivé útvary, které na základě dělby práce pracují na splnění svých úkolů a tak se podílejí na splnění celkového úkolu podniku. Procesně orientovaná organizační struktura vychází z procesní analýzy podniku, kdy jsou identifikovány základní procesy, které v podniku probíhají. Tyto procesy jsou následně implementovány do organizační struktury.

Rozdílná tvorba obou organizačních struktur vede k jejich rozdílnému chování a fungování.



## CÍL A METODIKA

Cílem článku je ukázat výhody procesní organizační struktury oproti klasické organizační struktuře. Vychází z kvantitativního a kvalitativního výzkumu provedeného pro disertační práci zpracovanou pro Univerzitu Tomáše Bati ve Zlíně. Byla zpracována dostupná literatura, byly použity metody: analýza, syntéza, indukce, empirické, logické a vlastní pozorování. Využity byly i zkušenosti z modelování procesů ve společnosti ČEZ a z tvorby procesní organizační struktury tamtéž.

## VÝSLEDKY

Pro lepší ozřejmení výhod procesní organizační struktury je nutné si ujasnit tvorbu jak, procesní organizační struktury, tak i klasické organizační struktury.

### **Tvorba klasické organizační struktury**

Tvorba klasické organizační struktury vychází z celkového úkolu podniku a z jeho rozpadu na nižší úkoly pro jednotlivé útvary. Toto se děje na základě dělby práce, kdy jsou mezi útvary stanoveny činnosti, které vedou k dosažení jejich úkolů a tím i k dosažení celkového úkolu podniku. Činnosti pro jednotlivé útvary, které by měly vést k dosažení úkolu podniku, jsou stanovovány managementem podniku většinou intuitivně na poradách. Útvary jsou pak hodnoceny na základě úspěšnosti v dosahování plnění svých úkolů. Za činnost útvaru, tedy i za plnění jeho úkolů, odpovídá vedoucí útvaru. Veškerá komunikace do útvaru a z útvaru je vedena vertikálně přes vedoucího útvaru směrem k podřízenému zaměstnanci. Jednotlivé útvary pracují na plnění svých úkolů izolovaně od ostatních útvarů, což vede mnohdy ke skrytému nebo otevřenému boji mezi útvary.

Mechanismus tvorby klasické organizační struktury lze zjednodušit na:

- vyjmenování činností, o kterých si myslíme, že je máme udělat ke splnění úkolů,
- seskupení činností, které jsou si podobné dohromady a dostaneme vnitropodnikovou organizační jednotku, útvar,
- seskupení činností, které nelze přiřadit k ostatním činnostem a nad to posadíme vrcholové vedení.

### **Tvorba procesně orientované organizační struktury**

Jak je již řečeno v úvodu je nejzákladnější výhodou procesně orientované organizační struktury již její systémová tvorba. Procesně orientovaná organizační struktura vychází z dekompozice podniku na procesy, z procesní analýzy. Každý proces je dále dekomponován na činnosti, jejich vstupy, výstupy a role, které vykonávají činnosti v procesním řízení. Prostřednictvím činností a rolí, v procesním řízení je propojeno procesní řízení s útvarovou organizační strukturou. Naopak útvarová organizační struktura je propojena s procesním řízením prostřednictvím funkčních míst a činností v útvarech. Propojení procesního řízení a útvarové organizační struktury probíhá analyticky tak, že jsou stejné nebo podobné činnosti v procesním řízení identifikovány v útvarech útvarové organizační struktury a ty jsou k sobě přiřazeny. Po přiřazení stejných nebo podobných činností z procesního řízení ke stejným nebo podobným činnostem z útvarů útvarové organizační struktury, dojde k přiřazení rolí, které činnosti vykonávají v procesním řízení k funkčním místům, které stejné nebo podobné činnosti vykonávají v útvarech útvarové organizační struktury. Způsob tvorby procesně orientované organizační struktury odkryje činnosti a role, které nelze přiřadit k žádnému útvaru z důvodu nevykonávání procesní činnosti v útvarech nebo naopak odkryje činnosti v útvarech, které se nevyskytují v procesech. Takovýto způsob tvorby útvarové struktury vede k tomu, že v útvarové organizační struktuře neexistují útvary, které by vykonávaly neefektivní činnosti, to je činnosti, které nejsou obsaženy v procesním řízení a že dále v útvarové

organizační struktura neexistují funkční místa, která podniku nepřinášejí přidanou hodnotu, to je funkční místa, která by vykonávala činnosti, které nejsou obsaženy v procesech procesního řízení. Systémový postup při tvorbě procesně orientované organizační struktury je zárukou kvalitního řízení podniku.

### **Rozdíly mezi oběma organizačními strukturami**

Jak je uvedeno v předcházejících odstavcích je základní rozdíl mezi klasickou organizační strukturou a procesní organizační strukturou v jejich vzniku. Procesně orientovaná organizační struktura vzniká systémovou tvorbou z procesní analýzy, z čehož vyplývá, že v procesní organizační struktura jde více o uspořádání činností a jejich průběhu. Klasická organizační struktura vzniká dekompozicí celkového úkolu podniku na útvary na základě dělby práce mezi útvary. Vzhledem k tomu že rozpad celkového úkolu na útvary a stanovení činností k jeho naplnění vzniká více méně intuitivně na poradách managerů, zabývá se klasická organizační struktura více formálními vztahy.

Rozdíl mezi procesním řízením a klasickým řízením lze ukázat např. na útvaru účetnictví. Klasická organizační struktura předpokládá, že účetnictví vychází z předpokladu, že určitou operaci – například tepelné zpracování – je třeba provádět a že je třeba je provádět tam, kde se provádí momentálně, protože vždycky se zde provádělo a není důvod tento způsob měnit. Procesní řízení se ptá: „Je to vůbec třeba dělat?“ a pokud ano, kde by se to mělo nejlépe dělat. A takto se můžeme ptát na kteroukoliv činnost probíhající v podniku.

Další rozdíl mezi procesním řízením a klasickým řízením je v tom, že procesní řízení se zabývá otázkou: „Která konkrétní činnost je pro náklady a fungování podniku i pro jeho výsledky stěžejní?“ Takovými to otázkami na smysluplnost činností může kterýkoliv podnik zjišťovat potřebné činnosti celého svého podniku.

Výše uvedené otázky jsou otázky, které si klademe, pokud děláme procesní analýzu činností v podniku při tvorbě procesní organizační struktury. Při tvorbě klasické organizační struktury si tyto otázky neklademe.

Další ze základních rozdílů mezi klasickou organizační strukturou a procesní je v komunikaci. Vzhledem k tomu, že procesní organizační struktura vychází z procesního řízení, které komunikuje horizontálně, přenáší se horizontální komunikace i do procesní organizační struktury. Horizontální komunikace mezi zaměstnanci vede ke spolupráci mezi zaměstnanci a tím i ke spolupráci mezi útvary v podniku.

Obdobně jako se promítá z procesního řízení do organizační struktury způsob komunikace, promítají se do ní všechny další funkce a požadavky procesního řízení, jako například potřeba vyjasnění rozhraní mezi procesy tedy i útvary, sledování fungování procesů, tým i útvarů, tak že v procesní organizační struktura se hodnotí výsledek procesu, apod.

Nejdůležitější v procesní organizační struktura je však to, že se do ní promítají činnosti z procesů a výsledkem pak jsou stejné činnosti v procesech a stejné činnosti v útvarech. Z této skutečnosti vyplývají stejné požadavky na fungování činností v procesech stejně jako v útvarech. Tímto způsobem jsou odstraněny z útvarové organizační struktury kontraproduktivní činnosti, které jsou zdrojem její neefektivity a více nákladů na jejich zajišťování.

Procesní organizační struktura však klade vyšší nároky na zaměstnance podniku oproti klasické organizační struktuře. Vyšší nároky kladené na zaměstnance vycházejí z horizontální komunikace mezi zaměstnanci, kterou vyžaduje procesní řízení. Zaměstnanec v procesní organizační struktuře musí mít stanoveny pravomoci, musí být odpovědný za činnosti, které vykonává a za předávaný výstup své práce. Znamená to, že musí disponovat odpovídajícími znalostmi, schopnostmi a hlavně samostatností. Důvodem je to, že horizontální komunikace spočívá v předávání výstupů z procesů/útvárů přímo do jiného procesu/útváru mezi dvěma podřízenými zaměstnanci a do výstupu nezasahuje vedoucí zaměstnanec.

### **Výhody procesní organizační struktury**

Výhody procesní organizační struktury oproti klasické organizační struktuře jsou následující:

- vytváří se analyticky z procesního řízení, tím identifikuje nevyužitě činnosti a následně funkční místa a upozorňuje na zdroje nekvality v podniku,
- vede k rušení nevyužitých funkčních míst a neefektivních činností, tím vede ke snižování nákladů podniku,
- hodnotí se činnost procesu ne útvaru,
- převažuje horizontální komunikace mezi funkčními místy, která jsou nositeli rolí v procesu, tím se odlehčuje vedoucímu útvaru od řešení standardních situací. Vedoucí útvaru se nezabývá řešením standardních úkolů a řeší jenom mimořádné problémy.
- zkracuje komunikační cesty, tím že využívá horizontální komunikaci na bázi zaměstnanec – zaměstnanec,
- útvary mezi sebou spolupracují,
- alokuje náklady na konkrétní aktivity podniku dané činnosti v procesním řízení i v útvarovém řízení společně,
- vyjasňuje rozhraní mezi útvary, tím je prevencí sporů a mimořádných opatření ze strany ostatních útvarů i dozorných orgánů,
- v neposlední řadě zlepšuje image společnosti.

## **ZÁVĚR**

Závěrem lze zkonstatovat, že použití procesní organizační struktury pro řízení podniku je efektivnější než použití klasické organizační struktury. Její tvorba zaručuje, že v podniku jsou realizované všechny činnosti, které podnik pro svoji efektivní činnost potřebuje a naopak, že se podnik nezabývá činnostmi, které jsou pro jeho fungování neefektivní. Je nutné ale upozornit na omezující podmínku jejího použití. Stinnou stránkou použití procesní organizační struktury jsou náklady na zavedení procesního řízení a udržování jeho aktuálního stavu a následně náklady na zavedení a udržování procesní organizační struktury.

Proto je na zvážení každého podniku, zda pro něj bude výhodné zavést procesní řízení a následně procesní organizační strukturu

## LITERATURA

- [1] BLAŽEK, L., *Úvod do teorie řízení podniku, skripta do předmětu management*, Masarykova univerzita, Brno, 178 s, 2001
- [2] BÖHM, K., *Projekt Integrovaný systém řízení*, ČEZ, a. s., 38 s, 2007)
- [3] BROŽEK, V., 2001, *Organizace řízení a ISO 9000:2000*, 6. díl., učební text pro kurz 010228 pořádaný ČKVŘ pro ČEZ, a. s. v Praze, Organon, s.r.o. Praha, 380 s,
- [4] CARDA, A., LUNETOVÁ, R.: *Workflow – nástroj manažera pro řízení podnikových procesů*, Grada Publishing 2003, 436 s, 289 s, ISBN 80-247-0666-0
- [5] DRUCKER, P., *Řízení v době velkých změn*, Management Press Praha, 1998, 285 s, ISBN 80-85943-78-6
- [6] HROMKOVÁ, L., TUČKOVÁ, Z., *Reengineering podnikových procesů*, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně Academia centrum, 2008, ISBN 978-80-7318-759-0, 280 s.zdroj dle normy
- [7] HAMMER, M., CHAMPY, J., *Radikální proměna firmy, Manifest revoluce v podnikání*, Management Press Praha, 1995, 212 s, ISBN 80-85603-73-X
- [8] HAMMER, M., *Přestavba procesů*, In *Moderní řízení*, leden 2008, ISSN 0026-8720
- [9] HORVÁTH a PARSNERS, *Banaced Scorecard v praxi*, Praha Profess Consulting, 2002, 336 s, ISBN 80-7259-018-9
- [10] NOVOTNÝ, J., SUCHÁNEK, P., *Nauka o podniku I*, Masarykova univerzita v Brně, skripta do předmětu řízení podniku, 2003, 426 s
- [11] SCHEER, A., W., *ARIS – od podnikových procesů k aplikačním systémům*, Středisko překladů firmy IDS Scheer ČR, s. r. o, 1998, 185 s, ISBN 80-238-4719-8
- [12] ŠNAJDAR, P., *Procesní řízení*, dostupný na <http://www.cssi.cz/cssi/systemova-integrace-3-2006http>
- [13] WÖHE, G., *Úvod do podnikového hospodářství*, Praha C. H. Beck, 1995, 748 s, ISBN 80-7179-014-1, 820 s.

Ing. Marie Šefelínová  
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Mostní 5139  
Zlín  
[marie.sef@seznam.cz](mailto:marie.sef@seznam.cz)

# **Reverzní logistika z pohledu vrcholového managementu a specialistů**

## **Reverse Logistic: opinions of executive managers and logistics experts**

**Radoslav Škapa, Alena Klapalová**

### **ANOTACE**

Okolnosti, které omezují rozvoj reverzní logistiky a efektivní řízení zpětných toků, tedy tzv. bariéry zkoumalo několik výzkumů a to vždy dotazováním zástupců podniků. Stejně se postupuje při zjišťování stimulů, které přispívají k rozvoji řízení zpětných toků. Článek upozorňuje na úskalí, která jsou s těmito výzkumy spojeny, a na vzorku 102 českých podniků se pokouší najít odlišnosti v názorech mezi manažery a specialisty na zpětné toky.

### **KLÍČOVÁ SLOVA**

Zpětné toky, řízení zpětných toků, reverzní logistika, hodnota, tvorba hodnoty, bariéry reverzní logistiky.

### **ANNOTATION**

The barriers to reverse logistics, i.e. the factors limiting the development of reverse logistics and effective management of reverse flows, were researched by questioning of firms corporate representatives in several research projects. The drivers of reverse logistics are elicited analogically. The article points out weak aspects of this approach. On a sample of 102 firms the differences between opinions of executive managers and logistic specialists concerning reverse flows are indentified.

### **KEY WORDS**

Reverse flows, management of reverse flows, reverse logistics, value, value creation, barriers to reverse logistics.

### **ÚVOD**

Zpětný tok je označení pro materiálový tok, který je tvořen reklamovanými, použitými či neprodanými výrobky a obaly, které vrací obchodníci a koncoví zákazníci svému dodavateli či výrobcí. Také vedlejší produkty a odpad z výroby mohou být součástí zpětných toků, pokud se podniky snaží o jeho zhodnocení. Detailní popis druhů rozebírá např. Kokkinaki et al (2000). Zpětné toky charakterizují například Gonçalves et al „...jako toky vznikající na opačné cestě přímého řetězce, kde použitelné produkty po spotřebě jsou předmětem přidávání různých typů hodnoty prostřednictvím reintegrace komponentů a materiálů v produktivních a obchodních cyklech...“.

O zpětném toku mluvíme proto, že tento materiálový (ne informační!) tok proudí v dodavatelském řetězci opačným směrem, než je obvyklé. Tedy ne k zákazníkovi, ale od zákazníků (např. od spotřebitelů či maloobchodníků). To ale nelze brát doslovně: důležitá je perspektiva, kterou se na materiálové toky díváme. Zpětný tok nemusí mít vždy podobu, kdy materiál, výrobky nebo zboží putuje od odběratele k dodavateli, tj. má fakticky opačný směr

než je běžné v obchodních vztazích. Zde je důležitý směr z pohledu celého dodavatelského řetězce. Řetězec zpětných toků také nemusí kopírovat strukturu řetězce „dopředných“ toků.

Zpětné toky jsou přirozenou součástí hospodářství a nelze se jim zcela vyhnout. Naopak, v současnosti z několika důvodů jejich objem a hospodářský význam roste (De Brito, Dekker, 2003, či Rogers, Tibben–Lembke R., 1998). Meyer (1999) uvádí nejčastěji citovaný odhad provedený „Reverse Logistics Executive Council“, podle něž v roce 1999 náklady připadající na zpracování zpětných toků v USA činily půl procenta národního produktu (35 miliard dolarů v nákladech amerických společností). I proto je nezbytné, aby se podniky pokoušely znovu získat hodnotu ze zpětných toků (např. odprodejem, opravami, recyklací atp.).

Pro podniky tato věc není nová. Jak ale dokazují Gecker a Vigoroso (2006), kteří prováděli rozsáhlý výzkum na třech kontinentech, považuje až 61 % podniků řízení zpětných materiálových toků za velmi důležité, zároveň je ale až 60 % podniků nespokojeno se svým současným přístupem v této oblasti. Jinými slovy, výsledky dotazování naznačují, že možnosti ke zlepšení a úsporám stále existují. Podobný rozpor identifikovali Mollenkopfová et al (2007) pomocí hloubkových rozhovorů v pěti podnicích a nesoulad mezi strategickou a operativní rovinou plánování. V dlouhodobých cílech se podniky zaměřují na otázky zpětných toků (nejčastěji ale jako součást jiných cílů, které mají interně větší prioritu, především je to spokojenost a loajalita zákazníků). V operativní rovině však na tyto strategické plány provázanost není. Případné dosažené úspěchy ve zpracování zpětných toků tak existují navzdory nízké prioritě řízení zpětných toků.

## **REVERZNÍ LOGISTIKA**

Přibližně v polovině 90. let minulého století se pro podnikové aktivity, jejichž cílem bylo ekonomicky smysluplné zpracování zpětných toků, zformovalo označení reverzní logistika (Rubio et al, 2008). V současné době většina autorů zdůrazňuje požadavek řídit a organizovat zpětné toky holisticky, tj. z pohledu integrovaného dodavatelského řetězce. Podle Bernona a Cullena (2007) je evidentní, že integrovaný přístup povede k nižšímu objemu zpětných toků a zvýší ziskovost obchodníků. Proto také někteří teoretici mluví místo o reverzní logistice o širším pojmu Green Supply Chain Managementu, nebo o Closed-loop SCM (Srivastava, 2007).

Autoři článku tak definují reverzní logistiku jako „proces realizace všech manažerských funkcí za účelem znovuzískání anebo vytvoření nové hodnoty z hodnot, jež jsou předmětem zpětných toků, s cílem udržet, resp. zvýšit dlouhodobou výkonnost všech partnerů v dodavatelsko-odběratelském řetězci, resp. síti.“

## **BARIÉRY REVERZNÍ LOGISTIKY**

Nevyužívat odpady, fyzicky či morálně zastaralé výrobky a obaly neznamená ztrátu pouze pro společnost jako celek kvůli ekologickým důsledkům, ale pochopitelně také pro jednotlivé podniky. Zbytečně tak přicházejí o možnost snížit své náklady, resp. zvýšit tržby. V souvislosti s citovanými závěry Geckera a Vigorosa (2006) o nespokojenosti se stavem reverzní logistiky v podnicích vyvstává otázka, co je toho příčinou, jaké jsou „bariéry rozvoje“.

Odpověď na tuto otázku hledalo několik výzkumů. Jedním z prvních bylo šetření mezi americkými podniky v roce 1998 (Rogers, Tibben–Lembke, 1998), které jako nejčastěji zmiňovanou překážku reverzní logistiky uvádí relativní nedůležitost reverzní logistiky (39% respondentů), dále s malými odstupy následují podniková politika (35%), systémová

nekompatibilita se zaměřením podniku (34%), konkurenční důvody (33%) a nezám managementu (26%).

K shodným závěrům docházejí o 10 let později Chan a Chan (2008) v menším průzkumu mezi 34 manažery telekomunikačních podniků. I zde je jako překážka RL na prvním místě jmenována relativní nedůležitost reverzní logistiky, což uvedla třetina respondentů. Dalším omezujícím faktorem je restriktivní politika firmy ve vztahu ke zpětným tokům, což je zapříčiněno tím, že podniky nevidí pozitivní aspekty RL. I zde se objevuje konstatování, že RL není kompatibilní se stávající organizací a zaměřením podniku.

Podobně strukturované typy bariér zkoumají Erol et al (2010) v tureckém prostředí; v podnicích patřících do čtyř průmyslových odvětví. Jejich výsledky jsou ale odlišné. Největší význam je přisuzován bariéře systémová nekompatibilita se zaměřením podniku a legislativním záležitostí. Nezám top managementu je na konci pořadí důležitosti spolu s „nedůležitostí RL“, která ve výše uvedeném průzkumu (Rogers, Tibben–Lembke, 1998) byla naopak nejčastěji zmiňovaná.

Janse et al (2010) v dotazování 44 zástupců z podniků spotřební elektroniky přináší soupis bariér, který je zpracován s větší konkrétností. Na prvním místě je chybějící jasná reklamační politika. Další příčiny pak jsou: RL není pojímána jako faktor vytvářející konkurenční výhodu, chybí vhodný systém pro sledování výkonnosti RL, není dostatečná podpora RL ze strany IT, omezené možnosti tvorby předpovědí a plánování.

Tyto výsledky můžeme porovnat s rozsáhlým dotazováním manažerů nákupu, logistiky a výroby na téma bariér, tentokrát ale těch, které se nevztahují pouze k RL ale obecně k řízení dodavatelských řetězců (SCM), jehož je RL součástí. Témata, která v tomto šetření (Fawcett et al, 2008) zaznívají, jsou podobná jako u Janse et al (2010): Hlavní bariérou je neadekvátní IS, dále zde figurují bariéry související s mezipodnikovou spoluprací. Pro porovnání s RL je důležité, že nadprůměrně často je jako bariéra zmíněna nedostatečná přesnost při sledování nákladů na procesy. Oproti RL je nedostatek zdrojů na SCM jako bariéra naopak na posledním místě, což ilustruje rozdíly v podnikových prioritách; tedy skutečnost, že SCM je dnes již jednou z hlavních oblastí, na které se proto „nešetří“.

Z předcházejícího literárního přehledu je patrné, že většina z uvedených bariér je interního charakteru. K podobnému závěru mimochodem dochází ve své literární rešerši i Walker et al (2008). Současné bariéry RL jsou spíše zapříčiněny předchozími rozhodnutími, které v podnicích provedl top management, než vnějšími okolnostmi. Lze tedy vyvodit, že stav RL souvisí s postoji manažerů ke zpětným tokům. Potvrzuje to i Alvarez-Gil et al (2007): na vzorku 118 španělských podniků identifikovali skutečně silný (a statisticky spolehlivý) vztah mezi progresivním postojem manažerů a pravděpodobností, že podnik zavede programy na rozvoj reverzní logistiky.

## **CÍL A CHARAKTERISTIKA EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ**

Jedna z uváděných bariér rozvoje zpětné logistiky je nezám vedení podniků. Tento vliv – alespoň podle výzkumů, které mají autoři k dispozici – není blíže prozkoumán a objektivizován. Jestliže je např. výsledkem konstatování, že jednou z důležitých bariér rozvoje RL je „nezám vedení podniků“, znamená to, že respondenti v podstatě kritizují sami sebe, protože citované průzkumy vycházejí z názorů představitelů podniků (zejména vrcholového vedení firem). Je poněkud zvláštní, když odpovědní manažeři uvádí, že problémem rozvoje RL je jejich nezám. Pokud by jejich pasivita plynula např. z přesvědčení, že pomocí RL podniky nemohou vydělat peníze či snížit náklady, patrně by uvedli, že bariérou je „nevýznamnost RL vzhledem k jiným podnikovým aktivitám“.

Jedním z vysvětlení tohoto výsledku může být skutečnost, že o nezájmu top managementu mluví ti, kteří v top managementu nejsou – tedy podnikoví specialisté na (reverzní) logistiku, kteří ale také bývají respondenty výzkumů. Lze se domnívat, že impuls o nedostatečném strategickém zájmu o zpětné toky bude vycházet právě od specialistů. Zobecněním tohoto problému dospíváme k cíli předložené analýzy, čímž je prozkoumat, zda mezi specialisty a top manažery podniků existují různé pohledy na RL a zpětné toky.

## DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ A VÝZKUMNÝ VZOREK

Pro zpracování tohoto ve svém charakteru explorativního výzkumu, byl zvolen kvantitativní přístup. Sběr dat probíhal v průběhu roku 2009 a měl podobu osobních rozhovorů. Výsledky naší práce tak vycházejí ze subjektivních stanovisek zástupců podniků, kteří byli dotazováni na 22 hlavních otázek, přičemž některé z nich byly rozpracovány dále do dílčích podotázek. Vlastní formulace otázek vycházela z prací De Britto & Dekker (2003), De Britto et al (2005), Gecker & Vigoroso (2006) a Klapalová (2007). Přibližně třetina otázek měla tzv. polární, vylučovací charakter (ano/ne). Další třetina měla podobu výběru z nabídnutých kategorií a škál. Zbytek tvořily otevřené otázky, které byly vyhodnoceny pomocí jednoduché obsahové analýzy (jednalo se o analýzu četností, viz dále).

Získané údaje byly převedeny a zakódovány do cca 270 proměnných v programovém prostředí SPSS v.17, kde probíhalo zpracování dat a veškeré statistické výpočty. Vyhodnocení jsme provedli za pomoci neparametrických testů o odlišnosti mediánů (Mann-Whitney U), přičemž za relevantní pokládáme jen ty výsledky, které jsou nejen statisticky významné, ale současně kde i rozdíl mezi mediány je dostatečně velký na to, abychom mohli mluvit o charakteristických znacích.

Dotazováním jsme získali údaje o 102 společnostech působících na českém trhu. Výběr podniků byl proveden na základě existence osobních kontaktů na zástupce podniků. Tímto postupem bylo částečně narušeno pravidlo náhodného výběru. Výsledný vzorek tak sestává z relativně heterogenních podniků, které jsme rozřídili do šesti skupin podle odvětvové příslušnosti. Přesná struktura včetně rozdělení podniků podle velikosti je uvedena v tabulce 1.

Pro potřeby této analýzy jsme naše respondenty rozdělili do dvou skupin podle toho, zda je řízení zpětných toků přímo součástí jejich náplně práce a lze je považovat za „specialisty“. Do této skupiny tak byli zařazeni respondenti, kteří uvedli, že jsou manažery nebo specialisty pro logistiku, reklamace, provoz či výrobu a zákaznický servis. Všichni ostatní – ředitelé či finanční a obchodní manažeri – tvořili druhou skupinu: „top management“.

Tab. 1 Struktura vzorku podniků podle odvětvové příslušnosti a velikosti

	Malé podniky	Střední p.	Velké p.	Řádkové součty
Strojírenství	11 (11%)	16 (16%)	6 (6%)	33 (33%)
Služby	8 (8%)	5 (5%)	2 (2%)	15 (15%)
Obchod	11 (11%)	2 (2%)	0 (0%)	13 (13%)
Chemický průmysl	4 (4%)	3 (3%)	3 (3%)	10 (10%)
Potravinářský průmysl	3 (3%)	2 (2%)	2 (2%)	7 (7%)
Ostatní	15 (14%)	6 (6%)	3 (3%)	24 (23%)
Sloupcové součty	51 (50%)	34 (34%)	16 (16%)	102 (100%)

Pozn. Buňky obsahují absolutní a relativní četnosti.

Zdroj: autoři



## ANALÝZA VÝSLEDKŮ

### Pohled na bariéry rozvoje zpětné logistiky

Odlišný pohled na RL by se měl podle naší úvahy týkat zejména bariér – resp. omezeného zájmu top managementu, jak plyne z citovaných průzkumů. V našem dotazování jsme vycházeli především z definic bariér podle Rogers a Tibben–Lembke R.(1998) a De Brito, Dekker (2003), viz tabulka 2.

Tab. 2 Zkoumané bariéry reverzní logistiky

Interní bariéry	Externí bariéry
nepocit'ování významu zpětných toků ve srovnání s jinými aktivitami (43)	legislativa (24)
rozpor se strategií/politikou podniku (12)	zájem vlády – politika (15)
nedostatek systematického řízení (36)	finanční zdroje (29)
personální zdroje (nekvalifikovaný personál) (31)	zákazník (43)
finanční zdroje (16)	dodavatel (31)
charakter produktu (19)	zprostředkovatelé různých služeb týkajících se zpětných toků (17)
chybějící poradenství pro oblast zpětných toků (7)	

Pozn. Čísla v závorkách představují četnosti odpovědí.

Zdroj: autoři

Pro žádnou z těchto 14 bariér jsme v našich datech nenalezli statisticky významné odlišnosti mezi pohledem „specialistů“ a „top manažerů“. Pracovní pozice, resp. specializace nesouvisí s hodnocením bariér a nepotvrdila se nám tudíž naše domněnka, že specialisté vidí bariéru rozvoje zpětných toků na straně top managementu a jeho strategických záměrech, na rozdíl od manažerů samotných.

### Důvody zájmu na strategické úrovni podniků

V dalším kroku jsme analogicky zkoumali pohled na důvody zájmu o zpětné toky v strategických plánech. Těchto důvodů zájmu bylo podle literární rešerše a předchozího průzkumu nadefinováno 13 a to: *konkurenční důvody, zrychlení průtoku distribučním kanálem, získání hodnoty, obnovení/pokrytí aktiv, ochrana marže, snížení nákladů, zvýšení produktivity, spokojenost zákazníka, zájem/tlak zákazníka, služby zákazníkům, vyhovění požadavkům vlády, zájem o životní prostředí, nutnost – tlak prostředí.*

Statisticky významné vyšly čtyři důvody, které opravdu odlišují pohled specialistů od ostatních manažerů. Pro tyto čtyři důvody ze zkoumaných 13 platí, že jsou uváděny výrazně častěji „specialisty na zpětné toky“ – viz procenta v tabulce 3, které říkají kolik procent z odpovědí specialistů (resp. top manažerů) uvedlo daný faktor za důvod zájmu podniku o zpětné toky ve svých strategických plánech. Pokud by pohled na tyto důvody nebyl ovlivněn profesní zkušeností, byly by procenta u obou skupin podobné.

Tab. 3 Pohled na důvody zájmu o RL na strategické úrovni

	Mann-Whitney U	2-tailed stat. sign.	% souhlasu u „specialistů“	% souhlasu u „top manažerů“
Zrychlení průtoku distribučním kanálem	401,5	0,02	52%	24%
Získání hodnoty	547	0,03	73%	48%
Spokojenost zákazníka	742	0,03	79%	77%
Zájem o životní prostředí	488	0,05	66%	43%

Zdroj: autoři

### Pohled na zákaznické preference

Třetí oblast analýz se týkala pohledu na zákazníka a důležitost faktorů, které ovlivňují jeho kupní chování. Mezi sedmi zkoumanými vlivy (viz tabulka 4) byl také přístup prodávajícího ke zpětným tokům (jako např. vstřícnost při reklamacích, rychlost zpětné logistiky prodejce). Z výsledků vidíme, že až na faktor „nabízený produkt“ a „šíře nabídky“ vždy specialisté udávali důležitost jednotlivých faktorů jako vyšší včetně oblasti zpětných toků.

Tab. 4 Důležitost faktorů při nákupním rozhodování

	Mann-Whitney U	2-tailed stat. sign.	Průměrná hodnota „specialistů“ na škále 1-7	Průměrná hodnota „top manažerů“ na škále 1-7
Redukce nákladů	734	0,00	5,37	4,54
Cena	740	0,00	6,09	5,27
Kvalita produktu a služeb	814	0,01	6,39	5,72
Nabízený produkt	164,5	0,66	5,33	5,26
Aktivity zpětných toků	858	0,04	4,96	4,20
Rychlost dodávek	792	0,01	6,12	5,27
Šíře nabídky	971	0,52	4,51	4,70

Zdroj: autoři

## DISKUZE A ZÁVĚR

Prahinski a Kocabasoglu (2008) upozorňují, že vztah mezi zájmem podniků o reverzní logistiku (tzv. organizational commitment pro tuto oblast) a její výkonností implikuje řada studií, nicméně kauzalita tohoto vztahu není zcela popsána. Zůstávají nezodpovězené otázky, jaké cesty, resp. jaké formy investic ovlivní RL a který její aspekt. V naší analýze jsme se pokusili objasnit právě složku „organizational commitment“, konkrétně postoje manažerů ke zpětným tokům a jejich zpracování, a to ve srovnání s logistickými specialisty.

Z našich dat vyplývá, že mezi oběma skupinami rozdíly existují, ale zdaleka ne tak velké jak jsme předpokládali. Patrně nejvíce překvapující je to u hodnocení faktorů, které omezují rozvoj RL v podnicích – u tzv. bariér, neboť zde jsme žádné rozdíly nenašli. Nemůžeme proto tvrdit, že specialisté, díky předpokládané lepší znalosti zpětných toků – jejich potenciálních pozitivních a negativních vlivů na ekonomiku podniků – jsou kritičtí k situaci ve svých podnicích v oblasti RL (viz souhlas s konstatováním o nedůležitosti zpětných toků). Vyšší „citlivost“ specialistů pro zpětné toky se projevila v názorech na motivy rozvoje RL v podnicích a částečně na vlivu zpětných toků při nákupním rozhodování zákazníků.

V pozadí celé předložené analýzy je otázka, zda rozvinutost RL souvisí se znalostmi zpětných toků, zejména pak efektů, které podniky mohou rozumnou optimalizací RL získat, ať už ve formě ušetřených nákladů, či přímo dodatečnými tržbami. Naším výchozím předpokladem bylo, že specialisté mají lepší znalosti i zkušenosti s touto problematikou a proto jejich názory budou odlišné, což se ale prokázalo jen v omezené míře.

Pro korektnost je třeba dodat, že námi zvolený postup má několik omezení, vedle samotného uvedeného předpokladu o lepší znalosti u specialistů, je to malý výzkumný vzorek. Dále to, že vycházíme z názoru vždy jednoho zástupce podniku, v důsledku čehož porovnáváme mezi sebou různé podniky. Ideální by bylo, pokud bychom z každého podniku získali minimálně názory dva – od zástupce vrcholového managementu a specialisty a testovali rozdílnost jejich pohledu ve vztahu s jinými charakteristikami podniků. Právě další okolnosti by při zkoumání bylo vhodné zohlednit. Konkrétně tak např. provést analýzu odlišností v názorech samostatně pro podniky, ve kterých mají zpětné toky velký objem a jsou tedy důležité.

## LITERATURA

- [1] ALVAREZ-GIL, M.J, BERRONE, P., HUSILLOS, J. AND LADO, N. (2007), *Reverse logistics, stakeholders' influence, organizational slack, and managers' posture*, In *Journal of Business Research*, roč. 60, č. 5, str. 463-473.
- [2] BERNON M., CULLEN J. (2007), *An integrated approach to managing reverse logistics*, In *International Journal of Logistics*, roč. 10, č. 1, str. 41–56.
- [3] DE BRITO, M. P., DEKKER, R. (2003), *a Framework for Reverse Logistics*, ERIM Report Series Ref. No. ERS-2003-045-LIS, dostupné z: <http://ssrn.com/abstract=423654>
- [4] FAWCETT, S.E., MAGNAN, G. M., AND MCCARTER, M.W. (2008), *Benefits, barriers, and bridges to effective supply chain management*, In *Supply Chain Management: An International Journal*, roč.13, č.1, str. 35-48.
- [5] FELIX, T.S., CHAN, H., CHAN, K. (2008), *a survey on reverse logistics system of mobile phone industry in Hong Kong*, In *Management Decision*, roč. 46, č. 5, str.702-708.
- [6] GECKER, R., VIGOROSO, M. W. (2006), *Revisiting reverse logistics in the customer-centric service chain*, Benchmark report, Boston, Aberdeen Group, Inc.
- [7] EROL I., NURTANIŞ VELIOGLU, M. , SIVRIKAYA SERIFOGLU, F. G., BÜYÜKÖZKAN, ARAS, N., DEMIRCAN CAKAR, N., KORUGAN, A. (2010), *Exploring Reverse Supply Chain Management Practices In Turkey*, In *Supply Chain Management: An International Journal*, roč. 15, č. 1, str. 43- 54.
- [8] JANSE, B. SCHUUR, P. BRITO, M. P. (2010), *a reverse logistics diagnostic tool: the case of the consumer electronics industry*, In *International journal of advanced manufacturing technology*, roč. 47, č. 5-8, str. 495-514.
- [9] KOKKINAKI, A.I., DEKKER, R., NUNEN, J.V., PAPPIS, C. (2000), *An exploratory study on electronic commerce for reverse logistics*. In *Supply Chain Forum: An International Journal*, roč. 1, str. 10.
- [10] MEYER, H. (1999), *Many happy returns*, In *Journal of Business Strategy*, roč. 30. č.3.
- [11] MOLLENKOPF, D., RUSSO, I., & FRANKEL, R. (2007), *The returns management process in supply chain strategy*, In *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, roč. 37, č.7, str. 568-592.
- [12] PRAHINSKI, C., KOCABASOGLU, C. (2006), *Empirical Research Opportunities in Reverse Supply Chains*, In *Omega*, roč. 34, č.6, str. 519-532.
- [13] ROGERS, D. S., TIBBEN-LEMBKE R. (1998), *Going backwards: Reverse Logistics Trends and Practises*, Reno, University of Nevada.
- [14] RUBIO, S, CHAMORRO, A., MIRANDA, F.J. (2008), *Characteristics of the research on reverse-logistics*, In *International Journal of Production Research*, roč. 46, č. 4, str. 1099–1120.
- [15] SRIVASTAVA, S. K. (2007), *Green supply-chain management: a state-of-the-art literature review*, In *International Journal of Management Reviews*, roč. 9, č. 1, str. 53.
- [16] WALKER, H., DI SISTO, L., MCBAIN, D. (2008), *Drivers and barriers of environmental supply chain practices: lessons from the public and private sectors*, In *Journal of Purchasing and Supply Management*, roč. 14, č.1, str. 69-85.

Ing. Radoslav Škapa, Ph.D.  
KPH ESF MU v Brně  
Lipová 41A  
612 00 Brno  
[skapa@econ.muni.cz](mailto:skapa@econ.muni.cz)

Ing. Alena Klapalová, Ph.D.  
KPH ESF MU v Brně  
Lipová 41A  
612 00 Brno  
[alenabra@gmail.com](mailto:alenabra@gmail.com)

# Od vykořisťování dělníků k pustošení Země

## From Worker Exploitation to Earth Plundering

Josef Šmajš

### ANOTACE

Článek ukazuje, že téměř opuštěná teze Williama Pettiho ze 17. století – „práce je otcem a příroda matkou všeho bohatství“ – má stále svou nadčasovou platnost. Teze podle autora sděluje, že zdrojem společenské bohatství může být pouze příroda: obyčejnou lidskou vůli usměrněná příroda uvnitř lidského organismu, nebo člověku vnější přírodní aktivita ovládnutá vědou a technikou. Dnešní proces abiotické automatizace vede proto ke světonázorovému zmatení veřejnosti. Lidé nechápou, že v nynější predátorské kultuře mohou dnes Zemi vykořisťovat a pustošit i spotřebou a bezprostředně neproduktivní prací duševní.

### KLÍČOVÁ SLOVA

Podnikání, práce, příroda, kultura, věda, technika, společenské bohatství.

### ANOTATION

The author demonstrates that the almost forgotten proposition of William Petty from the 17th century that - "labor is the father and the Nature the mother of all riches" - is of timeless validity. According to the author this proposition suggests that only the Nature can be a source of social riches: the Nature constrained by common human will inside the human body or a natural activity external to humans and controlled by science and technology. The current process of abiotic automation therefore results in an ideological confusion of the public. People don't understand that in the contemporary predatory culture they can exploit and plunder the Earth even by their consumption and through immediately non-productive spiritual labor.

### KEY WORDS

entrepreneurship, labor, nature, culture, science, technology, social riches

### ÚVOD

V souladu s konvencí považuji podnikání za výrobní či jinou užitečnou činnost kulturních subjektů (jedince, firmy, státu), jejímž obsahem je vytváření statků a služeb pro uspokojování lidských potřeb, ekonomicky řečeno – *dosahování zisku*. Předmětem podnikání může být výroba zboží, obchodování se zbožím, nemovitostmi, penězi, službami atp. Veškerému lidskému podnikání však *předchází příroda jako prvotní výrobní aktivita*. Příroda je totiž nejrozsáhlejší výrobní podnik, který i člověku poskytuje některé životně nezbytné látky přímo, jiné jako aktivity, média, suroviny a polotovary. Příroda je univerzální tvořivý systém, který vyrábí i člověka a další přirozené předpoklady jeho hospodářské subjektivitu. Jde o globální podnik, který se samovolně reprodukuje přičemž bezpečně recykluje své vlastní odpady. Jde proto nikoli o bezduchou hmotu, která nemá hodnotu, ale o nejstarší, nejširší a nejmocnější subjektivitu, jejíž hodnota je nevyčíslitelná a již musí být veškeré podnikání, má-li dlouhodobě existovat, strukturně i funkčně podřízeno. Také proto dnes nemůže jít

o další expanzi kultury, ale o růst bez růstu, o dosažení zralosti. Provokativně řečeno, mělo by jít o udržitelný ústup.<sup>214</sup>

## K HISTORICKÉMU VÝVOJI PODNIKÁNÍ

Úmyslně pominu dlouhou etapu lovectví a sběračství a pouze připomenou, že všechno to, co lidem neposkytovala přímo příroda, bylo třeba získat záměrným kulturním způsobem, tj. výrobou. Výroba životních prostředků je pro člověka poměrně starou formou sebezáchovné aktivity. Už téměř deset tisíc let lidé získávají potraviny a další pro život nezbytné látky (odhlédnu-li od staršího lovu ryb a volně žijících zvířat) *pastevectvím a zemědělstvím*.

Pokud jde o společenský význam zemědělství, které původně fungovalo zejména pro vlastní potřebu lidí, je zřejmé, že bylo vysoce komplexní ekonomickou aktivitou. Muselo spolupracovat s domácími i profesionálními řemesly, bylo provázáno těžbou a zpracováním stavebních surovin i občasným lovem volně žijící zvěře.<sup>215</sup> Spolu s potravinami poskytovalo mnoho jiných užitečných látek: např. krmivo pro dobytek, chlévský hnůj, slámu, len, bavlnu, dřevo, vlnu, kůži, žíně, šlachy, pergamen atp. Dnes se už bohužel význam neolitické revoluce nepřipomíná. Její přínos spočíval zejména v tom, že tato *biotická technologie bez většího poškození zeměkoule zvýšila úživnost přirozených ekosystémů pro člověka přibližně tisíckrát*. Návrat organických látek na pole uzavíral umělý koloběh látek, podobný tomu, jaký existuje v přirozených ekosystémech. Pro zemědělskou technologii je však významná ještě jedna dnes přehlížená vlastnost: *už na úrovni zdravého lidského rozumu v ní spolu s člověkem může společně pracovat také aktivita živé přírody*. V zemědělství se tedy relativně snadno vytváří nová hodnota, jinak řečeno společenské bohatství. Věděli to antičtí myslitelé (např. Xenofon),<sup>216</sup> věděli to fyziokraté (např. Quesney), připomíná to kritik fyziokratů Adam Smith,<sup>217</sup> a téměř shodnými slovy i Smithův kritik Karel Marx.<sup>218</sup> Ale nejen zásluhou A. Smithe, nýbrž zejména teoretickým výkonem K. Marxe, který se pokusil vysvětlit vykořisťování dělníků, v ekonomických vědách zvítězilo přesvědčení, že *hlavním zdrojem bohatství je lidská práce*. Antropocentrický důraz na člověka (pokus odhalit vykořisťování lidské práce, tj. pouze jedné přírodní síly ze spektra mnoha dalších sil účastnících se výrobního procesu) bohužel zakryl kardinální problém, na který řadu let upozorňuji: *pustošení legislativně nechráněné přírody dnešní globalizovanou ekonomikou*.<sup>219</sup>

## PRÁCE A PŘÍRODA

„Práce je otcem a příroda matkou všeho bohatství“. Tuto slavnou, ale dnes už téměř zapomenutou tezi napsal v 17. století anglický ekonom William Petty,<sup>220</sup> který také patrně první odhalil, že cenu výrobku určuje množství člověkem vynaložené práce. Myšlenka, že

<sup>214</sup> Proto v principu souhlasíme s Jamesem Lovelockem: „Humanistický koncept trvale udržitelného rozvoje a křesťanský koncept správcovství jsou chybné, protože příliš sebevědomé, i když podvědomé“. (Lovelock, 2006, s. 161.)

<sup>215</sup> „Bez pomoci některých řemeslníků nelze... půdu obdělávat, leda s velkými obtížemi a stálým přerušováním. Kováři, tesaři, koláři, pluhaři zedníci a kameníci, koželuhové, ševci a krejčí jsou lidé, jejichž služeb rolník často potřebuje.“ (Smith, 1958, s. 365.)

<sup>216</sup> (Xenofon 2007.)

<sup>217</sup> (Smith, 1958, s. 31-32.)

<sup>218</sup> Marx sice Pettiho tezi připomíná, a je si také vědom její platnosti, ale teoretickou pozornost věnuje hlavně důkazu vykořisťování dělníkovy práce. „Člověk může při své výrobě působit jen jako příroda sama, tj. může měnit jen formy látek. a nejen to. Při této práci přetváření se ustavičně opírá o součinnost přírodních sil. Práce tedy není jediným pramenem užitných hodnot které vyrábí, tj. hmotného bohatství. Práce je otcem bohatství, jak praví William Petty, a země jeho matkou.“ (Marx, 1953, s. 60.)

<sup>219</sup> (Šmajš, 2010/2, s. 126-143.)

<sup>220</sup> (Petty, 1662).

cena zboží je závislá na množství v něm obsažené práce, se dnes jeví jako poplatná počátku buržoazní epochy, v níž se ještě hojně vyrábělo z přírodních látek a v níž podíl živé lidské práce na výrobku byl rozhodující. *Teze o strukturální jednotě práce a přírody*, později rozvíjená zejména francouzskými fyziokraty,<sup>221</sup> je ovšem výrazně nadčasová. V mé interpretaci říká, schematicky řečeno, že společenské bohatství vytváří kulturou orientovaná aktivita přírody, a to buď přírody uvnitř nebo v ně člověka. Sděluje nám, i když to mnozí z nás nechtějí slyšet, že *naše bohatství pochází jen a jen z přírody*. Také proto je dnes tato myšlenka opuštěna. Vlivem rozšíření karteziánského myšlení došlo v Evropě nejen k obecnému nezájmu o přírodu (bezduchou hmotu, pouhou rozprostraněnost), ale i ke ztrátě schopnosti správně chápat její hodnotu a přirozenou produktivitu.<sup>222</sup> Ve fázi dnešní technické spotřební kultury však bohužel dochází i ke ztrátě schopnosti správně chápat lidskou práci.<sup>223</sup>

## PROBLÉM PRÁCE

V prvním přiblížení lze práci pojímat jako způsob, jímž biologický druh člověk – prvek přírodního systému, ale i jediný tvůrce kultury – vnucuje svou vůli okolní přírodě, tj. původně přírodním strukturám a procesům. Pracovní proces probíhá přibližně tak, že člověk svou vůlí ovládne nejprve sám sebe, tj. své vlastní bytostné síly. Ovládne tedy přírodní síly uvnitř svého organismu, a to nejen síly mentální, nýbrž i síly fyzické, a teprve s jejich pomocí přinutí okolní fyzické struktury a aktivity přijmout požadovanou formu či směr působení, tj. lidský kulturní záměr, novou informaci.

Protože však pro celý vesmír platí zákony zachování látky a energie, může nová kulturní uspořádanost, tj. materiální kultura včetně techniky, vznikat jen rekonstrukcí existující struktury přírody, tedy novým uspořádáním již jednou přirozeně uspořádané Země. Ale pokud hospodářská činnost uspokojuje hlavně základní biologické potřeby lidí (výživu, ošacení a přístřeší), není její transformující vliv na přírodu, který přírodu poškozují, příliš patrný. Kultura se proto jeví jen jako pokračování přírody, jako její doplnění či kultivace. Teprve výrazně abiotická orientace hospodářské aktivity vnáší jasno také do vztahu kultury a přírody. Ukazuje se, že lidská práce přirozené struktury a vztahy na bohatství upravuje, ekonomickou mluvou řečeno, přidává jim hodnotu. Práce z přírody, která podle konvenčního myšlení sama o sobě žádnou vlastní hodnotu nemá (výjimkou vždy byly přírodní síly uvnitř člověka, tj. hodnota pracovní síly), bohatství vytváří: přirozenou uspořádanost Země nově formuje a strukturuje, tj. vyrábí z přírodních látek užitečné věci pro člověka.<sup>224</sup>

V čem ale spočívá dnešní naléhavost problému? Zjednodušeně řečeno spočívá v míře, v jaké smíme „přírodě přidávat hodnotu“, po jakou mez ji můžeme přeměňovat na tzv. společenské bohatství. Lidský organismus jako prvek přírody zůstává totiž sourodý s neživou i živou přírodou a v příliš umělém prostředí dlouhodobě žít nemůže. Takže, schematicky řečeno, práce sice bohatství vytváří, ale příroda může nadměrnou ekonomickou aktivitou chudnout.

<sup>221</sup> Srovnej kapitolu o fyziokratech (Holman, 1999.)

<sup>222</sup> Fyziokratickou myšlenku, že bohatství pochází z lidské práce na půdě dnešní ekonomové ke škodě své vědy odmítají. „Vážným omylem fyziokratů bylo, že nahlíželi na zemědělské renty jak na plod jakési hodnototvorné, produktivní síly přírody.“ (Holman, 1999, s. 36.)

<sup>223</sup> Například reprezentativní publikace *Moderní sociální teorie* samostatné pojednání o lidské práci neobsahuje. Pojem práce je tu okrajově zmiňován jen v souvislosti s názory K. Marxe a feministickou sociální teorií. Srovnej (Harrington, 2006.)

<sup>224</sup> Problém bohatství se v době globalizované kultury komplikuje tím, že *příroda přestává být spolehlivým elastickým rámcem kulturního života*. Ukazuje se, že bohatstvím už v první řadě nejsou továrny, dálnice a automobily, stavební a těžební stroje, byty, zboží a spotřební technika. Nenápadně se jím stávají přirozené ekosystémy, úrodná půda, čistý vzduch, stabilní klima, život v krajině, v mořích, jezerech a řekách.

Znovu proto připomínám, že příroda je tvořivá aktivita a že v ní dřímají síly, které lze záměrným lidským zásahem usměrňovat a později i vědeckotechnicky ovládat, exploatovat a nevratně ničit. Problém skryté součinnosti lidské práce a přírodní aktivity při vytváření společenského bohatství lze dobře ukázat na vývoji abiotické technologie.

### **Instrumentalizace**

V historicky první formě práce – ve fázi instrumentalizace – působí člověk s pomocí jednoduchého nástroje proti okolní přírodě jako živý, tj. přírodou vytvořený a přírodou energeticky sycený *automatizovaný systém*. Jedná jako přírodní, ale kulturou doplněný a orientovaný *antropo-technický systém*.<sup>225</sup> Živý člověk, jemuž tu náleží *energetická, funkční i kontrolní převaha nad nástrojem*, tu sám vstupuje do látkově energetických toků okolních živých systémů, např. v zemědělství, nebo do látkové transformace přírodních předmětů v umělém produktivním procesu – v řemesle.<sup>226</sup>

Tím, že nástroj není ani přírodní proces, ani technický systém, nýbrž upravený přírodní předmět, příroda v něm obsažená působí při práci omezeně a relativně pasivně, takže stupeň využití vůči člověku vnější přírodní aktivity je při abiotické instrumentální práci nepatrný. Vyhroceně řečeno, člověk tu proti přírodě obrací hlavně sám sebe. Závisí proto na chytrosti, zkušenosti, inteligenci, obratnosti a citu výrobce, který jako *svérázný biologický automat* v každém okamžiku nese, vede a usměrňuje nástroj proti přírodní látce. Ale co je podstatné? Už na úrovni zdravého rozumu lze lidskou vůlí obracet živé přírodní procesy i jednoduché přírodní předměty proti ostatní přírodě.

### **Mechanizace**

Technologický převrat, společenskou účinností srovnatelný s neolitickou revolucí, přináší *revoluce průmyslová*. Poprvé tu vzniká abiotická předmětná *kostra nadosobního továrního procesu*, i když ještě nikoli plně automatizovaný výrobní cyklus. V této době lze totiž vytvořit pouze funkčně neúplný mechanismus, který už sice umožňuje využívat vědou ovládnuté síly přírody, ale pouze tak, že stroje, v nichž se zpředmětnila věda, vyžadují lidskou obsluhu.

Mechanizace sice nebyla s to zlikvidovat řemeslo, ale způsobila hlubokou změnu v účinnosti lidské práce. Protože stroje nemohou pracovat bez člověka, *lidská práce tu jako živý ferment musí doplňovat práci mrtvou, zpředmětněnou ve strojích*. Přítomnost člověka v pracovním cyklu je tedy předpokladem uplatnění vědy jako výrobní síly. Záměrně nyní pomímám fakt, že věda, zpředmětněná ve strojích, vedle ulehčení práce člověka prohloubila jeho celkovou technologickou neznalost a manufakturní formu útlaku – *útlak technologický*.

### **Automatizace**

Teprve vědeckotechnické osvojení elektromagnetických jevů, molekulárních a atomárních procesů, které lze snadněji využít pro miniaturizaci, řízení a zvýšení účinnosti techniky, může omezit lidskou účast v abiotickém výrobním procesu. Poprvé vznikají podmínky pro široké využití přírodní aktivity produktivním způsobem, tj. pro umělé technické oživení původně neživých přírodních sil. Některé výrobní procesy (např. automat na výrobu lahví) získávají

---

<sup>225</sup> Pracovního procesu se aktivně účastní také člověkem vytvářená technika, a to nejen obecně známá *technika abiotická* – nástroj, stroj, automat – *ale také přehlížená technika biotická*: lidskou vůlí usměrněné vnitřní i vnější živé přírodní procesy. Proto již práce holýma rukama, tj. nejen s nástrojem, je vlastně technickou činností – například sbírání plodů.

<sup>226</sup> Proto také tvrdím, že ovládnutá abiotická příroda, podobně jako člověkem usměrněná příroda v zemědělství, může ve fázi produktivní automatizace poskytovat nadhodnotu, může výrobku přidávat hodnotu.



ráz samočinných technologických cyklů, v nichž jsou zaplněny všechny bývalé technologické mezery, a v nichž proto *není místo pro přímou účast člověka*.

Vytvoření plně technických automatů nepřináší však pouze zvýšení produktivní síly práce, úbytek lidské dřiny a ztrátu pracovních příležitostí, jak se dnes všeobecně uznává. Vliv automatizace a nových technologií na člověka, ekonomiku, kulturu i přírodu je *širší, hlubší a strukturovanější*. Tradiční *biotické zatížení* Země kulturou se mění na *zatížení převážně abiotické*, vyvolané novým obsahem výroby i konečné osobní spotřeby lidí. Protože dnešní ekonomika není dostatečně podřízena kultuře, prosazuje se její tendence vytvářet zisk i za cenu *biologicky málo užitečných produktů*. Vzniká společnost abiotické hojnosti, která nejen vysoce rozvinutou výrobou, ale hlavně v principu nenasytitelnou osobní spotřebou, poškozují přírodu. I když se předmětem spotřeby poprvé stávají *materiálově a energeticky náročné formy techniky* – např. osobní automobily, technika bytová a kutilská – v průmyslu nemusí být zaměstnáno mnoho lidí. *Na jedné straně* je to důkaz, že výroba přestala být pro část lidstva hlavním ekonomickým problémem. *Na druhé straně* je to odhalení nepříjemné pravdy o lidské druhovém sobectví a predátorské povaze kultury.

V predátorské kultuře je totiž automatizovaný produktivní proces podobně úzkým a hodnotově deformovaným výsledkem aplikace speciálního vědění, jakým je dnešní ekonomický zájem podnikatelských subjektů. Současná automatizace je proto nejen nejvyšší úrovní rozvoje techniky, ale i *historickou parodií na kdysi kultivující a přírodu šetřící lidskou práci s nástrojem*.

### **Bohatství bez fyzické práce?**

Proces abiotické automatizace výroby spolehlivě potvrzuje, že příroda je aktivita a že *společenské bohatství může vznikat i bez živé lidské práce*. Po stisknutí příslušného tlačítka se vytváří téměř samovolně, tj. umělým, předem nastaveným chodem vědou sestaveného, usměrněného a kontrolovaného technického systému. A dobrým modelem je např. atomová elektrárna. Technicky oživený automatizovaný systém může totiž nejen nahrazovat průměrné energetické a motorické funkce člověka ve výrobě. Může zákony nechráněné přírodní procesy, které člověk vlastní produktivní prací ovládnout neumí, obelstívat a vykořisťovat.

### **Zdánlivá neutralita práce duševní**

I když to společenským vědám uniká, dvě základní formy produktivního využívání přírody, tj. živá lidská práce a práce neživých přírodních sil ovládnutých dnešní vědou, úzce *souvisejí se dvěma hlavními způsoby vykořisťování bytostných sil uvnitř člověka*. V jakém smyslu? Vykořisťuje-li ekonomika převážně fyzickou produktivní aktivitu člověka či aktivitu jiných velkých živočichů (např. tažnou sílu zvířat), může to být nemorální či nespravedlivé, ale stále ještě *vykořisťuje obnovitelné přírodní „zdroje“* – koneckonců vůči Zemi vnější *sluneční záření*.<sup>227</sup> Také zemědělská výroba obilí, masa, mléka, vajec, ovoce atp. patří do oblasti využívání obnovitelných přírodních zdrojů. Vykořisťuje-li však ekonomika převážně lidskou intelektuální aktivitu (tvůrčí i mechanickou), a teprve jejím prostřednictvím technicky ovládnuté přírodní procesy ve výrobě i spotřebě, *vykořisťuje Zemi, její neživé síly, její tvořivou subjektivitu, za jejíž poškození a amortizaci nikomu neplatí*. A toto nevratné ničení Země, její pustošení pro všechny živé systémy i další generace lidí, které se dnes odehrává bez přímé účasti většiny lidí ve výrobě (a proto i bez jejich kontroly), tj. s přispěním vysoce ceněné práce intelektuální, způsobuje vážné světonázorové zmatení. A možná, že i to dnes umožňuje politice bez odporu veřejnosti pokračovat v nevyhlášené válce s přírodou, v níž se

<sup>227</sup> Vyplyvá z astrofyzikálních poznatků, že v případě atomové elektrárny podnikání vykořisťuje energii ukrytou v látce již v období zániku hvězd první generace.

zbraněmi jejího hromadného ničení *nenápadně staly i dnešní osobní automobily*. Ale pozor, bojujeme se systémem, který je starší, širší a mocnější a který ustupuje jen proto, aby nás nakonec porazil.

## ZÁVĚR

Teprve globální expanze civilizace třetí vlny (Toffler) přináší nezvratný *důkaz*, že nynější protipřírodní kultura může přírodu pustošit i *zdánlivě důležitou a obecně užitečnou prací duševní*. A to je *přímé zpochybnění predátorského duchovního základu kultury*: je to však i výzva filosofii a vědám o kultuře, aby tento neudržitelný hodnotový základ kultury, její skryté kořistnické paradigma, odhalily, kritizovaly a napomohly změnit. Pro nás ekonomy je to připomenutí, abychom pozorně studovali své klasiky, protože jejich závažná díla, na rozdíl od našich dnešních situačních studií v karentovaných časopisech, téměř morálně nestárnou.

## LITERATURA

- [1] HARRINGTON, A. a kol. *Moderní sociální teorie*. Praha: Portál, 2006.
- [2] HOLMAN, R. a kol. *Dějiny ekonomického myšlení*. Praha: C. H. Beck 1999.
- [3] LOVELOCK, J. *Gaia vrací úder*. Praha: Academia 2006.
- [4] MARX, K. *Kapitál*. Díl I. Praha: SNPL 1953, s 60.
- [5] PETTY, W. a *Treatise of Taxes and Contributions* (1662).
- [6] SMITH, A. *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů*. Praha: SNP 1958
- [7] ŠMAJS, J. *Ekonomika a příroda*. In: Ekonomický časopis 58, Bratislava 2010/2.
- [8] XENOFON. *O prosperující domácnosti* Bratislava: Kalligram 2007.

Prof. PhDr. Ing. Josef Šmajš, CSc.  
Ekonomicko správní fakulta Masarykovy univerzity  
Katedra podnikového hospodářství  
Lipová 41a  
Brno 602 00  
[smajš@econ.muni.cz](mailto:smajš@econ.muni.cz)

# Proměny obsahu a smyslu lidské práce

## Transformations in the contents and meaning of human labor

Božena Šmajsová Buchtová

### ANOTACE

Cílem příspěvku je analyzovat vývoj lidské pracovní činnosti od jejího počátku (lovectví a sběračství, neolitická revoluce, průmyslová revoluce) až po současnost (konzumní informační společnost). Proměny role práce v informační společnosti spočívají v úbytku tradiční fyzické práce, v nárůstu práce úřednické a manažerské včetně doprovodného psychického zatížení vrcholových pracovníků. Tradiční produktivní lidská práce je stále více nahrazována technikou, ale množství práce v dnešní společnosti neklesá. V důsledku nynějšího zaměření vědecko - technického pokroku na snižování výrobních nákladů dochází sice k dalšímu snižování potřeby živé lidské práce ve výrobě, ale uvolňovaná pracovní síla je vstřebávána mechanismy údržby a rozvoje společnosti (školství, zdravotnictví, správa, banky, pojišťovny, reklama, policie...). Tato potřeba je dána rostoucími nároky umělé reprodukce společenského kulturního systému jako celku.

### KLÍČOVÁ SLOVA

Historie lidské práce, pracovní síla, informační společnost, kulturní systém.

### ANNOTATION

It is the aim of this entry to analyze the development of human labor from its beginnings (hunting and gathering, Neolithic revolution, Industrial revolution) until the present (the consumer-information society). Transformations of the labor role in the information society consist in the decline of the physical labor importance and growing importance of administrative and management labor, including the accompanying psychical burdens placed on the top managers. The traditional productive human labor is continually replaced by technology but the volume of labor doesn't decline in the contemporary society. As a result of the contemporary focus of the scientific-technological progress on lowering the production costs we can observe additional decline in the need for live human labor in the production processes but the released labor force is absorbed by the mechanisms of maintenance and development of the society (education system, health-care system, administration, banks, insurance companies, advertising, police...). This need is determined by the growing demands of the artificial reproduction of the social-cultural system as a whole.

### KEY WORDS

human labor history, labor force, information society, cultural system

### ÚVOD

O lidské práci se dnes diskutuje (mluví a píše) v souvislosti s rostoucí nezaměstnaností. Jen výjimečně se dozvídáme o jejím obsahu a významu pro člověka. Nízký zájem společenských věd, politiky i hromadných sdělovacích prostředků o lidsky i sociálně citlivé téma, bude jistě složitě podmíněn. Jedním z důvodů malého zájmu o pochopení role a významu práce může být opuštění kdysi samozřejmého pohledu na společnost zdola, z hlediska průměrného

člověka. Ve zprávě z médií z konce ledna roku 2010 je uváděno, že bez práce je na světě 212 milionů lidí. Z toho v Evropské unii přes 23 milionů. Také v České republice je téměř půl milionu lidí bez práce. Uvádím to pouze proto, že dnes preferovaný pohled shora, z vrcholu společenské pyramidy, který si všímá hlavně ekonomického růstu, nové svobody a nových výhod globalizace pro mocenskou a intelektuální elitu, zastírá význam práce pro kulturu i člověka.

Ve svém příspěvku se zaměřím na historickou genezi lidské pracovní aktivity. Poukážu na proměny lidské práce v rámci technologického vývoje a současně na nežádoucí transformační účinek ekonomické aktivity na přírodu. V závěru upozorním na negativní důsledky snižující se potřeby živé lidské práce pro člověka.

## **PROMĚNY OBSAHU A SMYSLU LIDSKÉ PRÁCE**

Všeobecný pocit potřeby práce u člověka, pomineme-li naše mlhavé představy o počátku lidské kultury, se patrně zrodil brzy po vzniku neolitické společnosti. Náš biologický předchůdce byl bytostí plně přírodní. Postupně se však začal prosazovat jako tvořivý živočišný druh. Prací a kolektivní aktivitou vytvořil umělý kulturní systém, který vsunul mezi sebe a přírodu. Vzniká tak historicky nová situace – na jedné straně člověk vytváří práci umělé kulturní prostředí, na druhé straně zpětné působení kultury na člověka ovlivňuje lidskou ontogenezi. Ale tento běžný antropocentrický pohled je jednostranný. Přehlíží totiž důležitou roli přírody v procesu utváření člověka a nepřipomíná, že u člověka lze kultivovat pouze to, co je biologicky předurčené, normální a zdravé.

Většina kulturních potřeb i část lidských vlastností vznikala až v důsledku práce, v důsledku zpětného působení kultury na člověka. Zásadní problém, který pozitivní sociokulturní roli lidské práce oslabuje a dokonce hodnotově převrací, spočívá v tom, že lidskou kulturní aktivitou dochází k záměrným i nezáměrným změnám v přirozeně uspořádaném světě živých i neživých struktur Země. Tvořivou prací člověk transformuje Zemi a nebezpečně poškozuje její struktury přirozené. Lidská aktivita proto svým dnešním rozmachem poškozuje přirozené prostředí téměř všech ostatních živých systémů planety Země.

### **Lovci a sběrači, vznik zemědělství**

U našich předchůdců - lovců a sběračů práce s nástrojem patrně nebyla jejich hlavní aktivitou. Teprve se vznikem zemědělství dochází ke kvalitativní změně způsobu života lidí. Tehdy práce provázela člověka po většinu dne, do popředí vystupovala společenská dělba práce a také pozitivní vazba člověka na práci. Můžeme říci, že vzniká dokonce mírná závislost člověka na práci v důsledku fyziologického a psychického uspokojení, stavů libosti, sladké únavy a odčerpání nadbytečné životní energie, zejména u mužské populace. Zemědělská práce, i když vždy nebyla spojená s vlastnictvím půdy, připoutávala člověka k půdě, ke krajině, ke stavbě sídel. Zprostředkovávala člověku úzký kontakt s přírodou a dávala lidskému životu řád.

### **Řemeslná práce**

Po období několik tisíc let trvající převahy zemědělství vznikají v Evropě první kapitalistické manufaktury. Navazují sice na instrumentální charakter řemeslné práce, zejména její členění na dílčí operace, ale ještě neznamenají technologickou revoluci. Produkují však – vedle technologického útlaku – i první historické formy nezaměstnanosti řemeslníků, kteří jim nemohou konkurovat pro vysoké výrobní náklady.

Z psychologického hlediska je však třeba zdůraznit, že klasická řemeslná práce, která provázela zemědělství, obsahovala fyzické i intelektuální operace, byla bohatá na tvůrčí prvky a provázena emotivním i estetickým prožíváním. I když často vyžadovala zvýšenou tělesnou námahu, z hlediska zdraví působila na lidský organismus spíše pozitivně. Její deformující účinek na člověka byl minimální.

### **Průmyslová revoluce**

Mechanická technologie, v níž motorická složka lidské práce byla částečně nahrazena a znásobena činností strojů, znovu připoutávala člověka k místu a k prostředkům výroby – k továrně. Dvě staletí trávající průmyslovou epochu provázela nejen dlouhá pracovní doba, ale i téměř plná zaměstnanost. Potvrdilo se, že bez živé lidské práce stroje, jako mrtvé mechanismy, nemohou plnit funkci nové výrobní síly. Ruční a strojová práce byly tedy před rozšiřováním automatizace lidskými pilíři výroby. I když mechanizace nezlikvidovala zcela řemeslo, stroje ochuzovaly lidskou práci o její někdejší intelektuální, emocionální a estetický obsah a to zejména v oblasti zpracovatelského průmyslu.

Zemědělská i průmyslová práce, do jisté míry nezávisle na stupni technologického a sociálního útlaku člověka, dávaly lidskému životu řád, důstojnost a smysl. V souladu s přírodními cykly členily den, týden, měsíc i rok, tvořily osu životního způsobu lidí, podílely se i na biologicky příjemném rytmu námahy a odpočinku. Zemědělská práce sice vzdalovala člověka teoretickému vědění, které se rozvíjelo zejména ve městech, ale na druhé straně zajišťovala jeho úzký kontakt s přírodou. Práce v továrně člověka naopak přibližovala technologickým aplikacím vědy, umožňovala mu sdružování s jinými lidmi, ale fakticky ho odcizovala přírodě i vědě.

### **Informační technologie**

Nástupem automatizace a tzv. informační společnosti řemeslná ani mechanická technologie předchozího období nezanikly. Vznik informační společnosti však klade otázku, co zůstává a co se ztrácí z tradičního obsahu, významu a smyslu lidské práce? Zde podotýkáme, že Tofflerův koncept střídání civilizačních vln je zjednodušený, a to proto, že se opírá o hledisko hlavního finančního toku, tj. o to, kolik kapitálu protéká v určitém období příslušným odvětvím ekonomiky.

Vědecko-technický rozvoj vede k miniaturizaci techniky, dochází k pronikavému zvýšení produktivity práce a k dalšímu omezení podílu živé lidské práce. Věda zbavuje dělníky bezobsažné monotónní práce, ale často je zbavuje produktivní práce vůbec. Ztráta pracovních příležitostí bude však patrně pokračovat. Žádná firma, která musí nízkými náklady konkurovat ostatním výrobcům, tlaku na úsporu výrobních nákladů neodolá. S ohledem na přírodu dochází k zatím nejvyšší úrovni kulturní zátěže Země výrobou i konečnou osobní spotřebou (Šmajs, 2006).

Historický vývoj technologického obsahu práce přitom ukazuje, že lidská práce byla vždy závisle proměnnou veličinou, že citlivě reagovala nejen na technický a intelektuální pokrok, nýbrž i na ostatní sociokulturní změny a regulativy. Také dnes obsah, nabídka a poptávka po práci citlivě rezonují globalizační procesy, lokální změny strukturně sociální a demografické i již zmíněné rozšiřování informačních technologií. A právě tato skutečnost kdysi ustálený vztah práce a způsobu života obrací. Práce, která po staletí určovala obsah i strukturu lidského života, dávala obyčejnému životu širší nadosobní smysl, étos a transcendenci, je dnes v mnohem větší míře sama pod vlivem proměňujícího se způsobu života, který člověku vnucuje neovladatelný anonymní systém globalizující se spotřební kultury.

Konzumní charakter života přitom určuje obsah lidského bytí mnohem více, než časově omezená, nejistá, občasná či málo zajímavá práce. Všudy přítomné pobídky ke spotřebě nutí člověka ke koupi stále méně nezbytných věcí a služeb, vybízejí ho k fyzickým kompenzačním aktivitám po práci, která byla před tím zbavena jakékoli užitečné fyzické námahy. Ale co je závažnější. Hromadné rozšíření energeticky, materiálově a provozně náročné spotřební techniky, zejména osobního automobilismu, které je jednou z podmínek dnešní vysoké efektivity investic, celou veřejnost rafinovaně vtahuje do riskantního procesu pustošení Země. Z lidí vytváří rukojmí finančních zájmů nadnárodního kapitálu (Bourdieu, 1993).

Účinek značně autonomních informačních technologií na člověka je však daleko širší a hlubší. Naráží na konzervativní a biologicky omezené schopnosti člověka. Z poznatků současné biologie a antropologie totiž vyplývá, že příliš vysoké tempo sociokulturních proměn, které v této vlně spontánně přetvářejí podmínky lidského života a které na lidskou práci kladou příliš flexibilní intelektuální nároky, má své negativní důsledky.

Na vysoké pracovní tempo v prostředí amerických firem, které u vedoucích pracovníků produkuje stres, nespavost a kardiovaskulární choroby, upozorňuje v souvislosti s analýzou nové morálky profesor Gilles Lipovetski z univerzity ve francouzském Grenoblu ve své knize *Soumrak povinnosti* : „Devadesát procent amerických firem rozběhlo protistresové programy. Kdysi byla represivní morálka zdrojem hysterie, dnes zase morálka autonomie a seberealizace plodí úzkost, přepracovanost a depresi“ (1999, s. 305 – 306).

Nároky sociokulturních proměn práce mohou být pro část hendikepované, méně disponované či obtížně vzdělavatelné populace nepřiměřené, sociálně diskriminující a stresující. Lidé obtížně nacházejí zaměstnání, mnozí se ocitají na okraji lidské společnosti.

Je to dáno také tím, že poměrně značné procento lidí má předpoklady fyzicky pracovat, ale jen malé procento lidí má předpoklady pro práci s lidmi. Práce s lidmi nekultivuje tolik jako fyzická práce, je totiž založena na ovlivňování, přesvědčování, ale i podvádění... Lidé hledající v současné době práci, často přecházejí do terciární sféry, práce zde ale často vyžaduje pro ně nespelnitelné předpoklady. Všechny nedostatečné osobnostní předpoklady se projeví právě až v kontaktu s lidmi. A tak se z mnohých pracovníků terciární sféry stávají lidé nekompetentní, práce je nekultivuje, a nekultivuje ani ty, na které působí. Terciární sféra potřebuje osobnostně zdravé a humanitně vzdělané vysokoškolské pracovníky.

Co se tedy děje s tradiční lidskou prací? Jak se proměnila? Ze dvou složek lidské práce – fyzické a mentální, vědeckotechnický pokrok snižuje zejména potřebu práce fyzické. Proto budou stále více vyžadovány, vzhledem k přesunu ekonomického zájmu z výroby na spotřebu a služby, specifické formy mentální práce ve sféře marketingu, reklamy, leasingu, pojišťovnictví, právního zajištění, služeb...

To je v souladu s tím, že navzdory vysoké osobní spotřebě lidí bude ekonomika technicky vyspělých zemí, ovládaná současným globálně mobilním kapitálem, tradiční lidskou práci potřebovat stále méně. V důsledku protipřírodně orientovaného vědeckotechnického pokroku se totiž daří lépe vykořisťovat neživé přírodní síly než zákony lépe chráněnou živou lidskou práci. Práce tak přestává být hlavní ekonomickou kategorií, stává se bohužel kategorií psychologickou a medicínsko-terapeutickou. Nezhroutlí-li se svět z jiných příčin, může se stát, jak říká můj manžel profesor Šmajš, že jednou bude na lékařský předpis. Plnohodnotnou práci, kterou dnes stále méně potřebuje globalizující se ekonomika, stále více potřebuje člověk jako živá bytost z masa a kostí, jako aktivní společenský živočich s konzervativní biologickou přirozeností.

Nedobrovolné vyřazení práce z osobního života člověka má totiž, podle našich i zahraničních poznatků, průkazné negativní sociální, psychologické, ale i zdravotní důsledky. Dlouhodobou ztrátou placeného zaměstnání mizí odměna jako hlavní zdroj uspokojování životních potřeb, vzniká osobní i rodinná ekonomická nejistota, ničí se obvyklé časové rozvržení pracovního dne, ztrácí se možnost získávání a udržování pracovních návyků a dovedností. Dlouhodobou ztrátou práce se vytrácí smysl života, dochází k omezení sociálních kontaktů s přáteli a spolupracovníky. Vytrácí se aktivity, které byly pravidelnou součástí denního pracovního rytmu člověka. Po době delší než šest měsíců podle našich poznatků, zanechává nechtěná ztráta práce často trvalé následky v psychice člověka spolu s poruchami spánku, celkovou labilitou, ztrátou dlouhodobých cílů a stavy deprese. Dostávají se poruchy sebeřízení a volního úsilí. Nastává postupný rozklad integrity osobnosti.

Ztratit práci ve společnosti, kde je placená práce stále ještě spojována s vysokou společenskou i osobní hodnotou a kde je zaměstnání klíčem k životním aspiracím i zdrojem identity a sebeúcty člověka, přináší stresující životní událost.

I v dnešní globálně integrované informační společnosti je lidská práce stále nejdůležitější sociokulturní aktivitou, náplní a smyslem lidského života. Avšak její nasycení informačními technologiemi, složité organizační zprostředkování a mnohdy nepřehledná dělba práce často zastiňují její podstatu. Jak jsme se již zmínili, až v momentě její ztráty se lidem negativně zviditelní nejen její ekonomická funkce, ale i její skrytá a často přehlížená funkce seberealizační, osobnostně konstitutivní, nenahraditelnost práce pro jejich štěstí a zdraví.

Nezaměstnanost samozřejmě působí selektivně a postihuje především tzv. rizikové skupiny lidí. Přispívá také ke vzniku současné třídy deklasovaných, tj. lidí se zkušeností dlouhodobé nezaměstnanosti, bez kvalifikace a pracovních dovedností, kteří žijí mimo pracovní trh a jsou trvale závislí na systému podpor.

Bez nároku na přesnost lze říci, že ztráta práce vyvolává patologické symptomy na dvou úrovních: v rovině jedince to mohou být dezintegrace osobnosti, výrazně dysfunkční chování, zdravotně psychické i tělesné potíže, problémy v rodině; v rovině společnosti se projevují zvýšenou konzumací alkoholu, nikotinu a drog (zejména u mladých lidí), vyšší nemocností a spotřebou léků, vyšším výskytem sebevražedných pokusů, zvýšenou kriminalitou a násilím, rasovými a meziskupinovými konflikty.

Jak jsme již uvedli étos práce, provázející téměř celé duchovní dějiny Evropy, dnes ovšem slábne a dokonce jakoby zaniká. Na druhé straně však v těžce kultuře, která se ocitá na prahu globální ekologické krize, klíčí i jistá naděje, že se společenská potřeba plnohodnotné lidské práce znovu obnoví a vrátí. Může se to stát paradoxně ze stejných důvodů, z jakých kdysi plná zaměstnanost postupně ustupovala: z potřeby dalšího lidského rozvoje, z nutnosti překonat ekologickou krizi.

Požadavek zpřírodnění lidské kultury, tj. její postupná naturalizace, která nebude moci pominout také zpřírodnění procesu lidské ontogeneze, bude patrně vytvářet stále více pracovních příležitostí. Jednak ve sféře biofilní přestavby výroby, energetiky, dopravy, zemědělství, péče o krajinu a lidská sídla, a jednak ve sféře péče o přirozené ekosystémy, zdraví, výchovu a vzdělání lidí. Již dnes se totiž ukazuje, že nedostatek komplexních přírodních podnětů v citlivých fázích dospívání u našich dětí může natrvalo poškodit výsledek kdysi standardního průběhu formování lidské osobnosti kulturou. Právě tak civilizační stres, k němuž dnes bohužel patří i výrazný stres z nezaviněné ztráty práce, dokáže měnit řadu

funkcí civilizaci málo přizpůsobeného lidského organismu. Například protiinfekční i protinádorová imunita, odolnost buněčných membrán proti poškození, zvýšený výskyt alergií a diabetu, jakkoli se to dříve nepředpokládalo, jsou ovlivňovány stresovými faktory.

Zatím je však nezaměstnanost nepříjemným průvodním jevem rozvoje společenských systémů založených na tržní ekonomice. Její vysoká míra nepříznivě ovlivňuje celkové společenské klima, zhoršuje hospodářskou situaci státu, spokojenost a zdraví lidí.

## ZÁVĚR

Potřeba společensky náležitě oceňované tělesné a duchovní aktivity, potřeba práce v rámci ostatních kulturně uznávaných činností, je totiž u člověka silná a obtížně odstranitelná. Práce již asi deset tisíc let jakoby patří do struktury lidské přirozenosti. Je nejspolehlivější a nejdéle působící sociální oporou v životě člověka, a její ztráta obvykle znamená vážné narušení psychického i tělesného zdraví.

## LITERATURA

- [1] BOURDIE, P. F. et al., *La Misère du monde*. Paris, Éditions du Seuil, 1993.
- [2] BUCHTOVÁ, B., ŠMAJS, J., *Filosofie lidské aktivity jako východisko psychologie práce*. In Frantovský, M., Kentoš, M. (Eds.), *Psychológia práce a organizácie 2006*. Košice, SVÚ SAV 2006, s. 108-111.
- [3] BUCHTOVÁ, B., *Nezaměstnanost – společenské a kulturní proměny práce*. In Buchtová, B. (Ed.), *Nezaměstnanost – technologické a sociální proměny práce*. Brno, ESF MU 2007, s. 22-29.
- [4] LIPOVETSKI, G., *Soumrak povinnosti*. Praha, Prostor 1999.

Doc. PhDr. Božena Šmajsová Buchtová, CSc.  
Ekonomicko správní fakulta Masarykovy univerzity  
Katedra podnikového hospodářství  
Lipová 41a  
Brno 602 00  
[buchtova@econ.muni.cz](mailto:buchtova@econ.muni.cz)



# Vliv vybraných faktorů na konkurenceschopnost českých podniků

## Impact of particular factors on competitiveness of the Czech firms

Eva Štěpánková

### ANOTACE

Konkurenceschopnost je pojmem, který je v současnosti hojně využíván, ale je poměrně obtížné jej přesně definovat. Taktéž exaktní vymezení faktorů konkurenceschopnosti či jejich efektivních kombinací, není jednoduchým úkolem. Literatura nabízí různá pojetí faktorů konkurenceschopnosti. Cílem příspěvku je posouzení vnímané úrovně vybraných faktorů konkurenceschopnosti v českých podnicích a zhodnocení reálnosti jejich dopadu na výkonnost podniku z pohledu současné podnikatelské sféry.

### KLÍČOVÁ SLOVA

Konkurenceschopnost, vnitřní a vnější faktory konkurenceschopnosti.

### ANNOTATION

Competitiveness is a term that is frequently used today, but it is quite difficult to define it accurately. Also the exact determination of the factors of competitiveness or their effective combination is not a simple task. Literature mentions the various summaries of the factors of competitiveness. The aim of the paper is to appreciate the perceived degree of particular factors of competitiveness in the Czech corporate and analysis of their real impact on competitiveness from the view of business sphere.

### KEY WORDS

Competitiveness, internal and external factors of competitiveness.

### ÚVOD

Existuje řada přístupů k uchopení a definování pojmu konkurenceschopnost, od pojetí značně vágních až po přístupy chápající konkurenceschopnost jako přísně finančně vyjádřitelnou veličinu. Toto široké rozpětí je způsobeno i tím, že pojem konkurenceschopnost je dnes často využíván nejen odbornou veřejností, ale stává se velmi populárním termínem využívaným laickou veřejností a médií.

Důvodem a podmínkou existence podniku je tzv. transformace, tedy přeměna vstupů na výstupy. Konkurenceschopnost může být chápána jako schopnost podniku obstát v soutěži s konkurenty na trhu. Podnik konkurenceschopný se na stávajícím trhu udrží, podnik konkurence neschopný je nucen trh opustit.<sup>228</sup> Impulzem pro změnu potenciálu konkurenceschopnosti je buď změna tržní situace, nebo změna chování a jednání konkrétních subjektů na trhu.<sup>229</sup>

Konkurenceschopnost je úzce spjata s výkonností podniku, někteří autoři uvádí definici výkonnosti velmi podobnou nebo shodnou jako výše uvedená vymezení

<sup>228</sup> Blažek, 2007.

<sup>229</sup> Mikoláš, 2005.

konkurenceschopnosti. Existence podniku v tržním prostředí je závislá na jeho schopnosti zhodnotit svojí činností vynaložené zdroje. Problematika výkonnosti je tak často zúžena na problematiku měření zisku.<sup>230</sup> Právě zisk akceleruje schopnost konkurenceschopné organizace prosadit se na trhu, zatímco ztráta způsobuje ztrátu konkurenceschopnosti a tržní pozice, neboť udržet se na trhu mohou právě jen ty organizace, které jsou schopny vyrábět s náklady nižšími než je tržní cena produkce a zároveň nižšími než jsou náklady konkurence.<sup>231</sup> Zisk ovšem neposkytuje úplný obraz o výkonnosti podniku, komplexnějšími kritérii měření výkonnosti jsou kritéria rentability kapitálu.<sup>232</sup> s tímto související vymezení výkonnosti může být chápáno jako schopnost podnikatelského subjektu co nejlépe zhodnotit investice vložené do jeho podnikatelských aktivit.<sup>233</sup>

Diskutovanou oblastí je stále měření výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku. Existuje jakýsi konsensus, že výkonná firma vykazuje - v souladu s výše uvedeným - dobré hospodářské výsledky. Výkonnost organizace je měřena převážně finančními ukazateli, nicméně s rozvojem strategického řízení se dále začínají prosazovat i nefinanční nástroje měření a řízení výkonnosti, které nejsou založeny na účetních datech.

Konkurenceschopnost podniku je dána mnoha faktory, jejichž úroveň v daném prostředí má pozitivní či negativní vliv na hospodářskou úspěšnost podniku. Lze předpokládat, že úspěšný podnik vykazuje vždy určitou kombinaci těchto faktorů.

Faktory konkurenceschopnosti lze rozčlenit následovně:

- **Vnitřní faktory** - podnik má možnost je ovlivnit, neboť se nalézají uvnitř organizace, tvoří její součást.
- **Vnější faktory** - aspekty podnikání, které působí na podnik z vnějšku a podnik nemá možnost je ovlivnit nebo je tato možnost jen omezená, nepřímá. Podnik nicméně musí tyto faktory sledovat a implementovat je do svých plánů, neboť vnější faktory ovlivňují vedle vnitřních taktéž činnost organizace.

## CÍL A METODIKA

Analýza úrovně faktorů konkurenceschopnosti v českých podnicích byla provedena v dílčím šetření výzkumu Konkurenceschopnost českých podniků, který je realizován Centrem výzkumu konkurenceschopnosti české ekonomiky ve spolupráci s katedrou Podnikového hospodářství ESF MU. Výzkum byl realizován na reprezentativním vzorku o počtu 699 podniků. Jednalo se o 267 podniků poskytujících služby a 432 podniků výrobních.

Byly zkoumány následující faktory konkurenceschopnosti:

- Vnitřní faktory konkurenceschopnosti - inovační aktivita, schopnost pružného přizpůsobení se požadavkům zákazníka, kvalita produkce, náklady na pracovní sílu a ostatní náklady, kvalifikace pracovníků, péče o zákazníky, přístup k finančním zdrojům a jméno podniku.
- Vnější faktory konkurenceschopnosti - konkurenční boj, vyjednávací síla odběratelů a dodavatelů, korupce v prostředí a podpora státních orgánů.

<sup>230</sup> Fibírová, Šoljaková, 2005.

<sup>231</sup> Marinič, 2008.

<sup>232</sup> Fibírová, Šoljaková, 2005.

<sup>233</sup> Šulák, Vacík, 2005.

Ve zmíněném empirickém šetření, které proběhlo v podnicích, které působí na českém trhu, byly ke každému vyjmenovanému faktoru zkoumány dvě základní otázky. První otázka se zaměřila na to, jak podnik hodnotí úroveň daného faktoru konkurenceschopnosti ve svém podniku v porovnání s konkurenty. Respondenti odpovídali na škále 1 - „výrazně nižší“ až 5 - „výrazně vyšší“. Ve druhé otázce byl respondent tázán, jaký vliv má deklarovaná úroveň daného faktoru na konkurenceschopnost podniku. Bylo možné zvolit odpovědi na škále 1 - „silně negativní vliv“ až 5 - „silně pozitivní vliv“.

Aby bylo možné určit reálný dopad vybraného faktoru konkurenceschopnosti, tedy ověřit, zda opravdu daný aspekt je podniky v praxi vnímán jako faktor konkurenceschopnosti, byla využita technika křížových tabulek, dále bylo pracováno s koeficientem korelace pro nominální veličiny, konkrétně s mírou asociace Cramerovo V. Logika úsudku je následovná.

Pokud je v křížové tabulce patrný trend souladu odpovědí na dvě výše uvedené otázky, tedy pokud se výrazněji shodovala hodnota odpovědí respondenta na uvedené otázky, pak lze daný faktor považovat za reálný faktor konkurenceschopnosti v daném podniku.

Pokud tedy respondent na první otázku odpověděl například 1 - „výrazně nižší úroveň daného aspektu“, pak lze očekávat, že pokud daný aspekt je faktorem konkurenceschopnosti, bude mít na konkurenceschopnost jeho nízká úroveň negativní dopad. Ve druhé otázce lze tedy očekávat odpovědi 1 - „silně negativní vliv“ či alespoň 2 - „mírně negativní vliv“. Naopak respondenti označující úroveň daného aspektu jako vysokou, by v otázce na dopad této skutečnosti dle očekávání volili odpovědi 4 - „mírně pozitivní vliv“ až 5 - „silně pozitivní vliv“. To platí u faktorů, u nichž je dána přímá úměra mezi jejich úrovní a velikostí dopadu na konkurenceschopnost, tedy u aspektů inovační aktivita, schopnost pružného přizpůsobení se požadavkům zákazníka, kvalita produkce, kvalifikace pracovníků, péče o zákazníky, přístup k finančním zdrojům, jméno podniku a podpora státních orgánů. U faktorů, kde platí nepřímá úměra, lze očekávat opačný trend, tedy např. odpovědi 1 a 2 - „nižší úroveň aspektu“ by měly ve druhé otázce generovat odpovědi 4 nebo 5, tedy „pozitivní vliv aspektu na konkurenceschopnost“. Do této skupiny faktorů spadají nákladové položky, konkurenční boj, míra korupce a vyjednávací síla odběratelů a dodavatelů.

Popsaný trend rozdělení četností odpovědí by tedy podporoval domněnku, že daný faktor lze považovat za reálně ovlivňující konkurenceschopnost. Analogicky pokud respondent odpoví, že daný faktor je na nižší či vyšší úrovni ve srovnání s konkurenty, ale zároveň dále odpoví, že tato skutečnost nemá vliv na konkurenceschopnost, pak zkoumaný faktor nelze pro daný podnik považovat za reálně ovlivňující jeho tržní úspěšnost.

Dalším nástrojem, který měří těsnost vztahu mezi odpověďmi na uvedené otázky, je koeficient korelace Cramerovo V. Ve výsledcích jsou uváděny jen statisticky významné míry korelace.

## VÝSLEDKY

V oblasti vnitřních faktorů si podniky působící na českém trhu jednoznačně nejvíce věří v oblasti pružného přizpůsobování se zákazníkovi, dále v oblasti kvality, péče o zákazníky a vnímání jména podniku. V rámci těchto aspektů se vždy více než polovina podniků domnívá, že úroveň těchto aspektů v jejich organizaci je na vyšší úrovni ve srovnání s konkurencí. Inovační aktivitu, kvalifikaci pracovníků a přístup k finančním zdrojům pak respondenti hodnotí nejčastěji jako shodnou či mírně vyšší ve srovnání s konkurencí. Nákladové položky jsou ponejvíce hodnoceny jakožto na podobné úrovni v porovnání s konkurenty v oboru.

A jaký dopad mají uvedené aspekty na konkurenceschopnost?

**Inovační aktivita** se ukazuje být poměrně jednoznačně faktorem konkurenceschopnosti, neboť je zde patrný trend zvyšujícího se pozitivního vlivu na konkurenceschopnost s rostoucí úrovní tohoto aspektu a naopak rostoucí negativní vliv na konkurenceschopnost se snižující se úrovní tohoto faktoru. Předpoklad potvrzuje i hodnota korelace – Cramerovo  $\chi^2$  v dosahuje hodnoty 0,49 u podniků služeb a 0,43 u výrobních podniků. Lze konstatovat, že trend se u podniků výrobních i poskytujících služby příliš neodlišuje.

Podobný závěr lze provést i u faktoru **přizpůsobování produktů zákazníkovi**, tedy jakési flexibility podniku vůči požadavkům zákazníka. Zde je hodnota korelace zkoumaných otázek opět vysoká – u podniků výrobních i poskytujících služby je vyšší jak 0,5 a flexibilitu jakožto faktor konkurenceschopnosti potvrzuje i přesvědčivý trend, ukazující soulad odpovědí v těchto dvou položených otázkách.

V otázce **kvality produkce** žádný z dotazovaných podniků neuvedl výrazně nižší úroveň. Trend četností odpovědí v křížové tabulce opět dobře potvrzuje, že i kvalita je reálným faktorem konkurenceschopnosti. Korelace se opět pohybuje kolem hodnoty 0,5. Nulový vliv kvality na konkurenceschopnost uvedla celkem čtvrtina dotazovaných podniků, z tohoto počtu ale většina podniků hodnotí kvalitu svých produktů a služeb na stejné úrovni jako konkurenční výstupy, jejich následná odpověď v dále položené otázce je tedy poměrně logická.

Nákladové položky – **náklady na pracovní sílu a ostatní náklady** - jsou nejčastěji hodnoceny jakožto na podobné úrovni v porovnání s konkurencí. Je zde patrný jasný trend potvrzující soulad odpovědí na úroveň aspektu a jeho vlivu na konkurenceschopnost, nicméně v tomto případě jsou četnosti odpovědí v křížových tabulkách přece jen více rozprostřeny do větší škály odpovědí. Nižší, nicméně stále podstatnou korelaci odpovědí, potvrzuje i hodnota Cramerova  $\chi^2$ , která se u podniků služeb i výrobních podniků pohybuje mezi hodnotami 0,41 – 0,44.

**Kvalifikace pracovníků** se taktéž velmi přesvědčivě ukazuje být reálným faktorem konkurenceschopnosti – korelační koeficient dosahuje hodnoty 0,54 pro podniky služeb a 0,57 pro výrobní podniky. Je tu patrná poměrně velká skupina podniků (kolem 40%), které uvádí nulový vliv tohoto faktoru na konkurenceschopnost, většina těchto podniků ale v předchozí otázce hodnotí úroveň tohoto aspektu ve svém podniku jakožto přibližně stejný v porovnání s konkurencí.

Silnou korelaci úrovně faktoru a jeho vlivu na konkurenceschopnost vykazuje i aspekt **péče o zákazníky**. Již z křížové tabulky je jasně patrný trend souladu odpovědí na obě otázky, což potvrzuje i hodnota korelace 0,6 u podniků služeb a dokonce 0,62 u výrobních podniků.

**Přístup ke zdrojům financování** taktéž vykazuje zřetelný trend vztahu obou položených otázek, korelace má pro podniky služeb hodnotu 0,6 a pro podniky výrobní dokonce 0,65.

I **jméno podniku** se zdá být reálným faktorem konkurenceschopnosti, zde si lze všimnout zejména velmi přesvědčivého pozitivního dopadu vyšší úrovně jména podniku na konkurenceschopnost. Procento podniků, které by vyšší ceně jména podniku nepřisuzovaly žádný vliv, je mizivé. Hodnoty korelace jsou nejvyšší právě u tohoto zkoumaného faktoru konkurenceschopnosti – převýšily dokonce hodnotu 0,7 u podniků výrobních i poskytujících služby.

V oblasti **vnějších faktorů** jsou výsledky různorodější.

**Konkurenční boj** je jednoznačně vnímán jako vysoký a to napříč obory činnosti podniků. Srovnáme-li průměrné hodnoty obou otázek a analyzujeme-li dále trend četností odpovědí v křížových tabulkách, pak zjišťujeme první náznaky ne až tak silného souladu odpovědí obou otázek jako tomu bylo u vnitřních faktorů. Respondenti průměrně a nejčastěji označili konkurenční boj za vysoký, ale tato skutečnost je vnímána částečně negativně (jak se dá očekávat), ale překvapivě velkou částí podniků je velký konkurenční boj vnímán pozitivně, přičemž tyto odpovědi dokonce převažují. Nulový vliv konkurenčního boje na konkurenceschopnost udává zhruba 15% podniků, přičemž velká část těchto odpovědí se opět neočekávaně váže právě k odpovědím střední až vysoký konkurenční boj. Hodnoty Cramerova  $\chi^2$  jsou 0,35 pro podniky služeb a 0,29 pro výrobní subjekty. I tak lze tedy hovořit o vztahu mezi proměnnými, nicméně rozptýl odpovědí je zde opravdu výraznější ve srovnání s dalšími (především vnitřními) faktory. Souhrnně lze konstatovat, že odpovědi na aspekt konkurenčního boje jsou poněkud překvapivé a bylo by jistě přínosné dále analyzovat, z jakého důvodu velká část respondentů vnímá konkurenční boj jako pozitivní aspekt jejich výkonnosti. Tyto závěry o to více kontrastují s poměrně častým – například mediálním - vyzdvihováním konkurenčního boje jakožto jednoho z nejdůležitějších aspektů výkonnosti současných podniků.

**Vyjednávací síla odběratelů** je hodnocena nejčastěji jako vysoká. I u tohoto aspektu je ale znát velmi různorodé hodnocení této skutečnosti ze strany podnikatelské sféry. Odběratelskou převahu hodnotí velká část podniků jako negativní aspekt konkurenceschopnosti, ale spíše jen mírně. Je zde dále překvapivě i část respondentů (zhruba jedna čtvrtina dotázaných), která udává pozitivní vliv vysoké odběratelské síly. Zhruba čtvrtina respondentů uvedla nulový vliv vyjednávací síly na konkurenceschopnost podniku. Stejně jako u předchozího faktoru je i zde možno nalézt mírný rozdíl mezi podniky výrobními a poskytujícími služby. Hodnota korelace má pro výrobní podniky hodnotu 0,33, zatímco pro podniky služeb platí hodnota 0,4. Souhrnně lze opět konstatovat vztah mezi proměnnými, ale i zde je poněkud méně přesvědčivý v porovnání s vnitřními faktory.

**Vyjednávací síla dodavatelů** je nejčastěji hodnocena jako střední, zhruba třetina podniků ji dále vnímá jako vysokou. Opět se ukazuje, že podniky, které hodnotí vyjednávací sílu dodavatelů jako nízkou, považují tento aspekt převážně za mírně pozitivní a naopak podniky, hodnotící vyjednávací sílu svých dodavatelů jako vysokou, vnímají tuto skutečnost spíše negativně. Je tedy patrné, že část podniků opět vnímá vyjednávací sílu dodavatelů jako reálný faktor konkurenceschopnosti, na druhou stranu je zde i poměrně velká skupina podniků, které nepřisuzují tomuto aspektu žádný vliv při dosahování výkonu – u výrobních podniků je to zhruba třetina dotázaných, u podniků služeb je to dokonce polovina podniků. Tento rozdíl je poměrně pochopitelný – podniky poskytující služby jsou zřejmě v průměru méně závislé na dodavatelských vztazích, zatímco u podniků výrobních má tento faktor pochopitelně vyšší váhu, neboť zde existuje vyšší závislost vlastní činnosti na dodávkách jiných podniků.

**Korupce** je dalším často diskutovaným aspektem současné podnikatelské sféry. V empirickém šetření je korupce nejčastěji hodnocena podniky jako nízká. Zde je ovšem poněkud sporné, zda by podniky uvedly pravdivou informaci o opaku. Respondenti, kteří deklarují nízkou korupci v daném oboru, dále udávají – poměrně logicky – nulový vliv tohoto aspektu na výkonnost podniku. Podniky udávající vysokou či dokonce velmi vysokou korupci v daném oboru, se již přiklání poměrně přesvědčivě k negativnímu dopadu tohoto jevu na konkurenceschopnost. Lze tedy konstatovat, že korupce je reálným faktorem

konkurenceschopnosti pro podniky, které působí v oboru, ve kterém se tento negativní jev vyskytuje. Podniky, které se v korupčním prostředí nepohybují, pak vnímají tento jev neutrálně – nemá to tedy dle jejich vnímání pozitivní dopad, ale spíše neregistrují žádný vliv. Nulový vliv korupce uvádí souhrnně přes polovinu podniků, přičemž je v tomto ohledu jen minimální rozdíl mezi podniky výrobními a poskytujícími služby.

**Míra státní podpory** je velmi jednoznačně vnímána jako nízká a část podniků, které toto pocítují, dále uvádí, že tato skutečnost má negativní vliv na jejich konkurenceschopnost. Druhá, stejně velká skupina, deklaruje, že tento aspekt nemá na jejich podnikání žádný vliv. Lze tedy říci, že s nízkou mírou státní podpory se zhruba polovina podniků vypořádala takovým způsobem, aby ji tato skutečnost příliš neovlivňovala, ale druhá polovina podniků pocítuje tento aspekt poměrně nepříjemně. To platí zejména pro podniky výrobní, podniky služeb se ve vyšší míře - zhruba dvě třetiny subjektů - přiklání k nulovému dopadu nízké státní podpory, negativní dopad udává zhruba třetina podniků poskytujících služby. Souhrnně zhruba polovina podniků udává, že státní podpora nemá žádný vliv na konkurenceschopnost podniku. Vysvětlením může být, že podniky se nespolehnou na státní podporu a naučily se vyrovnávat se s následky nízké podpory ze strany státu. Podniky, které pocítují vysokou míru státní podpory (celkem 18 výrobních podniků a 15 podniků služeb), poměrně přesvědčivě uvádějí, že tento aspekt má na jejich podnikání pozitivní dopad. Je tu tedy patrný jistý trend blízkosti odpovědí, dokazující, že i státní podpora je reálným faktorem konkurenceschopnosti, nicméně zdá se, že jen pro určitou část podniků. Korelační koeficient má hodnotu 0,49 pro výrobní podniky a 0,4 pro podniky služeb.

## ZÁVĚR

Príspevek prezentuje dílčí závěry z oblasti vymezení faktorů konkurenceschopnosti a jejich dopadu. Cílem bylo především zjistit, zda aspekty podnikání, uváděné v relevantní literatuře a pokládané za faktory úspěšnosti podniku, reálně ovlivňují konkurenceschopnost českých podniků. Faktory byly rozčleněny na vnitřní a vnější.

Souhrnně se ukázalo, že faktory konkurenceschopnosti jsou především vnitřní faktory organizace, které vykazují přesvědčivější soulad odpovědí na zkoumané otázky i vyšší korelaci odpovědí na otázky úrovně daného faktoru a dále jeho dopadu na konkurenceschopnost podniku. Obecně lze tedy říci, že úroveň zkoumaného faktoru souvisí s jeho dopadem na konkurenceschopnost, což dokládá, že vnitřní faktory jsou podnikovou praxí převážně vnímány jako mající reálný dopad na úspěšnost podniku.

Vnější faktory se také jeví, dle prezentovaných výsledků, jako reálné aspekty, ovlivňující konkurenceschopnost podniku, nicméně trend souladu odpovědí je o něco méně přesvědčivý oproti aspektům vnitřního prostředí organizace. I koeficienty korelace vykazují spíše střední míru korelace oproti většinové silné asociaci u vnitřních faktorů. V oblasti vnějších faktorů je dále patrné vyšší procento podniků, které udávají nulový vliv jednotlivých vnějších faktorů. Překvapivé výsledky byly zaznamenány především v otázce konkurenčního boje a jeho dopadu na konkurenceschopnost.

Nebyly nalezeny významné rozdíly v trendech četností odpovědí mezi podniky výrobními a podniky poskytujícími služby. Mírně se odlišují u vnějších faktorů.

## LITERATURA

- [1] BLAŽEK, L., et al. *Konkurenční schopnost podniků : Primární analýza výsledků empirického šetření*. Brno : CVKS, Ekonomicko-správní fakulta, Masarykova univerzita, 2007. 303 s. ISBN 978-80-210-4456-2.
- [2] FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha : ASPI, a.s., 2005. 264 s. ISBN 80-7357-084-X.
- [3] MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- [4] MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku : Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [5] ŠULÁK, M., VACÍK, E. *Měření výkonnosti firem*. Praha : VŠFS, 2005. 90 s. ISBN 80-86754-33-2.

Ing. Eva Štěpánková  
Katedra podnikového hospodářství  
Ekonomicko správní fakulta  
Masarykova univerzita  
Lipová 41a  
Brno  
[62740@mail.muni.cz](mailto:62740@mail.muni.cz)

# **Strategie transformace vysokoškolských oborů zaměřených na ekonomiku a management**

## **Strategy of Transformation of Academic Branches Focused on Economy and Management**

**Emil Vacík**

### **ANOTACE**

Ekonomický vývoj v posledním období zdůraznil potřebu řídit vývoj podniků a organizací moderními nástroji ekonomiky a managementu. Současný stav vzdělávání budoucích odborníků tomuto předpokladu neodpovídá. Nezbytná transformace je podmíněna větší otevřeností systému vzdělávání a praxe, efektivní komunikací a účinným hodnocením výkonnosti.

### **KLÍČOVÁ SLOVA**

Ekonomika, management, podniky, praxe, vzdělávání, výzkum a vývoj, transformace, znalosti, absolvent.

### **ANNOTATION**

Economical development in recent period has stressed a need for managing enterprises and organizations by tools of economy and management. Contemporary stage of education of future specialists does not correspond with these expectations. Fundamental transformation is subject to larger openness of the system of education and practices, efficient communication and effective evaluation of performance.

### **KEY WORDS**

Economy, Management, Undertakings, Training, Education, Research and Development, Transformation, Knowledge, Graduate.

### **ÚVOD**

Charakteristickým rysem ekonomiky počátku 21. století jsou turbulence a globalizační tendence, které nutí organizace přizpůsobovat těmto vlivům své strategie. Lidský kapitál, resp. jeho kvalita je důležitým prvkem budování konkurenční výhody podniků a organizací. Důraz je přitom formálně kladen na rozvíjení znalostí, jejich přenos a uchování. Vysokoškolské instituce jsou všeobecně považovány za zdroje a iniciátory vzdělávání špičkových odborníků. Absence kvalifikované komunikace s praxí, masovost výuky v posledním období a nedostatečně vybudované indikátory kvality tuto jejich úlohu oslabilo. Nadcházející transformace vysokého školství poskytuje kromě hrozeb pro dílčí instituce i příležitosti posunout systém vzdělávání v oborech zaměřených na ekonomiku a management organizací do žádoucí polohy, která naplní očekávání všech participantů tohoto procesu – vysokých škol, MŠMT, trhu práce i studentů samých. Transformaci je ale zapotřebí provádět proaktivně, na základě konstruktivního dialogu mezi vzdělávacími institucemi a představiteli praxe, kde absolventi studia nacházejí největší uplatnění.



## CÍL A METODIKA

Cílem příspěvku je poskytnout pohled na problém zaměření absolventů vysokoškolských oborů zaměřených na ekonomiku a management. Současná nutnost transformovat přístupy k výuce v těchto oborech i obsah předmětů poskytuje příležitost reflektovat na reálné potřeby praxe a otevřít diskusi na úlohu vzdělávací instituce a praxe při zvyšování kvality absolventů těchto oborů a specializací.

### **Analýza a kritika současného stavu**

Ekonomický vývoj posledních let ještě více zdůraznil potřebu řídit budoucí vývoj podniků a organizací moderními nástroji ekonomiky a managementu. Přemíra informací a rychlost jejich vývoje podněcují potřebu zvládat přístupy k nim a práci s nimi. Konkurenční tlaky nutí zaměstnance permanentně prokazovat svoji odbornost, zvládat nové metody a umět je správně aplikovat. Důraz na výstupy je kritériem hodnocení kvality lidského kapitálu a nástrojem pro jejich řízení a motivaci. Je zřetelný trend posilovat v organizacích především „měkké“ prvky řízení, opírající se o týmovou práci, komunikaci, motivovanost, ochotu převzít odpovědnost a riziko. V souvislosti s růstem dynamiky plánovacích a rozhodovacích procesů je kladen důraz na orientaci pracovníků v krátkodobém a střednědobém horizontu, dlouhodobé aktivity jsou vesměs méně aktuální. Tyto tendence jsou pozorovatelné hlavně v aktivitách výzkumu, vývoje a inovací, kde je kladen důraz na návratnost vkládaných prostředků právě do kratších časových intervalů. Více než v minulosti se standardy výkonnosti odvozují od predikcí vývoje hodnoty podniků i organizací, což se stává i nosným komunikačním prvkem s budoucími investory. Tím se otevírá prostor pro práci s rizikem, jeho začlenění do řídicích procesů, ale i práci s nástroji, které riziko zvládají a ošetřují. Tomu se do jisté míry podřizuje i vývoj legislativy, která činnost podniků a organizací upravuje. Transparentní legislativa je nutností participace dnešních subjektů v globálním prostoru.

Právě prioritizace růstu tržního pohledu na podnik se negativně odrazila v chování podniků, organizací a institucí. Snaha vytvářet image trvalého růstu vedla podniky i investory ke zjednodušení posuzování faktorů růstu a výkonnosti. Managementy podniků prezentovaly docilované objemy, vracely se k trendům, které neodpovídaly objektivní realitě, prognózy vzhledem k lobbyismům přestaly být věrohodné. Očekávání optimistických scénářů vedlo podniky a organizace k nestandardním komunikacím a stalo se živným prostředím pro růst korupce. Smysl a závěry poznatků teorie a vědy se rozcházel s praxí prověřenou realitou. To se projevilo ve formálnosti odborného růstu většiny profesí, přehnaném důrazu na algoritmizaci pracovních postupů, substituci znalostí empirií a praxí. Termíny jako znalostní management, či znalostní společnost se používaly ve smyslu již dosaženého stavu, zatímco skutečný stav odpovídal spíše začátku transformace a hledání nové rovnováhy. Cíl stanovený Evropskou radou v Lisabonu v březnu 2000, prezentovat Evropskou unii v roce 2010 jako nejvíce konkurenceschopnou a dynamickou znalostní společnost na světě, je vzhledem k určujícím podmínkám nekritický a zavádějící. Na jeho základě byla akceptována řada měřítek, jejichž střízlivé přehodnocení zásadně změní priority vývoje společnosti v nadcházející dekádě. Každý krizový vývoj však nabízí nové výzvy a příležitosti a tak lze konstatovat, že vývoj doposud nedošel svého završení a pokud bude lidstvo střízlivě vycházet z analýz minulosti, má potenciál rozvoje a dalšího růstu.

Zaměřovat podniky a organizace k budoucí prosperitě bylo vždy posláním absolventů vysokoškolských oborů zaměřených na ekonomiku a management. Zaměstnavatelé – vlastníci poptávají pro své podniky špičkové odborníky, kteří umí zvládat složité situace, vytvoří v podniku stabilní prostředí, garantují silnou kulturu a zabezpečí jeho budoucí rozvoj a růst. Kromě znalosti oboru se navíc ještě předpokládá i umění mediální komunikace.

Rozhodujícím kritériem hodnocení je přitom dosažený efekt, odborné kompetence jsou chápány jako podmínka nutná. To často vede ke zjednodušenému vnímání oborů spojených s ekonomikou a managementem jako aplikační šablony bez podstatných souvislostí s vědou, výzkumem či inovacemi. Často je za nejvyšší stupeň dosažitelného vzdělání v tomto směru pokládán postgraduální kurz univerzálně přístupný pro všechny předchozí typy vzdělání. Praxe poptává jednoduchá řešení. Komplikovanější a sofistikované přístupy jsou zavrhovány jako málo transparentní a neefektivní. Proto se v současné praxi vydělil proud preferující zkušenosti nabyté v zaměstnání nad znalostmi získanými studiem. Tento proud nahlíží na vysokoškolské vzdělávání v oborech ekonomika a management jako na odborné učiliště, kde se rozvíjejí především dovednosti i bez podstatné vazby na získané znalosti. Připustit tento trend je pro rozvoj výše zmíněných oborů nebezpečné. Formalizace znalostí, orientace oboru na prosté řešení problémů dneška, rezignace na teoretickou základnu a její rozvoj vede ke stagnaci a oprávněným pokusům integrovat výuku předmětů spojených s ekonomikou a managementem do jiných studijních oborů.

### **Změny a podněty pro transformaci**

Zásadním cílem pro obory zaměřené na ekonomiku a management je neztratit svoji identitu. Platformou dalšího rozvoje musí být široké teoretické zázemí, které mají tyto obory již vytvořeno. Nepominutelným akcelerátorem vývoje jsou podněty a zkušenosti z praxe. Propojenost vědy a praxe je tedy nezbytným předpokladem pro efektivní výzkum i výuku a dále i nástrojem komunikace mezi vysokou školou a podniky. Uchopitelnost teoretického aparátu, jeho prověřitelnost v aplikační rovině, zřetelné vymezení přínosů, hledání a prosazování nových řešení s důrazem na dosažený efekt, je vizitkou moderní vzdělávací instituce zaměřené na ekonomiku a management.

Současné schéma vzdělávání nabízí tři stupně odborné profilace: bakalářské, navazující a doktorské. V současné době stále probíhá diskuse, jak přesně vymežit profil absolventa jednotlivých stupňů, aby korespondoval s poptávkou trhu práce a zároveň byly zachovány předpoklady pro rozvoj oboru samého. Je správné, že tato diskuse je vedena na široké základně a za účasti všech zainteresovaných – tedy studentů, podniků a organizací, akademických pracovníků i institucí státní správy. Jejím výsledkem by mělo být nastavení standardů umožňujících hodnocení kvality absolventů a potažmo i vzdělávacích institucí. Zavedení tržních mechanismů při uplatnitelnosti absolventů pomůže nastavit přirozené prvky interní konkurence mezi vysokoškolskými institucemi, které nejsou deformované administrativními procedurami. Zároveň se tím posílí globální konkurenceschopnost absolventů samých.

Požadavky praxe na absolventy vysokoškolských oborů zaměřených na ekonomiku a management organizací je tedy zapotřebí diferencovat. V bakalářském stupni studia se očekává vzdělaný odborník se všeobecným a odborným vzděláním potřebným pro výkon ekonomických a manažerských funkcí na střední řídicí úrovni v organizacích. Předpokládá se široká uplatnitelnost v rámci organizační struktury daného subjektu. Klíčová je znalost účetnictví, podnikové ekonomiky, projektového řízení, marketingu a obchodních činností. Tyto znalosti jsou systémově propojeny se základy komerčního práva a podnikání, managementu, uživatelského zvládnutí běžných informačních systémů a základními komunikačními dovednostmi včetně jazykové průpravy. Bakalářské kvalifikační práce prokazují schopnost absolventa řešit na základě zadaných instrukcí samostatně dílčí problém a prokázat potenciál dalšího růstu a rozvoje. Kvalita zpracování může být jedním z kritérií absolventa jako uchazeče o zaměstnání v konkrétním podniku.

Absolventi magisterského stupně jsou ještě více vybaveni znalostmi v oblasti organizování a řízení realizačních procesů, managementu kvality, podnikové logistiky, finančního a hodnotového řízení. Průprava v oblasti controllingu, strategického řízení a manažerské ekonomiky jim dá předpoklady zastávat vedoucí pozice v pracovních týmech, popřípadě zvládat náročné rozhodovací procedury. K tomu přísluší i rozvoj znalostí z oblasti personálního managementu a sociologie. Je žádoucí potencovat již ve výuce řešení dílčích úkolů formou samostatných projektů z praktických aplikací. Přílišné memorování učebních textů bez jakékoli ukázky praktické aplikace vytváří přinejlepším ze studentů encyklopedisty, většinou je však zavádí k formalismu a nekritickému přejímání informací bez ohledu na jejich využitelnost. Tato slabina se plně projeví v diplomových pracích, kde, pokud připustíme teoretické rešerše, je minimalizován prostor pro praktickou aplikaci dané metodiky. Dlouhodobě udržitelné není zdůvodnění tohoto stavu neochotou firem poskytovat informace vzhledem k zákonem stanovenému zveřejňování kvalifikačních prací. Již zde je patrná nedostatečná komunikace mezi praxí a akademickým prostředím.

Ještě horší situace se vytváří v doktorském studiu programu Ekonomika a management. Od absolventů tohoto stupně studia se vyžaduje vysoká odborná fundovanost, disertační práce mají být výhradně orientovány na vědu a výzkum, doktorand má publikovat v citačně hodnotných odborných periodikách. Stěžejní přitom je správná volba tématu disertační práce, a to zvláště u interních doktorandů, kteří nemají pravidelný kontakt s praxí. Ve srovnání například se zaměřením Průmyslové inženýrství a management, které je obvyklé na vysokých školách technického zaměření, je zájem zadávat a řešit výzkumné úkoly ze strany podniků pro obor Ekonomika a management nízký. Přitom značná část řešených problémů je přinejmenším interdisciplinárních. Výstupy, které disertační práce poskytují, mají přinášet profit těm, kteří řešený problém mohou identifikovat, praxi nevyjímaje.

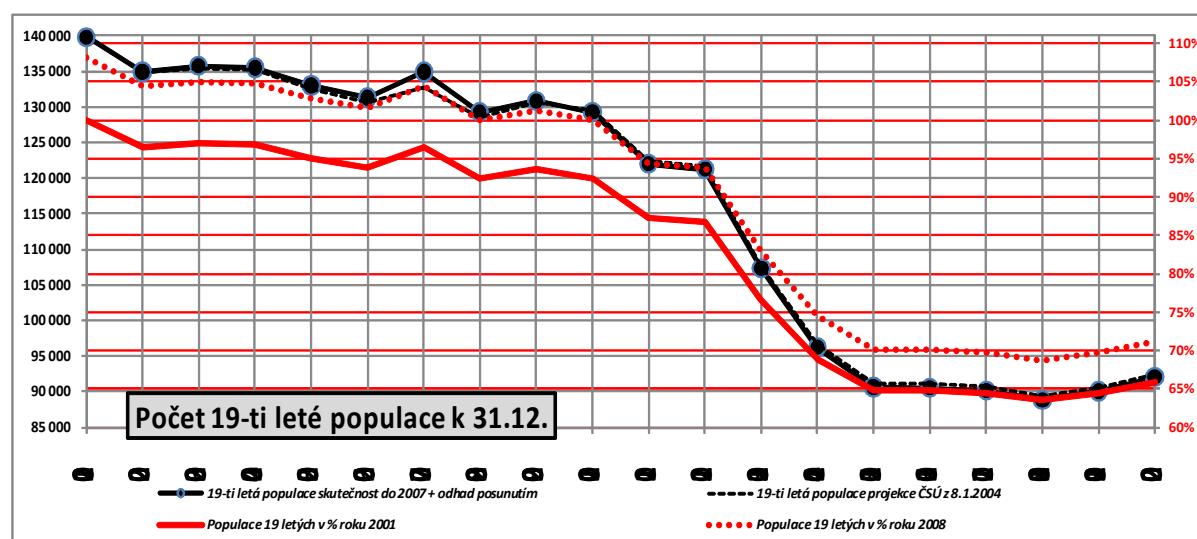
Jistě je užitečné hledat podněty pro spojení vlivu praxe a vzdělávání v zahraničí. Ve SRN existují například tzv. „Duale Hochschulen“. V současnosti poskytují plnohodnotné vysokoškolské vzdělání v bakalářských a magisterských oborech převážně z ekonomiky a managementu. U samotného jejich zrodu stály významné podniky, které kromě finanční podpory aktivně dotvářely profil absolventa doplněním výuky o řešení vybraných problémů v podnikové praxi. Požadavky praxe jsou tak dynamicky zapracovávány do studijních plánů. Absolventi tohoto typu studia mají opci být zaměstnán v některé z participujících firem. Není divu, že tento typ organizace výuky vykazuje dlouhodobě vysokou uplatnitelnost studentů po ukončení studia. V současné době disponují tyto vysoké školy i dostatkem námětů pro výzkumnou a inovační činnost, jejichž zdrojem je opět prostředí firem.

Ekonomické vědy a management jsou v hodnocení vědeckých a tvůrčích aktivit, ale i při vypisování výzkumných grantů obvykle přiřazovány k sociálním vědám. Tím, že jsou primárně separovány od exaktních věd, nepředpokládá se jejich smysluplná uplatnitelnost v základním výzkumu. Marginální užítí exaktních metod například při tvorbě matematických modelů, toto obecně zavedené chápání nemá sílu změnit. Taková determinace ještě více směřuje ekonomiku a management do věd aplikačních, tedy odrážející vývoj konkrétního prostředí s respektováním jeho empirické a stochastické složky. Bez pozitivní odezvy a otevřenosti prostoru však nelze vědecké zkoumání provádět. Je tedy nutné tento závěr respektovat a brát praxi jako rovnovážný faktor růstu vědního oboru ekonomika a management. V České republice se etabluje grantová agentura podporující aplikovaný výzkum – TAČR. Náplň dosud známého programu Alfa se s problematikou ekonomiky a managementu zcela míjí. Naděje se v tomto smyslu upínají k programu Omega, jehož konkrétní vypsání lze očekávat v nadcházejícím roce. Dnes již je zřejmé, že se uchazeč

o grantovou podporu v tomto programu neobejde bez úzkých a specifických kontaktů s podnikatelskou praxí, předkládané projekty musí být jasně a zřetelně definovány. Pro vysoké školy to znamená převzít aktivní roli, vyhledávat kontakty s podniky a organizacemi a definovat relevantní projektové rámce, jejichž naplnění povede k úspěchům ve vědě a výzkumu jednotlivých pracovišť a zvýší tím i jejich celkovou prestiž. Jsou však na tuto roli akademické instituce připraveny? v uplynulých letech byly, především při výchově odborníků pro management podniků, podporovány a rozvíjeny v pedagogických aktivitách. Počty studentů v prezenční i kombinované formě studia vykazovaly neustálý růst, míra nezaměstnanosti absolventů se držela na přijatelné úrovni, kromě veřejných vysokých škol vznikaly i soukromé školy obdobně orientované. Problematika ekonomiky a managementu byla zařazována pravidelně do programu školicích organizací. Náhlá rasantní změna v hodnocení a financování vysokých škol vystavuje většinu z nich těžké zkoušce. Kdo chce obstát, musí být dostatečně flexibilní a začít aktivně vyhledávat podněty a komunikovat s okolím. Platí zde známé: *Změňme se dříve, než k tomu budeme donuceni.*

Budoucí trendy ve vztahu vysoké školy – praxe vycházejí z limit daných schématem přidělování dotace na jedné straně a růstem požadavků na kvalitu výuky na straně druhé. Počty absolventů v následujících pěti až sedmi letech v důsledku demografického vývoje významně poklesnou (viz graf 1).

Graf 1 Počet 19-ti leté populace v období 2001 – 2020



Zdroj: ČSU

Rovněž způsob rozdělování dotace bude orientován na diferencované snižování počtu studujících, nejvíce budou redukovány doktorské studijní programy, dále obory navazujícího studia a relativně nejméně obory bakalářského studia. Konkrétně to znamená, že zástupci praxe budou muset ve větší míře využívat absolventy bakalářského studia a redefinovat své požadavky na kvalifikaci při plánování a popisu pracovních míst v rámci svých organizačních struktur. Větší prostor se bude vytvářet pro formy celoživotního vzdělávání, což praxe musí vstříbat při kariérním růstu svých pracovníků. Důraz na univerzálnost vzdělání bude ze strany vysokých škol kolidovat s možnostmi danými objemy zdrojů určenými pro vzdělávání. Pokud se vysoké školy budou chtít zaměřit na kvalitu výuky, pak se zřejmě omezí širší nabídky předmětů, ale i oborů a specializací. Bude zapotřebí sjednotit se s praxí na klíčových znalostech a dovednostech, které jsou pro nástup do zaměstnání u absolventů oboru ekonomika a management požadovány a tyto ve studijních programech zabezpečit. Další doporučené vzdělávání se může rozvíjet ve formě komerčních nabídek, které nebudou

dotovány z prostředků MŠMT. Týká se to především požadavků praxe na jazykovou vybavenost absolventů vysokoškolských oborů zaměřených na ekonomiku a management, kdy vysoké školy nebudou moci dotovat v rámci standardních studijních programů výuku základů cizích jazyků. Pokud budou podniky a organizace požadovat od absolventů rychlejší zvládnutí přechodu do praxe, musí své prostředí více otevřít a umožnit studentům participaci na řešení reálných úkolů, které souvisejí s jejich budoucí kvalifikací. Vysoké školy naopak musí vyvinout tlak, aby forma výuky byla efektivní a odstraňovat kolize mezi pracovním poměrem a formou studia posluchačů.

## ZÁVĚR

Vše výše uvedené může fungovat pouze při bezchybné komunikaci všech zúčastněných stran, tedy vysokých škol, orgánů státní správy, studentů a zaměstnavatelů z řad podniků a organizací. Pokud se chce Česká republika stát ekonomikou založenou na tvorbě přidané hodnoty na bázi know-how, je proces transformace stávajícího schématu vysokoškolského vzdělávání v oborech ekonomiky a managementu neodkladný. V kontextu toho lze konstatovat, že výchova vysokoškolsky vzdělaných odborníků výše uvedených oborů ve všech stupních vzdělávání má a bude mít pro praxi svůj význam. Od praxe se očekává větší míra participace již ve fázi formulace strategie vzdělávacího procesu a dále, že skrze rating absolventů pomůže nastavit zpětné vazby při hodnocení účinnosti této transformace, čímž se budou moci definovat indikátory výkonnosti a kvality pro vzdělávací systém oborů zaměřených na ekonomiku a management jako celek.

## LITERATURA

- [1] [http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/celozivotni\\_vzdelavani\\_v\\_cr\\_stale\\_zaostava\\_za\\_evropskou\\_unii](http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/celozivotni_vzdelavani_v_cr_stale_zaostava_za_evropskou_unii)
- [2] CHVÁTALOVÁ, A., KOHOUTEK, J., ŠEBKOVÁ H., *Zajišťování kvality v českém vysokém školství*. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 2008. ISBN 978-80-7380-154-0

doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.  
Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická  
Husova 11  
306 14 Plzeň  
[vacik@kip.zcu.cz](mailto:vacik@kip.zcu.cz)

# **Compliance manažér – jedna z možností riadenia operačného rizika komerčnej poisťovne**

## **Compliance Manager - one of the options operational risk management of commercial insurance company**

**Ingrid Vachálková, Peter Marko**

### **ANOTACE**

Podvodné konania sú súčasťou každodenného života spoločnosti. Pri poisťovni sa stretávame s podvodným konaním jednak z externého prostredia – prevažne vo forme poisťných podvodov ale aj v rámci interného prostredia – podvodným konaním samotných interných pracovníkov pri nedodržovaní predpisov organizácií. Riziko podvodného konania zahŕňame v rámci operačných rizík poisťovne, ktoré sa snaží poisťovňa efektívne riadiť a minimalizovať. Jednou z možností riadenia je aktívne využívanie vnútorných kontrolných mechanizmov, medzi ktoré patrí oddelenie vnútorného auditu s compliance manažérmi. Toto oddelenie prispieva k redukcii operačného rizika.

### **KLÍČOVÁ SLOVA**

Compliance manažér, operačné riziko, interný audit.

### **ANNOTATION**

Fraudulent activities are part of everyday life. We meet with insurance fraud on the part of both the external environment - mainly in the form of insurance fraud, but also the internal environment - by the fraudulent activities of internal staff for non-compliance organizational directives. The risk of deception includes the operational risk, which insurance company is seeking to effectively manage and minimize. One option is to actively use of internal controls, including internal audit with compliance managers. This department helps to reduce operational risk.

### **KEY WORDS**

Compliance manager, operational risk, internal audit.

### **ÚVOD**

Operačné riziko, ktoré sa vyskytuje v každej spoločnosti predstavuje potenciálnu hrozbu pre samotnú spoločnosť. 11. globálny prieskum korupcie poradenskej spoločnosti Ernst & Young poukazuje na potrebu riadenia tohoto rizika. Prieskum prebiehal od novembra 2009 do februára 2010 a konzultanti z Ernst & Young hovorili s 1 409 manažérmi v 36 krajinách celého sveta. Viac než 85 percent respondentov boli buď finanční riaditelia, alebo vedúci interného auditu, právneho útvaru firmy, prípadne oddelenia compliance. Z ich odpovedí vyplýva, že výskyt podvodného konania dramaticky rastie. Napríklad v západnej Európe sa počet spoločností, ktoré odhalili závažné prípady podvodov v posledných dvoch rokoch zvýšil z 10 na 21 percent.<sup>234</sup> Finančné inštitúcie sú si vážnosti daného rizika vedomé, potrebu

---

<sup>234</sup> JESENÝ, M.: Firmy môžu mať problémy s podvodmi, [citované 25.5. 2010]. Dostupné z <  
<http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/firmy-mozu-mat-problemy-odhalovat-podvody.html> >

riadenia tohoto rizika zdôrazňujú viaceré smernice – Basel II, Solventnosť II a MIFID. Recesia hospodárstva, pokles zisku finančných inštitúcií vedie k racionalizácii nákladov. Veľmi nebezpečné je práve škrtanie mzdových nákladov na oddelení vnútornej kontroly, internom audite či compliance oddelení.

## CÍL A METODIKA

Cieľom predloženého príspevku je charakterizovať operačné riziko – konkrétne operačné riziko komerčnej poisťovne. V príspevku sa ďalej zaoberáme jednou z možností riadenia a minimalizácie operačného rizika – systémom vnútornej kontroly. Systém vnútornej kontroly sa často spája s pojmom compliance. Objasnenie vzťahu compliance – vnútorná kontrola je jedným z parciálnych cieľov príspevku. V príspevku využívame popisné metódy, metódu komparácie a analýzy. Príspevok je výstupom výskumného projektu VEGA MŠ SR č. 1/0211/10 „Dopady a dôsledky finančnej krízy na sektor poisťovníctva“ riešeného na Katedre poisťovníctva, na Národohospodárskej fakulte, Ekonomickej univerzity v Bratislave.

### Vymedzenie operačného rizika komerčnej poisťovne

Poisťovňa je vystavená celej škále rizík – napríklad riziko záplav, riziko dlhovekosti, riziko zlyhania zaisťovateľa, riziko zmeny právnej regulácie a podobne. Smernica Solventnosť II definuje hlavné skupiny rizík, ktoré má poisťovňa pri svojej činnosti riadiť. Jednotlivé riziká sú zaradené do nasledujúcich 6 rizikových modulov.<sup>235</sup>

- upisovacie neživotné riziko – zohľadňuje neistotu výsledkov poisťovní v súvislosti s existujúcimi záväzkami poisťovní (zahŕňa neživotné riziko katastrofy, riziko neživotného poistenia a rezervy)
- upisovacie životné riziko – zohľadňuje riziko vyplývajúce z upisovania zmlúv o životnom poistení v súvislosti s krytými rizikami a procesmi používanými pri výkone tejto činnosti (zahŕňa riziko úmrtnosti, riziko dlhovekosti, riziko invalidity – chorobnosti, riziko životných nákladov, revízne riziko, riziko storna a životné riziko katastrofy)
- upisovacie osobitné zdravotné riziko - zohľadňuje kapitálové požiadavky minimálne pre submodely rizika zdravotných nákladov, rizika zdravotného poistného a rezerv a zdravotného rizika pri epidémiách
- trhové riziko – zohľadňuje riziko vyplývajúce z úrovne alebo volatility trhových cien finančných nástrojov, zohľadňuje štrukturálne rozdiely trvaní medzi aktívami a pasívami. Zahŕňa kapitálové požiadavky minimálne pre submodely rizika úrokovej sadzby, akciové, majetkové, menové riziká, riziko úverového rozpätia a submodel pre koncentráciu trhových rizík
- riziko zlyhania protistrany – tento modul zohľadňuje straty spôsobené zhoršením ratingového hodnotenia alebo zlyhaním dlžníka poisťovní v nasledujúcom 12-mesačnom období. Spadajú sem zmluvy na zníženie rizika (zaisťovacie zmluvy, sekuritizácia, deriváty...).
- **operačné riziko** znamená riziko straty vyplývajúce z nevhodných vnútorných procesov alebo z ich zlyhania, alebo z personálu a systémov, či z nepriaznivých vonkajších udalostí., neistota spojená s procesmi chovania ľudí, chybovosťou technológií a externými vplyvmi.

<sup>235</sup> MAJTÁNOVA, VACHÁLKOVÁ: *Solventnosť – nové trendy v riadení poisťovní*, Iura Edition, 2009, ISBN 978-80-8078-261-0 str.65

Operačné riziko môžeme definovať ako riziko vzniku straty vyplývajúce z nevhodne nastavených alebo chybných procesov, systémových zlyhaní, ľudských chýb, podvodu alebo vonkajších udalostí. Operačné riziko zahŕňa aj právne, daňové či etické riziko. Keď zlyhá kontrola, operačné riziko môže poškodiť dobré meno spoločnosti, mať právne alebo regulátorne následky, alebo viesť k finančnej strate. Veľkosť operačného rizika nezáleží od charakteru poisťovne, teda či sa jedná o univerzálnu alebo životnú poisťovňu. Taktiež operačné riziko nie je možné v rámci spoločnosti diverzifikovať ako je to možné pri ostatných poisťovno-technických rizikách. Nie je možná odvetvová ani geografická diverzifikácia v zmysle – poistenie domácností v USA a súčasne poistenie domácností vo Francúzsku. Operačné riziko postihuje každú poisťovňu a poisťovňa s ním musí rátať, snažiť sa ho eliminovať nakoľko dané riziko stojí poisťovňu kapitál. Poisťovňa pre dané riziko musí mať k dispozícii dostatok vlastných zdrojov. Operačné riziko je súčasťou kapitálovej požiadavky solventnosti poisťovne ( SCR - solvency capital requirement).

Poisťovňa ako podnikateľský subjekt nemôže očakávať, že odstráni všetky operačné riziká, aktívnym manažmentom rizík, systémom vnútornej kontroly, ktorý je plne integrovaný v oddelení vnútorného- interného auditu je však možné jeho riadenie. Operačné riziko komerčnej poisťovne na Slovensku riadia aj prostredníctvom implementácie štandardov definovaných materskou spoločnosťou a prostredníctvom compliance pracovníkov na oddelení interného auditu.

### Útvar vnútorného auditu

V komerčnej poisťovni existujú viaceré orgány - útvary, ktoré sa zaoberajú kontrolou v širšom slova zmysle. v poisťovni máme útvar interného auditu, controllingu a poisťovňa je povinná mať overenú účtovnú závierku nezávislým audítorom. Okrem toho samozrejme na chod poisťovne dohliada orgán dohľadu nad finančným trhom – Národná banka Slovenska. Daná situácia budí dojem, že inštitúcia a chod poisťovne sú neustále preverované, kontrolované a nie je možný vznik nedostatkov, podvodov či rast operačných rizík. Ale aj napriek niekoľkým stupňom kontrolného mechanizmu sme boli v minulosti i dnes svedkami niekoľkých „podvodov“. Jednotlivé oddelenia nemajú identickú náplň tzv. kontroly, každé oddelenie má svoj špecifický cieľ a úlohy.

Zákon o poisťovníctve č. 8/2008 v platnom znení určuje požiadavky na technickú a organizačnú pripravenosť na vykonávanie poisťovacej činnosti v komerčnej poisťovni. Poisťovňa a zaisťovňa sú povinné upraviť organizačnú štruktúru poisťovne a zaisťovne tak, aby zabezpečovali riadny a bezpečný výkon poisťovacej činnosti a zaisťovacej činnosti a zabraňovali vzniku konfliktu záujmov v rámci poisťovne a zaisťovne, upraviť vzťahy medzi predstavenstvom, dozornou radou, zodpovedným aktuárom a útvarom vnútorného auditu<sup>236</sup>. Zákon kladie požiadavku na existenciu riadiaceho a kontrolného systému vnútornej kontroly vrátane **útvary vnútorného auditu** a systému riadenia rizík.

**Oddelenie vnútorného auditu**<sup>237</sup> skúma či sú procesy nastavené správne, či zodpovedný vedúci robí dostatočne často kontroly. Či identifikoval riziko, mal by dané riziko pomenovať, zhodnotiť a dať vedieť vedeniu v správach. Či je proces kontroly nastavený správne, či nie je potrebné zmeniť proces a systém. Interný audit môžeme definovať ako nezávislú vyhodnocovaciu činnosť, ktorá je zriadená v rámci podniku s cieľom skúmať činnosti a procesy vykonávané v rámci riadenia podniku. Obsahom interného auditu je hľadanie medzier v efektívnosti prostredníctvom neustáleho zdokonaľovania strategického riadenia,

<sup>236</sup> Zákon NR SR č. 8/2008 o poisťovníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov, str. 40

<sup>237</sup> v príspevku považujeme pojmy vnútorný a interný audit za identické.



používaných metód, techník a postupov<sup>238</sup>. Útvár interného auditu musí dodržiavať základné zásady audítovania:

- etické správanie,
- čestnú prezentáciu,
- správnu profesionálnu starostlivosť,
- nezávislosť,
- prístup založený na dôkazoch.

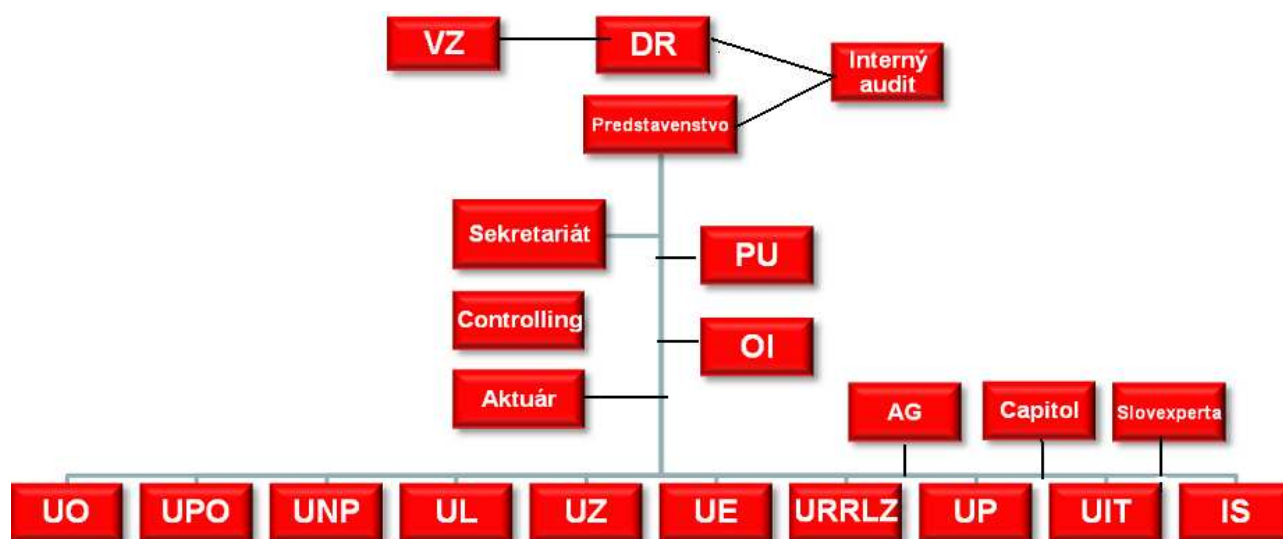
Oddelenie interného auditu je zodpovedné za nezávislú, objektívnu, uisťovaciu a konzultačnú činnosť zameranú na pridanie hodnoty a zdokonaľovanie procesov v organizácii, a to tak, že prináša systematický metodický prístup k hodnoteniu a zlepšovaniu efektívnosti riadenia rizík, riadiacich a kontrolných mechanizmov organizácie.

V organizačnej štruktúre poisťovne, zaist'ovne, pobočky zahraničnej poisťovne a pobočky zahraničnej zaist'ovne musí byť zahrnutý útvar vnútorného auditu, ktorého náplňou je najmä

- vypracovanie, uplatňovanie a dodržiavanie plánu vnútorného auditu zameraného na preskúmanie a zhodnotenie primeranosti a účinnosti systémov vnútornej kontroly a riadenia a vnútorných aktov riadenia,
- vydávanie odporúčaní na odstránenie nedostatkov zistených na základe výsledkov činností vykonávaných v súlade s predchádzajúcim bodom
- overovanie plnenia odporúčaní na odstránenie nedostatkov,
- predkladanie správy týkajúcej sa vnútorného auditu.

Obrázok 1 znázorňuje organizačnú štruktúru vybranej komerčnej poisťovne. Daná organizačná štruktúra zodpovedá požiadavkám platnej legislatívy. Oddelenie interného auditu je nezávislé a kontroluje činnosť a procesy v rámci celej spoločnosti. Dozorná rada poisťovne alebo zaist'ovne je oprávnená požiadať útvar vnútorného auditu o vykonanie vnútorného auditu poisťovne alebo zaist'ovne v ňou vymedzenom rozsahu.

Obr. 1 Organizačná štruktúra komerčnej poisťovne



<sup>238</sup> [citované 11.7. 2009]. Dostupné z < <http://www.financnik.sk> >

### Vysvetlivky:

VZ – Valné zhromaždenie	DR – Dozorná rada	PU – Právny úsek
OI – Oddelenie investmentu	UO- Úsek obchodu	UPO- Úsek poistenia osôb
UNP- Úsek neživotného poistenia	UL- Úsek likvidácie poisťných udalostí	
UZ- Úsek zaistenia	URRLZ- Úsek riadenia rozvoja ľudských zdrojov	
UE - Ekonomický úsek	UP- Úsek prevádzky	
UIT- Úsek informačných technológií		IS- Interný servis

Zdroj: Výročná správa KOOOPERATIVA poisťovňa, a.s. Vienna Insurance Group z roku 2008, [citované 15.7. 2009]. Dostupné z <www.koop.sk>

Momentálne náplňou interných audítorov je v mnohých poisťovniach aj boj s poisťovacími podvodmi. Pozícia interného audítora vyžaduje prehľad nielen o fungovaní spoločnosti ako celku, ale aj o konkrétnych činnostiach a postupoch jednotlivých oddelení. Dané vedomosti sú výborným predpokladom na to, aby interný audítor vedel bez väčších problémov vyriešiť reklamácie či sťažnosti. Podozrivé zmluvy i nároky skúmajú zväčša interní audítori. Ľudia, ktorí sú za túto problematiku zodpovední, majú na starosti "Boj" s poisťovacími podvodmi, sú väčšinou z oddelenie interného auditu. Podľa poisťovní to zabezpečuje objektívnosť, nezávislosť a súčasne sa všetky zistené poznatky pri auditoch, využijú pri podnetoch na zefektívňovanie a návrhoch opatrení.

### Compliance manažér

V slovníku cudzích slov je pojem compliance - kompliance charakterizovaný ako dodržovanie pokynu a príkazu, poslušnosť, poddajnosť, znášalivosť<sup>239</sup>. Compliance riziko môžeme definovať ako riziko nedodržania príslušnej legislatívy, riziko nedodržania súladu s predpismi organizácie a riziko nedodržania etických požiadaviek. Pojem compliance nie je úplne nový a stretávame sa s ním vo finančnom sektore, zdravotníctve či všeobecne v hospodárstve. Poznáme compliance pracovníkov, compliance program či softvérové riešenie problematiky compliance. Pre všetky tieto pojmy je spoločné dodržiavanie vnútorných predpisov v rámci organizácie, sledovanie a aktualizácia predpisov s platnou legislatívou, prísne rešpektovanie etického kódexu, a to ako do vnútra organizácie tak i navonok. Compliance pracovníci sú zodpovední za dodržiavanie právnych a etických noriem. Vývoj, implementácia a aktualizácia etických pravidiel patrí taktiež do kompetencie tzv. compliance officerov a compliance manažéra. Títo pracovníci zodpovedajú za praktickú aplikáciu etických pravidiel definovaných finančnou inštitúciou. Compliance pracovníci sa musia neustále vzdelávať. Vzdelávacie semináre orientované na problematiku „compliance“ poskytujú spoločnosti ako napr. KPMG. Compliance špecialistov môžeme stretnúť na oddeleniach AML, interného auditu, riadenia rizika a právnom oddelení finančných inštitúcií (banky, poisťovne, správcovske spoločnosti, dôchodkové a investičné fondy).

Každá finančná inštitúcia má stanovený compliance program. Compliance program spoločnosti určuje pravidlá, ktoré pomáhajú zamestnancom zvládať etické a právne otázky každodennej práce. Zahŕňa jasné inštrukcie pre všetkých zamestnancov, tak aby ich konanie bolo v súlade so všetkými platnými predpismi. Taktiež obsahuje dodatočné smernice týkajúce sa napríklad spracovávania prijatého poisťného a korektného obchodného rokovania. Tieto pravidlá vedú k redukcii pracovných podvodov, znižujú operačné riziko.

Problematiku compliance v slovenskom finančnom sektore zdôraznila smernica Európskeho parlamentu a Rady číslo 2004/39/ES z 21. apríla 2004 o trhoch s finančnými nástrojmi - Markets in Financial Instruments Directive (MiFID). Cieľom smernice je zlepšiť transparentnosť ponúkaných služieb na finančných trhoch, podporiť konkurenčné [prostredie](#) a

<sup>239</sup> [citované 13.7. 2010 Dostupné z <http://www.slovník-cizich-slov.abz.cz>

zvýšiť ochranu investorov. Smernica bola na Slovensku implementovaná v novele zákona č. 566/2001 Z. z. o cenných [papieroch](#) a iných súvisiacich predpisov. Smernica zavádza viaceré zmeny. Z hľadiska zmien v organizácii a riadení, sa v novele zákona o CP objavujú zmeny vnútorného kontrolného systému a riadenia rizík. Podľa MiFID musí byť v organizačnej štruktúre zahrnutý „zamestnanec zodpovedný za dodržiavanie“ vo svete známa pozícia ako funkcia Compliance.

V poisťovniach býva tento zamestnanec pracovníkom oddelenia vnútorného auditu. Medzi jeho pracovnú náplň patrí sledovanie dodržiavania vnútorných predpisov spoločnosti, neustála aktualizácia predpisov s platnou legislatívou či prísne dodržiavanie etických noriem. Jednou z úloh compliance manažéra je včasná identifikácia slabých miest v internom kontrolnom systéme a automatická eskalácia vrcholnému orgánu. Compliance manažér má nástroje pre riadenie organizačných rizík a riešenie problematiky zhody s legislatívou a predpismi organizácie. Využíva pritom softvérové riešenia napr. ARIS Risk & Compliance Manager.

## VÝSLEDKY

Operačné riziko môžeme nazvať aj ako skryté riziko spoločnosti. Poisťovne ho v minulosti často podceňovali. Vývoj však poukazuje na rozsah tohto rizika ako aj jeho silu. Aktuálne vynakladajú poisťovne, či všeobecne finančné inštitúcie, finančné prostriedky na jeho elimináciu a efektívne riadenie. Smernice ako Solventnosť II, Basel II či MIFID vyvíjajú tlak aby dané riziko bolo integrované do rizikových analýz finančných inštitúcií. Zriadenie útvaru vnútornej kontroly, auditu a compliance manažéri majú významný podiel na redukcii a riadení daného rizika. Preto je veľmi nebezpečné pri zefektívňovaní nákladov spoločnosti redukovať tieto „kontrolné mechanizmy“.

## ZÁVĚR

Podvodné konanie v čase hospodárskej recesie, finančnej krízy rastie. Potvrdzujú to aj výsledky štúdie KPMG. Spoločnosti napriek tomu v minulom roku redukovali útvary interného auditu. Zoštíhľovanie značne oslabilo kapacity firiem v detekcii kriminálneho správania sa zamestnancov ako aj osôb mimo firmy. Podceňovanie operačného rizika môže mať fatálne následky, ohroziť celú spoločnosť či dokonca finančnú skupinu. Compliance pracovníci či už ako súčasť oddelenia vnútorného auditu prispievajú k dodržiavaniu interných predpisov zo strany zamestnancov a podporujú etické správanie spoločnosti navonok. Tvoria aktívny prvok pri riadení operačného rizika spoločnosti.

## LITERATURA

- [1] MAJTÁNOVA, VACHÁLKOVÁ: *Solventnosť – nové trendy v riadení poisťovní*, Iura Edition, 2009, ISBN 978-80-8078-261-0
- [2] Výročná správa KOOPERATIVA poisťovňa, a.s. Vienna Insurance Group z roku 2008, [citované 15.7. 2009]. Dostupné z <[www.koop.sk](http://www.koop.sk)>
- [3] Zákon NR SR č. 8/2008 o poisťovníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov
- [4] Smernica Európskeho parlamentu a Rady číslo 2004/39/ES z 21. apríla 2004 o trhoch s finančnými nástrojmi - Markets in Financial Instruments Directive (MiFID). [citované 25.5. 2010]. Dostupné z <<http://eurlex.com>>
- [5] JESENÝ, M.: *Firmy môžu mať problémy s podvodmi*, [citované 25.5. 2010]. Dostupné z <<http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/firmy-mozu-mat-problemy-odhalovat-podvody.html>>

Ing. Ingrid Vacháľková, PhD.  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Dolnozemská cesta 1  
Bratislava  
[ingrid.vachalkova@euba.sk](mailto:ingrid.vachalkova@euba.sk)

Ing. Peter Marko, PhD.  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Dolnozemská cesta 1  
Bratislava  
[peter.marko@euba.sk](mailto:peter.marko@euba.sk)

# **Organizační kultura z pohledu managementu organizací**

## **Seeing Organization Culture from point of view of Management of Organizations**

**Tereza Vinšová**

### **ANOTACE**

Cílem tohoto příspěvku je analyzovat organizační kulturu z pohledu managementu organizací, tedy jako jednu ze čtyř základních komponent organizace (prostředí, strategie, struktura, kultura), a jejich vztahy, které jsou popsány pomocí tzv. faktorů (orientace, identity, interakce, integrace, zaměření a správy), přičemž významné pro tuto analýzu budou pouze ty faktory, které dávají do vzájemného vztahu vždy organizační kulturu s jinou komponentou organizace: faktor identity – vzájemný vztah prostředí a organizační kultury, faktor integrace – vzájemný vztah struktury a organizační kultury, faktor zaměření – vzájemný vztah strategie a organizační kultury. Samotná kultura organizace je popsána pomocí vybraných prvků (sdílené hodnoty, proces socializace, rituály a zvyky, příběhy a používaný jazyk, resp. žargon), orientace kultury (na role, na člověka, na moc a na výsledky) a z té vyplývajícího pojetí kultury (formální, neformální). Na základě výše uvedeného je hodnocena síla organizační kultury (slabá až silná) a její možný vztah s vybranými prvky ostatních organizačních komponent.

### **KLÍČOVÁ SLOVA**

Organizační kultura, prvky organizační kultury, síla organizační kultura, orientace organizační kultury, pojetí organizační kultury, komponenty organizace, faktory organizace.

### **ANNOTATION**

The aim of this report is an analysis of an organization culture from point of view of management of organizations (like one of four basic organizational components – environment, strategy, structure, culture) and its relations to other organizational components, these are described through the use of so-called factors (orientation, identity, interaction, integration, aiming and governance). For this analysis are important only the factors, these create relationship between organization culture and other components of organization: factor of identity – correlation of environment and organization culture, factor of integration – correlation of structure and organization culture, factor of aiming – correlation of strategy and organization culture. Organization culture is described through the use of select elements (shared values, process of socialization, rituals and common practices, stories and used speech, if you like jargon), orientation of culture (culture focuses on roles, people, power and produces) and resultant concept of culture (formal and informal). On the basis of above-mentioned facts the force of organization culture (forceless to forceful) and its relation to select elements of other organizational components is assessed.

### **KEY WORDS**

Organization culture, elements of organization culture, force of organization culture, orientation of organization culture, concept of organization culture, components of organization, factors of organization.

## ÚVOD

První zmínky o organizační kultuře v souvislosti s managementem lze nalézt v odborné literatuře z 60. let minulého století. Nicméně, ve středu zájmu mnoha autorů se organizační kultura objevila až v 80. letech, což souviselo se zájmem autorů o filozofii východních, především japonských, organizací a jejich netradiční způsoby řízení, jež vedly k vyšší efektivnosti a výkonnosti. Až v tomto období si organizace, respektive jejich vedení, uvědomily, že organizační kultura patří mezi hlavní faktory, které významně ovlivňují jejich fungování a úspěch.

Pokud bychom chtěli v úvodu organizační kulturu nějakým způsobem vymezit či definovat, v literatuře bychom našli celou řadu různorodých definic. Dle mého názoru je nejvýstižnější Scheinova definice<sup>240</sup>, která popisuje organizační kulturu jako „vzorec sdílených základních předpokladů, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace a které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný“. Téměř totéž vyjadřuje jiný popis organizační kultury: „Jakmile jedinec přijde do kontaktu s organizacemi, přijde do kontaktu s různými standardy oblékání, příběhy, firemními formálními pravidly a procesy, neformálními pravidly chování, rituály, úkoly, systémy odměňování, žargonem a vtipy, kterým rozumí pouze členové organizace, atd. Tyto prvky jsou projevem organizační kultury. Jestliže členové organizace interpretují významy těchto projevů, jejich vnímání, vzpomínky, přesvědčení, zkušenosti a hodnoty se budou měnit, ...“<sup>241</sup> Velmi rozšířená je rovněž Armstrongova definice organizační kultury, která ji popisuje jako „soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která ani nemusí být nikde výslovně uvedena, přesto určuje, jak se lidé v organizaci chovají a jednají.“<sup>242</sup>

Z výše uvedených definic tedy jasně vyplývá, že i přes fakt, že kultura organizace je cosi nehmotného, nehmatatelného, nejasně vymezeného a složitě uchopitelného („nemůžeme ji vidět, ani se jí dotknout, ale můžeme popsat její projevy a účinky na členy organizace“<sup>243</sup>), tvoří jeden ze základních pilířů organizace, bez jehož existence by byla každá organizace velmi nestabilní a pomalu ale jistě by směřovala ke zhroucení. Silná organizační kultura je tedy základem prosperity každé organizace. Ovšem bez kooperace a koordinace s ostatními komponentami organizací nelze považovat za životaschopnou. Proto je důležité analyzovat nejen sílu organizační kultury, ale i její vazby na ostatní komponenty organizace.

## CÍL A METODIKA

Cílem tohoto příspěvku je analyzovat organizační kulturu nikoliv z pohledu psychologie, sociologie či řízení lidských zdrojů, jak je nejčastěji prezentována, ale z pohledu managementu organizací<sup>244</sup>, tedy jako jednu ze čtyř základních komponent organizace: prostředí, strategie, struktura, kultura, a jejich vzájemných vztahů, tzv. faktorů (orientace,

<sup>240</sup> SCHEIN, E.: Organizational Culture and Leadership. San Francisco, Jossey Bass Publisher: 1992, str. 12, ISBN 0-7879-4699-0

<sup>241</sup> MARTIN, J.: Cultures in organizations: free perspectives, 1. vyd. New York, Oxford University Press 1992, str. 3, ISBN 0-19-507164-6

<sup>242</sup> ARMSTRONG, M.: Armstrong's handbook of human resource management practice, 11. vyd. London, Kogan Page 2009, str. 384, ISBN 978-0-7494-5242-1

<sup>243</sup> WILSON, D.; ROSENFELD, R.H.: Managing organizations. London, McGraw-Hill Book Company 1990, str. 229.

<sup>244</sup> PIROŽEK, P.: Management ziskových a neziskových organizací, zkrácená verze habilitační práce. Brno, Vitium 2005, 30 s. ISBN 80-214-2995-X

identity, interakce, integrace, zaměření a správy), přičemž významné pro tuto analýzu jsou pouze ty faktory, které dávají do vzájemného vztahu vždy organizační kulturu s jinou komponentou organizace: faktor identity – vzájemný vztah prostředí a organizační kultury, faktor integrace – vzájemný vztah struktury a organizační kultury, faktor zaměření – vzájemný vztah strategie a organizační kultury.

Samotná kultura organizace je popsána pomocí vybraných prvků (sdílené hodnoty, proces socializace, rituály a zvyky, příběhy a používaný jazyk, resp. žargon), orientace, resp. typu kultury (na role, na člověka, na moc a na výsledky) a z té vyplývajícího pojetí kultury (formální, neformální). Na základě výše uvedeného je hodnocena síla (dimenze) organizační kultury (slabá až silná) a její možné ovlivnění vybranými prvky ostatních organizačních komponent (zachycení vztahu mezi jednotlivými komponentami organizace).

Vědecké metody, jež jsou použity v tomto příspěvku lze jednoznačně zařadit do skupiny metod empirických, které jsou založeny na bezprostředním zkoumání obrazu reality a kterými je možno zjistit konkrétní, vybrané vlastnosti dané organizace v realitě. Je zde uplatněn tzv. deskriptivní přístup, jenž je založen na zmíněném empirickém rozboru již existujících organizací a ukazuje jejich skutečný stav. Použitou metodou je tedy empirický výzkum.

Na každou zkoumanou organizaci je nahlíženo jako na systém, se všemi jeho částmi a ději ve všech významných souvislostech. Ale vzhledem k tomu, že předmětem zájmu není celý systém, se všemi jeho komponentami, ale pouze jedna z nich, a sice organizační kultura, a její vazby na ostatní komponenty, nelze uplatnit systémový přístup v jeho plném rozsahu. V případě organizační kultury se vyskytují značné neurčitosti, rizika a nejistoty, do interakce zde vstupuje celá řada faktorů, z nichž jen některé jsou postižitelné a kvantifikovatelné, a informace, jež je popisují, nemusí být stoprocentně objektivní či pravdivé a jsou tedy často jen odhadnutelné. Jedná se tedy o typický sociální systém. Podrobné prozkoumání takového systému a všech jeho částí a vazeb je velmi obtížné, složité a často i nemožné především proto, že je v něm přítomno příliš mnoho proměnných a že by bylo příliš drahé a časově náročné. V takovém případě je třeba uplatnit určité zjednodušení, analýzu pouze vybraných vlastností, které lépe poslouží k jeho zkoumání, neboť se jedná o účelové a zjednodušené zobrazení dané skutečnosti.

Proto jsou pro potřeby analýzy vybrány jen některé základní prvky a charakteristiky organizační kultury, které ji dostatečně popisují a reprezentují, a následně je zkoumána síla organizační kultury a její vazby na ostatní komponenty organizace. Je tedy aplikována tzv. abstrakce neboli zanedbání vedlejších aspektů pro snížení komplexnosti celého systému, čímž dojde nutně ke zjednodušení pohledu na organizační kulturu. V této souvislosti bude nutná redukce počtu pozorovaných proměnných a počtu analyzovaných vztahů, nutné zjednodušení škálovatelnosti proměnných a vztahů, nutná redukce subjektů na účelový vzorek. Nevýhodou tohoto přístupu mohou být určitá zkreslení při zkoumání prvků a závislostí v systému.

Při sběru dat, která jsou potřeba k popisu vybraných prvků a vysvětlení stavu zkoumané organizační kultury v organizaci a jejího vztahu k ostatním komponentám organizace, byla použita metoda strukturovaného rozhovoru se zaměstnanci organizace. Struktura rozhovoru byla dána obsahem předmětu Management organizací, vyučovaného na Vysoké škole ekonomické v Praze, Fakultě managementu doc. Petrem Pirožkem, Ph.D. Data o jednotlivých komponentách organizací, které tvoří výzkumný vzorek (celkem 25 organizací), byla shromážděna v rámci zpracování semestrálních prací studentů kombinované formy studia, kteří v akademickém roce 2009/2010 studovali výše uvedený předmět. Nashromážděná data jsou tedy z roku 2009.

Po té, co byl zjištěn stav organizační kultury a ostatních komponent v jednotlivých organizacích, bylo provedeno prozatím pouze základní statistické zpracování pomocí neformálních postupů statistické analýzy – četnostní tabulky, resp. kontingenční tabulky. Kontingenční tabulka je vhodnou metodou k přehledné vizualizaci vzájemného vztahu dvou statistických znaků. Řádky kontingenční tabulky odpovídají možným hodnotám jednoho znaku, sloupce pak možným hodnotám znaku druhého. V buňkách kontingenční tabulky jsou pak zaneseny počty případů, kdy první znak nabývá hodnoty odpovídající příslušnému řádku a zároveň druhý znak nabývá hodnoty odpovídající příslušnému sloupci.

## VÝSLEDKY

### Popis organizační kultury z pohledu managementu organizací

Pokud bychom nahlíželi na organizační kulturu z pohledu managementu organizací, mohli bychom ji definovat jako jednu z klíčových komponent, které se v organizaci nachází. Mezi klíčové komponenty lze zařadit prostředí, strukturu, strategii a kulturu organizace. Nicméně, než se pustíme do stěžejního rozboru - určování síly organizační kultury a statistické analýzy dat - je nejdříve nutné vymezit základní charakteristiky organizační kultury (prvky, orientace - typ, pojetí) a následně se zabývat samotným smyslem a účelem organizační kultury jako samostatné komponenty a také vztahy s ostatními komponentami v organizaci.

Některé nejčastěji zmiňované **prvky organizační kultury** lze odvodit z výše uvedených definic. Mezi prvky uváděné v managementu organizací však patří: *sdílené hodnoty, proces socializace, rituály a zvyky, příběhy a firemní jazyk, resp. žargon*. Na základě hodnocení těchto prvků byla hodnocena i síla organizační kultury.

Při určování **typu** narazíme na první komplikaci, neboť určení typu není v případě organizační kultury tak jednoznačné, záleží na úhlu pohledu. Pokud bychom své úvahy založili čistě na dostupné české i zahraniční odborné literatuře, zvažovali bychom některý z typů organizační kultury v rámci typologie Harrisona (1972), Handyho (1981), Scheina (1985) či Williamse a kol. (1989). Všechny tyto typologie rozlišují čtyři typy organizační kultury, jejichž podstata a obsah jsou vždy stejné, pouze s tím rozdílem, že každý autor jednotlivé typy nazývá odlišně. Například Williams a kol. klasifikuje typy organizační kultury následovně<sup>245</sup>:

- Orientace na moc – organizace se pokoušejí ovládat své prostředí a ti, kteří vykonávají moc, se snaží udržovat své podřízené pod svou absolutní kontrolou.
- Orientace na roli zdůrazňuje legalitu, legitimitu a odpovědnost. Důležité jsou hierarchie a postavení.
- Orientace na úkol se zaměřuje na splnění úkolu. Autorita a moc jsou založeny na odpovídajících znalostech a schopnostech.
- Orientace na lidi – organizace existuje v první řadě proto, aby sloužila potřebám svých členů. Od jedinců se očekává, že budou jeden druhého ovlivňovat svým příkladem a svou užitečností.

Podobnou typologii organizační kultury využívá i management organizací: *orientace na moc, orientace na roli, orientace na výsledky, orientace na člověka*.

Pokud bychom ovšem své úvahy založili na jiných úhlech pohledu, mohli bychom rozlišovat i zcela jiné typy organizační kultury. Pokud bychom vycházeli například z poznatků

<sup>245</sup> ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy, 10. vyd. Praha, Grada Publishing 2007, str. 263, ISBN 978-80-247-1407-3



strategického managementu<sup>246</sup>, mohli bychom rozlišovat takové kategorie jako *přirozená či řízená organizační kultura*. Pro určení typu je tedy zásadní úvaha, zda se organizační kultura v organizaci vyvíjí buď přirozeně - samovolně se utváří, nebo řízeně - je záměrně budována. U přirozené organizační kultury je jakýkoliv proces jejího utváření a vývoje neplánovaný, bez zásahu nějaké vyšší, nadřízené instance. Nelze zde vysledovat jakýkoliv dlouhodobější záměr nebo dokonce nátlak vytvořit či uměle vypěstovat nějaký pro organizaci vhodný druh kultury, který by vyhovoval strategii a záměrům organizace. Zjednodušeně řečeno, takto vzniklá kultura do detailů nekopíruje ani strukturu, ani strategii organizace, ale žije si svým vlastním životem. Není založena na plánování a nazírání do budoucnosti, ale je spíše reakcí na již vzniklé situace ve firmě, tedy velmi silně vychází z historie organizace. Takto vzniklá organizační kultura je posilována zevnitř, od jednotlivých jejích členů, nikoliv vnějšími zásahy a snahami vedení organizace, či dokonce vlivy z vnějšku organizace, tím se nenásilně přizpůsobuje případným změnám, je silnější a více užitečná při naplňování cílů jejích členů. Přirozeně vzniklou organizační kulturu její členové nezpochybňují a vnímají ji jako obvyklý způsob firemního chování, který je v organizaci bez větších problémů užíván opakovaně, až automaticky, po řadu let. Problém s přirozeně vytvořenou organizační kulturou vyvstane až tehdy, když je třeba uskutečnit v organizaci zásadní změny, které vyžadují rychlou reorganizaci a rychlé reakce na rychle se měnící podmínky a prostředí. Tyto změny samozřejmě vytvoří tlak na změnu organizační kultury a to představuje neadekvátní a nepřiměřený zásah do samostatného života a samostatné evoluce organizační kultury. Lze předpokládat, že tyto náhlé změny vytvoří v organizaci nesoulad mezi kulturou a strategií. V tomto případě je konzistence kultury a strategie spíše otázkou náhody, neboť nelze odhadnout, zda nastolené změny v organizaci a jim odpovídající nová strategie bude nebo nebude slučitelná s životem organizační kultury - bude převládat strategie nad kulturou nebo kultura nad strategií. Takto vzniklá situace by se dala popsat asi takto: „Vyzkoušíme, chvíli počkáme a pak uvidíme.“ Ze strategického hlediska je tento typ kultury pro organizaci jako celek spíše nevyhovující. Svě využití ovšem najde v nejrůznějších subkulturách, které v organizacích vznikají.

Na rozdíl od značně uvolněné přirozené kultury většina organizací buduje svou kulturu vědomě, plánovitě a se strategickým výhledem tak, aby podporovala veškeré snahy organizace v budoucnu. Takto vzniklá organizační kultura je výsledkem úspěšně zavedených strategických rozhodnutí a je tedy záměrně, avšak většinou uměle, vytvářena. Organizační kultura z tohoto pohledu naplňuje charakteristiky uměle vytvořeného objektu, jež je závislý na rozhodnutích a aktivitách organizace jako celku. Nežije svým vlastním životem, ale životem celé organizace a jejích jednotlivých komponent. Výhodou tohoto druhu kultury je to, že umožňuje rychlé přizpůsobení se změnám a to je bezesporu značnou výhodou organizace v dnešním rychle se měnícím tržním prostředí.

Organizační kultura vzniklá přirozeným či řízeným vývojem má samozřejmě své klady i záporů a nelze jednoznačně určit, zda je lepší ten či onen druh kultury. Vždy záleží na organizaci, jejíž je součástí, a na situace uvnitř i vně organizace. Lze pouze shrnout typické projevy obou druhů. Přirozeně vytvořená organizační kultura stojí na základech položených v minulosti a je opřena o pilíře vesměs špatně rozpoznatelných a obtížně ovlivnitelných vzorců chování, které jsou zcela zakořeněny v jednotlivých členech organizační kultury. To způsobuje, že takto vzniklá kultura je v podstatě rigidní a neměnná, těžko ovlivnitelná či řiditelná v době zásadních strategických změn. Je schopna pouze reakce na daný stav a není schopna předcházet strategické změně. Takto přirozeně a svévolně vzniklou organizační

<sup>246</sup> KOVÁŘ, F.; KRCHOVÁ, H.: Strategický management, 1. vyd. Praha, Vysoká škola ekonomie a managementu 2007, 178 s. ISBN 978-80-86730-29-5

kulturu lze ale považovat za stabilnější a silnější minimálně z pohledu jejích členů, neboť je přímým a čistým odrazem jejich vlastních vzorců chování, do kterého není dovoleno zasahovat nikomu zvenčí, neboť takový zásah by se zcela jistě setkal se značným odporem a byl by považován za akt narušující poklidný život v rámci kultury. Naopak záměrně budovaný typ organizační kultury značně přispívá v procesu tvorby a zavádění strategie, neboť její vývoj je zcela přesně řízen a ovlivňován tak, aby byl společně s ostatními komponentami nositelem synergického efektu a přispěl maximální měrou k dosahování strategických cílů organizace. Takto vzniklý druh kultury sice plně podporuje záměry organizace jako celku, ale pro jednotlivé členy nevytváří příliš klidné či příjemné prostředí, takže kulturu berou spíše jako další organizační normu či nařízení, které je třeba v případě potřeby respektovat a přizpůsobit se mu. Většinou takovou kulturu nepřijmou za zcela vlastní a automaticky sdílenou. Nicméně, tento druh kultury je vhodnější a organizaci více přínášející přinejmenším v takových situacích, jako je zavádění nové strategie, zavádění nových metod či změna ve vedení organizace.

### **Vztah organizační kultury k ostatním komponentám organizace**

Z výše uvedeného vyplývá, že organizační kultura není izolovaná od ostatních komponent organizace, ale je s nimi ve vzájemném vztahu. V organizaci lze rozlišit tyto komponenty, které představují základní stavební kameny každé organizace<sup>247</sup>: prostředí, strategii, strukturu a organizační kulturu.

Z pohledu managementu organizace lze za nejdůležitější označit **vztah mezi kulturou a strategií (faktor zaměření)**. Mezi kulturou a strategií existuje oboustranně determinující vztah, tzn., že strategie působí na kulturu a zároveň kultura působí na strategii. Vliv kultury na strategii je nejpatrnější při implementaci strategie, přičemž záleží především na tom, jak silná je kultura uvnitř organizace a nakolik jsou jednotlivé prvky organizační kultury v souladu s vytyčenou strategií, neboli, jak moc jsou vnímány a sdíleny hodnoty přenášené z vize, poslání a cílů organizace na její členy. Pokud tedy nastává soulad, tzn., že hodnoty jsou nejen vnímány, ale i sdíleny, stává se organizační kultura podpurným faktorem implementace strategie. Nenastane-li soulad, je kultura spíše bariérou při implementaci strategie a mezi kulturou a strategií vzniká konflikt. Na druhé straně strategie ovlivňuje kulturu tak, že utváří její obsah. To znamená, je-li strategie organizace srozumitelná a blízká všem jejím členům až tak, že se s ní ztotožňují, stává se z ní určitý vzorec chování, který se dříve či později stává samozřejmostí pro všechny členy organizace. V takové situaci strategie odpovídá kultuře, což je podmínkou úspěšnosti organizace, neboť má v první řadě vliv na výkonnost jedinců a následně na výkonnost celé organizace.

Za základ **vztahu mezi kulturou a strukturou (faktor integrace)** organizace lze považovat pracovní místo a roli. Pracovní místo je spojeno s povahou vykonávané práce, zatímco role je spojena spíše s přístupem k vykonávané práci. Popis pracovního místa udává požadované výsledky, které by měl jedinec zastávající dané pracovní místo dosahovat, avšak popis role udává požadavky na schopnosti, dovednosti a chování jedince potřebné k dosažení požadovaných výsledků. Pracovní místo je tedy spjato s výkonem či výkonností jedince, zatímco pracovní role váže na pojmy jako je oddanost, angažovanost či loajalita. Pokud v organizaci dochází k souladu mezi strukturou a kulturou, jedinci zastávající jednotlivá pracovní místa plní sjednané úkoly a současně mají jasnou představu o svých rolích, mají příležitost k využívání svých schopností při plnění úkolů, což je činí spokojenějšími, oddanějšími, loajálnějšími a v důsledku i výkonnějšími. Jinými slovy, stávají se tzv.

<sup>247</sup> PIROŽEK, P.: Management ziskových a neziskových organizací, zkrácená verze habilitační práce. Brno, Vitium 2005, 30 s. ISBN 80-214-2995-X

klíčovými zaměstnanci organizace, kteří podávají maximální výkon a současně jsou vysoce loajální nejen své práci, ale i dané organizaci.

Z jiného úhlu pohledu lze na kulturu nahlížet jako na jednu z forem organizační struktury, a sice jako na strukturu neformální. Veber definoval neformální strukturu jako „sít' osobních a sociálních vztahů vznikajících spontánně v průběhu mezilidských interakcí“<sup>248</sup>. Tentýž autor rovněž definoval kulturu organizace jako „typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy. Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení.“<sup>249</sup> Pro oba pojmy jsou tedy stěžejní mezilidské vztahy v organizaci, jež jsou spontánní, nenucené, a jsou společně udržované.

**Vztah mezi kulturou a prostředím (faktor identity)** je založen na pojetí chování jednotlivců a skupin v organizaci. Jak ze samotného názvu vyplývá, zájmem tohoto faktoru je identifikace jedince v první řadě se skupinou, jíž je členem, ale také celou organizací. Pokud se jedinec identifikuje s pravidly skupiny, zpravidla se stane jejím plnohodnotným a uznávaným členem. Jedině v případě dokonalé identifikace, souhry a spolupráce jednotlivých členů skupiny, může vzniknout tzv. zcela vyladěný tým, který může dosáhnout synergického efektu. Pokud se ale jedinec s pravidly skupiny neidentifikuje, většinou je z této skupiny vyloučen, je izolován a v takovém případě sleduje v organizaci pouze své vlastní zájmy, nikoliv zájmy celku.

#### **Analýza organizační kultury z pohledu managementu organizací**

U vybraných organizací (celkem 25 organizací) byl zjištěn stav organizační kultury na základě popisu:

1. vybraných prvků organizační kultury: sdílené hodnoty, proces socializace, rituály a zvyky, příběhy, jazyk (žargon),
2. typu (orientace) organizační kultury: orientace na výsledky, orientace na role, orientace na člověka, orientace na moc,
3. pojetí organizační kultury: formální (pokud je kultura orientována na role či člověka) a neformální (pokud je kultura orientována na výsledky či moc).

Dle přítomnosti/nepřítomnosti vybraných prvků byla odvozena síla organizační kultury: silná, spíše silná, střední, spíše slabá, slabá. Četnosti jednotlivých stupňů síly organizační kultury zachycuje Tab. 1.

Tab. 1 Tabulka četností - podle stupně síly organizační kultury

	<i>slabá</i>	<i>spíše slabá</i>	<i>střední</i>	<i>spíše silná</i>	<i>silná</i>	<b><i>Celkový součet</i></b>
<i>absolutní četnost</i>	1	2	1	8	13	<b>25</b>
<i>relativní četnost</i>	0,04	0,08	0,04	0,32	0,52	<b>1</b>

Zdroj: vlastní statistická analýza dat

Následně byly zkoumány vazby síly organizační kultury na ostatní komponenty organizace (strategii, strukturu a prostředí). Pro tyto účely byly vybrány čtyři prvky, které charakterizují

<sup>248</sup> VEBER, J. a kol.: Management – základy, prosperita, globalizace, 1. vyd. Praha, Management Press 2000, str. 118. ISBN 80-7261-029-5

<sup>249</sup> VEBER, J. a kol.: Management – základy, prosperita, globalizace, 1. vyd. Praha, Management Press 2000, str. 632. ISBN 80-7261-029-5

tyto komponenty, a sice historie, velikost organizace, právní forma a existence zahraniční mateřské centrály.

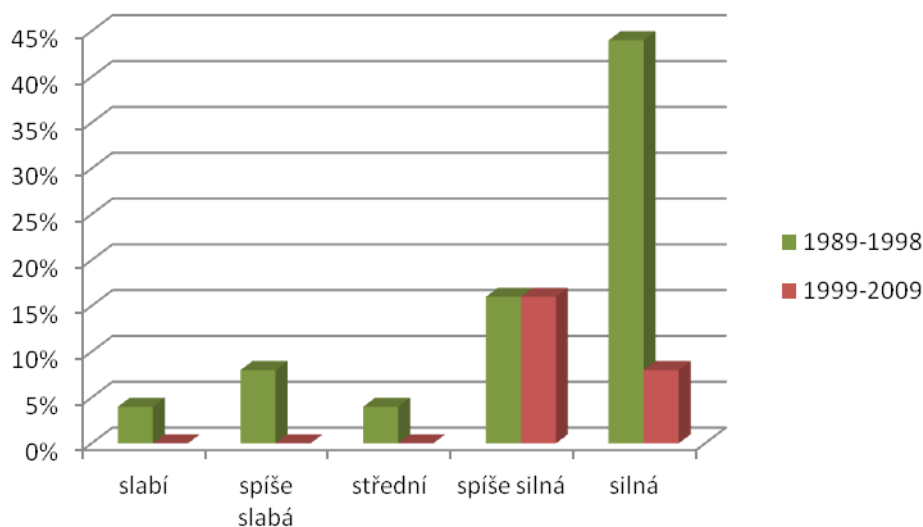
Jako první byl analýze podroben vztah mezi silou organizační kultury a historií dané organizace, jež byla reprezentována rokem založení organizace. U organizace s určitou historií, založené před rokem 1999, lze očekávat silnou kulturu, neboť po dobu její existence měli členové této organizace (zaměstnanci i vedení organizace) dostatek času na to, aby sladili své jednání a chování, zvykli si na procesy probíhající uvnitř organizace, utvořili si určité zvyky a rituály, vytvořili specifický firemní jazyk, začali sdílet hodnoty organizace a tak maximální měrou přispívali k naplňování cílů organizace. Výsledky analýzy zachycuje Tab. 2 a Graf 1.

Tab. 2 Vzájemný vztah síly organizační kultury a historie organizace

<b>Rok založení</b>	<b>Síla kultury organizace</b>					<b>Celkový součet</b>
	<i>slabá</i>	<i>spíše slabá</i>	<i>střední</i>	<i>spíše silná</i>	<i>silná</i>	
1989-1998	1 (4 %)	2 (8 %)	1 (4 %)	4 (16 %)	11 (44 %)	<b>19 (76 %)</b>
1999-2009	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	4 (16 %)	2 (8 %)	<b>6 (24 %)</b>
<b>Celkový součet</b>	<b>1 (4 %)</b>	<b>2 (8 %)</b>	<b>1 (4 %)</b>	<b>8 (32 %)</b>	<b>13 (52 %)</b>	<b>25 (100 %)</b>

Zdroj: vlastní statistická analýza dat

Graf 1 Vzájemný vztah síly organizační kultury a historie organizace



Zdroj: vlastní zpracování výsledků statistické analýzy dat

Z analýzy dat vyplývá, že historie je skutečně jednou z proměnných, u které lze vysledovat určitý vztah se silou organizační kultury. Organizace, které vznikly v letech 1989 až 1998 vykazují v 11-ti případech silnou organizační kulturu, zatímco organizace, které byly založeny v letech 1999 až 2009, mají silnou organizační kulturu pouze ve 2 případech, tzn. převazuje u nich spíše silná organizační kultura (konkrétně u 4 analyzovaných organizací). Zajímavé je rovněž zjištění, že u podniků, které vznikly v letech 1989 až 1998 byla v několika případech identifikována slabá či spíše organizační kultura. Toto může být způsobeno např. pravidly, normami, návyky, hodnotami a postoji přežívajícími v podniku ještě z dob totalitního režimu, neboť několik analyzovaných podniků navázalo svou existencí na státní podniky vzniklé před rokem 1989.

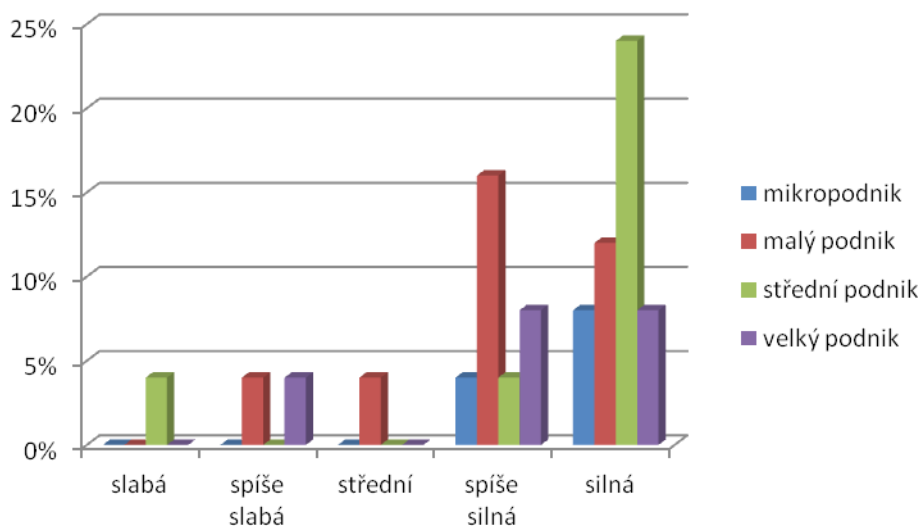
Dále byl analyzován vztah síly organizační kultury a velikosti organizace. Zde byl ověřován předpoklad, že silná kultura je typická pro organizace střední a velké, neboť organizace této velikosti mohou věnovat oblasti organizační kultury dostatečnou pozornost. Většinou je to způsobeno existencí odborného – personálního oddělení, které může věnovat utváření, vývoji či ovlivňování organizační kultury a interakci s ostatními komponentami v organizaci nejen dostatek času, ale i lidských a finančních prostředků. Zda byl tento předpoklad správný či nikoliv odhaluje Tab. 3 a Graf 2.

Tab. 3 Vzájemný vztah síly organizační kultury a velikosti organizace

<b>Velikost organizace</b>	<b>Síla kultury organizace</b>					<b>Celkový součet</b>
	<i>slabá</i>	<i>spíše slabá</i>	<i>střední</i>	<i>spíše silná</i>	<i>silná</i>	
<i>mikropodnik</i>	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (4 %)	2 (8 %)	<b>3 (12 %)</b>
<i>malý podnik</i>	0 (0 %)	1 (4 %)	1 (4 %)	4 (16 %)	3 (12 %)	<b>9 (36 %)</b>
<i>střední podnik</i>	1 (4 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (4 %)	6 (24 %)	<b>8 (32 %)</b>
<i>velký podnik</i>	0 (0 %)	1 (4 %)	0 (0 %)	2 (8 %)	2 (8 %)	<b>5 (20 %)</b>
<b>Celkový součet</b>	<b>1 (4 %)</b>	<b>2 (8 %)</b>	<b>1 (4 %)</b>	<b>8 (32 %)</b>	<b>13 (52 %)</b>	<b>25 (100 %)</b>

Zdroj: vlastní statistická analýza dat

Graf 2 Vzájemný vztah síly organizační kultury a velikosti organizace



Zdroj: vlastní zpracování výsledků statistické analýzy dat

Výsledky analýzy i v tomto případě potvrdili předpoklad vazby organizační kultury a velikosti organizace. Ovšem nejsou tak jednoznačné, jako v předešlém sledování. Silnou organizační kulturu totiž nevykazují pouze velké a střední podniky, jak bylo předpokládáno, ale i mikropodniky. Přičemž nejčastěji byla identifikována silná kultura v podnicích střední velikosti, konkrétně v 6-ti případech. Pouze v případě malých podniků převazuje spíše silná organizační kultura. Toto lze vysvětlit např. tím, že v mikropodnicích byla často popsána tzv. rodinná atmosféra, která vytváří základ pro vznik silné organizační kultury, neboť malý počet zaměstnanců vede k tomu, že se všichni velmi dobře znají, vedení společnosti má ke svým

podřízeným velmi blízko, takže např. komunikace strategie či jiné zásadní oblasti v organizaci je většinou velmi efektivní. Navíc, v mikropodnicích jsou velmi často zaměstnání rodinní příslušníci, kteří mají zcela jiný vztah k organizaci – osobní vztah, než ostatní zaměstnanci. V případě vzniku jakýchkoliv situací, které by mohly oslabit organizační kulturu, dochází velmi rychle k zásahu vedení organizace, neboť není potřeba překonávat několik organizačních úrovní. Naopak velké podniky mají oblast organizační kultury velmi často zpracovanou v podobě psaných pravidel či předpisů, a tak se stává závaznou normou, kterou by její členové měli dodržovat. Pokud je ale dodržování takto vytvořených norem příliš razantně vynucováno vedením organizace, přichází organizační kultura jako celek o svou přirozenou sílu. Proto zřejmě došlo ke shodě v počtu organizací, které vykazují spíše silnou a silnou organizační kulturu. Sdílení norem či hodnot musí být dobrovolné, jinak ztrácí svůj význam a oslabuje kulturu organizace.

V případě analýzy vztahu síly organizační kultury a právní formy podnikání byl ověřován předpoklad, že silnou či spíše silnou organizační kulturu budou v převažujícím počtu vykazovat kapitálové společnosti, resp. společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti. Bohužel ale došlo k tomu, že ve vzorku organizací nebyla ani jedna osobní společnost (veřejná obchodní společnost či komanditní společnost) a příliš malé zastoupení živností a ostatních právních forem podnikání, viz Tab. 4, a proto nebylo možné tento předpoklad ověřit, resp. nebylo možné porovnávat organizační kulturu kapitálových společností a ostatních společností.

Tab. 4 Tabulka četností – podle právní formy podnikání

	<i>živnos t</i>	<i>v.o.s.</i>	<i>k.s.</i>	<i>s.r.o.</i>	<i>a.s.</i>	<i>jiná</i>	<b><i>Celkový součet</i></b>
<i>absolutní četnost</i>	1	0	0	13	10	1	<b>25</b>
<i>relativní četnost</i>	0,04	0,00	0,00	0,52	0,40	0,04	<b>1</b>

Zdroj: vlastní statistická analýza dat

Jako poslední byl sledován vztah síly organizační kultury a existence zahraniční mateřské centrály, neboť ve vzorku byl identifikován poměrně velký počet podnikatelských jednotek (dceřiných společností) v rámci nadnárodních podniků, celkem 13 (52 %) z analyzovaných organizací. V takových případech lze předpokládat určitý vliv zahraniční mateřské centrály také v oblasti organizační kultury. Dceřiné společnosti jsou velmi často nuceny přejímat „pravidla hry“ mateřské společnosti. A vzhledem k tomu, že se velmi často jedná o razantně odlišnou kulturu zahraniční mateřské centrály, mohou mít dceřiné společnosti a jejich zaměstnanci značné problémy s přijetím kultury vytvořené a vyžadované centrálou. V takovém případě, kdy se projevuje snaha zahraniční mateřské centrály o vytváření globální kultury, může docházet u dceřiných společností k oslabování jejich vlastní organizační kultury, protože zaměstnanci budou mít problémy s přijetím kulturně odlišných hodnot, postojů, zvyků apod. Na druhou stranu, pokud budou dceřiné společnosti vykazovat určitou míru autonomie v oblasti vytváření a vývoje organizační kultury, mohou vykazovat i vysoký stupeň organizační kultury, neboť jejich kultura si bude žít vlastním životem, podle vlastních pravidel, která jsou zaměstnancům kulturně bližší.

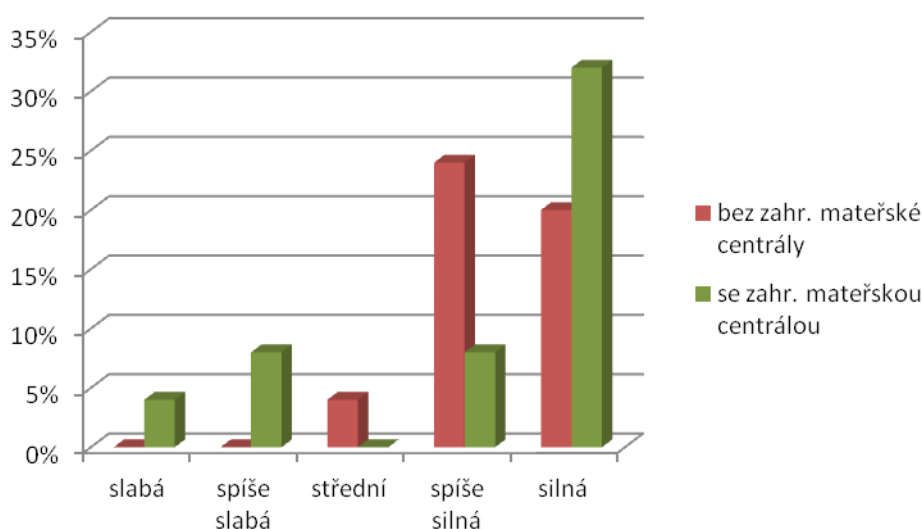
Proto se domnívám, že v tomto případě bude mít vliv na sílu organizační kultury spíše rozsah autonomie dceřiné společnosti jako takové, než pouhá existence/neexistence zahraniční mateřské centrály. A jak potvrzuje Tab. 5 a Graf 3, skutečně není výrazný rozdíl v síle organizační kultury u společností se zahraniční mateřskou centrálou a společností, které nejsou součástí nadnárodní společnosti.

Tab. 5 Vzájemný vztah síly organizační kultury a existence zahraniční mateřské centrály

<i>Existence/neexistence zahraniční mateřské centrály</i>	<i>Síla kultury organizace</i>					<i>Celkový součet</i>
	<i>slabá</i>	<i>spíše slabá</i>	<i>střední</i>	<i>spíše silná</i>	<i>silná</i>	
<i>bez zahraniční mateřské centrály</i>	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (4 %)	6 (24 %)	5 (20 %)	<b>12 (48 %)</b>
<i>se zahraniční mateřskou centrálou</i>	1 (4 %)	2 (8 %)	0 (0 %)	2 (8 %)	8 (32 %)	<b>13 (52 %)</b>
<b><i>Celkový součet</i></b>	<b>1 (4 %)</b>	<b>2 (8 %)</b>	<b>1 (4 %)</b>	<b>8 (32 %)</b>	<b>13 (52 %)</b>	<b>25 (100 %)</b>

Zdroj: vlastní statistická analýza dat

Graf 3 Vzájemný vztah síly organizační kultury a existence zahraniční mateřské centrály



Zdroj: vlastní zpracování výsledků statistické analýzy dat

Celkem 11 společností bez zahraničního vlivu mateřské společnosti vykazuje spíše silnou či silnou organizační kulturu. V případě společností s existencí zahraniční mateřské centrály byla spíše silná či silná organizační kultura definována u 10 organizací. Rozdíl mezi společnostmi je tedy zanedbatelný. U třech společností s existencí mateřské centrály byla zjištěna slabá či spíše slabá kultura. Toto může být způsobeno právě nesouladem mateřské a dceřiné organizační kultury a neschopností či nemožností zaměstnanců „vstřebat“ kulturu, která je vyžadována centrálou.

## ZÁVĚR

Nicméně, samotná silná organizační kultura nezaručí úspěch organizace jako celku. Záleží samozřejmě i na ostatních komponentách a na tom, jak jsou uspořádány a jak působí jedna na druhou. To, aby uspořádání všech komponent, působících v organizaci, bylo situačně a strategicky vhodné a podporovalo výkonnost organizace, je hlavním úkolem vrcholového managementu organizace. Nemůže ale počítat s tím, že existuje nějaký zaručený recept na „uvaření“ nejlepší a univerzálně fungující organizační kultury, ale naopak si musí být vědom toho, že každá organizační kultura je jedinečná a vhodná pouze pro danou strukturu, dané

prostředí a danou strategii. Vytvoření takové kultury vyžaduje řízení, které respektuje existenci a bezesporu silnou pozici kultury v organizaci. Tím organizace získá konkurenční výhodu, která je v podstatě nenapodobitelná.

Výsledky analýzy ale nelze považovat za jednoznačné a prokazatelné, neboť prvotní analýza byla provedena pouze u 25-ti organizací, což je statisticky malý vzorek. Výhledově budou analyzovány i další organizace a kromě neformálních postupů statistické analýzy (absolutní četnosti, relativní četnosti, kontingenční tabulka) budou uplatněny i formální postupy, např. Chí-kvadrát test dobré shody, resp. Chí-kvadrát test nezávislosti, a ordinální regrese. Prozatím lze konstatovat pouze to, že bezpochyby existují určité vztahy mezi jednotlivými komponentami organizace, resp. silou organizační kultury a prvky, které charakterizují ostatní komponenty. Prozatím ale nelze určit, zda jsou tyto vztahy jednosměrné či dvousměrné, zda jsou statisticky významné a dostatečně průkazné. Toto bude předmětem další fáze analýzy.

## LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*, 10. vyd. Praha, Grada Publishing 2007, 800 s., ISBN 978-80-247-1407-3
- [2] ARMSTRONG, M.: *Armstrong's handbook of human resource management practice*, 11. vyd. London, Kogan Page 2009, 1062 s., ISBN 978-0-7494-5242-1
- [3] KOVÁŘ, F.; KRCHOVÁ, H.: *Strategický management*, 1. vyd. Praha, Vysoká škola ekonomie a managementu 2007, 178 s. ISBN 978-80-86730-29-5
- [4] LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kolektiv: *Organizační kultura – od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*, 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2004, 176 s., ISBN 80-247-0648-2
- [5] MARTIN, J.: *Cultures in organizations: free perspectives*, 1. vyd. New York, Oxford University Press 1992, 228 s., ISBN 0-19-507164-6
- [6] PIROŽEK, P.: *Management ziskových a neziskových organizací, zkrácená verze habilitační práce*. Brno, Vitium 2005, 30 s., ISBN 80-214-2995-X
- [7] SCHEIN, E.: *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Jossey Bass Publisher: 1992, str. 12, ISBN 0-7879-4699-0
- [8] VEBER, J. a kol.: *Management – základy, prosperita, globalizace*, 1. vyd. Praha, Management Press 2000, 700 s., ISBN 80-7261-029-5
- [9] WILSON, D.; ROSENFELD, R.H.: *Managing organizations*. London, McGraw-Hill Book Company 1990, str. 229.

Ing. Tereza Vinšová  
VŠE v Praze, Fakulta managementu  
Jarošovská 1117/II  
37701 Jindřichův Hradec  
[vinsova@fm.vse.cz](mailto:vinsova@fm.vse.cz)



# Marketing management a subjekty veřejné správy

## Marketing management and subjects of the public administration

Pavel Vyleťal

### ANOTACE

Obsahem článku je stanovisko k možnosti využití marketing managementu u subjektů veřejné správy. Vysvětluje důvody pro jeho rozvoj i ve veřejném sektoru s cílem obnovení důvěry v činnosti subjektů veřejné správy. Identifikuje základní pojmy a přístupy, vymezuje prostor pro využití marketing managementu a upozorňuje na předpoklady související s jeho uplatněním.

### KLÍČOVÁ SLOVA

Akvizice, hodnota, marketing, management, nákup, potřeba, proces, produkt, subjekt veřejné správy, zákazník.

### ANNOTATION

The content of this article show the standpoint of the possibility of improvement the marketing management by the subjects of the public administration. There is explaining the reasons for marketing management development also in the public sector with the target of restoring the confidence in activity of subjects of the public administration in the article. It identifies basic conceptions and accesses. It determinates the space for using marketing management and draws the attention on premises which are connecting with its use.

### KEY WORDS

Acquisition; product value; marketing; management; purchase; demand; process; product; subjects of the public administration; customer.

### ÚVOD

Doba 21. století přináší řadu nových skutečností, se kterými se postupně musí vyrovnat také veřejný sektor prostřednictvím subjektů veřejné správy (dále jen SVS). Musí na ně reagovat z důvodu obhájení svých pozic a prosazení existenční nutnosti v rámci příslušného státoprávního uspořádání. Výdaje SVS se každoročně zvyšují. Nejen proto je nezbytné aktivně se zabývat možnostmi aplikace a implementace postupů, pravidel, metod a nástrojů, v rámci nichž dosahují podnikatelské subjekty v řadě případů respektu ze strany veřejnosti, včetně rozvoje aktivit a produktů, které vedou k uspokojování konkrétních potřeb zákazníků i jejich vlastních. Předmětem příspěvku je pokus ještě hlouběji rozvinout debatu o možném modelu řízení subjektů veřejné správy, nalézt prostředek, jak změnit současný názor na fungování veřejného sektoru, na selhávání státní a municipální byrokracie, která neumí v plném rozsahu zabezpečit optimální čerpání veřejných financí prostřednictvím SVS. „*Organizace trvají, když se mění*“<sup>250</sup>. Nelze tedy v určitém pojetí konzervovat způsobilost jakéhokoliv subjektu zabezpečovat své poslání. Způsobilost musí procházet neustálou řízenou změnou v zájmu existence trvání organizace, jako stále rozvíjejícího socio-technického systému.

<sup>250</sup> NENADÁL J., a kol. *Integrovaný systém řízení Svazek 2*. Praha : Verlag Dashöfer ISBN část 7, díl.1, s.1

## CÍL A METODIKA

Cílem článku je seznámit s výsledky zkoumání, zda by mohly být splněny požadavky na zvýšení ekonomizace veřejného sektoru právě cestou uplatnění marketingové filosofie, vybraných principů, nástrojů a metod<sup>251</sup>. Byla zvolena pracovní hypotéza: Existuje možnost, aplikovat a implementovat do prostředí veřejné správy styl řízení - marketing management, který úspěšně využívají podnikatelské subjekty.

Metodologicky byl zvolen přístup, kdy nebylo postupováno od ověřených dat a přísně logického rámce, ale na základě získaných znalostí a seznámení s problematikou, bylo usuzováno z dějů, které obklopují zkoumanou oblast – subjekty veřejné správy a jejich řízení a tento stav byl porovnáván s probíhajícími ději v podnikatelském sektoru. Výsledkem první části zkoumání byly určité dohady např. o produktu SVS, o existenci stylu řízení SVS. V další fázi byly vyhledávány námitky, proč by měly a mohly být uvedené dohady vadné a zda hypotéza o aplikaci a implementaci naznačeného stylu řízení je důvěryhodná. Výsledkem zkoumání a odpovědí na námitky bylo formulování důvodů, předpokladů pro uplatnění marketing managementu u subjektů státní správy.

## VÝSLEDKY

### 1. Důvody rozvoje marketing managementu ve veřejné správě

Chování subjektů veřejné správy lze ukázat na základním vztahu tržní ekonomiky, kterým je svobodná směna. Vztah koupě a prodeje je postaven na vztazích polarit a symetrie. Kupující a prodávající jsou „přitahováni“ zájmem o produkt a zároveň se „odpuzují“ opačným zájmem, o vyšší ceny. Konkrétní rovnováha se dotváří dohodnutím o směně. Hodnocení jednotlivých typů vztahů k produktům a penězům lze řešit prostřednictvím kritéria hodnocení, které působí kladně nebo záporně pro rozvoj tržní ekonomiky. Kritérium – chceme vztah, který vytváří maximum potřeb, které pak maximálně uspokojuje. Při hodnocení tedy uvažujeme, jak daný typ vztahu (nebo jakýkoliv prvek ekonomiky) k takové ekonomice přispívá (označení znaménkem + ekonomicky racionální a efektivní jednání, znaménko – opak)<sup>252</sup>.

Obr. č. 1 4 typy vztahů koupě – respektive upotřebení peněz

		PRO KOHO UPOTŘEBENY?			
		PRO SEBE pak vztah		PRO CIZÍ pak vztah	
		K PRODUKTU	K PENĚŽŮM	K PRODUKTU	K PENĚŽŮM
ČÍ JSOU PENÍZE?	MOJE	VZTAH I.		VZTAH II.	
		+	+	-	+
	CIZÍ	VZTAH III.		VZTAH IV.	
		+	-	-	-

Zdroj: VRECIÓN, V. *Teorie a metody poznání*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati. 2008. ISBN 978-80-7318-658-6. s. 38.

<sup>251</sup> Marketing jako proces zahrnuje čtyři základní složky, z toho první tři jsou marketingové principy a čtvrtá je souborem nástrojů a technik, které umožňují kvantifikovatelnou implementaci marketingových principů. Prvním principem je marketingová strategie a koncepce uplatněná prostřednictvím řídicího procesu, představuje filosofii marketingu, s akcentováním potřeb zákazníka, které klade na první místo. Druhým principem je proces marketingového plánování, jenž zahrnuje komplexní plánovací proces spojený s formulováním cílů firmy v dosažitelných budoucích obdobích, s určením postupů, pomocí nichž bude jednotlivých cílů dosaženo. Třetím principem je marketingový mix, který představuje kombinaci dílčích složek, jež ovlivňují efektivitu a účinnost podnikatelských aktivit. Marketingové nástroje pak představují soubor technik a metod používaných pro strategické plánování a marketingové rozhodování. Podle COOPER, J., LANE, P. *Marketingové plánování*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-641-2. s. 18.

<sup>252</sup> VRECIÓN, V. *Teorie a metody poznání*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati. 2008. ISBN 978-80-7318-658-6. s. 35-36.

Vztah I je polární, symetrický a efektivní, je usilováno o maximalizaci získané hodnoty produktu a minimalizaci vydání peněz. Vztahy II a III se vyznačují nesymetrií a jsou nepolární, vůči sobě inverzní. Ve vztahu II produkt není prioritní, je usilováno s maximální péčí o minimalizaci vydání, i když konkrétní příjemce produktu (cizí) může mít zájem o maximalizaci hodnoty produktu, nemůže tuto skutečnost ovlivnit. Ve vztahu III není snahou minimalizovat vydání, i když tato možnost existuje a je ovlivnitelná (peníze jsou cizí), prioritní je produkt a maximalizace jeho hodnoty (je určena pro mě). Vztah IV. Jedná se o nejméně efektivní vztah. Jsou vynakládány cizí peníze pro někoho jiného a v případě není-li hospodařící subjekt (s cizími) zainteresován na minimalizaci výdajů, nebo na maximalizaci hodnoty produktu, není důvod pro jeho aktivaci. Na tomto vztahu je především založeno spotřebovávání peněz v oblasti veřejné správy. Vztah IV je sice symetrický, ale nepolární. Je vztahem, kde přitažlivost zájmu o produkt i odpudivost k výši ceny jsou velmi slabé. „Symetrie tohoto vztahu je vlastně symetrií „nezájmu“ o produkt a cenu“<sup>253</sup>.

Jestliže má být vztah IV stabilnějším (posílení zájmu o produkt a vydání peněz), musí se do fungování vztahů mezi SVS a jeho okolím, (které odebírá jeho produkty, anebo mu produkty dodává) zavést takové prostředky, např. řídicí, motivační, organizační, ekonomické, apod., které budou tuto stabilitu vyvolávat a budou připodobňovat situaci vztahu I. Je však nezbytné si uvědomovat, že nelze nikdy zcela vymýtit vztah IV tím, že např. bude předáno hospodaření SVS v jakékoliv formě do soukromých rukou, ani tím, že budeme maximalizovat byrokratická opatření a omezení pro nápravu stavu ve fungování vztahu IV. Bude chvályhodné, pokud budeme vztah IV pravdivě měřit, řídit a usměrňovat (regulovat). Zde platí v plném rozsahu „řídít lze pouze to, co dokážeme měřit“<sup>254</sup>.

Podnikatelské subjekty úspěšně zejména u top managementu a svých zaměstnanců (kteří z jejich pohledu také hospodaří za cizí a pro cizí) realizují jejich zapojení do vztahů podobajících se vztahu I zejména tím, že iniciativně měří, řídí a regulují jejich projevy a chování.

Jedním z možných prostředků jak toho dosáhnout, může být marketing management v rozsahu jednotlivých principů marketingu, které budou podporovat stabilitu vztahu a jeho orientaci k polaritě a symetrii, pomohou vytvořit přiměřené motivační prostředí.

## 2. Prostor pro uplatnění marketingu managementu

Pro uplatnění marketing managementu u SVS je nezbytné vzít na vědomí, že vztah IV má velmi široké spektrum různých modifikací. Obecně můžeme konstatovat, že při existenci každého ekonomického subjektu (tedy i SVS) pohybujícího se v rámci určité společenské formace existují tyto základní modifikované vztahy:

- mezi produktem(y), které jakýkoliv subjekt vytváří či přijímá, přitom přijmeme tvrzení, že produkt je „cokoli“;
- mezi formou předání či převzetí produktu(ů), a to jak v rámci jakéhokoliv subjektu, tak mimo něj.

<sup>253</sup> VRECIÓN, V. *Teorie a metody poznání*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati. 2008. s. 34-42. ISBN 978-80-7318-658-6.

<sup>254</sup> BAZALA, J., a kol. *Logistika v praxi*. Praha : Verlag Dashöfer, nakladatelství s.r.o., 2006. kap.7.2.4. ISBN 80-86229-71-8.

Modifikované vztahy můžeme cíleně rozvinout do následujících vybraných zásad, popisu pojmů, které důležitým způsobem zdůrazňují vazbu k marketingu:

- K předání či převzetí produktů (od SVS a pro SVS) dochází většinou na základě společensky formulovaných (zákonných a jiných) pravidel. Jednou s forem předání a převzetí produktů může být i směna.
- Existuje zákaznický přístup, tzn. prostřednictvím produktů je vytvářen interaktivní vztah mezi subjektem – poskytovatelem produktu a zákazníkem – příjemcem produktu.
- Jedním z účastníků vztahu je subjekt veřejné správy (SVS), který vystupuje buď v roli:
  - ❖ tvůrce, poskytovatele produktu (např. výplata dávek nemocenského pojištění, dodavatel),
  - ❖ zákazníka - příjemce produktu (příjemce dávky nemocenského pojištění, nabyvatel).
- Zákazník se může za určitých podmínek stát také poskytovatelem jiného produktu, který je pro poskytnutí produktu subjektem veřejné správy nezbytný (např. žádost o důchod, přihlášení se do vypsání výběrového řízení, atp.).
- Zákazníci z hlediska subjektu poskytujícího produkty jsou vnitřní a vnější, a dále jsou minimálně chtění a nechtění.
- Dochází k různým druhům interakcí produktů a účastníků vztahu, např. zákazníci příjemci produktů mohou být při splnění určitých podmínek zastupováni jinými účastníky, kteří produkt přímo nepřijímají.
- Potřeba jednotlivých stran vztahu po produktech je specifické povahy, která může být zákonnou, nárokovou, požadovanou, vnučenou či vynucenou a další. Skutečnosti o specifické povaze potřeb se týkají i konkrétních produktů.
- Poskytované a přijímané produkty a jejich specifikace (a také hodnota) je většinou dána společenskou potřebou a objednávkou (např. zásadami kolektivního vyjednávání občanů prostřednictvím politických procesů, v důsledku zákonů ustanovení, dosažením věku, porušením zákona, atd.) pro uspokojení individuálních zájmů jednotlivců, organizací, apod.
- Poskytování produktů SVS pro zákazníka, příjemce vychází většinou ze zásady „vše co není povoleno, je zakázáno“.
- Přijímání produktů pro SVS (např. v rámci akvizice – nakupování) od dodavatele produktu většinou vychází ze zásady „je povoleno vše, co není zakázáno“.
- Produkty vyskytující se ve vzájemném vztahu z hlediska příjemce produktu nabývají minimálně dvojího charakteru – jsou chtěné a nechtěné.
- Produkt (poskytovaný, nebo nakupovaný, přijímaný) je pro SVS spojen s otázkami: Proč, co, kolik poskytneme komu, kolik kdo dá, eventuálně za co kupuje?
- Průběh poskytování produktů zákazníkovi a přijímání produktu je většinou službou, produktem SVS a na jehož podkladě se odehrávají další související procesy se svými specifickými produkty a vede formulaci prostředí k zabezpečování vlastní činnosti SVS. Produkt - výstup SVS, služba je spojen s otázkami: Proč a jak poskytneme, jak přijímáme, jak nakupujeme, apod.?
- Průběh poskytování produktů a poskytování (přijímané) produkty by měly umožnit účinně měřit potřebu zdrojů, které jsou určeny nejen pro zákazníka, ale i pro potřebu na vlastní činnost SVS.

### 3. Definování marketingu managementu u subjektů veřejné správy

Na základě vymezených vzájemných vztahů plyne, že lze přijmout modifikovanou marketingovou filosofii, protože je zachován zákaznický přístup a dochází k (společensky požadovanému) uspokojení ze vzájemného vztahu subjekt - zákazník. Marketing management umožňuje rozdělení činnosti subjektu do jednotlivých principů, složek, které lze postupně aktivně a systémově řešit.

Naznačíme-li definici marketingu ve veřejné správě, pak: Marketing ve veřejné správě je společenský řídicí proces u SVS v rámci příslušného státoprávního uspořádání, při kterém jsou ostatním subjektům a jeho okolí poskytovány a jsou přijímány produkty, jež byly příslušnými zákonnými a jinými normami prostřednictvím nabídky a poptávky po specifických produktech celospolečenské potřeby určeny k uspokojení specifických potřeb a přání.

Společenský řídicí proces u subjektu veřejné správy může být založen na předpokladu, že marketingovými principy a nástroji (v celém jejich rozsahu) je:

- zjišťována a zajišťována potřeba zákazníka a SVS po produktech specifické povahy,
- zjišťována a zajišťována potřeba SVS po zdrojích pro vytváření specifických produktů celospolečenské potřeby včetně zabezpečování a organizování vlastní činnosti.

Základem pro definování potřeby zákazníka a SVS po produktech specifické povahy je politika státu a obcí, jejichž potřeba je dána různými příčinami – ekonomickými, politickými, sociálními, kulturními, ekologickými, geografickými, apod.,

Základem pro definování potřeby SVS – poptávky po zdrojích na činnost subjektu (materiálních, finančních, personálních, apod.):

- jsou společenské požadavky na vytvářené a předávané specifické produkty SVS pro jejich příjemce a jejich životní cyklus,
- jsou průběhy všech souvisejících procesů vztahujících se k subjektu a okolí (procesů vnitřních a vnějších),
- je identifikace a klasifikace potřeby (kvalitativní i kvantitativní) po nakupovaných produktech na činnost SVS a jejich životní cyklus,
- jsou vnější vlivy, jejich vstupy a výstupy např. globalizační vliv, integrační a bezpečnostní vliv (např. účast ČR v EU, NATO), vliv nové, digitální ekonomiky<sup>255</sup>.
- jsou roviny vnějších vztahů jejich vstupy a výstupy (např. rovina celospolečenského zájmu, nadnárodních zájmů, tržních vztahů, rizik<sup>256</sup>, apod.) v rámci, kterých SVS existuje, a které ovlivňují jeho činnost,
- je skutečnost, že finanční zdroje jsou buď plně, nebo částečně dotovány z veřejných prostředků (státních nebo municipálních).

### 4. Upozornění při uplatnění marketingu managementu

První upozornění se týká samotné možné aplikace a implementace zásad marketingu managementu. Nelze je zavádět u subjektů veřejné správy najednou např. vládním nařízením či přijmout nařízení, jimiž bude realizován. Jsou nutné určité předpoklady. „*Společenské řízení, management nikdy neexistovalo a neexistuje v nějaké abstraktní čisté podobě, vždy je součástí nějaké materiální činnosti lidí*“<sup>257</sup>. Lidé určující poslání SVS a zabezpečující jeho konkrétní činnost (např. top management, zaměstnanci) by měli být vybavení přiměřenými

<sup>255</sup> Podrobněji viz VYLEŤAL, P. *Marketing v Armádě České republiky*. Brno: Univerzita obrany, 2007, ISBN: 978-80-7231-190-3. s.9-42.

<sup>256</sup> Tamtéž s. 43-45.

odbornými znalostmi – vědomostmi (co mají vědět), praktickými dovednostmi (co mají dokázat) a zejména přiměřenou sociální zralostí (jací mají být)<sup>258</sup>. Z toho plynoucí způsobilost (kompetentnost) takových subjektů managementu umožní pravdivé zavádění jednotlivých principů a nástrojů marketingu v rámci jejich činnosti.

Druhé upozornění se týká všudy přítomné změny. Je a bude platit předpoklad, že změna je v současném turbulentním prostředí u SVS v rámci příslušného státoprávního uspořádání součástí společenského vývoje.

Přístup k uplatnění principů a nástrojů marketingu v řízení a činnosti (plánování, realizaci, kontrole) u SVS musí vycházet:

- V případě vnějších vlivů z předpokladu, že budou působit vlivy globální, integrační, bezpečnostní včetně vlivů digitální ekonomiky a další.
- V případě vnitřních vlivů, že stále vznikající změny příslušných zákonných a souvisejících předpisů, řešící stav a poslání SVS včetně působení změn vnitro-organizačních, kdy změny vyvolávají např. opatření řešící zlepšování procesů nebo produktů u příslušného subjektu, apod.

Třetí upozornění se týká vybraného pojmu z marketing managementu, za který lze považovat hodnotu produktu. Hodnota (čehokoliv) není abstraktní, ale musí se stát jasnou popsatelnou, vymezenou konkrétní „věcí“ vzhledem ke skutečnosti, že řídit lze pouze to, co dokážeme měřit. Důraz je kladen na konkretizování představ o hodnotě, kdy hodnotu produktu si můžeme představit, jako: „*to, co je považováno za důležité, čemu jednotlivec či skupina přikládá význam, co je pro jednotlivce či skupinu explicitně či implicitně žádoucí a co ovlivňuje výběr z možných způsobů, nástrojů a cílů činnosti*“<sup>259</sup>.

Subjekty, které se zabývají tvorbou, poskytováním a přijímáním produktů, a mezi ně patří mimo jiné i SVS, musí přihlížet ke skutečnosti, jak lze hodnotu produktu pochopit.

Každá hodnota, se kterou chceme pracovat v ekonomickém prostředí s použitím marketingových nástrojů a principů, si nese s sebou následující atributy<sup>260</sup>:

- Pojmenování hodnoty (*co je považováno za důležité*).  
Název užítku, konkrétního produktu – výstupu procesu, např. dávka nemocenského pojištění - nemocenská, starobní důchod, služba, proces, výrobek, zboží, atd.;
- Ekonomické vyjádření hodnoty (*co ovlivňuje výběr*). Jedná se o stav hodnoty v jeho ekonomickém pojmenování např. cena produktu, určení denního vyměřovacího základu, nebo (druh účtu) - výdaj, příjem, náklad, výnos, apod. vyjádřený příslušnými jednotkami např. peněžní jednotky (v Kč);

<sup>257</sup> VRECIÓN, V. *Teorie a metody poznání*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati. 2008. s. 29. ISBN 978-80-7318-658-6.

<sup>258</sup> PORVAZNÍK, J., LADOVÁ, L., RAJOŠOVÁ, V. *Management i 1. díl*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati. ISBN 978-80-7318-692-0. s. 18.

<sup>259</sup> LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I., a kol. *Organizační kultura*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2004, ISBN 80-247-0648-2. s. 23.

<sup>260</sup> VYLEŤAL, P. a kol. *Ekonomické nástroje a metody řízení jakosti v akvizičním procesu*. 1.vyd. Praha : AVIS, 2008. ISBN: 978-80-7278-438-7.s.

- Identifikace hodnoty (*co ovlivňuje výběr*). Jedná se o stav hodnoty identifikovaný vlastnostmi - technickými, jakostními, estetickými a jinými podle příslušných parametrů pro danou vlastnost, apod. vyjádřené příslušnými jednotkami např. v měrných jednotkách (v kusech, tunách, apod.), nebo technických a jiných jednotkách popř. v parametricky zvoleném vyjádření, apod.;
- Měřitelnost (*co ovlivňuje výběr*). Jedná se o zjišťování stavu hodnoty (ekonomického či identifikačního vyjádření) měřitelný podle vyjádřitelných jednotek.

Uvedená tři upozornění nejsou vyčerpávající, ale sledují objektivní realitu stavu současného okolí SVS, určitého státoprávního uspořádání, projevů a chování SVS.

## ZÁVĚR

Můžeme konstatovat, že průběh zkoumání umožnil prověřit celé spektrum počátečních dohadů a pomohl při formulování a vymezení výše uvedených důvodů, vysvětlení modifikací vztahů a produktů, prostoru pro uplatnění marketing managementu. Subjekty státní správy mají stále problémy s měřením a naplňováním parametrů hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti (ve smyslu zákonných požadavků), se schopností nastavit výkonnost pro jednotlivé SVS včetně top managementu a zaměstnanců, s využitím metod managementu jakosti, apod.

Využití principů a nástrojů marketing managementu produktový přístup a užití atributů hodnot produktů mohou situaci v užití zdrojů a produktů „pro cizí a za cizí“, změnit.

## LITERATURA

- [1] BAZALA, J., a kol. *Logistika v praxi*. Praha : Verlag Dashöfer, nakladatelství s.r.o., 2006. kap.7.2.4. ISBN 80-86229-71-8.
- [2] COOPER, J., LANE, P. *Marketingové plánování*. Praha : Grada Publishing, 1999. s. 230. ISBN 80-7169-641-2.
- [3] NENADÁL J., a kol. *Integrovaný systém řízení Svazek 2*. Praha : Verlag Dashöfer ISBN část 7, díl.1, s.1
- [4] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I., a kol. *Organizační kultura*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2004, ISBN 80-247-0648-2.
- [5] PORVAZNÍK, J., LADOVÁ, L., RAJOŠOVÁ, V. *Management i 1. díl*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati. s. 214. ISBN 978-80-7318-692-0
- [6] VRECIÓN, V. *Teorie a metody poznání*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati. 2008. s. 100. ISBN 978-80-7318-658-6.
- [7] VYLEŤAL, P. a kol. *Ekonomické nástroje a metody řízení jakosti v akvizičním procesu*. 1.vyd. Praha : AVIS, 2008. s. 121. ISBN 978-80-7278-438-7.s.
- [8] VYLEŤAL, P. *Marketing v Armádě České republiky*. Brno : Univerzita obrany, 2007. s. 162. ISBN 978-80-7231-190-3.

Ing. Pavel Vyleťal  
 Univerzita obrany, Fakulta ekonomiky a managementu  
 Kounicova 65  
 Brno  
[p.vyletal@seznam.cz](mailto:p.vyletal@seznam.cz),

## **Zdroje znalostní ekonomiky a inovace v regionálním rozvoji**

### **Sources of the knowledge economy and innovation in regional development**

**Vlastimil K. Vyskočil**

#### **ANOTACE**

Ve znalostní společnosti, do které jsme vstoupili, dochází k posunu od tradiční hegemonie výrobců k trvalé nadvládě klienta a spotřebitele. Znalosti se v tomto prostředí stávají nejdůležitější formou kapitálu. Znalostní společnost, jejíž prostředí nás v současnosti bezpochyby ovlivňuje s sebou v oblasti ekonomiky přináší pojem znalostní ekonomika. Pojem inovace vnímáme jako významný a vysoce účinný podnikatelský fenomén. Inovační aktivity, pokud jsou úspěšně realizovány, představují v podstatě jedinou cestu k zajištění vysoké úrovně konkurenceschopnosti. Regionální rozvoj představuje vyšší využívání a zvyšování potenciálu daného systematicky vymezeného prostoru (území) vznikající v důsledku prostorové optimalizace socioekonomických aktivit a využití přírodních zdrojů. Zdroje znalostní ekonomiky a inovace a jejich implementace v regionálním rozvoji představují časově a finančně náročnou činnost, které se účastní mnoho specialistů z různých oblastí. Má-li být zavádění znalostní ekonomiky efektivní, musí být použit systematický přístup, který jasně vymezuje postup a obsah jednotlivých fází.

#### **KLÍČOVÁ SLOVA**

Znalostní společnost, znalostní ekonomika, inovace, regionální rozvoj.

#### **ANNOTATION**

In the knowledge society, in which we have entered, it comes to a shift from traditional hegemony of manufacturers to sustainable domination of clients and consumers. In this environment the knowledge is the most important source of capital. Environment of the knowledge society is influencing us and introduces in the field of economy a new notion of knowledge economy. We perceive the concept of innovation as important and highly efficient entrepreneurial phenomena. In case innovative activities are successfully realized they basically represent the sole source of high level competitiveness. Regional development represents higher utilization and potential improvement of the systematically defined area (territory) arising from the optimization of the socioeconomic activities of the area and utilization of natural resources. Sources of the knowledge economy and innovation and their implementation in the regional development represent a time consuming and expensive activities involving many experts from different fields. For effective implementation of the knowledge economy a systematic approach has to be applied which clearly defines the steps and content of particular phases.

#### **KEY WORDS**

Knowledge society, knowledge economy, innovation, regional development.



## ÚVOD

Jednou z nejdůležitějších změn je vývoj společnosti od industriální ke společnosti znalostí. Tato skutečnost má podstatný vliv na manažerské myšlení a jednání, které se vždy nutně vyvíjelo v silné závislosti na společenském dění [25]. Stejně jako ve vývoji společnosti, tak i ve vývoji managementu jsme svědky zásadního posuvu paradigmatu<sup>261</sup>. V současné době se nacházíme kdesi uprostřed nového zlomu, takže podobná charakteristika by byla předčasná, ale už můžeme s dostatečnou přesností vysledovat vývojové trendy, které budou s největší pravděpodobností stát u zrodu nového paradigmatu. Jedná se především o fenomén **řízení změn**, který vyvolává reakci v podobě **procesní orientace**. Procesní přístup přispěl k posuvu paradigmatu a tvoří jádro znalostní ekonomiky.

Orientace na rozvoj znalostní ekonomiky a inovace včetně managementu představuje kritérium nejdůležitější ze všech, a proto ho vnímáme jako prvotní [5]. Jedná se totiž o to, že některé metodiky ve skutečnosti vznikly za jiným účelem a k problematice znalostní ekonomiky a inovace jsou pouze využívány jako alternativa. Tyto metodiky jsou nejčastěji součástí skupiny metodik sloužících k návrhu, vytvoření a implementaci znalostních systémů. Jejich praktické využití k zavádění znalostní ekonomiky a managementu je pochopitelně možné. Cílem jejich nezařazení mezi vybrané metodiky není snížit jejich využitelnost nebo význam. Sleduje se tím spíše zdůraznění skutečností, že rozvoj znalostní ekonomiky a inovace má oproti zavádění jiných obchodních konceptů nebo dokonce technologií svá specifika, která by metodika měla respektovat a pracovat s nimi.

## CÍL A METODIKA

Cíl zkoumání znalostní ekonomiky a inovace představuje značný rozsah, jehož výčet je založen na sledování několika základních kritérií, které odpovídají pořadí, ve kterém by mohly být při výběru metodiky aplikovány:

- *orientace metodiky* na zavedení znalostní ekonomiky a inovace v regionálním rozvoji – toto kritérium považují za nejdůležitější ze všech. Jedná se totiž o to, že některé metodiky ve skutečnosti vznikly za jiným účelem a k zavádění znalostní ekonomiky a inovace jsou využívány jako alternativa [23]. Jejich praktické využití slouží k návrhu, vytvoření a implementaci znalostní ekonomiky a inovace v regionálním rozvoji. Sleduje se tím ta skutečnost, že zavádění znalostní ekonomiky a inovace má oproti jiným konceptům nebo dokonce technologiím svá specifika, která by metodika měla respektovat a pracovat s nimi;
- *dostupnost popisu metodiky* v informačních zdrojích - v odborných časopisech, knižních publikacích nebo na webových stránkách se prezentuje tím, že odborná literatura a ostatní informační zdroje obsahují určité množství odkazů na různé metodiky. Tento výběr metodik není úplný z důvodů, že existují metodiky, které jsou v současné době veřejně nedostupné a tudíž nemohou být v této práci zatím představeny;
- *rozsah poskytujících informací o metodice* jejími autory – důvodem pro volbu kritéria je skutečnost, že přes dostupnost zdrojů obsahujících anotace na prezentované metodiky, jsou pouze jenom některé z nich dostatečně popsány. Důvodem je snaha chránit své autorské právo na vlastní metodiku zavádění znalostní ekonomiky a inovace. Informace o takových metodikách jsou zveřejňovány sporadicky s různou mírou podrobností. Předložený výběr metodik zahrnuje pouze ty, k nimž bylo možné

<sup>261</sup> soubor předpokladů, na kterých je vybudována ekonomická teorie; způsob pohledu na hospodářské jevy z pozice ucelené teorie

získat alespoň základní informace spočívající ve vysvětlení jejich filozofie, principu, fází apod.;

- *všeobecná míra akceptace metodiky* odborníky z oblasti znalostní ekonomiky a inovace v regionálním rozvoji – splnění tohoto kritéria by mělo být posuzováno na základě množství citací a anotací na danou metodiku v použitých informačních zdrojích. Toto kritérium ve spojení s dvěma předchozími kritérii může způsobit velké snížení jejich počtu. Důvodem je jednoduchá vazba příčiny a následku. Pokud není metodika zveřejněna nebo pokud jsou informace o ní velmi strohé, není možné se na ni odkazovat a uvádět ji ve svých pracích.

Aby byla metodika efektivně využitelná, musí podle Voříška [Voříšek 2002] splňovat řadu základních požadavků. Těmito požadavky jsou:

- jasně deklarovat soubor hodnot, na nichž je založena, resp. jichž chce dosáhnout (minimální náklady, co nejkratší doba řešení, zahrnutí sociálního aspektu atd.);
- určovat postup řešení, aby bylo možné celý proces zavádění znalostní ekonomiky a inovací plánovat (čas, lidé, finance atd.);
- určovat priority řešení (co a kdy je důležité);
- doporučovat metody, techniky a nástroje, které je vhodné použít v jednotlivých fázích řešení.

R. de Hoog a R. van der Spek ve své práci [Hoog 1999] navrhuje metodickou pyramidu<sup>262</sup> jejíž jednotlivé vrstvy představují aspekty, které by měly být v metodice obsaženy. Vrstvy pyramidy mají následující význam:

- světový názor – principy a předpoklady obsažené v metodice;
- teorie – znalosti dostupné v oboru metodiky;
- metody – spolu s technikami pomáhají uživatelům vykonat práci tak, jak je metodikou určeno;
- nástroje – prostředky, umožňující využití metod: dokumenty, formuláře, seznamy, počítačové programy atd.;
- použití – prubířský kámen: použití metodiky odhalí nedostatky a potřebu přepracování vrstvy (částí).

Metodika obsahuje model, který reflektuje zvolené pohledy na realitu a vychází z množiny filozofických paradigmat<sup>263</sup>. Současně musí říkat, jaké kroky je třeba vykonat, aby řekla, proč mají být vykonány právě v daném pořadí (viz obr. č. 1).

---

<sup>262</sup> Methodological Pyramid

<sup>263</sup> souhrn všech pojetí vědní disciplíny v určitém časovém úseku

Obr. č. 1: Metodologická pyramida



Zdroj: převzato a upraveno podle [Hoog 1990]

Aplikace prezentovaných kritérií zúží množství metodik, které jsou dále popsány. Ze souboru metodik budou použity metodiky autorů A. Tiwanyho, K. Wiiga a Y. G. Kirma<sup>264</sup>. V souvislosti s uplatňováním metodiky rozvoje znalostní ekonomiky a inovace není možné opomenout práci M. McElroye [McElroy 2004], kde vznáší základní požadavky na tento druh metodik z pohledu znalostního managementu.

### **KM Toolkit A. Tiwany**

Nespornou výhodou této metodiky je skutečnost, že se jedná o model, na základě kterého si každá organizace vytvoří svůj vlastní postup zavádění znalostní ekonomiky. Z tohoto důvodu splňuje tato metodika kritérium obecnosti na velmi vysoké úrovni. Výhodou je také snaha o využití již realizovaných investic. Organizace, která použije tuto metodiku, si tedy může být jista, že její další investice budou minimalizovány. Poslední výhodou, která stojí za zmínku, je vytvoření metodiky na základě několikaletého výzkumu v různých organizacích. Mezi výhody, které silně podporují inovace patří velmi silná orientace na IT (převažující technologická perspektiva), která vede především k zavedení znalostního managementu ve smyslu technologických řešení. Technologie jsou zde vnímány jako základ znalostního managementu, nikoliv jako nástroj, který má jeho realizaci podpořit. Nevýhodou se zdá umístit tvorbu týmu pro znalostní ekonomiku až v polovině celého procesu řešení. Obdobně působí také umístění analýzy znalostní ekonomiky s obchodní strategií před analýzou a auditem existujících znalostí. Ta by měla být provedena v úvodu procesu spolu s analýzou existující infrastruktury.

### **Stavební bloky Karla Wiiga**

Hlavní výhodou postupu řešení rozvoje znalostní ekonomiky a managementu, navrženého K. Wiigem [29], je jeho vysoká variabilita. Existuje zde několik bloků, jež jednotlivé organizace mohou, ale nemusí využít. Každá organizace si tak může vytvořit vlastní program, který bude sledovat. Další výhodou je větší pozornost věnovaná lidskému faktoru, která je zdůrazněna existencí stavebního bloku, zaměřeného na motivační program organizace. Výhoda ve formě variability působí zároveň jako nevýhoda, jelikož zde existuje několik

<sup>264</sup> Vyskočil, V.K. (2010). *Zdroje znalostní ekonomiky a inovace v regionálním a venkovském rozvoji*. In: Regionální studia \*01/2010, roč. IV. ISSN 1803-1471

bloků, které není bez určitých zkušeností možné sestavit. Chybí zde stavební blok, v rámci kterého by byl vytvořen tým obsahující členy se zkušenostmi nebo znalé problematiky znalostní ekonomiky a managementu. Současně je nutné upozornit na absenci ekonomických aspektů rozvoje a realizace znalostní ekonomiky a managementu.

### **P<sup>2</sup>–KSP Y. G. Kirma**

Mezi výhody této metodiky patří procesní orientace, tzn. metodika pracuje se znalostními procesy a snaží se je spojit z procesy firemními. Velmi pozitivně je také vnímán předpoklad klasifikace znalostí v odlišných dimenzích. Hlavní nevýhodou je, stejně jako u metodiky A. Tiwany, silná orientace na IT. Jako nevýhodu je možné také vnímat existenci pilotního projektu. Mezi negativa patří i snaha o práci se znalostmi, spíše než se znalostními zdroji, respektive aktivy.

### **Metodika KM-Beat-It**

Hlavním přínosem této metodiky je především její vlastní existence, že splňuje základní charakteristiky metodiky [10], obecné požadavky na metodiky<sup>265</sup> a požadavky kladené speciálně na metodiky zavádění znalostní ekonomiky a inovace [18]. S těmito přínosy jsou spojené další pozitivní charakteristiky metodiky, z nichž některé je možné považovat za přínosy a některé za výhody, mezi ně patří:

- metodika není co do obsahu v rozporu s hlavními rámcovými pracemi znalostní ekonomiky a inovace. Vzhledem ke koncepci metodiky Km-Beat-It je tato část již na příliš vysoké rozlišovací úrovni, do které metodika nezasahuje;
- při tvorbě metodiky se pozitivně promítl zakomponování všech perspektiv znalostní ekonomiky a inovace což ovlivnilo její komplexnost. Pozitivní také je, že jsou v metodice zakomponovány nejen všechny uvedené perspektivy, ze kterých je možné na znalostní ekonomiku a inovace pohlížet a ze kterých je k jeho zavádění možné přistupovat, ale tyto perspektivy jsou relativně vyvážené co do významnosti a důležitosti, kterou jim metodika přisuzuje. Hlavním problémem, kterým se však metodika Km-Beat-It nezabývá, je potřeba vyváženého přístupu k procesní, technologické, organizační a manažerské perspektivě ve fázi realizace aktivit znalostní ekonomiky a inovace;
- metodika KM-Beat-It jako jedna z mála bere v potaz existenci organizační kultury a její vliv na úspěšnost zavádění a realizace znalostní ekonomiky a inovace a regionálního rozvoje. Celý proces rozvoje a zavádění znalostní ekonomiky a inovace a regionálního rozvoje je úzce provázán s ekonomickými aspekty a cíli organizace. Vrcholové vedení regionu, měst a venkova tak má možnost sledovat a kontrolovat náklady a přínosy spojené se rozvojem znalostní ekonomiky a inovace na příkladu regionálního rozvoje a venkovských klastrů. Je zřejmé, že tato skutečnost pak bude mít vliv na běžnou práci v organizaci, jelikož bude například nutné zvlášť evidovat výdaje spojené se znalostní ekonomikou, aby bylo možné vypočítat některé ukazatele (např. ROI);
- mezi hlavní přínosy metodiky KM-Beat-It patří možnost využít existující a běžně dostupné nástroje, metody a techniky. Metodika totiž není založena na využívání specializovaných nástrojů, které nejsou doposud běžně používány, nýbrž na běžných aplikacích, nástrojích, technikách nebo metodách, které jsou většinou v oblasti znalostní ekonomiky nebo IT dobře známé, jsou dostupné nebo lehce získatelné. Je pochopitelně možné nasazovat a využívat nové sofistikované nástroje obsažené např. v určitých softwarových aplikacích. Tato výhoda je založena na skutečnosti, že

---

<sup>265</sup> Voříšek 2002, Hoog 1999

metodika poskytuje především rámcové schéma ukazující, jaké principy je třeba dodržovat a jaké prvky a jejich vazby je nutné vytvořit a zajistit;

- metodika je velmi otevřená. Obecně by každá metodika měla být postavena na běžně používaných a ověřených metodách a technikách a měla by být schopna vstřebávat veškeré nové poznání v oblasti své působnosti. Tuto podmínku metodika splňuje. Striktně totiž nenařizuje, jaké nástroje, techniky nebo metody u jednotlivých činností použít. Uvádí pouze oblasti, ze kterých je možné jednotlivé nástroje, aplikace nebo metody čerpat. Metodika spíše doporučuje a nenechává volné pole působnosti svým budoucím uživatelům;
- obdobně volná je také fáze realizace, ve které není uživatel metodiky nucen přistoupit k realizaci určitých aktivit. Každá organizace si může fázi realizace upravit podle vlastních potřeb a možností. Metodika tím nenutí uživatele např. k investicím, které nejsou bezprostředně nutné. Jak již bylo uvedeno dříve, je žádoucí zajistit, aby byly navrhovány aktivity, které budou vyváženě přistupovat k jednotlivým perspektivám znalostní ekonomiky a inovací a regionálního rozvoje. Primární je však schopnost přispět k dosažení regionálních cílů a naplnění regionální strategie, proto není nutné se držet této podmínky za všech okolností.

## VÝSLEDKY

Při hlubším porovnávání zadaných východisek se nabízí, že upravená metodika [18] na oblast znalostní ekonomiky a inovace regionálního rozvoje představuje získané prostředí pro očekávané výsledky z těchto důvodů:

- podpora trvalé a iterativní povahy znalostní ekonomiky a inovace regionálního rozvoje (znalostní ekonomika je založena na pokusu a omylu a funguje pouze díky procesu učení se);
- zaměření na celý program znalostní ekonomiky a inovace regionálního rozvoje “od začátku do konce” – od strategie po údržbu;
- podporuje specifický úkol regionálního rozvoje na základě znalostní ekonomiky a inovace; jedná se o zlepšení činnosti regionálního klastru pomocí implementace znalostní ekonomiky a inovace;
- odráží emergentní<sup>266</sup> a nedeterministickou<sup>267</sup> povahu regionálního klastru<sup>268</sup> (klastr chápeme jako sociální systém);
- respektuje sociální a organizační aspekty úkolů a řešení znalostní ekonomiky a inovace regionálního rozvoje;
- vícenásobně použitelná;
- flexibilní, takže je možné ji využívat ve spojení s různými nástroji a technikami;
- vytvoří explicitní předpis pro používání nástrojů a technik, jež nemají původ v regionálním prostředí;
- nezávislá na poskytovatelích, řešeních, nástrojích a metodách;
- umožňuje měření dopadů a přínosů, a to jak na úrovni znalostní ekonomiky a inovací, tak na úrovni metrik regionálního rozvoje a klastru;
- kompatibilní s velkým množstvím metrik regionální výkonnosti a měřících schémat, jako je například BSC [13], aby bylo možné vyjádřit dopady znalostní ekonomiky a inovace regionálního rozvoje na základě používaných metrik klastrů.

<sup>266</sup> teorie vývoje, podle níž se nové stupně vývoje vynořují jako úplně nové kvality

<sup>267</sup> přesvědčení, že lidské jednání není předurčeno (vnějšími nebo vnitřními) příčinami a danostmi

<sup>268</sup> sociální systém skupiny více než dvou objektů vydělujících se ze statistického pozadí nebo soubor s více prvky navzájem na sebe navázanými (upraveno z fyz. a chem. definice)

Pokud chceme, aby ekonomická výkonnost ČR se posouvala co nejrychleji směrem k výkonnosti států Západní či Severní Evropy, bude třeba přehodnotit fungování správního aparátu v celé společnosti, tzn. i v rámci veřejného a regionálního rozvoje [30], tzn. zvýšit nároky na kvalitu, jejíž nízkou úroveň až nepochopitelně snadno veřejnost toleruje tím, že je nedostatečně vybavena zdroji znalostní ekonomiky, informacemi o významu inovací a skutečné podstatě regionálního rozvoje. Jedná se zejména o:

- ekonomický potenciál ČR doplácí na špatnou a neefektivní interakci mezi soukromou a veřejnou sférou;
- nepříznivý demografický vývoj nadále zvyrazňuje problémy sociálního, zdravotního i penzijního systému;
- nemůžeme počítat s mohutnou podporou ze strukturálních fondů EU po roce 2013;
- atraktivita našeho investičního prostředí není garantována;
- reformy v mandatorní oblasti SR nestačí. Je třeba vytvořit takové podmínky pro rozvoj znalostní ekonomiky a inovací regionálního rozvoje, aby mohla ČR uspět v globální konkurenci [11].

Tyto nedostatky se týkají zejména nízké transparentnosti a efektivity veřejné správy, nedostatečné vynutitelnosti zodpovědnosti orgánů veřejné moci v oblasti zadávání veřejných zakázek a nízké vymahatelnosti práva obecně vyplývající z průměrné délky soudních řízení. Pro posílení rámce řízení konkurenceschopnosti je zapotřebí:

- pro nastartování soukromého sektoru do oblasti vědy a výzkumu by bylo dobré pro řízení inovací v ČR použít státní výdaje jako katalyzátoru nastartování tohoto zásadního prostředku konkurenceschopnosti v našem prostředí poměrem 20% stát a 80% soukromý sektor (jedná se o model v severských státech, které patří v oblasti řízení inovací v Evropě k nejúspěšnějším) [11];
- sektory ekonomiky, o které by ČR prioritně opírala svoji konkurenceschopnost musí být postaveny vedle vybraných odvětví, dále udržitelnosti, exportovatelnosti, menší náchylnosti k cykličnosti především na inovacích, které prokáží svou dlouhodobou konkurenceschopnost (finský model aplikuje 50% zdrojů na vybrané odvětví, 50% na další odvětví splňující požadované parametry) [16];
- prioritní sektory, které by měly splňovat tuto pozitivní roli vývoje v rámci rozvoje inovací napříč celé ČR by měly mít multiplikační efekt a představovat vstupy pro řadu dalších odvětví, což může výrazně ovlivnit potenciál růstu celé ekonomiky. Z tohoto pohledu je zapotřebí nazírat i na *teritoriální dopady* znalostní ekonomiky a inovace;
- oblast veřejné správy je nezbytná pro rozvoj regionálního rozvoje, přestože se doposud dostatečně nereformovala, čímž by modernizovala její řízení. Nedostatečná kvalita veřejné správy je příčinou nízkého ocenění důležitosti inovací zejména v oblasti znalostní ekonomiky v novodobém fenoménu konkurenceschopnosti států a regionů<sup>269</sup>;
- oblast školství naznačuje, že bakalářské studijní programy nepředstavují plnohodnotnou přípravu, která by dávaly studentům možnost uplatnění v oboru. Jsou hodnocení, které tento stupeň VŠ vzdělání považují za dokončení středoškolského stupně vzdělání;
- výzkumné instituce musí formulovat svůj příspěvek jako službu (viz model Portera), tzn. že se stanou subdodavateli zájmové sféry, která by měla možnost výběru těchto institucí na základě prokazatelné spolupráce, kompetencí a schopností s regionálním prostředím.

<sup>269</sup> studie WEF statisticky dokládá, že 70% rozdílu v prosperitě jednotlivých zemí je dáno rozdílnou inovační schopností jednotlivých států

## **Jak dál po krizi v oblasti znalostní ekonomiky v ČR**

V ČR došlo v roce 2009 k výraznějšímu poklesu produktivity práce, která byla již před krizí v EU podprůměrná [15]. Tento vývoj naznačuje, že pokud se má v následujících letech ČR přiblížit k průměru ekonomické úrovně EU, musí vytvořit podmínky, které umožní firmám čelit konkurenci uvnitř i vně vnitřního trhu EU. Definice OECD týkající se národní konkurenceschopnosti reaguje na proměny světové ekonomiky v otevřené konkurenci, napříč vnitřním trhem EU a z tohoto pohledu udává směr, který by měl pomoci znovu nabýt pozici: „*konkurenceschopnost vymezená schopností produkovat zboží a služby, které ob stojí v testu mezinárodní konkurence, a zároveň schopnosti udržovat nebo zvyšovat reálná HDP*“. Cílem tohoto příspěvku by mělo být definovat silné a slabé stránky konkurenceschopnosti ČR a stanovit nutné podmínky pro zlepšení regionálního rozvoje oproti současné neuspokojivé situaci. Největší potenciál pro zlepšení je v těch oblastech, kde v tomto srovnání obsadila ČR jako taková nejnižší příčky. Faktory konkurenceschopnosti 11 samostatných kapitol dle M. Portera<sup>270</sup> jsou pro ekonomiku různě významné, záleží při tom na fázi hospodářského rozvoje, a měly by se stát obsahem rozvoje znalostní ekonomiky. ČR patří mezi ekonomiky, které jsou poháněné inovacemi<sup>271</sup>, zároveň však zaostává v některých nutných předpokladech této fáze, a to především díky disparitám v tomto rozvoji napříč národní znalostní ekonomikou. Zde se zdůrazňuje především úroveň podnikatelského a investičního prostředí spolu s kapacitou pro inovace. V těchto oblastech má ČR značné rezervy a zejména podnikatelské prostředí patří mezi dlouhodobě nejslabší články hodnocení ČR. Nejedná se pouze o vstup do podnikání, každoročně jsou podnikatelé zatěžováni množstvím administrativních povinností, které jim ubírají čas i chuť podnikat a rozvíjet kvalitu vlastní výroby či poskytovaných služeb. Základním motem pro komunikaci s podnikateli by měla být efektivita.

Věda a výzkum podporují vzdělanost společnosti a ekonomickou úspěšnost jen tehdy, pokud mají jasně, cíleně a efektivně nastaveny mosty k:

- inovacím,
- aplikačnímu využití nových poznatků,
- a široké společenské absorpci nových poznatků v profesionálním a praktickém chování lidí.

V ČR je nedostatečné propojení vědy a výzkumu se soukromým kapitálem. Podpora je koncentrována na základní výzkum a chybí transfer do ekonomicky schůdných aplikací. Tato kritická poznámka se zejména dotýká vlastního investičního prostředí<sup>272</sup>.

## **Úloha investic a vzdělávání**

Investice do cíleného vzdělávání jsou pro učící se organizace investicí do vlastní budoucnosti. Pokusme se toto tvrzení blíže specifikovat [18]:

- znalostní organizace vytváří příležitosti a stimuluje všechny své pracovníky ve všech funkcích, aby naplňovali svůj lidský potenciál;
- inspiruje a motivuje zaměstnance ke sdílení firemní vize budoucnosti;
- integruje práci a učení, podněcuje všechny pracovníky k úsilí o kvalitu a dokonalost a o neustálé zlepšování (jde vlastně o funkcionální vzdělávání);
- z procesu vyučování a školení se stává proces učení – s důrazem na kvalitativně vyšší úroveň dovedností v oblasti zpracování informací, řešení problémů, týmového osvojování znalostí a způsobilostí odborných i sociálních;

<sup>270</sup> Světové obchodní fórum

<sup>271</sup> innovation driven

<sup>272</sup> viz Ing. Tlapa na mezinárodní konferenci FPH VŠE v Praze, 6/2010 Valdštejnský palác

- pracovníci mají možnost rozvíjet se, rozšiřovat si svůj rozhled, a to takovým stylem, který jim nejlépe vyhovuje;
- využívá se moderních informačních technologií, efektivních forem a metod vzdělávání včetně distančního vzdělávání a e-learningu;
- organizace se nemůže uzavírat sama do sebe, ale proaktivně reagovat na širší potřeby svého okolí i společnosti;
- učení v tomto prostředí, hledá svou inovační, tvůrčí, dynamickou a permanentní základnu;
- spirální vývoj, v němž učení přináší inovace a inovační přístupy jsou neustálým podnětem k dalšímu učení.

Investiční prostředí je možné charakterizovat [24]:

- regulace investičního prostředí v nových členských státech je výrazně restriktivnější než v EU-15, resp. ostatních vyspělých ekonomikách (ČR 24. z EU 27);
- silný příliv zahraničních investic pomohl vybavit českou ekonomiku potřebným kapitálem pro transformaci hospodářství, došlo k navýšení podílu průmyslu na celkovém HDP;
- v uplynulém roce tvořily reinvestice více než dvě třetiny objemu ročních investic;
- je potřeba systém investičních pobídek upravit pro potřeby inovační ekonomiky, tak aby podporoval rozvoj technologicky a znalostně náročných odvětví [16].

V současné době stojíme na pokraji další inovační vlny, kterou předznamenala strategie **“modrého oceánu”** budování oborů, které doposud neexistovaly, a tudíž jejich zakladatelé vstupují do nového tržního prostoru dosud neovlivněného tvrdou konkurencí [21]. Tak např. začínal rozvoj biomedicíny, nanotechnologií, nanoelektroniky, molekulární elektroniky a mnoha dalších oborů, o nichž naši předchůdci neměli ani potuchy. Ostatně i běžný současník – laik přijímá informace o těchto nových oborech spíše jako zajímavou sci-fi než jako tvrdou realitu, která již “klepe na dveře” a během deseti a ž patnácti let razantním způsobem ovlivní život každého z nás. Máme v podstatě dvě možnosti: chovat se a jednat proaktivně (změny předvídat, sledovat vývojové trendy a v předstihu využívat nově se otevírajících příležitostí), nebo reaktivně (počkat, až ti předvídavější a iniciativnější se stanou leadery změn, a vytvářet pro ně jakýsi “manufakturní servis”). První zaměření se opírá o metodu maximaxu (s minimálními náklady dosahovat maximální přidané hodnoty a zisku), druhá je metodou maximinu (kdy s maximálními náklady dosahujeme pouze minimální přidané hodnoty). Odpovídá to vlastně klasickému paretovskému pravidlu, kdy 20 % firem (v tomto případě leaderů změn) dosahuje 80% zisku, vůči 80% firem (chovajících se reaktivně), které paběrkují na zbývajících 20% zisku [21].

## ZÁVĚR

Vymezení problematiky znalostní ekonomiky a managementu v oblasti národního rozvoje včetně jeho implementace není triviální záležitostí. Společnost znalostí je společností zkušenějších a těch méně zkušených než společností šéfů a podřízených. Tento proces vyžaduje množství zdrojů, a to nejen finančních a materiálních. Vyžaduje rovněž schopnosti, odhodlanost, vůli, přesvědčení, vytrvalost a mnoho dalších vlastností, jimiž může být člověk vybaven. Aby nebylo nutné řešit tuto problematiku postupem „pokus-omyl“, byly některými lidmi z praxe s patřičnou zkušeností vytvořeny metodiky, jejichž předmětem zájmu je právě vývoj, role a cíle inovační politiky z hlediska jejich vlivu a dopadu pro regionální rozvoj. Pod termínem „metodika“ je možné rozumět doporučený souhrn etap, přístupů, pravidel, dokumentů, řízení, metod, technik a nástrojů, který určuje, kdo, kdy, co a proč má dělat.



Důležité ovšem je, že metodika představuje explicitní způsob strukturování a myšlení a obsahuje model, který reflektuje zvolené pohledy na realitu a vychází z množiny filozofických paradigmat. Ve spojení s množstvím existujících definic znalostní ekonomiky a inovace a jejich nejednotného vnímání z toho pak vyplývá, že jednotlivé metodiky jsou různé a v mnoha aspektech se liší.

Závěr prezentuje z pohledu omezeného rozsahu popis žádoucí úrovně znalostní ekonomiky a kreativního přístupu k inovacím včetně stručného a pouze orientačního zhodnocení. Hodnocení je založeno na snaze sledovat co největší počet následujících skupin východisek:

- **obecnost** – obecná použitelnost metodiky u veřejné správy, regionů, měst a venkovských klastrů nebo zda tvorba metodiky se může přizpůsobit oblasti národních a regionálních specifik a disparit a dále vlivu inovační politiky pro rozvoj společnosti napříč. Ideálním stavem je vyšší obecnost metodiky a tím i širší použitelnost;
- **cílový stav** – porovnání výstupní formy znalostní ekonomiky s vnímáním spolupráce veřejného a soukromého sektoru v oblasti inovací na příkladu „regionálních klastrů“;
- **komplexnost** – vyváženost a zaměření na roli inovací a výzkumu v regionálním rozvoji z hlediska lokalizačních podmínek a regionálních faktorů a vývoje, tvorby inovací a znalostní ekonomiky. Metodika je tím lepší, čím vyšší je komplexnost a vyváženost perspektiv, kde je kladen zejména důraz na regionální diferenciaci a potenciál výzkumu a vývoje, regionální inovační potenciál, role inovačních firem v regionálním rozvoji. U perspektiv by měl být kladen důraz na:
  - ekonomické aspekty: zdroje znalostní ekonomiky – znalostní kapitál, lidské zdroje, infrastrukturní zázemí znalostní ekonomiky, klastry, jako novodobý fenomén konkurenceschopnosti států a regionů (městských a venkovských) včetně teorií regionálního rozvoje (např. „*diamant konkurenceschopnosti*“ [20]);
  - procesní orientace: teoretické přístupy, týkající se konkurenceschopnosti regionů s důrazem na aspekty národního rozvoje (např. Ackoff, Ansoff, Baldwin, Blažek, Carnegie, Clife, Covey, Davenport, Drucker, Dunn, Gibbon, Hammer, Champy, Jirásek, Kaplan, Kislingerova, Norton, Nový, Nonaka, Petříková, Porter, Senge, Sierpínska, Stewart, Sveiby, Truneček, Veber, Vlček, Vyskočil, Weihrich, Wokoun);
  - vztah přístupu „lidé versus technologie“: faktory ovlivňující prohlubování disparit mezi venkovskými a městskými oblastmi a mezi venkovskými oblastmi navzájem: mikroekonomické nástroje, preferenční liberalizace, velikost trhu a úspory z rozsahu, růstové efekty a integrace trhu výrobních faktorů, trhy práce, migrace;
  - organizační kultura: efekt lokalizace, ekonomická geografie a regionální politika, společná zemědělská politika, politika státní pomoci, obchodní politika EU.
- **obecné** – v rámci tohoto kritéria jsou hodnoceny rozličné vlastnosti metodiky, které jsou nelogické, neúplné, špatně formulované atd.[32].

## LITERATURA

- [1] ARROW, K. J. (1972): *Společenský výběr a individuální hodnoty*. Nakladatelství Svoboda Praha, 1972
- [2] BALDWIN, R., WYPLOSZ, CH. (2008): *Ekonomie evropské integrace*. Grada Publishing a.s., 2008
- [3] BLAŽEK, J., UHLÍŘ, D. (2002): *Teorie regionálního rozvoje – nástin, kritika, klasifikace*. Nakladatelství Karolinum 2002
- [4] BLAŽEK, L. (2002): *Intelektuální kapitál – faktor efektivnosti podniku*. Zborník z medzinárodnej konferencie Ekonomika firiem 2002, EU v Bratislavě, PHF Košice, Košice, 11. – 12. 9. 2002, s. 39
- [5] BUREŠ, V. (2007): *Znalostní management a proces jeho zavádění*. Grada Publishing, a.s. 2007, s. 99-189
- [6] DRUCKER, P.F. (2004): *Fungující společnost* Vybrané eseje o společenství, společnosti a politickém systému. Management Press, Praha 2004
- [7] HAMER, M., CHAMPY, J. (1995): *Reengineering. Radikální proměna firmy. Manifest revoluce v podnikání*. Management Press, Praha 1995
- [8] HAMMEL, G. (2008): *Agenda 21. Co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století*. Management Press Praha 2008
- [9] HUJŇÁK, P. (2003): *Znalosti v akci – přínosy managementu znalostí pro řízení podniků*. Systémová integrace Praha 2003
- [10] JAYARATNA, N. (1994): *Understanding and Evaluating Methodologies – NIMSAD a Systematic Framework*, McGraww-Hill, London, 1994
- [11] JIRÁSEK, J. 2002: *Konkurenčnost, Vítězství a porážky na kolbišti trhu*. Professional Publishing Praha, 2002
- [12] JIRÁSEK, J. 2008: *Management budoucnosti (řízení z prvního sledu)*. Professional Publishing Praha, 2008
- [13] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. (2003): *Balanced Scorecard*. Strategický systém měření výkonnosti podniku. Management Press, Praha 2003
- [14] KISLINGEROVA, E. akol. (2008): *Inovace nástrojů a ekonomiky a managementu organizací*. C.H.Beck v Praze 2008
- [15] KLVÁČOVÁ, E., MRÁČEK, K., MALÝ, J., WAWROSZ, P., SEREGHYOVÁ, J. (2009): *Světová ekonomická krize: Příčiny, projevy, perspektivy*. Professional Publishing, Praha 2009
- [16] KLVÁČOVÁ, E., MALÝ, J., MRÁČEK, K. (2007): *Základy evropské konkurenceschopnosti*. Professional Publishing Praha 2007
- [17] KOTTER, J. P. (2000): *Vedení procesu změny. Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Management Press, Praha 2000
- [18] MCELROY, M. (2002): *The New Knowledge Management: Coplexity, Learning and Sustainable Innovation*, Buppenworth-Heinemann, 2002
- [19] PITRA, Z. (2006): *Management inovačních aktivit*. Professional Publishing, Praha 2006, str. 233 – 294
- [20] PORTER, M. E. (1994): *Konkurenční výhoda*. Victoria Publishing, Praha 1994
- [21] PORVAZNÍK, J. (2008): *Spoločenská zodpovednosť organizácií – Corporate Social 2008 Responsibility*, študijné texty. Vydavateľstvo Ekonom 2008
- [22] PETRÁČKOVÁ, V., KRAUSE, J a KOL. 2001. *Akademický slovník cizích slov*. Academia Praha, 1. vyd. ISBN 80-200-0982-5
- [23] RUMPÁL, P., SLACH, O., BORUTA, T. (2007): *Inovace v rozvoji obcí, měst a regionů s důrazem na marketingové řízení*. ISBN 80-7368-262-1

- [24] SKOKAN, K. (2004): *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. ISBN 80-7329-059-6
- [25] ŠVEJDA, P. a kol. (2007): *Inovační podnikání. Asociace inovačního podnikání*. 2007
- TETŘEVOVÁ, L. a kol. (2009): *Veřejný a podnikatelský sektor*. Professional Publishing Praha 2009
- [26] TRUNEČEK, J. (2003): *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Professional publishing, Praha 2003
- [27] VYSKOČIL, V. K. a kol. (2010): *Management podpůrných procesů – Facility management*. Professional Publishing, Praha 2010
- [28] VYSKOČIL, V. K. (2010): *Facility management – Metoda řízení podpůrných činností*. Teze habilitační přednášky pro jednání VŘ FAST VŠB-Tu Ostrava dne 8. 10. 2010, s. 23-26, ISBN 978-80-248-2192-4
- [29] WIIG, K. (1993): *Knowledge Management Foundation*. Schéma Press, 1993
- [30] WOKOUN, R., MALINOVSKÝ, J., DAMBORSKÝ, M., BLAŽEK, J. et al. (2008): *Regionální rozvoj (Východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování)*. Linde Praha, a.s. 2008, str. 187-195
- [31] WOKOUN, R. a kol. (2007): *Regionální rozvoj a jeho management v ČR*. Nakladatelství VŠE Oeconomica 2007
- [32] ŽIŽLAVSKÝ, O. (2009): In: *Ekonomika a management* č. 4/2009: *Výsledky primárního výzkumu úrovně rozvoje inovačního potenciálu výrobních podniků v Jihomoravském kraji*. FPH VŠE v Praze. Nakladatelství VŠE Oeconomica 2009

Ing. Vlastimil Karel VYSKOČIL, CSc.  
 Fakulta podnikohospodářská VŠE v Praze  
 Nám. W., Churchilla 4  
 130 67 Praha 3  
[vyskociv@vse.cz](mailto:vyskociv@vse.cz)

# **Konkurenceschopnost podniku ve vztahu k rozvoji podnikové strategii**

## **Competitive advantage and strategy management in company**

**Viliam Záthurecký**

### **ANOTACE**

Při definici pojmu konkurenceschopnost, konkurenční výhoda se význam a dopady uvedených pojmů přesunují do oblasti podnikatelského prostředí, které je především indikátorem vzrůstu, poklesu a jiného pohybu v oblasti výkonnosti podniku, jeho efektivity a činnosti managementu. Otázky rozvoje konkurenceschopnosti konkrétního podniku jsou především spojeny s rozvojem managementu samotného a východiskem pro úspěch podniku může být hledání způsobu účelně spojit dva faktory – rozvoj konkurenceschopnosti a rozvoj managementu. Příspěvek hodnotí výzkum ve vzorku podniků stavební výroby a na výrobu stavebních hmot v Jihomoravském kraji.

### **KLÍČOVÁ SLOVA**

Konkurenční výhoda, rozvoj strategického managementu, rozvoj konkurenčních výhod, korporátní rozvoj.

### **ANNOTATION**

When defining the term "competitive advantage" the meaning and impact of this term transfers into the entrepreneurial area, which is mainly the indicator of growth, decrease, or other movements in the performance of a company, its efficiency and management operations. The issue of development of the corporate competitive advantage is predominantly linked with the development of the management itself, and the starting point for the corporate success can lie on searching for a way of how to efficiently join the two factors - development of the competitive advantage and development of the corporate management.

### **KEY WORDS**

Competitive advantage, the development of the strategy management, development of the competitive advantage and development of the corporate management.

Základní charakter a intenzita pojmu konkurence, konkurenční boj a konkurenční výhoda se zejména v závěru uplynulého století změnilы zásadním způsobem, a proto podniky velmi často mění své přístupy k těmto teoretickým pojmům tvorbou konkrétní podnikové strategie, se kterými se setkávají v praxi každý den. Podniky si právě v době probíhající ekonomické recese uvědomují a „oprašují“ teoretické pojmy z oblasti strategie a snaží se reagovat na vzniklou situaci na trhu. Pojmy „obchodní strategie“ [Aaker, 1984, Andrews,1987], „organizace strategie“ [Johnson, Scholes, 1993 ], „superkonkurence“ [Souček, 2001], „hyperkonkurence“ [Crainer,2000], „globální konkurence“ [Drucker,2000] apod. už nejsou pouze termíny z ekonomické teorie, ale zasahují do běžného života manažerů, kteří s těmito pojmy intenzivně pracují a jejich uplatnění v podnikovém životě znamená výrazné zvyšování hodnoty podniku, snahu vést a řídit úspěšný podnik a snahu být osobně úspěšným.

V ekonomické literatuře nacházíme mnoho definicí strategie a konkurence, které jsou zřejmě správné z věcného hlediska, ovšem v mnoha případech neakcentují změny vyvolané ekonomickými problémy probíhající v životním cyklu podniku a zejména v podstatě charakteru konkurence a konkurenčního boje. Domnívám se, že intenzita konkurenčního boje na trzích produktů ( v tomto článku se budu zabývat problémem stavební výroby ) je zejména v současné době extrémně vysoká a odborná veřejnost stojí před otázkou zda a pro koho je to dobré, resp. naopak komu to škodí. Odborníci pohybující se v oblasti stavební výroby si kladou a zkoumají otázku – kam až může podnikový vývoj v této oblasti dospět ? Rovněž dochází mnohokrát k mylnému pojmání konkurenceschopnosti a konkurence samotné vzhledem k zákazníkovi bez adekvátního porovnání skutečných konkurentů v daném odvětví či produktu.<sup>273</sup>

S přihlédnutím k výše uvedeným myšlenkám se domnívám, že pro lepší pochopení stávajícího konkurenčního prostředí v tuzemském prostředí stavebního trhu je dobré připomenout si současný stav na trhu stavební výroby a přihlédnout ke třem mnou zvoleným následujícím aspektům:

Z vývoje stavební výroby a údajů poskytovaných statistikou je zřejmé, že česká stavební výroba se letos potýká s mimořádně silným propadem v posledních letech. Tato skutečnost je o to horší, že ve stavebnictví se projevují faktory setrvačnosti, zejména v sektoru veřejných investic, a proto se skutečný dopad poklesu stavebnictví projeví až v letošním roce 2010. Objevují se názory, že propad stavební výroby bude pokračovat až do roku 2012 a svoji činnost ukončí až 20 % podniků stavební výroby [Štefl, MFD, 13.7.2010].

Kde mají podniky stavební výroby a investoři hledat hlavní příčinu současného stavu ? Je zřejmé, že v roce 2009 a i v roce 2010 se projevuje naprosto nedostatečná poptávka po stavebních výkonech jak ze strany soukromých investorů tak ze strany veřejných investorů či zdrojů. Společnost CEEC Research uvádí omezení poptávky v roce 2010 až ve výši 100 % proti 12 % v roce 2007 [MFD, 13.7.2010]. Toto číslo je pro odvětví podniku stavební výroby alarmující a klade před podnikový management nové výzvy a nutnost razantních vnitropodnikových změn myšlení zejména v oblasti tvorby a koncepce podnikové strategie.

V této souvislosti se nabízí následující otázky pro podnikový management v souvislosti se ztíženými podmínkami na trhu :

---

<sup>273</sup> Je skutečně konkurent podnik s obratem v řádech mld. Kč podniku s obratem několik miliónů Kč ročně, když se potkají v soutěži o zakázku za 6 miliónů Kč ?

1. **Co očekává podnikový management v souvislosti se stávajícím a budoucím vývojem konkurenčního prostředí v odvětví stavební výroby**
2. **Jak se mění charakteristiky konkurenčního prostředí - jde především o ty charakteristiky, které se odlišují nebo v blízké době odlišovat budou od toho, na co byly dosud teorie a praxe zvyklé.**
3. **Jak chápe podnikový management konkurenční výhody ve svém podniku - jaké typy konkurenčních výhod jsou a budou preferovány zákazníkem – investorem**

Otázky, které ve svém článku uvádím, jsou výběrem otázek z výzkumného vzorku podniků stavební výroby, kterými se zabývá nejen teorie podnikové ekonomiky, ale i praxe ve smyslu podnikových vedení a různých praktických výzkumů prováděných renomovanými zahraničními i domácími subjekty.

Při zkoumání **pojmu konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda** z hlediska a užití podnikovou praxí jsem na začátku vycházel jednak z empirických výzkumů pro danou problematiku, jednak ze zjištěných skutečností z vlastního výzkumu v podnicích stavební výroby a výroby stavebních hmot v letech 2007 – 2009.<sup>274</sup>

**Pořadí uváděných konkurenčních výhod podniku** – strukturovaným dotazníkem byly podniky vyzvány k vytvoření pořadí předložených konkurenčních výhod, v tomto případě se podniky ve většině shodly na následujícím pořadí

- **tvorba kvalitní podnikové strategie vycházející z teorie**
- **kvalita prováděných prací**
- **spokojenost zákazníků,**
- **cena díla,**
- **dostatek kvalifikované pracovní síly,**
- **pracovní nasazení**
- **ztotožnění se s podnikem,**
- **jednoznačně stanovená podniková vize a stanovené cíle (přesto, že pouze 24 % podniků tyto vytváří),**
- **optimální dodací lhůty,**
- **záruky za provedené dílo,**
- **vnější projev a jméno podniku,**
- **certifikáty kvality (jsou dnes již považovány za samozřejmost)**

Níže uvádím krátké zhodnocení uváděných konkurenčních výhod podniků s důrazem na jejich zhodnocení v tvorbě a koncepci podnikové strategie.

Naprostá většina dotazovaných podniků (76 %) považuje **kvalitu** svých produktů (či výkonů nebo výrobků) za limitující v konkurenčním boji. Tato otázka může mít kladné i záporné stránky. Za kladnou lze jednoznačně považovat měnění se podmínky uvnitř podniků a jejich uvědomění si ve vztahu ke kvalitě. Tento fakt je vyvolán především tlakem vyššího managementu na výkonné pracovníky ve smyslu dodržování norem řady ISO ne pouze z formálního, ale především faktického hlediska. Kvalita je považována za velmi významnou konkurenční výhodu, málo podniků si ale zřejmě neuvědomuje, že kvalita samotná je považována stále více za samozřejmost. To znamená, že podnik jako jednotka není na trhu sám, kdo kvalitu nabízí.

<sup>274</sup> Bylo zkoumáno 288 podniků stavební výroby a výroby stavebních hmot v letech 2007 - 2009

**Spokojenost zákazníků** uvádí v mém výzkumu dotazovaný vzorek na druhém místě. Zejména u podniků výroby stavebních hmot je tento ukazatel významný, protože vracení se zákazníků k podniku tohoto typu je daleko intenzivnější než u podniků stavební výroby. U podniků stavební výroby se jedná spíše o přenos pozitivních informací od spokojeného zákazníka na jiného potenciálního zákazníka formou **referencí**. Faktor referencí se objevuje i investorů v rámci poptávkového řízení a z tohoto pohledu je vnímán dotazovaným vzorkem podniků jako vysoce významný.

U faktoru **ceny** jsem sám osobně v rozpacích, protože (jak uvádím v poznámce pod čarou ) většina podniků by chtěla **cenou** uvést na první místo, ale právě s ohledem ke konkurenčnímu boji, tento faktor odsouvá do pozadí, čímž podle mého názoru sklouzávají do tzv. **pseudokonkurence**. Rovněž jsem se setkal s tím, že jsou podniky, které dávají na přední místa resp. uvádí **nízké mzdové náklady** (18 %) nebo **nízké náklady jako takové** (16 %). Domnívám se, že se jedná o nezvládnutí práce s náklady v podniku, tudíž nelze je využívat jako konkurenční výhodu či z nich těžit vůči zákazníkovi..

Za negativní považuji skutečnost, že relativně málo podniků (34 %) vnímá **kvalifikovanou pracovní sílu** jako svoji konkurenční výhodu, zejména v současné době stavební konjunktury, kdy poptávka po pracovnících je velmi vysoká.

Další konkurenční výhody jsem identifikoval u méně než poloviny zkoumaných podniků. Kladným faktem je, že podniky pracují s pojmy **spokojenost zákazníků, krátké dodací lhůty a dobré jméno podniku**. Spokojenost zákazníků považuje za velmi významnou 44 % dotázaných podniků. Velmi zajímavým faktorem je jméno podniku. Ve svém výzkumu jsem oslovil rovněž nové podniky, které potvrzují, že se těžko prosazují na trhu proti podnikům s delší tradicí . Tuto skutečnost – dobré a tradiční jméno podniku označuje 54 % podniků za významný prvek konkurenceschopnosti.

34 % dotázaných podniků vykazuje bohatou **výrobovou řadu**, zejména z oblasti výroby stavebních hmot, ale i u podniků stavební výroby je vidět odklon od tradiční dělby práce na HSV – hlavní stavební výrobu a PSV – pomocnou stavební výrobu ke specializovaným produktům a novinkám v oblasti stavebnictví obecně, což podle mého názoru potvrzuje výrazný trend nástupu inovace a tvorby hodnoty pro zákazníka . Opět se zde zjevně projevuje dopad ve změně chápání role zákazníka.

Pouze 18 % dotázaných podniků považuje **značku svých výrobků** za konkurenční výhodu. Domnívám se, že toto číslo odráží určitou úroveň a rezervy v oblasti tvorby obchodní koncepce, vnějšího projevu, prezentaci značky apod. Na druhé straně je nutné vidět, že v mnoha případech je jméno podniku nic neříkající veličinou pro zákazníka, zejména pokud jsou používány tvary nepoužívané v češtině. Naopak průzkum ukázal, že podniky tradiční, s tradičním jménem, nebo podniky působící na trhu víc jak 15 let považuje tyto atributy za významnou složku celého komplexu konkurenceschopnosti podniku.

Ve svém výzkumu jsem našel i podniky, které uvádí **jiné** případně **žádné konkurenční výhody**. Jedná se vesměs o podniky nové, případně malé, kde i po předložení a osobním dotazování nebyly otázky zodpovězeny v plné a uspokojující míře.

V mém výzkumu jsem došel k poměrně překvapivému zjištění, pouze **24 %** dotázaných podniků považuje za svoji konkurenční výhodu **podnikovou strategii ve smyslu stanovení cílů, vizí, poslání a samotnou tvorbu strategie**. s touto, podle mého názoru velmi

nepříjemnou skutečností přímo souvisí, že těchto **24 %** podniků uvádí za podstatnou konkurenční výhodu ve smyslu podnikové strategie **schopnosti a kompetence managementu**.

Tento fakt považuji za jedno z nejzávažnějších zjištění s následujícím zdůvodněním:

- Podnikový management si neuvědomuje nutnost být sám o sobě konkurenceschopný
- Podnikový management nedoceňuje vliv své vlastní práce na vytváření konkurenceschopnosti podniku
- Management mnoha podniků očekává zcela automaticky, že konkurenční výhoda je daná samotným podnikem a jeho zaměřením a netvoří resp. nevyhledává nové možnosti
- Podnikový management v nedostatečné míře tvoří podnikovou strategii jako základní podnikový dokument pro strategické řízení podniku
- Management mnohokrát očekává, že konkurenční výhody automaticky tvoří produkt, případně ostatní zaměstnanci a nevnímá svoji činnost jako určující.

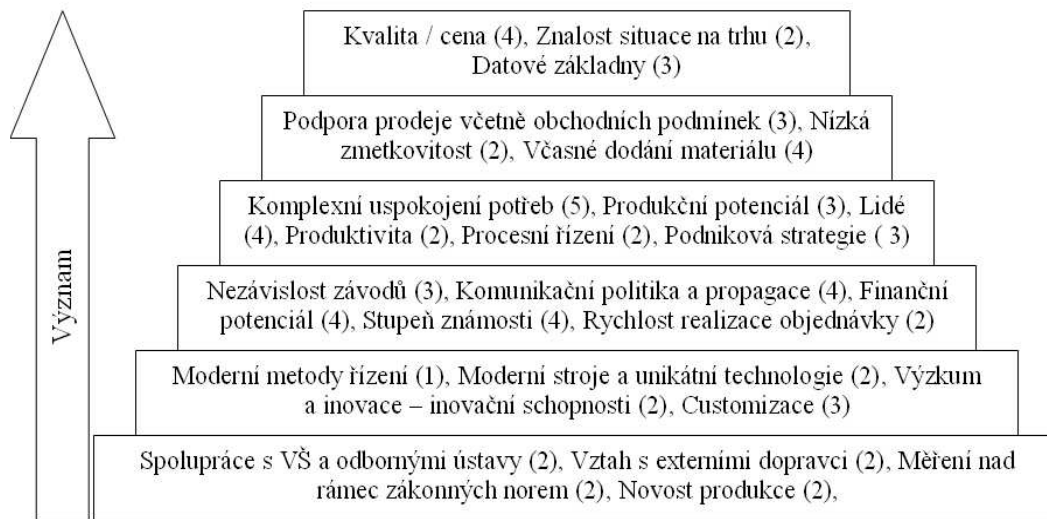
Na základě výše uvedeného se domnívám, že v konkrétní praxi ( a zřejmě to neplatí pouze pro podniky stavební výroby a výroby stavebních hmot) dochází k rozporu v pojmání rozvoje managementu a jeho role pro tvorbu konkurenceschopnosti podniku ve smyslu tvorby podnikové strategie jako koncepčního materiálu pro řízení podniku z dlouhodobého hlediska.

Strategie a konkurenceschopnost zkoumaných podniků je ovlivňována mnoha vnějšími a vnitřními faktory, které lze označit jako **potencionální zdroje konkurenční výhody**. Jedním z nich jsou uživatelské hodnoty produktu, kde jsem podrobil dotazované podniky otázkám co očekávají vnější a vnitřní zákazníci, co požadují po podniku a jaké jsou vlastnosti chování podniku. Požadavky a vlastnosti chování, které jsou pro podnik jedinečným jsem označil za potencionální zdroje konkurenční výhody ve smyslu podnikové strategie. Na základě odpovědí podnikových manažerů jsem je uspořádal do pyramidy podle jimi označené důležitosti ve smyslu teorie Hodnoty pro zákazníka, což považuji osobně za pilíř tvorby podnikové strategie. V základě pyramidy jsou uvedeny nejméně důležité a na vrcholu nejdůležitější možné zdroje konkurenční výhody. Pro ohodnocení zdroje konkurenční výhody jsem použil stupnici :

Nepřijatelné zdroje 0 bodů, přijatelné zdroje 1, Dostatečné zdroje 2, Dobré zdroje 3, Velmi dobré zdroje 4, Výborné zdroje 5.



Obrázek 1 Hierarchie hodnot, jako faktor konkurenceschopnosti podniku, podle principů řízení hodnoty pro zákazníka



Zdroj vlastní, 2010

Z výše uvedeného podle mého výzkumu a názoru vyplývá, že podnik se primárně podle této pyramidy zaměřuje zejména na nejdůležitější potenciální zdroje konkurenční výhody, což jsou kombinace kvality a ceny, dokonalé znalosti na trhu s podporou dostupných informačních zdrojů.

## ZÁVĚR

Zkoumat současný management z hlediska přístupů k tvorbě podnikové strategie ve smyslu poznatků teorie podnikové ekonomiky, v případě mého článku, pouze pro podniky stavební výroby a výroby stavebních hmot v podmínkách české národní a podnikové ekonomiky je velmi náročné a obtížné. Poznání jeho stavu je ovlivněno nejenom politicko – ekonomickým vývojem nejen po roce 1989, zejména pak po zahájení privatizačních procesů v roce 1992 v odvětví stavební výroby.

Úroveň současného českého managementu je velmi diskutovanou otázkou, která je velmi aktuální zejména po vstupu do evropské unie, z pohledu ekonomického na jednotný trh produktů a služeb. Tradice českého managementu vychází z **baťovské tradice**. Je nepopiratelným faktem, že v letech 1918 až 1938 patřila česká ekonomika, i díky fenoménu Baťa na špicu evropské i světové ekonomiky. Baťa byl průkopníkem v tvorbě praktické podnikové strategie. Historický kontext je tudíž více než zřetelný. Pokud konstatujeme, že ekonomický vývoj v letech 1945 až 1989 probíhal v podmínkách celostátní plánované ekonomiky a tím i vývoj českého managementu ve značně nestandardních podmínkách a budeme se soustředit na vývoj po roce 1989, tak určitě můžeme nalézt mnoho specifických či charakteristik, které určují současný stav našeho managementu. Je zásadním faktem, že po roce 1989 neměla Česká republika dostatek zkušených a schopných manažerů

- 1) kteří byli schopni přijmout fakt změny ekonomického systému nejenom národního, ale zejména podnikového
- 2) kteří byli schopni přijmout realitu globální konkurence

- 3) dalším významným faktem byla praktická nepřipravenost většiny vzdělávacích institucí ne z hlediska kapacit, ale zejména z hlediska znalostí, informací, připravenosti, kompetencí apod. v oblasti tvorby podnikové strategie

Je rovněž zřejmé, že pro zjištění hlubších skutečností v oblasti pojmů **rozvoj konkurenceschopnosti a úlohy managementu pro tvorbu kvalitní podnikové strategie** budeme muset zvolit úzký pohled na skupinu stakeholderů, kterou představuje podnikový management a výše uvedené otázky, tak jak jsou prezentovány v příspěvku s nimi úzce konfrontovat a analyzovat. Domnívám se, že především správné zodpovězení zkoumaných pojmů ze strany managementu může přispět k dalšímu a zásadnímu rozvoji celé problematiky.

## LITERATURA

- [1] AAKER,D.A. *How To select a Business strategz*, In *Kalifornia Management Review*, Vol. 26, No. 3, Frühling 1984, 167- 175
- [2] ANDREWS,K.R. *The Koncept of Corporate Strategy*, 3. Auflage, Homewood, Il: Richard D.I., 1987
- [3] BĚLOHLÁVEK, F.- KOŠŤAN,P.-ŠULEŘ,O..*Management*, 1.vydání, Olomouc : Rubico, 2001, 642 s.,ISBN 80-85839
- [4] BECHARD, J.P. TOULOUSE, J.M. *Entrepreneurship and education. Vievpoint from education*, in : *Journal of Small Business and Entrepreneuership*. Wien : Oldenburg Verlag, 1991
- [5] COATES,CH. *Efektivní řízení*,1.vydání, Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1997, 280s., ISBN 80-7169392-8
- [6] COOPER,D.R.,-EMORY,C.W. *Businnes Reasearch Methods*, The McGraw – Hill Comp., Inc.,1995, 681 s., ISBN 0-256-13777-3
- [7] CRAINER,S., *Moderní management-Základní myšlenkové směry*, 1.vydání, Praha, Management Press, 2000,250 s.,ISBN 80-7261-019-8
- [8] DONNELLY,J.H. Jr.-GIBSON,J.L.- IVANCEVICH,J.M.- *Management*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 1997, 821 s., ISBN 80-7169-422-3
- [9] DRUCKER, P. F. *Výzvy managementu pro 21. století*. Přel. P. Medek. 1. vydání, Praha: Management Press, 2000. 187 s. ISBN 80-7261-021-X
- [10] FRANK,H., LUEGER, M. *Zur Re-Konstruktion von Entwicklungsprozessen*. Wien: Betriebswirtschaft, 1995
- [11] FRANK.H. *Corporate Entrepreneurship*. Wien : Verlag Vahlen, 2006
- [12] JOHNSON,G. a SCHOLLES,K. *Exploring Corporate Strategy-Text and CASE*, New York, NY: Prentice Hall, 1993
- [13] KISLINGEROVÁ,E. a kol. *Manažerské finance*. Praha: C.H.Beck, 2004. ISBN 80-7179-802-9
- [14] KEŘKOVSKÝ, M. A. VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003. 172 s. ISBN 80-7179-578-X
- [15] KOTLER,P. *Marketing.Managament*, 2.vydání, Praha: Victoria Publishing, 1995, 789 s. , ISBN 80-85605-082
- [16] VALACH,J. a kol. *Finanční řízení podniku*, Praha: Ekopress ,1997, ISBN 80-7226-563-8
- [17] VEBER, J. a kol. *Management-základy, prosperita, globalizace*, 1. vydání, Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-0295
- [18] VODÁČEK,L.-VODÁČKOVÁ,O. *Management – Teorie a praxe pro 90. léta*. 2.vydání, Praha: Management Press, 1996, 244 s. ISBN 80-85943-19-0
- [19] VLČEK,R. *Hodnota pro zákazníka*,1. vydání, Praha: Management Press, 2002, 443 s. ISBN 80-7261-068-6

Ing. Viliam Záhurecký, MBA  
Katedra podnikového hospodářství  
ESF MU v Brně  
Lipová 41a  
602 00 Brno  
[zathurecky@econ.muni.cz](mailto:zathurecky@econ.muni.cz)

# **Budoucí vyhlídky absolventů ekonomických a manažerských oborů na trhu práce**

## **Future Prospects of Graduates in Economics and Management in the Labour Market**

**Hana Žáčková, Jiří Braňka**

### **ANOTACE**

V následujících pěti letech lze očekávat nárůst poptávky po ekonomických a manažerských profesích. Podle výsledků kvantitativního modelu ROA-CERGE vzroste zaměstnanost osob s vysokoškolským vzděláním v oborech ekonomiky a managementu do roku 2013 oproti roku 2008 o téměř o 25 % a dalších asi 7 % současných pracovníků s tímto vzděláním bude třeba nahradit. Na druhé straně je očekáván dramatický nárůst na straně nabídky, zejména z důvodu výrazně rostoucího počtu absolventů v oborech zaměřených na ekonomiku a management. Postavení uchazečů o tyto pozice na trhu práce proto nebude nikterak jednoduché a absolventi budou čelit vysoké konkurenci, navíc požadavky na kompetence pracovníků v ekonomických a manažerských profesích budou v budoucnu růst a proměňovat se. Manažerské pozice kladou nároky na vhodnou kombinaci klíčových kompetencí s odbornými znalostmi v daném oboru. Poroste zejména význam měkkých dovedností, business a ICT dovedností a projektového a procesního řízení. Do budoucích kvalifikačních nároků se promítnou některé trendy trhu spojené s rostoucí internacionalizací, elektronizací řízení, customizací a environmentální tematikou. V některých manažerských pozicích bude kladen důraz i na odborné znalosti z oboru a zejména na mezioborové odborné znalosti.

### **KLÍČOVÁ SLOVA**

Předvídání kvalifikačních potřeb, trh práce, absolventi, ekonomika a management.

### **ANNOTATION**

The demand for occupations in economics and management is expected to increase in the future five years. According to the results of ROA-CERGE quantitative model the employment of people with tertiary education in economics and management will increase by 25 % from 2008 till 2013 and other 7 % of current workers with this education will have to be replaced. On the other hand a dramatic growth on the supply side can be expected, especially because of significantly growing number of graduates in economics and management. The situation of applicants for these jobs on the labour market will therefore not be easy and the graduates will need to cope with strong competition. Additionally the requirements on the skills of workers in economics and management will grow and change in the future. The management jobs set requirements on a suitable combination of key competencies with vocational skills on the specific field. The importance of soft skills, business and ICT skills as well as project and process management will grow. The future skills requirements will reflect the market trends connected with increasing internationalization, e-management, customization and environmental agenda. In some management jobs the importance of vocational and specific skills and the relevance of multiskilling will remain.

### **KEY WORDS**

Skill needs forecasting, labour market, graduates, economics and management.

## ÚVOD

Obory v oblasti ekonomiky a managementu zaznamenaly v posledních letech obrovský nárůst zájmu uchazečů o vysokoškolské studium, které vedlo k navyšování otevíraných míst na školách i ke vzniku nových škol. Tento zájem nepochybně do jisté míry odráží vnímání trhu práce. Profese spojené s ekonomikou a managementem jsou považovány za lukrativní z hlediska mzdového ohodnocení a jistou roli může hrát i dojem méně náročného studia například ve srovnání s technickými obory. Důsledkem je rostoucí počet absolventů těchto oborů, kteří vstupují na trh práce. Otázkou je, zda budoucí situace na trhu práce bude pro tyto absolventy stále tak příznivá a zda dramatický nárůst počtu absolventů odpovídá nárůstu poptávky po těchto profesích. Neméně důležitým tématem je pak samozřejmě kvalita absolventů těchto oborů a to, zda jejich znalostní a dovednostní profil bude odpovídat požadavkům trhu práce. Protože rozhodování o vzdělávací dráze na straně jednotlivce a příprava vzdělávacích programů na straně vzdělávací instituce jsou relativně dlouhodobé procesy, je třeba aby jejich aktéři měli informace o budoucích požadavcích trhu práce v předstihu. Proto jsou na mezinárodní i české úrovni rozvíjeny aktivity, které směřují k předvídání kvalifikačních nároků trhu práce, z nichž vychází následující příspěvek.

## CÍL A METODIKA

Cílem příspěvku je zmapovat budoucí situaci absolventů ekonomických a manažerských oborů vysokých škol na trhu práce. Analýza se zabývá vyhodnocením situace na trhu práce z hlediska porovnání nabídky a poptávky po pracovnících s vysokoškolským ekonomickým a manažerským vzděláním. Ve druhé části se věnuje problematice proměny kvalifikačních požadavků na absolventy těchto oborů v příštích letech.

Analýza budoucího napětí na trhu práce pro absolventy oborů v oblasti ekonomiky a managementu vychází z výsledků kvantitativního modelu ROA-CERGE. Při hodnocení situace absolventů určitého oboru vzdělání na trhu práce je třeba brát v úvahu nabídkovou i poptávkovou stranu trhu práce. Poptávková strana je tvořena počtem volných pracovních míst, která jsou vhodná pro osoby s daným vzděláním<sup>275</sup>. Ta mohou vzniknout dvěma základními způsoby: a) jsou nově vytvořena místa, která dříve neexistovala (*rozšiřovací poptávka*), a b) je třeba obsadit místa uvolněná pracovníky, kteří mění místo či odchází z trhu práce z důvodu odchodu do starobního důchodu, na mateřskou dovolenou, do invalidního důchodu, do zahraničí, z důvodu úmrtí apod. (*nahrazovací poptávka*). Součet kladné rozšiřovací a nahrazovací poptávky udává počet pracovních míst, na která budou v budoucnu poptáváni pracovníci, tedy absolutní zvýšení poptávky. V případě, že je rozšiřovací poptávka záporná a převyší poptávku nahrazovací, dojde k absolutnímu snížení počtu pracovních míst. Celkovou poptávku pak model porovnává s počty budoucích absolventů a nezaměstnaných s odpovídajícím vzděláním. *Projekce absolventů* je založena na datech o studentech a uchazečích jednotlivých oborů, demografické projekci, mírách dokončování studia a dalších předpokladech. Zahrnuti jsou pouze absolventi, kteří nepokračují v dalším studiu a lze tedy předpokládat jejich vstup na trh práce. Druhou složku nabídky tvoří *nezaměstnaní* s odpovídajícím vzděláním. Do nabídky jsou počítáni pouze nezaměstnaní, kteří jsou v nezaměstnanosti kratší dobu než jeden rok. Dlouhodobá nezaměstnanost má svá specifika a nelze ji považovat za snadno zmobilizovatelnou pracovní sílu, která je schopna odpovídat na vzniklou poptávku. Výsledkem srovnání je „napětí“ na trhu práce – míra nesouladu mezi poptávkou po práci a nabídkou práce pro definované vzdělanostní skupiny.

---

<sup>275</sup> Vhodnost vzdělání pro dané místo je v modelu konstruována empiricky na základě skutečné struktury zaměstnanosti.

Analýza použitá v článku vychází z projekce modelu na roky 2009-2013. Vstupní údaje tvoří projekce zaměstnanosti v odvětvích na roky 2009-2020 vypracovaná Národní observatoří zaměstnanosti a vzdělávání Národního vzdělávacího fondu (NVF-NOZV) ve spolupráci s experty z Ministerstva financí v roce 2009, dále pak data z Výběrového šetření pracovních sil za roky 1995-2008 o struktuře zaměstnanosti a rozsahu a struktuře nezaměstnanosti a projekce absolventů škol podle stupně a oboru vzdělání na roky 2009-2013 vypracovaná experty z Ústavu pro informace ve vzdělávání. Model ROA-CERGE pracuje s 27 vzdělanostními skupinami, z nichž 8 je vysokoškolských. Pro analýzu vyhlídek na trhu práce u absolventů ekonomických a manažerských oborů vysokých škol z nich byla zvolena skupina „Vysokoškolské vzdělání – ekonomika, obchod, ostatní vědy a nauky“.<sup>276</sup> Skupiny jsou tvořeny na základě klasifikace ISCED používané ve Výběrovém šetření pracovních sil.

Druhá část analýzy se věnuje proměnám kvalifikačních nároků na absolventy ekonomických a manažerských oborů. Analýza se opírá o metodiku tzv. sektorových studií, které jsou významným nástrojem zjišťování budoucích kvalifikačních potřeb na trhu práce. Analyzují vybraná odvětví ekonomiky a při zkoumání proměn v nárocích na odborné dovednosti využívají především kvalitativní postupy (hloubkové rozhovory, fokusní skupiny, metoda Delfy atd.). Sektorové studie doplňují a rozšiřují kvantitativní pohled na změny v profesně-kvalifikační struktuře pracovních míst. Jejich podstatou je detailní pohled na vybraný ekonomický sektor a zkoumání všech faktorů, které mají potenciál ovlivnit jeho vývoj v příštích letech – ať už jde o trendy technologické, procesní, legislativní, finanční, demografické nebo makroekonomické. Důsledky těchto trendů nemění jen podmínky uvnitř sektoru a jeho pozici v rámci ekonomiky, ale proměňují i budoucí poptávku po kvalifikované pracovní síle. Budoucí problémy trhu práce tak mohou být velmi odlišné od těch současných. Sektorová studie zkoumá, jak se bude vyvíjet poptávka po kvalifikovaných pracovnících v průběhu příštích 5 – 15 let nejen z hlediska počtu, ale i z hlediska toho, jak se promění nároky na jejich znalosti a dovednosti. Studie zároveň zkoumá, zda změny v sektoru nepovedou ke vzniku úplně nových profesí, na které odborné vzdělávání zatím není připraveno. V České republice byly zatím zpracovány tři sektorové studie, a to v sektorech ICT, elektrotechnického průmyslu a energetiky. Na evropské úrovni bylo zpracováno pod vedením Evropské komise (sekce DG Employment) 18 sektorových studií. Sektorové studie se soustřeďují na klíčové profese v daném sektoru. Protože absolventi ekonomických a manažerských oborů nacházejí uplatnění napříč různými sektory, musí analýza kvalifikačních nároků na ně vycházet z transverzální analýzy skrze řadu sektorů. Výsledky analýzy kvalifikačních nároků v tomto příspěvku proto vycházejí ze sekundární analýzy zmíněných českých i evropských sektorových studií.

## VÝSLEDKY

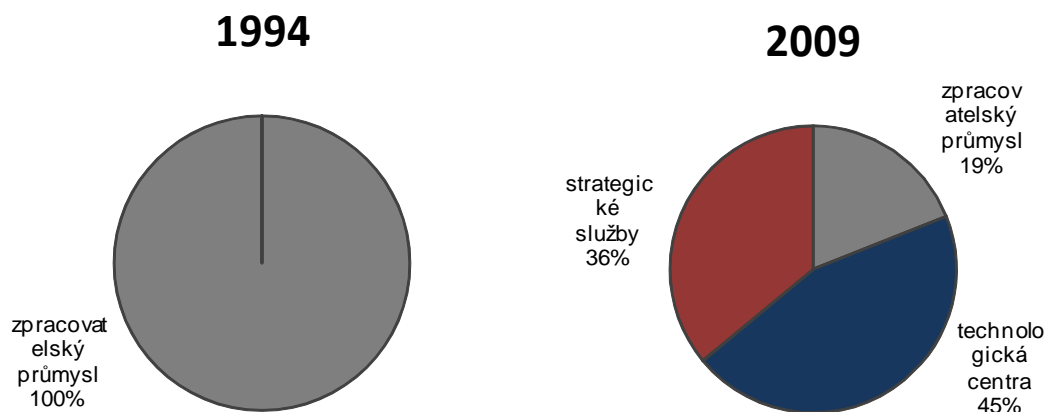
### **Budoucí poptávka po pracovnících s VŠ vzděláním zaměřeným na ekonomiku a management**

Rozšiřovací poptávka po pracovnících se vzděláním v oboru ekonomiky a managementu v následujících letech výrazně poroste. Zaměstnanost v této vzdělanostní skupině by podle výsledků modelu ROA-CERGE měla vzrůst až o čtvrtinu oproti roku 2008, což představuje přibližně 40,5 tis. nově vytvořených volných pracovních míst. Ve srovnání s dalšími obory vzdělání roste rozšiřovací poptávka v této vzdělanostní skupině nejdynamičtěji z celé

<sup>276</sup> Cílem sdružování stupňů a oborů vzdělání do skupin je to, že data o struktuře zaměstnanosti vycházejí z Výběrového šetření pracovních sil, které vykazují výběrovou chybu. Vyšší míra třídění než na 27 skupin oborů není vzhledem k maticím, s nimiž model pracuje možná. Do vybrané skupiny „Vysokoškolské vzdělání – ekonomika, obchod, ostatní vědy a nauky“ patří ekonomie, management, účetnictví, bankovníctví, marketing, které dohromady tvoří asi 80% osob ve skupině, a 20% dalších okrajových oborů.

ekonomiky. Mezi příčiny růstu patří zejména nárůst služeb. Výrazně roste například zaměstnanost v bankovníctví a finančnictví, ale i v dalších odvětvích profesionálních služeb jako jsou účetní a poradenské služby, realitní služby apod. Prakticky ve všech odvětvích – i v průmyslu nebo v IT – pak výrazně roste poptávka po kvalitních obchodnících a specialistech s kombinovanými znalostmi v oblasti logistiky, obchodu a managementu (vedoucí nákupu, sourcing manažer). Právě tyto profese se stávají klíčovými pro konkurenceschopnost podniků. Udržet nebo zvýšit prodej na jedné straně a snižování nákladů a zvýšení flexibility a spolehlivosti dodavatelského řetězce na straně druhé budou patřit mezi nejdůležitější faktory přežití a růstu firem. Ve prospěch služeb se mění i struktura zaměstnanosti ve zpracovatelském průmyslu - Mezinárodní výrobní společnosti alokují do České republiky stále častěji aktivity, které nesouvisí se samotnou výrobou (administrativa, logistika, servis) a naopak montáž výrobků nebo výroba komponentů se zvolna přesouvá do zemí s levnější pracovní silou.<sup>277</sup> Alokace administrativních center do ČR přináší podnikům nižší mzdové náklady v porovnání například s Německem, ale paradoxně též třeba s Rumunskem, kde jsou vhodné profese výrazně nedostatkové. Mezi projekty zahraničních investic do ČR se významně zvyšuje podíl strategických služeb (viz graf 1). Tato odvětví pochopitelně zvyšují poptávku po absolventech oborů zaměřených na ekonomiku a management.

Graf 1: Struktura projektů podpořených agenturou Czechinvest



Zdroj: Czechinvest, 2010 [1]

Nahrazovací poptávka po pracovnících se vzděláním v ekonomických a manažerských oborech je naopak velmi nízká. V období let 2009-2013 bude třeba nahradit přibližně 12 tis. pracovníků, což představuje asi 7% současné zaměstnanosti. Nízká nahrazovací poptávka vyplývá zejména z věkové struktury pracovníků v daném oboru. Pracovníci nad 50 let tvořili v této vzdělanostní skupině pouze 10 % pracovníků, zatímco u vysokoškoláků celkově to bylo více 17%. (Zdroj: ČSÚ, 2008 [2]). Ze součtu rozšiřovací a nahrazovací poptávky vyplývá, že v pětiletém období 2009-2013 vznikne v české ekonomice pro pracovníky se vzděláním v ekonomických a manažerských oborech přibližně 52 tis. míst, které bude třeba obsadit (viz tab. 1).

<sup>277</sup> Například společnost Siemens provozuje v Ostravě od roku 2004 Centrum sdílených služeb, které v roce 2008 rozšířila o účetní středisko a naopak v roce 2009 zrušila v Praze závod na výrobu kolejových vozidel.

Tab. 1: Projekce nabídky a poptávky na trhu práce – vzdělanostní skupina VŠ ekonomika, obchod, ostatní vědy a nauky

	Absolutně (tis.)	% zaměstnanosti roku 2008
Zaměstnanost v roce 2008	164,5	100
Rozšiřovací poptávka	40,5	25
Nahrazovací poptávka	12,1	7
Zaměstnanost v roce 2013	204,9	125
Volná pracovní místa	52,5	32
Substituční poptávka	29,7	18
Absolventi 2009-2013	69,8	42
Nezaměstnaní	2,8	2

*Pozn.: Zaměstnanost v roce 2008 je modelovanou hodnotou, která je modelem používána z důvodu vyhlazení časových řad, čímž je zabráněno extrémním výkyvům projektované poptávky.*

*Zdroj: NOZV-NVF, VÚPSV, 2009 [5]*

### **Očekávaná nabídka pracovníků se vzděláním v oborech zaměřených na ekonomiku a management**

Rostoucí poptávka po pracovnících s vysokoškolským vzděláním v oblasti ekonomiky a managementu by zdánlivě poukazovala na situaci pro absolventy těchto oborů velmi příznivou. Pro komplexní vyhodnocení situace je však třeba uvažovat také nabídkovou stranu trhu práce. Budoucí nabídku tvoří především absolventi, kteří v následujících pěti letech vstoupí na trh práce a krátkodobě nezaměstnaní (viz metodika).

Nezaměstnaní lidé s vysokoškolským vzděláním v oboru ekonomika a management tvoří zanedbatelnou část nabídky pracovní síly pro odpovídající profese. V roce 2008 bylo k dispozici pouze necelé 3 tis. krátkodobě nezaměstnaných s tímto vzděláním. S nástupem ekonomické krize se nezaměstnanost i v této skupině zvýšila, nicméně ve srovnání se zbytkem trhu práce zůstala poměrně nízká. V roce 2009 byla míra nezaměstnanosti vysokoškoláků 2,4 %, zatímco v celé ekonomice to bylo 6,7%. (Zdroj: ČSÚ, 2010, [3], tab. 507.) Naprosto převažující složku budoucí nabídky pracovníků v ekonomických a manažerských oborech budou tvořit absolventi, současní nezaměstnaní jsou výrazně menšinou složkou budoucí nabídky.

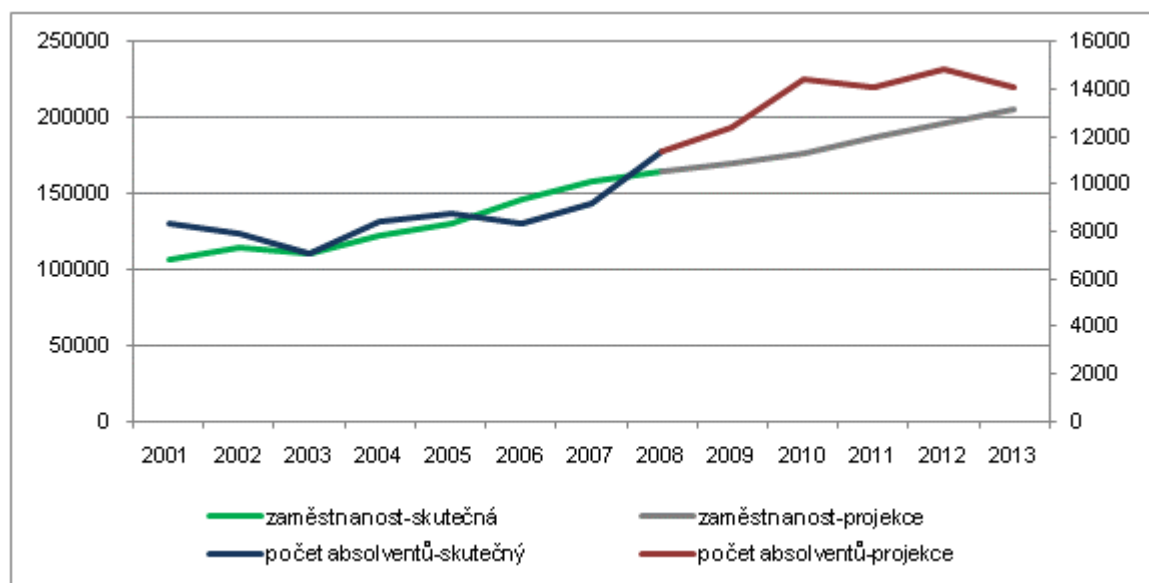
Počet absolventů vysokoškolských oborů zaměřených na ekonomiku a management v posledních letech dramaticky rostl a bude růst i v následujících letech. Zatímco v roce 2001 přišlo na trh práce přibližně 8 tis. absolventů těchto oborů, v roce 2013 projekce předpokládá již 14 tis. V období 2009-2013 přijde na trh práce v součtu téměř 70 tis. absolventů s uvedeným vzděláním. Rychlý růst zájmu o obory v oblasti ekonomiky a managementu je možné spojovat s představou dobrého uplatnění a dobrého mzdového ohodnocení v těchto oborech. Doprovázelo jej rozšiřování kapacity vzdělávacích příležitostí v této oblasti, a to zejména prostřednictvím dramatického nárůstu bakalářských oborů. Výrazně se na tomto nárůstu podílel i vznik soukromých škol, které otvírají obory zaměřené na ekonomiku a management.

Trendy na poptávkové straně, které byly rozebrány výše, tuto představu dobrého uplatnění na první pohled potvrzují. Nicméně při bližším zkoumání je patrné, že i přes rychlý růst poptávky, růst počtu absolventů tuto poptávku velmi výrazně překračuje. Tento výrazný převis nabídky potvrzují i indikátory napětí na trhu práce produkované modelem ROA-CERGE. Tyto indikátory vycházejí ze srovnání nabídky a poptávky, ale berou v úvahu i další faktory, jako je celkový rozsah zaměstnanosti. Ve srovnání s dalšími vzdělanostními



skupinami, a to jak mezi vysokoškoláky, tak celkově na trhu práce, se šance na získání zaměstnání v oboru u jedince s tímto vzděláním pohybují v poslední třetině žebříčku.

Graf 2: Vývoj počtu absolventů přicházejících na trh práce a vývoj zaměstnanosti v této skupině



Poznámka: Levá osa – zaměstnanost, pravá osa – počet absolventů.

Zdroj: NOZV-NVF, VÚPSV, 2009 [5].

Avšak i přes očekávaný převis nabídky nad poptávkou nelze v této vzdělanostní skupině předpokládat vysoký nárůst nezaměstnanosti. Je tu však velké riziko, že absolventi budou muset pracovat mimo svůj obor či na méně kvalifikovaných místech<sup>278</sup>. Možnost uplatnění v jiném oboru popisuje tzv. substituční poptávka, která je zahrnuta i v modelu ROA-CERGE.<sup>279</sup> Podle něj by díky substituci mohla vzniknout dodatečná poptávka po absolventech oborů ekonomiky a managementu, a to až v rozsahu 29 tis. pracovních míst, což překračuje současný převis nabídky.

Absolventi vysokoškolských oborů v oblasti ekonomiky a managementu budou tedy na trhu práce čelit velmi vysoké konkurenci dalších uchazečů. Mzdová lukrativnost oborů může kromě toho vést k tomu, že o odpovídající místa budou usilovat i absolventi jiných oborů, což reálnou konkurenci ještě zvýší<sup>280</sup>. O to vyšší důraz bude muset být kladen na kvalitu absolventů a jejich připravenost pro trh práce a nároky zaměstnavatelů.

<sup>278</sup> Například zaměstnavatelé v automobilovém průmyslu v Libereckém kraji dlouhodobě upozorňují, že v kraji je velký nedostatek absolventů technických oborů a na volná pracovní místa často přijímají (po rekvalifikaci) absolventy VŠ ekonomických směrů, kteří mají problém najít v kraji uplatnění.

<sup>279</sup> Základním předpokladem modulu substituční poptávky v modelu ROA-CERGE je, že substituce může probíhat pouze od vyšších vzdělanostních úrovní na stejné či nižší, nikoli obráceně. Volná pracovní místa, pro něž se nedostávají pracovníci s vhodným vzděláním, mohou být zaplněna pracovníky z oborů, kde je převis nabídky. Rozdělení substituční poptávky mezi jednotlivé obory vzdělání přitom vychází z reálné struktury zaměstnanosti a matic vzdělání-povolání.

<sup>280</sup> Např. v bankovníctví a pojišťovnictví se velmi dobře uplatňují absolventi technických a přírodovědných oborů mj. díky vysoké úrovni znalostí v oblasti IT procesního řízení nebo jazykovým znalostem. To, že neabsolvovali studijní obor specializovaný na ekonomiku nebo finance z hlediska zaměstnavatelů často nehraje významnou roli.

### **Budoucí kvalifikační nároky na absolventy**

Výsledky sektorových studií ukazují, že kvalifikační nároky na manažery se budou v budoucnu určitým směrem proměňovat. Jednotlivé sektory mohou mít samozřejmě své specifické nároky, přesto lze vysledovat pro manažerské pozice jisté trendy v proměnách dovedností společné všem sektorům. Obecně lze říci, že absolventi oborů ekonomiky a managementu mohou snadněji nacházet uplatnění ve službách, kde je vyšší důraz na měkké dovednosti. Ve více technicky zaměřených odvětvích průmyslu je třeba, aby i manažeři měli hlubší technické vzdělání, aby rozuměli produktu a technologiím. Proto sem i na manažerské pozice přicházejí spíše lidé s technickým vzděláním. Porozumění produktu a vhodný mix odborných a obecných kompetencí je důležitý u manažerů ve všech odvětvích, nicméně v odvětví služeb není bariérou potřebného odborného vzdělání v předmětu podnikání tak vysoká, a proto zde mohou snadněji nacházet uplatnění absolventi oborů v oblasti ekonomiky a managementu.

Prakticky ve všech sektorech je poukazováno na nárůst požadavků na měkké dovednosti u manažerů, zejména na spolupráci, týmové a komunikační dovednosti a dále na procesní řízení. V oblasti self-managementu potom na iniciativnost, podnikavost a kreativitu. Kromě zmiňovaných dosti obecných manažerských dovedností se ve většině odvětví v různé míře objevují nové trendy, které ovlivní další požadavky na dovednosti manažerů:

**Internacionalizace.** Internacionalizace se projevuje a narůstá v řadě odvětví, a to jak na zákaznické, tak na zaměstnanecké úrovni. Poroste proto význam interkulturních dovedností a jazykových znalostí.

**Elektronické řízení.** Řada různých odvětví zavádí ve stále větší míře elektronické systémy řízení služeb (např. elektronické řízení zásilek, online rezervace a řada dalších). Správné nastavení firemních procesů i služeb zákazníkům bude vyžadovat rozvoj ICT dovedností u manažerů.

**Posun směrem k síťovému a projektovému řízení.** V mnoha odvětvích se postupně vytrácí hierarchické struktury řízení ve prospěch řízení projektového či síťového. Od manažerů to bude vyžadovat schopnost vést a řídit zaměstnance na základě těchto principů.

**Customizace.** Stále v širším spektru oblastí se objevují náročné skupiny zákazníků, kteří požadují vysoce kvalitní produkty a služby přesně přizpůsobené jejich potřebám. Poroste tedy důraz na orientaci na zákazníka a vnímání jeho potřeb, stejně jako na management kvality. Důležité bude i pochopení produktu a jeho zlepšování, k čemuž bude třeba řada mezioborových znalostí. Na straně zákazníků se projevuje široké propojování poptávky po jednotlivých produktech ve spojitosti s celkovým životním stylem (např. stravování – zdraví).

**Environmentální tematika a bezpečnost.** Aby byly produkty konkurenceschopné, je třeba, aby finální produkt i výrobní proces vyhovoval nově zaváděným environmentálním a bezpečnostním předpisům. Znalost těchto předpisů manažery bude klíčová. Kromě toho se postupně na českém trhu etabluje stále širší skupina spotřebitelů, kteří kladou důraz na environmentální a bezpečnostní aspekty produktů i nad rámec legislativních předpisů. Environmentální dovednosti proto budou hrát stále větší úlohu.

**Rychlost změn.** Rychlost technologických a dalších změn se v jednotlivých odvětvích liší, o vývoji lze však mluvit prakticky ve všech oblastech. Protože není možné, aby byl absolvent fakticky odborně připraven pro celé široké spektrum možných scénářů, bude kladen vysoký důraz na schopnost učit se a sledovat trendy. Rychlost změn v sektoru ovlivňuje důraz na různá manažerská zacílení. U sektorů s rychlým vývojem bude v popředí zejména management změny, v souvislosti s ekonomickou krizí v některých sektorech (např. finanční

služby) i přímo krizový management. U sektorů s plynulejším vývojem bude klíčovou roli hrát management kvality.

Otázkou je, nakolik bude množství absolventů vycházejících z oborů zaměřených na ekonomiku a management schopno na tyto zvyšující se kvalifikační nároky odpovídat. Základním předpokladem je, aby absolventi odpovídali svým profilem znalostí a dovedností nárokům zaměstnavatelů. S rozšiřujícím počtem míst na vysokých školách hrozí riziko poklesu kvality výuky a následně i kvality absolventů. Významným úkolem pro vysoké školy proto zůstává, aby byly schopny produkovat nejen velké množství průměrně kvalitních absolventů, ale také špičkové odborníky ve svém oboru.

## ZÁVĚR

Analýza založená na kvantitativních i kvalitativních metodách předvídání kvalifikačních potřeb ukázala, že v následujících pěti letech lze očekávat převis nabídky pracovníků s vysokoškolským vzděláním v oborech ekonomiky a managementu nad poptávkou zaměstnavatelů po těchto profesích. Poptávka po těchto profesích sice i v následujících letech značně poroste zejména v souvislosti s rozvojem služeb, nicméně vývoj a projekce počtu absolventů ukazují, že nabídka tento růst výrazně převýší. Absolventi zmíněných oborů nebudou čelit přímo riziku nezaměstnanosti, neboť postavení vysokoškoláků na trhu práce je ve srovnání se skupinami s nižším vzděláním velmi dobré. Hrozí jim nicméně, že budou muset hledat uplatnění v profesích s vzdálených jejich oboru nebo pod svou kvalifikační úrovní. Převis poptávky nad nabídkou způsobí, že absolventi budou na trhu práce čelit vysoké konkurenci. O to důležitější bude kvalita a znalostně dovednostní profil absolventů. Na manažerské profese budou v budoucích letech ve většině sektorů ekonomiky kladeny vyšší nároky zejména vlivem rostoucí internacionalizace na straně zákazníků i zaměstnanců, zavádění elektronického řízení procesů, přechodu k větší roli projektového a síťového řízení, trendu customizace produktů, rostoucího důrazu na environmentální aspekty produkce a další faktory.

## LITERATURA

- [1] Czechinvest (2010): Podpora investic. Online, 23.6.2010, <http://www.czechinvest.org/podpora-investic>
- [2] ČSÚ (2008): Výběrové šetření pracovních sil, roční průměry 2008. Individuální data.
- [3] ČSÚ (2010): Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků výběrového šetření pracovních sil – roční průměry 2009. Online, 22.6.2010, <http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/p/3115-10>
- [4] European Commission: Comprehensive sectoral analysis of emerging competences and economic activities in the European Union. Executive summary. European Commission, DG Employment 2009.  
*Použity byly Executive summary pro následující odvětví: Automotive sector; Building of ships and boats; Chemicals, pharmaceuticals, rubber and plastic products; Computer, electronic and optical products; Distribution, trade; Electricity, gas, water and waste; Electromechanical engineering; Financial services; Furniture; Health and social work; Hotels, restaurants and catering; Non-metallic materials; Other services, maintenance and cleaning; Post and telecommunications; Printing and publishing; Textiles, apparel and leather products; Transport.*
- [5] NOZV-NVF, VÚPSV (2009): *Projekce kvalifikačních potřeb na období 2009-13 v rámci projektu IJ020/04-DP1 Společnost vědění – nároky na kvalifikaci lidských zdrojů a na další vzdělávání.*
- [6] NOZV-NVF (2009): *Předvídání kvalifikačních potřeb trhu práce.* Praha, Linde 2009. ISBN: 978-80-86131-84-9.

Mgr. Hana Žáčková, [zackova@nvf.cz](mailto:zackova@nvf.cz), tel. 224 500 541  
Ing. Jiří Braňka, [branka@nvf.cz](mailto:branka@nvf.cz), tel. 224 500 524  
Národní vzdělávací fond, o.p.s.  
Národní observatoř zaměstnanosti a vzdělávání  
Opletalova 25  
110 00 Praha 1

# **Ekonomika a management organizací**

—

## **výzkum, výuka a praxe**

**Recenzovaný sborník příspěvků mezinárodní  
vědecké konference**

**Brno, 9. září 2010**

**Editor: prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.**  
**Technická spolupráce: Ing. Alena Drášilová**

Vydala Masarykova univerzita roku 2010  
Ekonomicko-správní fakulta, Katedra podnikového hospodářství  
Vedoucí katedry: prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.

1. vydání, 2010

náklad 70 ks na CD

ISBN 978-80-210-5273-4

Za obsah příspěvků odpovídají jejich autoři.

## Strategický partner fakulty



## Hlavní partneři fakulty



## Významní partneři fakulty



## Partneři fakulty

