

Editor sborníku

prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.

Technická spolupráce

Ing. Eva Karpissová

Recenzent

doc. Ing. Petr Pirožek, Ph.D.

© Masarykova univerzita, 2008

ISBN 978-80-210-4521-7

OBSAH

INVESTIGATIVNÍ KONKURENČNÍ STRATEGIE - NOVÁ KONKURENČNÍ STRATEGIE FIRMY	11
FRANTIŠEK BARTES	
PODNIKOVÁ KULTÚRA A PRODUKTIVITA PRÁCE – INDIKÁTOR KVALITY: ANALÝZA V NAJVÄČŠEJ CEMENTÄRSKEJ SPOLOČNOSTI NA VÝCHODNOM SLOVENSKU	23
ALENA BAŠISTOVÄ, MARTINA FERENCOVÄ	
VLIV GLOBALIZACE VE SVÄTOVÉM HOSPODÄŘSTVÍ NA VÝVOJ REGIONU A KONKURENCESCHOPNOST FIREM	37
ZDENĚK BEDNARČÍK	
VÝZVA OTEVŘENÉ INOVACE PRO KONKURENCESCHOPNOST FIREM	45
MICHAL BENEŠ	
VZTAH ETIKY A KONKURENCESCHOPNOSTI	59
JANA BENEŠOVÄ	
EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKŮ	73
LADISLAV BLAŽEK	
FAKTORY DLOUHODOBÉ UDRŽITELNOSTI A „KONKURENCESCHOPNOSTI“ NESTÄTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE	101
PETR BOUKAL	
STATISTICKÄ ANALÝZA PENĚŽNÍHO TOKU V PODNIKU	109
VLADIMÍR BRABENEC, PAVLA ŠAŘECOVÄ	
KONKURENCESCHOPNOST AGRÄRNÍHO ZAHRANIČNÍHO OBCHODU ČR	117
JAROSLAVA BURIANOVÄ	
KNOWLEDGE MANAGEMENT AS TOOL OF CHANGE RESISTANCE ELIMINATION OF SMES	125
IVANA BUTORACOVÄ ŠINDLERYOVÄ, LENKA GOGOVÄ	
DŮLEŽITOST ZÄJMOVÝCH SKUPIN A HOSPODÄŘSKÄ ÚSPĚŠNOST PODNIKŮ	135
ONDŘEJ ČÄSTEK	
VYUŽITÍ HODNOTOVÉHO MANAGEMENTU PRO ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU	143
JOSEF DOBŘICKÝ	
KONKURENCESCHOPNOST A ORGANIZAČNÍ ASPEKTY ZVÝŠENÍ INOVAČNÍHO POTENCIÄLU PODNIKŮ	155
MARIANNA DRAŽANOVÄ	
METODY HODNOCENÍ PERSONÄLNÍ PRÄCE	165
ZUZANA DVOŘÄKOVÄ	
KONKURENCE V DOPRAVĚ	171
JAN EISLER	
TVORBA CIEN V KONTEXTE REGULÄCIE SIEŤOVÝCH ODVETVÍ	177
ELEONORA FENDEKOVÄ	

ZNALOSTNÍ A PRAKTICKÉ DOVEDNOSTI ABSOLVENTŮ VYSOKÝCH ŠKOL JAKO VÝZNAMNÝ FAKTOR KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKŮ	185
JARMILA FUXOVÁ, MIROSLAV KREJČA, JAN VÁCHAL	
POTENCIÁLY KLASTROVATELNOSTI PODNIKŮ V ÚZEMÍ JIŽNÍ MORAVY	193
IVAN HÁLEK, PETR SMUTNÝ	
FINANCIAL ANALYSIS PERFORMANCE – DO WE KNOW ALL THE QUALITIES OF FINANCIAL ANALYSIS?	203
VÍTĚZSLAV HÁLEK	
ANALÝZA BODU ZVRATU A JEJÍ APLIKACE VE VNITROPODNIKOVÉM ŘÍZENÍ	211
RADANA HOJNÁ	
K MOŽNOSTIAM ROZVOJA KLASTROV NA SLOVENSKU	219
DARINA CHLEBÍKOVÁ, JANKA MRÁZIKOVÁ	
VLIV PODNIKATELSKÝCH SUBJEKTŮ NA ROZVOJ HOSPODÁŘSKY SLABÝCH OBLASTÍ	227
HELENA JÁČOVÁ	
PŘÍSPĚVEK K ANALÝZE EFEKTIVITY ROZVOJE PRACOVNÍKŮ PODNIKU	237
BORIS JANČA	
TENDENCE ZMĚN NĚKTERÝCH PARADIGMAT PODNIKOHOSPODÁŘSKÉ NAUKY	249
JOSEF JÜNGER	
POSÍLENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI MĚŘENÍM LOGISTICKÝCH NÁKLADŮ	257
MARIE JUROVÁ	
KOMPETENCE PRO TRH PRÁCE	271
ZDENĚK KARÁSEK	
MOŽNÉ ASPEKTY INFORMATIZÁCIE VEREJNEJ SPRÁVY	281
VINCENT KAROVIČ	
FAKTORY KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU	293
EVA KARPISOVÁ	
VÝZNAM ZÁKAZNÍKA JAKO STAKEHOLDERA A ISO 9000:2001	302
ALENA KLAPALOVÁ	
PERSPEKTÍVY VYUŽÍVANIA CLUSTEROV PRE ROZVOJ REGIÓNOV A NÁRODNÝCH EKONOMÍK	309
IVANA KNIEŽOVÁ	
INFORMAČNÍ ZDROJE POUŽÍVANÉ VE FINANČNÍ ANALÝZE	315
ALOIS KONEČNÝ, JAROSLAV SEDLÁČEK	
MALÉ A STŘEDNÍ RODINNÉ PODNIKY: FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ JEJICH ROZVOJ.	321
VOJTĚCH KORÁB	
CASH POOLING – NÁSTROJ ZVÝŠOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIREM	331
JAN KRAJÍČEK	
VÝZNAM INOVACÍ VE STRATEGII PODNIKU	345
JOSEF KRAUSE	
MÍRA CENTRALIZACE NÁKUPU S OHLEDEM NA VYBRANÉ FAKTORY	353
EVA KUBÁTOVÁ	

MODELOVÁNÍ EMS PROCESŮ	363
MARTIN KUHN	
ČINNOSŤ EXIMBANKY A JEJ VPLYV NA KONKURENCIESCHOPNOSŤ PODNIKOV	369
ZUZANA LITTOVÁ	
VYBRANÉ PROBLÉMY OHODNOCOVANIA PODNIKOV PRI PROCESOC H ZLÚČENIA A SPLYNUTIA PODNIKOV.....	375
HELENA MAJDÚCHOVÁ	

Investigativní konkurenční strategie - nová konkurenční strategie firmy

FRANTIŠEK BARTES

Anotace

Článek se zabývá problematikou stále vzrůstajícího počtu případů úspěšného užívání starých bojových filosofí v podnikatelské praxi. Autor ale odmítá tzv. „přímý střet“ firem, kdy se o vítězství na trhu otevřeně bojuje. Jeho přístup je založen na filosofii „vítězství bez boje“, tedy dosažení cíle bez přímého střetu s konkurenční firmou.

V závěru dochází k názoru, že bojové filosofie jsou stále více a častěji začleňovány do klasického pojetí strategického řízení firmy a stávají se tak jejich běžnou součástí.

Klíčová slova

investigativní konkurenční strategie, přímý střet firem, filosofie vítězství bez boje

Annotation

The article deals with problems of an ever increasing number of cases of successful application of old combat strategies in business practice. Nevertheless, the author refuses the so called “direct conflict“ of firms, when it is really fought for victory on the market. His approach is based on the philosophy of “victory without fight“, in other words – of achieving the aim without direct conflict with the rival firm. In this connection he defines the so called “investigative competition“ which he understands as a competitive firm strategy based on searching for new opportunities, demands and than subsequent successful meeting the demands.

In the end he comes to the conclusion that combat philosophies are more and more, and more often incorporated into classical approach of strategic firm control and become its integral part.

Keywords

investigation competitive strategy, „direct conflict“ of firms, the philosophy of “victory without fight”.

MOTTO

V červenci 1985 uvedl New York Times Magazine argument Theodora White, že zatímco Amerika vyhrála válku vojensky, Japonsko vyhrálo válku ekonomicky. O pět let později se na titulní stránce listu International Business Week (9.dubna 1990) objevil titulek článku „Válka aut“ který se rovněž zabýval obchodním soupeřením mezi USA a Japonskem.

ÚVOD

Představa, že existuje analogie mezi světem byznysu a světem válečných bojišť, není nová. Tato metafora je vědomě či nevědomě přijímána v běžných rčeních a tyto termíny se jak v ředitelných obchodních společnostech, tak dokonce i v nabídce poradenských firem objevují v dnešní době již zcela běžně.

Např. pražská vzdělávací společnost MASS Training & Media, s.r.o. nabízela vzdělávací program pro manažery s názvem „**Manažerská bitva o trh**“. Někteří odborníci hovoří o militarizaci obchodních praktik. V podnikatelské praxi firem se k zabezpečení konkurenční výhody firmy často používají tzv. „ofenzivní“ strategie. Například Kotler ((9) v rámci ofenzivní strategie rozlišuje následující druhy útoků na konkurenční firmu:

- a. frontální útok
- b. křídelní útok
- c. obkličující útok
- d. obchvatný útok
- e. partyzánský útok

1 NÁSTUP OFENZIVNÍCH FILOSOFIÍ

Podíváme-li se na tuto problematiku blížeji, tak zjistíme, že v posledních cca 6 - 8 letech se v západních zemích přímo „roztrhl pytel“ s publikacemi s tematikou o praktické aplikaci ofenzivní strategie založené na díle Sun Tzua „The Art of War“ – Umění války, do podnikatelské praxe.

Jako příklad si dovoluji uvést publikace typu: Sun Tzu's The Art of War plus the Art of Marketing (4), Sun Tzu and the Art of War for Executives (7), Sun Tzu the Art of War for Managers (8), apod. Skutečně v této oblasti dochází ke značnému boomeru. Např. nakladatelství Amazon nabízí těchto titulů cca 30. Vydavatelství Barnes to samé.

Existuje mnoho důkazů o tom, že tato ofenzivní filosofie významně přispívá k myšlení současných vůdčích osobností obchodu.

Knihy a články, které napsali marketingoví gurovi Philip Kotler, Al Ries, Jack Trout, Kennet Allard, ukázaly možnost aplikace této ofenzivní filosofie do byznysu.

Tyto přístupy a strategie jsou předmětem i výuky na západních vysokých školách. Například (8):

Celosvětově uznávaný odborník na marketing Philip Kotler hovoří o velmi úspěšném užívání těchto filosofii v podnikatelské strategii japonských firem. Viz jeho kniha: *The New Competition* .

1. Profesor Harvardské univerzity Michael Porter citoval Sun Tzua, když přednášel majitelům americké Národní fotbalové ligy o tom, jakým způsobem by mohli porazit Fotbalovou ligu Spojených států – svoji konkurenci.
2. Asher Edelman vyžaduje znalost „The Art of War“ ve svém kurzu podnikání, který přednáší na Kolumbijské univerzitě.

2 ÚSKALÍ STRATEGIE PŘÍMÉHO STŘETU

Při analýze stávajících přístupů autorů mnoha výše uvedených publikací jsem totiž dospěl k závěru, že značná většina autorů při aplikaci těchto filosofii do podnikatelské praxe ať vědomě či nevědomě připravuje firemní konkurenční strategii tzv. „**přímého střetu**“ s konkurenční firmou.

Ano, postavit proti síle druhou sílu je bohužel často preferovaná metoda konkurenčního střetu mezi mnoha západními firmami.

Přímý střet je velmi silně zakořeněn v západním stylu myšlení. Vyskytuje se v legendách, sportech apod. Dva rytíři v ozbrojeném souboji...

Je třeba si uvědomit, že tato skutečnost se odráží i ve velmi častém způsobu dedukce: „Pokud je náš konkurent na trhu úspěšný proto, že dělá určité věci lépe než my, tak stačí, abychom jeho nejlepší metody napodobili a máme vyhráno. Nebo zkráceně: Pokud to umí oni, my to přeci zvládneme také.“

Při analýze této situace v podnikatelské praxi jsem došel k závěru, že strategie založená na napodobování úspěšné činnosti konkurence může v mnohých případech vést ke střetu právě v místě či v oblasti, kde je tato konkurence nejsilnější.

V této souvislosti bych chtěl upozornit ještě na jedno úskalí, které zde hrozí a s kterým jsem se v rámci svého výzkumu setkal, a to na takové, že když je pozornost TOP managementu této firmy soustředěna na střet s jinou firmou, lehce může přehlédnout ostatní příležitosti, které se mu na trhu nabízejí. Dokonce, i když si je vědom těchto jiných příležitostí, nemusí mít v pravý čas k dispozici prostředky potřebné k jejich využití neboť tyto jsou angažovány v právě probíhajícím přímém střetu.

Přímý střet považuji za velmi nebezpečnou hru s ohněm!

Z těchto důvodů tuto cestu či způsob interpretace, a to nejen ofenzivních, ale jakýchkoli strategií do podnikatelské praxe, kdy jde skutečně o přípravu přímého střetu, nepovažuji za tu nejšťastnější, s výjimkou těch, kdy jsou splněny všechny příslušné podmínky přímého střetu.

3 VÝCHODISKA PŘÍSTUPU K NOVÉ KONKURENČNÍ STRATEGII

Osobně zastávám názor, že pro správné zodpovězení této otázky je třeba vyjít ze samé podstaty ofenzivní filosofie Sun Tzua a ne pouze brát jednu její pasáž po druhé a snažit se najít či „naroubovat“ vhodnou aplikaci z podnikatelské praxe, případně naopak, jak to dělá většina těchto autorů. (Např. Swee Lip Quek). (Krásný, přímo čítankový příklad tohoto přístupu!).

Podstata této ofenzivní filosofie totiž tkví v něčem jiném. Tkví v naprosto diametrálně odlišném přístupu k dané problematice. Tkví v přístupu, který je přímo determinován její základní myšlenkou, a to takovou, **že každý přímý střet či boj provází značné utrpení a velké škody.**

Právě tuto skutečnost velmi dobře znají vojáci, kteří absolvovali válku, tuto skutečnost – a to je pro nás důležité - si dnes začínají uvědomovat i manažeři významných firem.

To znamená, že tato základní myšlenka by měla formulovat východiska našeho přístupu k nové konkurenční strategii.

Ústřední tezí tohoto přístupu je, že firma může dosáhnout svého cíle (a přitom se vyhnout přímému dlouhodobému střetu), když naplánuje tu správnou konkurenční strategii. A pokud ke střetu dojde, není tento přístup založen na pouhé schopnosti vyhrávat bitvy, ale ve schopnosti učinit tato vítězství pro firmu užitečnými.

Tato teze se ukazuje být pro další chápání podstaty nové konkurenční strategie jako velmi důležitá.

Přijetí této teze totiž již přímo vyúsťuje v požadavek na nový přístup ke konkurenčním strategiím, na přístup, který je založen na filosofii „vítězství bez boje“ (Rozumějme: „filosofii dosažení cíle bez přímého dlouhodobého střetu s konkurenční firmou“).

Chci zdůraznit, že v žádném případě nevyklučuji krátkodobý přímý střet s konkurenční firmou při splnění všech podmínek, které jsou nutné k jeho úspěšné realizaci.

Za východiska tohoto přístupu považuji práce následujících autorů:

- a) Schumpeter, Drucker, Vlček – skutečný podnikatel je schopen vyvolat novou poptávku, vytvořit nový trh, vytvořit skutečnou hodnotu pro zákazníka a následně ji maximalizovat.

b) Sun Tzu - dlouhodobý střet provází značné utrpení a velké škody.

Cíl tohoto přístupu:

Cílem tohoto přístupu je vyhledávání nových příležitostí, vytváření nové poptávky, vytváření nových tržních segmentů či úplně nových trhů, a to na základě nabídky, která je založena na vytváření „skutečné hodnoty pro zákazníka“, resp. na její maximalizaci (optimalizaci), doprovázené CRM!

Tedy je třeba v rámci tohoto přístupu tvořit hodnoty pro zákazníka!

A právě takové to pojetí ofenzivní filosofie zapracované do konkurenční strategie firmy se výrazně odlišuje od většiny v úvodu zmíněných publikací, neboť většina z nich jednak připravuje přímý střet s konkurenční firmou, a jednak nemá ve svém modelu přímo zabudovaného zákazníka !!!

Takto pojatou strategii vyhovující výše uvedeným požadavkům, jsem nazval „investigativní konkurenční strategií“.

4 INVESTIGATIVNÍ KONKURENČNÍ STRATEGIE

Investigativní konkurenční strategie je strategie získávání výhodné strategické pozice v konkurenčním prostředí, která nám umožní dosáhnout vytýčených cílů bez přímého dlouhodobého střetu s protivníkem.

Ve své podstatě to znamená, že tato konkurenční strategie hledá zabezpečení vítězství (dosažení svých cílů) ještě před vstupem na pole konkurence.

Možné formy investigativní konkurenční strategie

K možným formám investigativní konkurenční strategie patří následující:

1. Uspokojení „skrytých“ potřeb zákazníka.
2. Strategická partnerství .
3. Racionální respektování „Status quo“ .
4. Přímý střet (krátkodobý).
5. Přejít do předem připravených pozic.

Ad 1) USPOKOJENÍ „SKRYTÝCH“ POTŘEB ZÁKAZNÍKA

Skrytá potřeba zákazníka je taková potřeba o které zákazník neví a neví o ní ani konkurence, a je potěšen, když mu ji některá firma uspokojí. To ale znamená, že tato firma přichází na trh jako první a má právo na tzv. prémiovou cenu a její výrobek se po určitou dobu pohybuje v bezkonkurenčním prostředí.

Ad 2) STRATEGICKÁ PARTNERSTVÍ

Ve světě byznysu je nejen možné, ale v některých případech dokonce i přímo žádoucí zpracovat tuto konkurenční strategii ve formě různých forem tzv. strategického partnerství, které se v poslední době velmi rozšířilo.

Tato strategická partnerství mají dle autorů Vodáček – Vodáčková (16) většinou za úkol: redukovat konkurenční střety, sdílet činnosti a zdroje partnera, zabezpečit vznik, přenos a využití znalostí, změnit mocenské pozice v existujícím podnikatelském konkurenčním prostředí, změny image a důvěryhodnosti firem.

Můžeme říci, že strategická partnerství se stala velmi vhodnou cestou jak nekonfliktně řešit vztah s konkurencí.

Ad 3) RACIONÁLNÍ RESPEKTOVÁNÍ „STATUS QUO“

Některé struktury trhu samy diktují určitou formu spolupráce, která může být firmám prospěšná. Dobrým příkladem je homogenní oligopolistický trh kde je několik málo dodavatelů prodávajících podobné produkty které nelze snadno rozlišit.

V takové tržní struktuře jsou prodeje a zisky firmy velmi citlivé na změny ceny. Vyplatí se tedy být kooperativní a neporušovat status quo tržní ceny.

Ad 4) PŘÍMÝ STŘET

Jak již zde bylo řečeno, strategie přímého střetu je velmi riziková a pokud máme jinou možnou alternativu, měli bychom se přímému střetu vyhnout.

Přesto je i v rámci této konkurenční strategie možno realizovat přímý střet, pokud tato realizace bude provedena rychle a v krátké době dosáhne požadovaného cíle. Je třeba naprosto souhlasit s názorem Sedláčkové (13), že „Úspěšně plavat v rudém oceánu čili porážet konkurenci nikdy neztratí na významu.“ To znamená, že pro určitou situaci, určitý typ konkurenta, bude tato strategie přímého střetu využitelná, bude-li se pro naši firmu jevit jako výhodná. (např. rychle vedoucí k dosažení vytýčeného cíle, apod.). Vždy, ale jen tehdy, budou-li splněny všechny podmínky možné realizace přímého střetu s konkurenční firmou.

Ad 5) PŘECHOD DO PŘEDEM PŘIPRAVENÝCH POZIC

V případě, že naše firma není schopna v daném tržním prostředí prosadit svoje cíle, případně konkurenční zápolení se silnějšími firmami by bylo pro ni značně nebezpečné (rizikové) je možné cíleně, tedy na základě racionálního zvážení všech možností, tyto tržní pozice opustit a přejít na jiné za účelem zajištění další prosperity.

Strategie, metody a nástroje nové konkurenční strategie

Nová konkurenční strategie je také založena na principu **ofenzivního pojetí konkurenčního střetu**, tedy na převzetí tzv. **strategické iniciativy** v oblasti konkurence. Tzn., že firma, která uchopí tuto strategickou iniciativu do svých rukou, aktivně ovlivňuje (ex ante) vývoj tržního prostředí dle svých představ a záměrů pro dosažení svých cílů. K tomuto účelu může využívat následující dílčí strategie:

1. Generické strategie dle M. Portera.
2. Marketingové strategie dle P. Kotlera.
3. Inovační strategie dle P. Druckera.
4. Ofenzivní konkurenční strategie.
5. Strategii modrých oceánů.
6. Strategii vykonávání vlivu dle D' Aveni.
7. Disruptivní strategii dle Christensena.

Pro přípravu a realizaci této nové konkurenční strategie je možno doporučit následující:

a) nástroje:

1. Spefis (Specifický informační systém – konkurenční zpravodajství).
2. VTR (vědeckotechnický rozvoj).
3. Statistické zpracování dat.
4. Identifikace změn jako možných zdrojů inovace (dle Druckera).
5. Podmínky, za kterých je možno jít do přímého střetu s jinou firmou.
6. Nových „7 S“ (D' Aveni).
7. Kreativní inteligence.

b) metody:

1. Hodnotový management.
2. CRM, CVM.
3. Knowledge – Management.
4. Atd.

V žádném případě nepovažuji tento výčet strategií, nástrojů i metod za uzavřený.

Výhody nové konkurenční strategie

Domnívám se, že větší množství dokonalejších konkurenčních strategií na trhu nemusí vůbec znamenat, že firmy si budou ze svých „dortů“ navzájem ukrajovat. Osobně jsem přesvědčen, že více vynalézavějších konkurenčních strategií bude mít za následek tvorbu větších „dortů“. (Zvětšení stávajících trhů nebo vytvoření nových).

Dále jsem přesvědčen, že když bude firma v určitém oboru nebo v určité zemi originálnější, pak bude vykazovat větší úspěch i na jiných trzích.

Na základě mých zkušeností s podnikatelskou praxí mohu konstatovat, že tato nová konkurenční strategie je velmi pozitivně přijímána u TOP managementu firem, zvláště u toho s vysokoškolským vzděláním. V soutěžení s firmami s Evropské unie dostávají naději a sebedůvěru, neboť poznávají, že jejich budoucí úspěch je nejen možný ale, že je přímo závislý na nich, neboť je založen právě na jejich schopnostech, na jejich kreativitě.

Osobně se domnívám, že má-li jít podnik cestou investigativní konkurenční strategie založené na filosofii vítězství bez boje, je tou nejzákladnější podmínkou, která se stává jedním nejvýznamnějších faktorů ovlivňujícím úspěšnost jakékoli formy této strategie v daném tržním prostoru (tedy i strategie modrých oceánů), úspěšně realizovaná tzv. „**kreativní inteligence**“. Kdy do pojmu kreativní inteligence ve shodě s Hospodářovou (7) zahrnuji „všechny tři úrovně žádoucích kompetencí manažera, tedy – odbornou, emocionální a akční. Jsou v tom zahrnuty: požadavek na myšlení v souvislostech, schopnost celoživotně se učit, samostatnost, emoční inteligence, osobní flexibilita, neotřelé nápady, nové pohledy, tvořivý přístup ke změnám“.

Kreativní inteligence je zvláštní a velmi důležitý typ schopností TOP managementu podniku v investigativní konkurenční strategii. V této souvislosti si totiž dovoluji odmítnout názor, který velmi často slyšíme z úst našich kolegů informatiků, a to ten, že vítězství přichází k těm, kteří mají informace. Já si dovoluji tvrdit, že „**vítězství nepřichází k těm, kteří mají informace, ale k těm, kteří těchto informací dovedou originálním způsobem využít**“.

(To, že tyto informace mají, považuji za samozřejmost. Tedy za podmínku nutnou – nikoliv však postačující pro úspěch na trhu!!!). Jsem přesvědčen, že kreativní inteligence se musí co nejdříve stát naprosto neoddelitelnou součástí kultury organizace a TOP management podniku je přímo povinen tento faktor cílevědomě budovat.

V souvislosti s tímto vymezením si dovoluji uvést názor prof. J.Jiráska (8), že v současné době pojem strategie se ve svém významu začíná stále více přibližovat původnímu významu slova strategie z dob řeckých států, tedy nejen uměním vést válku, ale i „uměním lsti a léčky“, které v podnikatelském prostředí bere na sebe podobu schopnosti přijmout nečekané rozhodnutí, překvapivý, pro konkurenci neočekávaný krok (schopnost realizace tzv. momentu překvapení), včetně nové nečekané orientace na vytvoření svrchovaného tržního prostoru apod.

Tímto se kreativní inteligence stává nejen výše zmíněnou základní podmínkou pro úspěšné uplatnění investigativní konkurenční strategie, ale i strategickou konkurenční výhodou daného podniku.

5 KONVERGENCE OFENZIVNÍCH A KLASICKÝCH STRATEGIÍ

Kromě již dříve zmíněnému literárnímu boomu z dané problematiky, dochází v posledním období, tj. cca od roku 2003 k dalšímu novému jevu, a to k tzv. „**konvergenci**“ těchto ofenzivních a klasických strategií, případně dochází k začleňování ofenzivních filosofí do publikací, které pojednávají o klasických strategiích či přístupech k managementu firmy.

Například tato konvergence se vyskytuje i v publikacích, které se dle (12) zabývají např.:

- 1) zásadami pro obchodování s cennými papíry,
- 2) vzory pro životní strategie lidí, zvláště manažerů, apod.

Jako konkrétní a zajímavý příklad tohoto vývoje, bych chtěl uvést publikaci pojednávající o problematice řízení lidských zdrojů (17). Je velmi poučné, jak jsou profesně připravováni manažeři některých západních firem! V této klasické publikaci je začleněna kapitola zabývající se činností manažera, jak postupovat ve prospěch své kariéry a tento postup zde vychází přímo z filosofie Sun Tzua.

Upozorňuji, že tato publikace jako celek velmi důsledně dbá na dodržování etiky a firemní kultury všemi pracovníky firmy, zvláště pak jejími manažery!

ZÁVĚR

Filosofie ofenzivního chápání konkurenční strategie je stále více začleňována do běžného pojetí strategického řízení firmy, potažmo do pojetí její konkurenční strategie a stává se tak její běžnou součástí!

Jsme přesvědčen, že ve své podstatě nové, kreativní konkurenční strategie využívající ofenzivní filosofii spojenou s hodnotovým managementem, CRM a vytvářením strategických partnerství se v budoucnu stane velmi důležitým přístupem k firemním konkurenčním strategiím.

I když v reálné praxi bude proces začleňování těchto přístupů ještě nějakou chvíli trvat, viz Drucker – zaváděcí doba nových znalostí (5), je třeba na tuto novou skutečnost na půdě vysokých škol již nyní reagovat a připravovat podklady pro výuku, školení i trénink TOP managementu našich firem.

SEZNAM LITERATURY

- [1] ALLARD, K. *Business as War. Battling for Competitive Advantage*. John Wiley & Sons, Inc. 2004. ISBN 0-471-46854-1.

- [2] BARTES, F. *Competitive Strategies and Philosophy of Management*. [CD-ROM]. In PRACTISING PHILOSOPHY OF MANAGEMENT. Oxford: St Anne's College, 7 – 11 July 2004. ISBN 0-9541783-0-1.
- [3] BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-41-7.
- [4] BARTES, F. *Nové směry v konkurenční strategii firmy*. In Nová teorie ekonomiky a managementu organizací. 1.díl. Sborník z mezinárodní vědecké konference. Vysoká škola ekonomická v Praze. Fakulta podnikohospodářská. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. Nakladatelství Oeconomica, říjen 2006. s. 63-70. ISBN 80 – 245 – 1091 – X.
- [5] DRUCKER, P. *Inovace a podnikavost*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-29-2.
- [6] GAGLIARDI G. *Sun Tzu's The Art of War plus The Art of Marketing*. Sec.edit. (Clearbridge Publishing.) 2002. ISBN 1-929194-02-1.
- [7] HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní inteligence*. Moderní řízení, srpen 2004, č. 8, s. 56 - 57.
- [8] JIRÁSEK, J. *Strategie. Umění podnikatelských vítězství*. 2.vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80 – 86419 – 46 – 2.
- [9] KOTLER, P. *Marketing Management*. 5th ed. (Englewood Cliffs, H.J.: Prentice Hall), 1984.
- [10] KRAUSE D.G. *Sun Tzu The Art of War for executives*. London: Nicholas Brealey Publishing, 2002. ISBN 1-85788-130-3.
- [11] MICHAELSON G.A. *Sun Tzu The Art of War for Managers. 50 Strategic Rules*. Avon, Massachusetts:Adams Media Corporation, 2001. ISBN 1-58062-459-6.
- [12] McNEILLY M. *Sun Tzu and the Art of Business. Six strategic principles for managers*. Oxford: Oxford University Press, Inc., 1996. ISBN 0-19-513789-2.
- [13] SEDLÁČKOVÁ, H. *Mikrookolí a strategie podniku*. In Nová teorie ekonomiky a managementu organizací. 3.díl. Sborník z mezinárodní vědecké konference. Vysoká škola ekonomická v Praze. Fakulta podnikohospodářská. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. Nakladatelství Oeconomica, říjen 2006. s. 1293 – 1299. ISBN 80 – 245 – 1091 – X.
- [14] SUN, WUA. *O umění válečném*. Praha: Naše vojsko, 1949.
- [15] VLČEK, R. *Hodnota pro zákazníka*. Praha: Management Press, 2002. 443 s. ISBN 80 – 7261– 068 – 6.
- [16] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Strategické aliance se zahraničními partnery*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-058-9.
- [17] WILSON K. *A New Approach to Getting the Job that's Perfekt for You be a workplace warrior*. London: Vega, 2001. ISBN 1-84333-008-3.

Doc.Ing. František Bartes, CSc.
Fakulta podnikatelská
Vysoké učení technické v Brně
Kolejní 4
612 00 Brno,
bartes@vutbr.cz

Podniková kultúra a produktivita práce – indikátor kvality: analýza v najväčšej cementárskej spoločnosti na východnom Slovensku*

ALENA BAŠISTOVÁ, MARTINA FERENCOVÁ

Anotácia

Meniace sa prostredie a rastúca konkurencia vo väčšine oblastí podnikania nútia podniky k stále väčšej pružnosti a k hľadaniu optimálnych zdrojov a ciest ako konkurenciu predstihnúť. Jednou z možností ako zlepšovať výsledky a výkonnosť podniku je zvyšovanie produktivity práce, na ktoré pôsobí celý rad faktorov. Produktivita práce je výsledkom pomeru vstupov a výstupov podnikov, ktoré ovplyvňujú najmä ľudské schopnosti a samotná motivácia a dôslednosť efektívne uskutočniť premenu vstupov na výstupy. Podnikovú kultúru môžeme zaradiť medzi faktory, ktoré ovplyvňujú produktivitu práce. Nakoľko je tento faktor podstatný a prepojený s produktivitou práce sme sa pokúsili zistiť a priblížiť v našom príspevku.

Kľúčové slová

faktory, podniková kultúra, produktivita práce, výkonnosť

Annotation

The changing environment and growing competition in the most areas of the enterprise force on the companies to the greater flexibility and to the searching of the optimal sources and the ways how to overtake the competitor. One of the possibilities how to improve the results and the efficiency is represented by the increase in the work productivity that is determined by many factors. The work productivity is the result of the inputs and outputs ratio of the companies that are determined especially by human abilities and the motivation and the consistence to realise the transformation of inputs into outputs effectively. The company culture can be categorized as the one of the factors that determines the work productivity. In our paper we tried to determine the importance of this factor and its connection with the work productivity.

Keywords

factors, corporate culture, labour productivity, performance

ÚVOD

Pre súčasnú dobu je charakteristická existencia podnikov, ktoré splňajú stanovené kritériá finančného zdravia, ale vyznačujú sa istou mierou nestability. Tento jav nepriaznivo pôsobí na zabezpečenie dlhodobej efektívnosti podniku, ktorá je podmienená nielen technickou realizáciou podnikových činností, ale predovšetkým vnútornou atmosférou panujúcou vo vnútri podniku, kvalitou pracovného života alebo podnikovou kultúrou.¹

Jednou z príčin vzniku nárastu záujmu o podnikovú kultúru bola publikácia prác zaoberajúcich sa hľadaním cesty k dokonalosti riadenia podnikov. Výrazné posolstvo zanechala najmä kniha Petersa a Watermana „In Search of Excellence“, ktorej záverom bolo, že všetky excelentné spoločnosti majú určité kultúrne kvality, ktoré zaisťujú jej úspech. Podniková kultúra je veľmi zložitý a ťažko identifikovateľný jav, ktorý významným spôsobom ovplyvňuje jednak kvalitu pracovného života ale aj dlhodobú úspešnosť podniku. Na jednej strane sa môže prejavovať ako zdroj sily podniku a nositeľ jej konkurenčnej výhody, na druhej strane však môže byť brzdou rozvoja podniku. Podniková kultúra nemôže byť predpísaná, nariadená, vopred spracovaná, normovaná alebo exaktne meraná. Môže, a to je najviac žiaduce, byť adaptovaná na požadovanú úroveň. Nie je to však proces jednoduchý ani rýchly.²

V našom texte používame okrem pojmov podniková kultúra a produktivita práce aj pojem kvalita života, resp. kvalita pracovného života, ktorý chápeme ako fenomén, čo pre zamestnancov znamená – mať dobré pracovné podmienky, dobrý plat, dobrých nadriadených, sociálne výhody a zaujímavú podnetnú a užitočnú prácu.³ V texte sa kvôli obmedzenému rozsahu však zameriavame predovšetkým na analýzu vzťahov medzi podnikovou kultúrou a produktivitou práce. Tento príspevok je publikovaný v rámci riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/3659/06.

1 CIEĽ A METODIKA

Predmetom nášho výskumu bolo analyzovanie jednotlivých charakteristík podnikovej kultúry vo vzťahu k produktivite práce. Pre náš konkrétny výskum sme si vybrali najväčšiu cementársku spoločnosť na východnom Slovensku z dôvodu jej veľkosti, silnej pozície a reputácie na východnom Slovensku vo výrobe cementu, kameniva a transportbetónu, ako aj na základe zahraničných vlastníkov a zahraničného kapitálu. Vďaka zahraničnému kapitálu a zahraničnému vedeniu spoločnosti predpokladáme silnú podnikovú kultúru, ktorej vplyv by sa mal prejavovať v rastúcej produktivite práce.

¹ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004.

² STÝBLO, J.: *Personální management*. Praha: Grada, 1993.

³ WERTHER, W. B. - DAVIS, K.: *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria publishing 1992.

Hlavným cieľom tohto výskumu bolo skúmanie charakteristík podnikovej kultúry vo vzťahu k produktivite práce. Našou úlohou bolo teda určenie vplyvu jednotlivých charakteristík podnikovej kultúry na produktivitu práce a následná formulácia konkrétnych opatrení podporujúcich rast produktivity práce v spoločnosti.

V súvislosti s uvedeným cieľom bolo potrebné odpovedať na nasledujúce otázky:

1. Ako hodnotia zamestnanci jednotlivé vybrané charakteristiky podnikovej kultúry v cementárskej spoločnosti?
2. Ako hodnotia zamestnanci faktory vyplývajúce na produktivitu práce v cementárskej spoločnosti?
3. Aký je vzťah medzi vybranými charakteristikami podnikovej kultúry a faktormi ovplyvňujúcimi produktivitu práce v cementárskej spoločnosti?
4. Aká je produktivita práce v cementárskej spoločnosti?

Na základe položených otázok sme si stanovili nasledujúce problémové okruhy:

- **Charakteristiky podnikovej kultúry** (stratégia podniku, pravidlá, komunikácia medzi nadriadeným pracovníkom a zamestnancami, kvalifikácia zamestnanca).
- **Faktory produktivity práce**¹(využívaná technika a technológie, množstvo a kvalita strojov a technických zariadení, organizácia a riadenie procesu výroby, kvalita produktu, bezpečnosť pracovného prostredia).
- **Vzťah charakteristík podnikovej kultúry a faktorov produktivity práce** (skúmanie vzájomných korelácií).

Hypotézy sú sformulované na základe vlastných úsudkov získaných z rozhovorov s jednotlivými zamestnancami v cementárskej spoločnosti a z pozorovania počas návštev v spoločnosti. Jednotlivé hypotézy vyplývajú zo samotných častí a otázok nami zostaveného dotazníka a pokrývajú všetky tri problémové okruhy nášho výskumu. V tomto príspevku sme sa zamerali na nasledujúce hypotézy:

Charakteristiky podnikovej kultúry

H1: Informovanosť zamestnancov o víziách a strategických cieľoch spoločnosti nedosiahne vyššie celkové priemerné skóre ako 3.

Faktory produktivity práce

H2: Organizácia a riadenie procesov v spoločnosti je vyššia ako priemerná a dosiahne celkové priemerné skóre vyššie ako 4.

¹ Pri vymedzení faktorov ovplyvňujúcich produktivitu práce sme sa inšpirovali klasifikáciou faktorov podľa: FRANK, R.H.; BERNANKE, B.S.: *Ekonomie*. Praha: Grada, 2002.

Vzťah charakteristík podnikovej kultúry a faktorov produktivity práce

H3: Vzájomná závislosť medzi informovanosťou o víziách a strategických cieľoch spoločnosti, a organizáciou a riadením procesov výroby je veľká.

2 VÝSKUMNÁ VZORKA A METODIKA

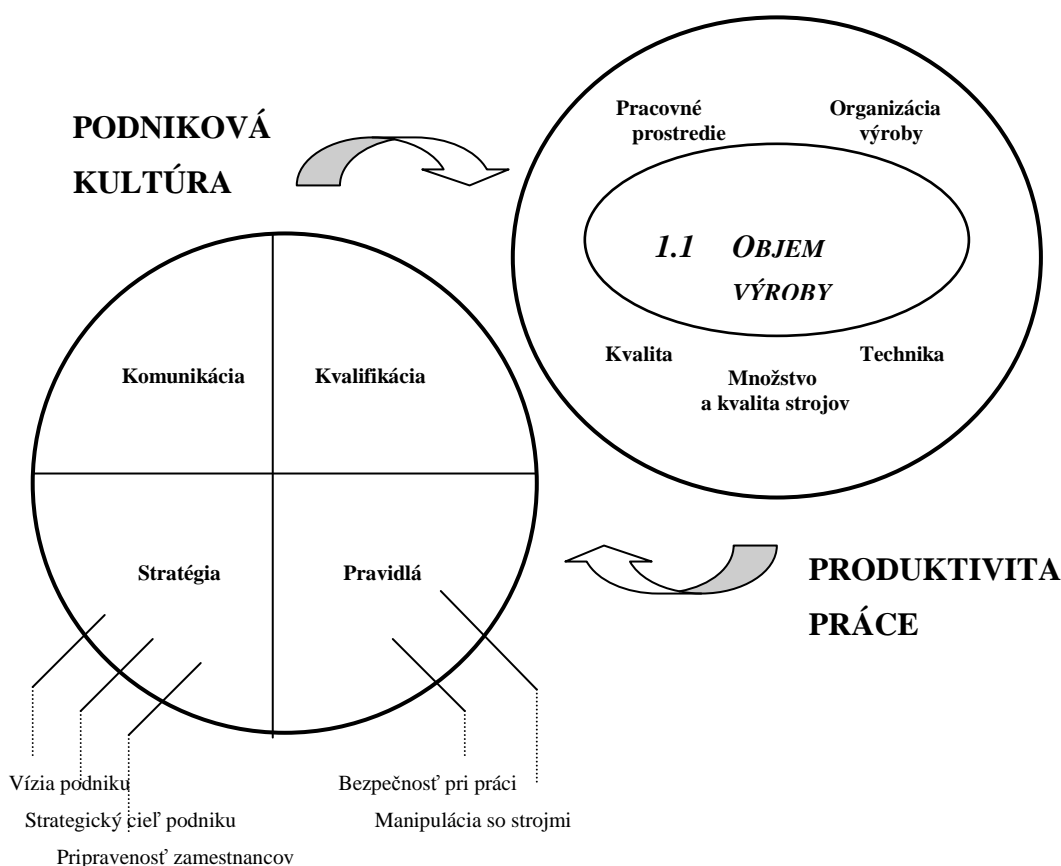
Zo 469 zamestnancov nami skúmanej spoločnosti bolo formou dotazníka oslovených 70 zamestnancov. Od sedemdesiatich náhodne oslovených zamestnancov sa nám podarilo zozbierať 40 vyplnených dotazníkov so všetkými vyznačenými odpoveďami. Návratnosť dotazníkov tak predstavovala 57,14 %. Zloženie výskumnej vzorky podľa pohlavia je nasledovné: 22 mužov a 18 žien, čo predstavuje v percentuálnom zastúpení 55 % mužov a 45 % žien. Graf 1 zobrazuje percentuálny podiel respondentov na celkovom počte podľa pohlavia.

Graf 1: Štruktúra výskumnej vzorky podľa pohlavia



Na komplexné pokrytie problematiky vzťahu podnikovej kultúry a produktivity práce sme v našom výskume použili kombináciu nasledujúcich výskumných metód: mentálna mapa, dotazník. **Mentálna mapa** je obrazová technika, ktorá je ideálnym nástrojom na aktivizáciu kreativity a na umiestnenie zložitých informačných štruktúr na malú vizuálnu plochu. Pomocou mentálnej mapy môžeme ľahko organizovať svoje myšlienky a informácie.

Obrázok 1: Mentálna mapa vzťahu podnikovej kultúry a produktivity práce



Zdroj: vlastný zdroj

Mentálna mapa bola v našom výskume hlavným zdrojom a inšpiráciou pri tvorbe štruktúry dotazníka. Na jej základe sme rozdelili relevantné charakteristiky podnikovej kultúry a faktory ovplyvňujúce produktivitu práce. Pomocou mentálnej mapy sme sa pokúsili hľadať a priblížiť si vzájomné súvislosti a vzťahy medzi spomenutými oblasťami. **Dotazník** je štandardným nástrojom na získavanie písomných informácií od veľkého počtu respondentov v pomerne krátkom čase a pri nízkych nákladoch. Bol navrhnutý tak, aby korešpondoval s modelom mentálnej mapy. Je rozčlenený na tri časti. Prvá časť dotazníka bola zameraná na oblasť podnikovej kultúry. Jednotlivým tvrdeniam mal respondent prideliť preferovanú možnosť na škále od 1-5, pričom na každej strane bolo tvrdenie vysvetľujúce škálu hodnotenia. Druhá časť dotazníka bola zameraná na oblasť produktivity práce a respondent mal opäť priradiť tvrdeniam jednu možnosť zo škály od 1-5 s vysvetlením o tvrdeniach na oboch stranách škály.. Tretia časť dotazníka zaznamenáva identifikačné údaje o respondentovi ako sú, pohlavie, vek a pozícia, ktorú má respondent v podniku.

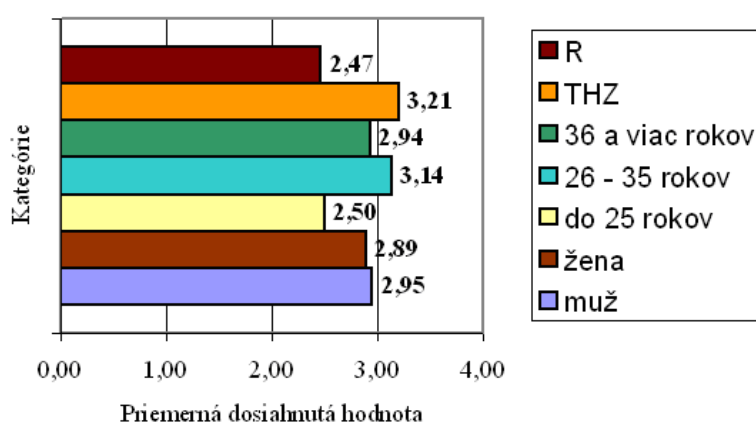
Pri vyhodnotení dotazníka boli použité metódy deskriptívnej štatistiky – tabuľky, koláčové a stĺpcové grafy. Zisťovali sme priemerné hodnoty, štandardné odchýlky a korelácie jednotlivých položiek z podnikovej kultúry a produktivity práce.

3 VÝSLEDKY A INTERPRETÁCIA

H1: Informovanosť zamestnancov o víziách a strategických cieľoch spoločnosti nedosiahne vyššie celkové priemerné skóre ako 3.

Vízie a strategické ciele podniku. Pri tejto charakteristike dosiahla priemerná bodová hodnota výšku 2,93 a spomedzi všetkých vybraných charakteristík dosiahla najnižšie hodnotenie. Pri porovnaní jednotlivých kategórií môžeme na grafe 2 vidieť, že vízie a strategické ciele spoločnosti sú najmenej známe robotníkom (2,47) a zamestnancom do 25 rokov (2,50). Tento fakt je spôsobený pravdepodobne tým, že robotníci sa viac zameriavajú na vykonávanie im zverenej manuálnej práce a nezaťažujú sa myšlienkami nad víziami a strategickými cieľmi. Zamestnanci do 25 rokov ešte nie sú dostatočne dlhý čas v spoločnosti, aby sa oboznámili a stotožnili s víziami a strategickými cieľmi spoločnosti. Vízie a strategické ciele sú najviac známe technicko-hospodárskym zamestnancom (3,21) a zamestnancom vo veku 26-35 rokov (3,14). Títo zamestnanci sú v spoločnosti dostatočne dlho na to, aby sa s víziami a strategickými cieľmi zoznámili a stotožnili.

Graf 2: Priemerné dosiahnuté hodnotenie rôznych kategórií na otázku 1a. (časť podniková kultúra)



Na základe údajov z dotazníka bolo zistené, že informovanosť zamestnancov o víziách a strategických cieľoch spoločnosti dosiahla celkové priemerné skóre 2,93. **Hypotéza H1 sa prijíma.**

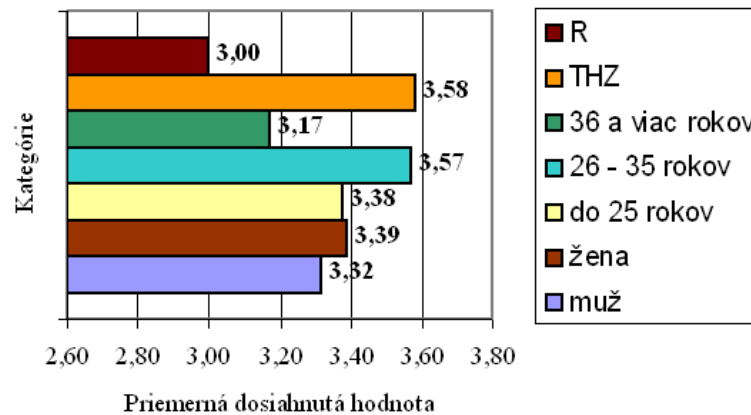
3.1 FAKTORY PRODUKTIVITY PRÁCE

H2: Organizácia a riadenie procesov v spoločnosti je vyššia ako priemerná a dosiahne celkové priemerné skóre vyššie ako 4.

Organizácia a riadenie procesov výroby. Spomedzi sledovaných faktorov produktivity práce dosiahol tento faktor najnižšiu priemernú hodnotu, a to 3,35. Dosiahnutý výsledok môžeme považovať za priemerný. Organizáciu a riadenie procesov výroby v spoločnosti

nemôžeme považovať ani za dokonale odbornú a systematickú, ale ani za laickú alebo nesystematickú. Za najviac odborný prístup riadenia procesu výroby zo strany nadriadených považujú kategórie technicko-hospodársky zamestnanci (3,58) a zamestnanci vo veku 26-35 rokov (3,57). Naopak za najmenej odborný prístup riadenia procesu výroby zo strany nadriadených považujú kategórie robotníci (3,00) a zamestnanci vo veku 36 a viac rokov (3,17).

Graf 3: Priemerné dosiahnuté hodnotenie rôznych kategórií na otázku 3. (časť produktivita práce)



Na základe údajov z dotazníka vyplýva, že organizácia a riadenie procesov v podniku dosiahla celkové priemerné skóre 3,35. **Hypotéza H2 sa zamieta.**

3.2 VZŤAH CHARAKTERISTÍK PODNIKOVEJ KULTÚRY A FAKTOROV PRODUKTIVITY PRÁCE

H3: Vzájomná závislosť medzi informovanosťou o víziách a strategických cieľoch spoločnosti, a organizáciou a riadením procesov výroby je veľká. Nasledujúca tabuľka zobrazuje korelačné koeficienty vzájomných kombinácií jednotlivých charakteristík podnikovej kultúry a faktorov produktivity práce.

Tabuľka 1: Korelačné koeficienty charakteristík podnikovej kultúry a faktorov produktivity práce

		PP				
		1.	2.	3.	4.	5.
PK	1a.	0,182	0,136	0,588	0,190	0,335
	1b.	0,473	0,263	0,021	0,347	0,298
	1c.	0,465	0,162	0,409	0,238	0,375
	2a.	0,501	0,295	0,301	0,203	0,514
	2b.	0,404	0,405	0,233	0,322	0,555
	3.	0,132	-0,365	0,263	0,275	0,000
	4.	-0,150	-0,245	0,228	0,415	0,229

Legenda: 1a. Vízie a strategické ciele podniku, 1b. Strategický cieľ podniku, 1c. Pripravenosť zamestnancov využívať, 2a. Pravidlá pri manipulácii so strojmi, 2b. Pravidlá pri dodržiavaní ochrany a bezpečnosti pri práci, 3. Komunikácia medzi nadriadeným pracovníkom a zamestnancami, 4 Kvalifikácia zamestnanca

Ani jedna z hodnôt korelácií nie je označená ako veľmi veľká, štyri korelácie môžeme označiť ako veľké, 12 korelácií môžeme označiť ako stredné, 17 korelácií ako malé a jednu koreláciu môžeme označiť ako triviálnu. Jedna korelácia je nulová, čo znamená, že sledované premenné nie sú navzájom závislé. Negatívna korelácia nastala len v troch prípadoch. Pri týchto prípadoch sa znižovaním bodovej hodnoty odpovede na tieto otázky bude produktivita práce zvyšovať. Vo všetkých ostatných prípadoch nastala pozitívna korelácia, čo znamená, že zvyšovaním bodovej hodnoty odpovede na tieto otázky sa bude zvyšovať aj produktivita práce.

Z výsledkov v tabuľke 1 môžeme za veľké korelácie označiť nasledujúce kombinácie charakteristík podnikovej kultúry a faktorov produktivity práce:

- Vzťah informovanosti zamestnancov o víziách a strategických cieľoch podniku a organizácie a riadenia procesov výroby.
- Vzťah pravidiel pri manipulácii so strojmi a využívaním techniky, informačných technológií a informačných systémov.
- Vzťah dodržiavania pravidiel pri manipulácii so strojmi a bezpečnosti a ochrany pri práci v pracovnom prostredí.
- Vzťah dodržiavania pravidiel ochrany a bezpečnosti pri práci, a bezpečnosti a ochrany pri práci v pracovnom prostredí.

Pomocou štatistického spracovania údajov z dotazníka sa zistilo, že korelačný koeficient závislosti medzi informovanosťou o víziách a strategických cieľoch podniku, a organizáciou

a riadením procesov výroby je 0,588. Preto môžeme označiť danú závislosť za veľkú. **Hypotéza H3 sa prijíma.**

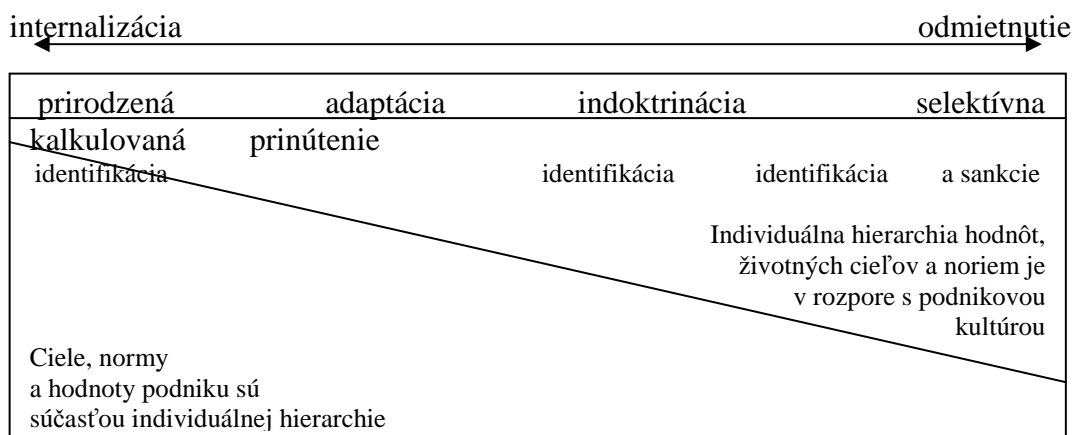
3.2.1 Odporúčané opatrenia v oblasti podnikovej kultúry

Podniková **stratégia** sa považuje za kľúčový prvok pre úspech alebo neúspech v podnikaní. Vývoj a realizácia strategických rozhodnutí a plánov sú záležitosťou ľudí, ktorí sú nositeľmi určitých predpokladov, hodnôt, názorov a noriem správania sa, teda nositeľmi podnikovej kultúry. V oblasti stratégie je nutné, aby sa s víziami a strategickými cieľmi oboznámilo a stotožnilo čo najväčšie množstvo zamestnancov. Je potrebné dosiahnuť, aby zamestnanci poznali ciele spoločnosti a vedeli určiť a stotožniť sa s tým, aké miesto pri dosahovaní cieľov v spoločnosti zaujímajú a ako svojou účasťou (participáciou) prispievajú k dosahovaniu cieľov spoločnosti. Zamestnanci by si mali uvedomiť svoju hodnotu, svoj veľký prínos pre spoločnosť, ako aj to, že svojimi výkonmi môžu prispievať k ešte vyššiemu rastu spoločnosti, k zvýšeniu kvality života všetkých pracovníkov spoločnosti, a tým aj k zlepšeniu svojich vlastných pracovných podmienok, k zlepšeniu kvality svojho vlastného pracovného života. Spomenuté uvedomovanie u zamestnancov je zdĺhavý proces a nedá sa docieľiť zo dňa na deň. Je potrebné, aby sa na tomto uvedomovaní cieľovo pracovalo. Na druhej strane aj spoločnosť musí poznať hodnotu svojich zamestnancov a vytvárať im vhodné pracovné prostredie a podmienky (cieľene zlepšovať kvalitu ich života v pracovnom prostredí) na to, aby to zamestnanci vedeli náležite oceniť svojimi výkonmi. Podnecovať uvedomenie zamestnancov je možné rozhovormi nadriadených s podriadenými zamestnancami, ako aj formou tematicky pripravených školení na toto uvedomenie. Predpokladáme, že pomocou takýchto školení je možné takisto zvyšovať pripravenosť zamestnancov využívať nové technológie a systémy.

Dodržiavanie **pravidiel** je základom pre ochranu a bezpečnosť samotných zamestnancov, ako aj pre vytváranie pozitívnej a bezpečnej pracovnej atmosféry v spoločnosti. U robotníkov je väčšie zameranie na dodržiavanie pravidiel pri vykonávaní manuálnych úkonov a u technicko-hospodárskych zamestnancov je väčšie zameranie na dodržiavanie etických pravidiel v kolektíve, v administratívnych pracovných priestoroch. Dodržiavanie pravidiel u oboch kategórií sa nedá jednoducho podnietiť sankciami v prípadoch nedodržania stanovených pravidiel aj keď sankcie patria k silným hrozbám, ktoré ovplyvňujú dodržiavanie pravidiel. Najlepšie v tomto prípade je, ak zamestnanci dodržiavajú pravidlá na základe vlastných rozhodnutí a morálnych zásad, ktoré sú takmer totožné s podnikovými pravidlami a zásadami. Vytvorenie takejto orientácie zamestnancov je však opäť dlhodobým procesom.

Táto orientácia v dodržiavaní pravidiel ako aj uvedomenie si zamestnancov o vlastnej hodnote a prínose pre spoločnosť do veľkej miery závisí od miery stotožnenia sa zamestnancov s podnikovou kultúrou. Bedrnová a Nový rozlišujú šesť základných stupňov stotožnenia sa alebo identifikácie zamestnancov s podnikovými cieľmi a hodnotami.

Obrázok 2: Identifikácia zamestnancov s podnikovými cieľmi a hodnotami



Krajnými pólmi uvedeného rozdelenia sú prirodzené stotožnenie sa a identifikácia zamestnanca s hodnotami a normami spoločnosti (zamestnanec sa vnútorne stotožňuje s hodnotami a normami spoločnosti a sú súčasťou jeho individuálneho hodnotového systému) a prinútenie zamestnanca správať sa v súlade s podnikovou kultúrou, zaistené sankciami (individuálny hodnotový systém zamestnanca je v rozpore s obsahom podnikovej kultúry a zamestnanec ju odmieta). Z hľadiska miery skutočného prijatia podnikových cieľov, noriem a hodnôt a trvalosti dosiahnutého stavu, sa pre podnikovú prax ako optimálny ukazuje variant adaptácie.

Komunikácia medzi nadriadeným pracovníkom a podriadenými zamestnancami (ktorá tiež do značnej miery ovplyvňuje kvalitu pracovného života zamestnancov, a to bez ohľadu na pracovné zaradenie) by mala prebiehať do takej miery, aby mal podriadený zamestnanec vždy dostatok informácií o vykonávaní jemu zverených úloh. Nie všetci zamestnanci v podniku sú si navzájom sympatickí a nie s každým spolupracovníkom sa spolupracuje výborne. Riadiaci pracovník by mal mať dostatočné zručnosti na to, aby dokázal svoj tím ľudí riadiť, koordinovať, a zároveň kontrolovať a priebežne dohliadať na plnenie rozdelených úloh. Komunikáciu medzi nadriadenými a podriadenými, ako aj komunikáciu vo vnútri kolektívu môžu zlepšovať neformálne stretnutia zamestnancov po pracovnej dobe mimo areálu podniku alebo rôzne spoločné športové a spoločenské aktivity organizované podnikom. Tieto aktivity môžu prispievať k lepšiemu vzájomnému spoznaniu sa členov vlastných pracovných tímov ako aj iných oddelení, teda k zvýšeniu kvality ich života.

3.2.2 Odporúčané opatrenia v oblasti produktivity práce

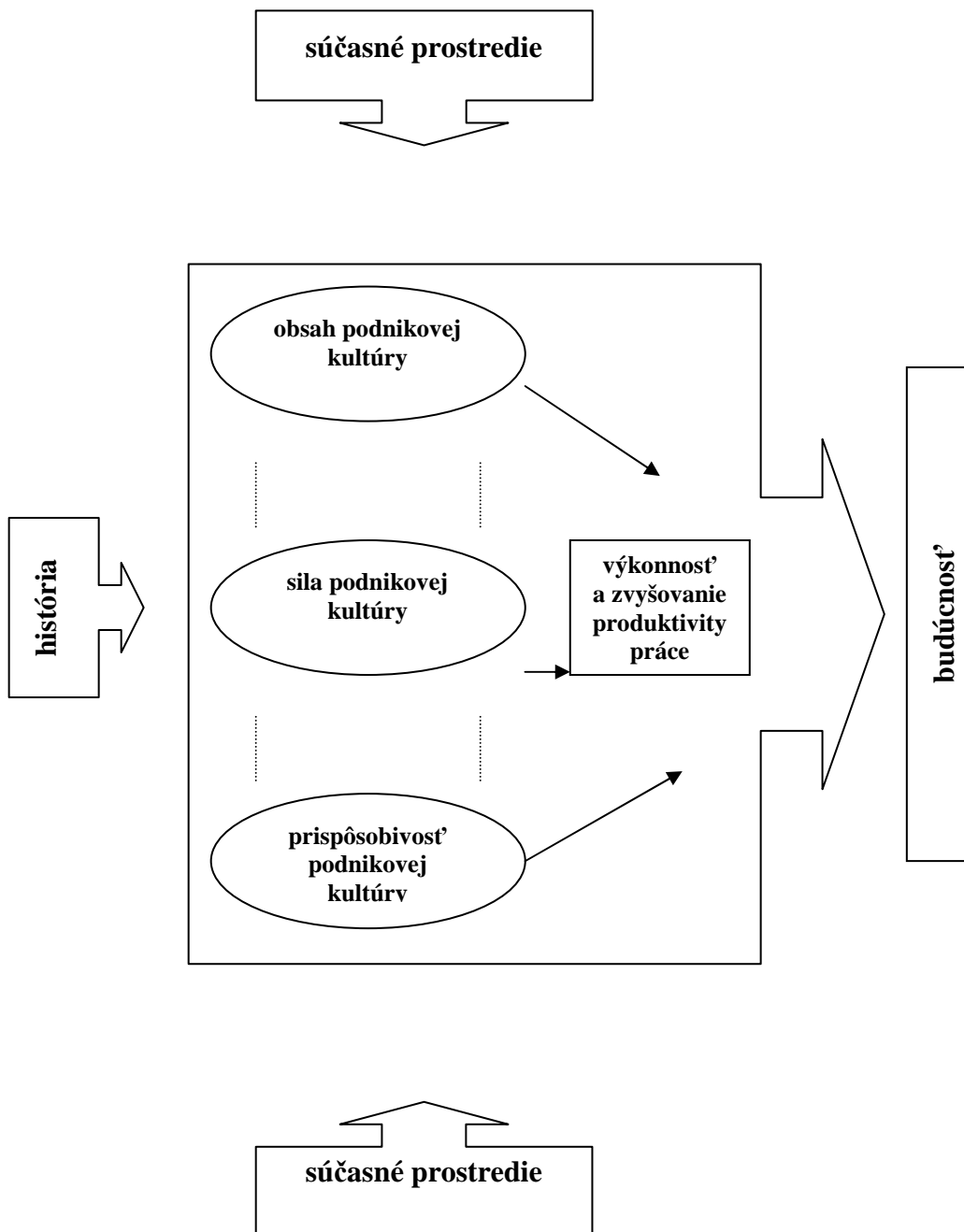
Na **organizáciu a riadenie procesov výroby** vplyvajú typ a zloženie organizačnej štruktúry spoločnosti, podniková kultúra, ale hlavne schopnosti a zručnosti riadiacich pracovníkov, ktorí majú všetky potrebné procesy zabezpečiť a skoordinať. Na to, aby organizácia a riadenie procesov výroby v spoločnosti mohli prebiehať systematicky, je potrebný odborný prístup zo strany riadiacich pracovníkov a dostatočná kvalifikácia a odbornosť zo strany podriadených zamestnancov, ktorí musia dokázať im zverené úlohy zrealizovať. Organizáciu

a riadenie procesov výroby je možné zlepšovať aj návrhmi zo strany podriadených zamestnancov. Títo zamestnanci sa priamo zúčastňujú na vykonávaní jednotlivých čiastkových úloh, a preto majú možnosť prísť s nápadmi, pripomienkami alebo zlepšeniami, ktoré riadiaci pracovníci nemusia postrehnúť. Práve preto je pri organizácii a riadení procesov výroby veľmi dôležitá vzájomná komunikácia medzi riadiacim pracovníkom a podriadenými zamestnancami ako aj komunikácia vo vnútri kolektívu. Podriadení zamestnanec by mal prichádzať s nápadmi a postrehmi k riadiacemu pracovníkovi, ktorí by mal jednotlivé nápady, postrehy a zlepšenia zvážiť a následne vyhodnotiť ich prospešnosť. Na základe určenej prospešnosti daného zlepšenia pre spoločnosť by mohol byť dotyčný zamestnanec odmenený peňažnou alebo nepeňažnou formou. Zvyšovaním participácie zamestnancov na jednotlivých procesoch a pracovných úlohách sa zvyšuje miera užitočnosti a prospešnosti zamestnancov pre podnik (zlepšuje sa kvalita života pracovníkov podniku všeobecne i jednotlivých zamestnancov podniku osobitne). Tým sa zároveň prispieva k väčšiemu uvedomovaniu vlastnej hodnoty a prínosu samotných zamestnancov pre spoločnosť.

4 NAVRHOVANÝ MODEL VZŤAHU PODNIKOVEJ KULTÚRY A PRODUKTIVITY PRÁCE

Podniková kultúra je významným subsystémom spoločnosti, determinantou efektívnosti spoločnosti a kvality pracovného života zamestnancov spoločnosti. Cieľom podnikovej kultúry je dosiahnuť, aby sa zamestnanci osobne identifikovali s takou činnosťou spoločnosti, ktorá smeruje k jeho prosperite a šíreniu dobrého mena. To znamená, že podnikovú kultúru môžeme cieľavedome využiť na realizáciu podnikových cieľov. Aby sa v tomto smere dosiahol úspech, predpokladá to od riadiacich pracovníkov koncipovanie a udržiavanie pozitívnej podnikovej kultúry. Snahou je vytvoriť takú podnikovú kultúru, ktorá dáva jasný obraz o postavení spoločnosti, rozlišuje hlavné hodnoty od menej dôležitých a podporuje prispôsobivosť zamestnancov. Podniková kultúra teda dáva jednotlivcom možnosť odôvodniť svoje správanie v závislosti od hodnôt podniku. Miera vplyvu podnikovej kultúry na výkonnosť a zvyšovanie produktivity práce ako indikátora kvality závisí od obsahu, sily a prispôsobivosti (adaptívnosti) podnikovej kultúry, ako aj od ich vzájomnej kombinácie.

Obrázok 3: Model vplyvu podnikovej kultúry na výkonnosť a zvyšovanie produktivity práce podniku



Obsah podnikovej kultúry má na výkonnosť a zvyšovanie produktivity práce spoločnosti dvojitý účinok: aktivuje (alebo neaktivuje) zamestnancov v závislosti od konkrétnych hodnôt a noriem správania sa, ktoré zahŕňa a smeruje zamestnancov k napĺňaniu tých hodnôt a cieľov, ktoré obsahuje. Obsah podnikovej kultúry podporuje výkonnosť a zvyšovanie produktivity práce, ak je energetizujúci a aktivujúci, to znamená že podporuje angažovanosť, participáciu a lojalitu zamestnancov. V oboch prípadoch teda výrazne ovplyvňuje kvalitu života zamestnancov. Dosiahnutím silnej podnikovej kultúry sa zamestnancom

sprostredkujú normy a vzorce správania sa, čím sa znižuje ich neistota pri správaní sa a rozhodovaní sa v určitých situáciách v spoločnosti. Vďaka zdieľaniu spoločných hodnôt a noriem sa v spoločnosti zvyšuje emocionálna pohoda, spokojnosť zamestnancov a dodržiavanie stanovených pravidiel, čím sa v konečnom dôsledku zvyšuje kvalita života na pracovisku. Pokiaľ je podniková kultúra silná a v súlade s obsahom stratégie spoločnosti, podporuje jej výkonnosť ako aj zvyšovanie produktivity práce – je indikátorom kvality.

Dlhodobou úspešnosťou môžu byť iba tie spoločnosti, ktorým podnikové kultúry pomáhajú anticipovať zmeny v prostredí a adaptovať sa na ne. Prispôsobivá (adaptívna) podniková kultúra má schopnosť vnímať signály z vonkajšieho a vnútorného prostredia, interpretovať ich a reagovať na ne. Prispôsobivosť podnikovej kultúry zahŕňa taktiež pripravenosť k zmene. Obsah, sila a prispôsobivosť podnikovej kultúry sú ovplyvnené históriou spoločnosti ako aj súčasným prostredím a pôsobia na výkonnosť a zvyšovanie produktivity práce samostatne ako aj vzájomnou kombináciou. Spolu tvoria akýsi obal podnikovej pôsobnosti, ktorý zásadným spôsobom prispieva k zvyšovaniu výkonnosti a produktivity práce spoločnosti a k výraznému zlepšeniu kvality života zainteresovaných.

ZÁVER

Každú spoločnosť tvoria ľudia. Ľudia rozhodujú o jej úspešnosti či neúspešnosti, a je preto potrebné venovať im maximálnu pozornosť. Práve prístup k správaniu sa ľudí prostredníctvom podnikovej kultúry odhaľuje riadiacim pracovníkom nové možnosti, nové myšlienky a námety na efektívnejšie vnímanie a využívanie pracovnej a osobnostnej výkonnosti každého zamestnanca spoločnosti. Podniková kultúra ako súbor zdieľaných hodnôt, postojov, noriem a vzorcov správania sa v podniku, ovplyvňuje interné fungovanie a efektívnosť celej spoločnosti a je indikátorom kvality. Zabezpečuje kontinuitu, sprostredkúva a uľahčuje koordináciu a kontrolu, redukuje neistotu zamestnancov a ovplyvňuje ich pracovnú spokojnosť a emocionálnu pohodu (ovplyvňuje kvalitu ich života). Kľúčovú úlohu pri dosahovaní zvyšovania produktivity práce spoločnosti hrajú riadiaci pracovníci, a to prostredníctvom spôsobu motivácie, vedenia ľudí, dôslednosti pri komunikácii vízie a demonštráciou priorít. Z toho vyplýva potreba pre riadiacich pracovníkov – poznať podnikovú kultúru vo vlastnej spoločnosti a schopnosť určiť jej vplyvy na celkovú výkonnosť spoločnosti a dosahovanie stanovených cieľov.

* Tento príspevok je publikovaný v rámci riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/3659/06.

POUŽITÁ LITERATÚRA

- [1] BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3
- [2] FRANK, R. H.; BERNANKE, B. S.: *Ekonomie*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0471-4
- [3] LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2

- [4] MIZLA, M.; BAŠISTOVÁ, A.: *Manažérska diagnostika – vybrané kapitoly I*. Bratislava: Ekonóm, 2002. ISBN 80-225-1567-1
- [5] PFEIFER, L. – UMLAUFOVÁ, M.: *Firemní kultúra.: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. GRADA, Praha 1993. ISBN 80-7169-018-X
- [6] STÝBLO, J.: *Personální management*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4
- [7] ŠÍBL, D.; KOLEKTÍV: *Velká ekonomická encyklopédia*. Bratislava: Sprint, 1996. ISBN 80-88848-02-4
- [8] TRUNEČEK, J.: *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-35-5

doc. PhDr. Mgr. Alena Bašistová, PhD.
Podnikovohospodářská fakulta
Katedra manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
basistova@euke.sk

PhDr. PaedDr. Martina Ferencová, PhD.
Fakulta manažmentu
Katedra manažérskej psychológie
Prešovská univerzita v Prešove
mferencova@centrum.sk

Vliv globalizace ve světovém hospodářství na vývoj regionu a konkurenceschopnost firem

ZDENĚK BEDNARČÍK

Anotace

Hlavním cílem rozvoje Moravskoslezského kraje je povzbuzení hospodářského růstu a diverzifikace ekonomické struktury. Důraz musí být kladen na konkurenceschopnost ekonomických aktivit a vytváření nových pracovních míst.

Výstavba průmyslových zón je v současnosti jedním z nejpoužívanějších nástrojů rozvoje území. Umožňuje přivést do regionu investory, a tím podpořit prostřednictvím fungování prosperujících podniků pozitivní vliv rozrůstající se kooperace a koordinace s dalšími firmami, které již v regionu existují nebo nově vznikají.

Průmyslové zóny v ČR jsou v počátečních fázích svého vývoje, pokud je srovnáme se zahraničními zkušenostmi. Začaly vznikat s podporou státu i bez ní na základě zkušeností vyspělých tržních ekonomik a z nutnosti přivést do země zahraniční investory, zároveň vytvořit dobré podmínky pro podnikání tuzemským firmám.

Klíčová slova

éra znalostí, deindustrializace ,globalizace, průmyslové zóny, konkurenceschopnost, klíčové faktory vstupu na trh, výrobní faktory, nákladové faktory, infrastruktura

Annotation

Industry restructuring and transformation, changes on the market as well as in the national economy orientation brought substantial problems on the labour market. Restructuring of a number of production plants resulted in reduction of traditional working opportunities and stagnation of creation of new workplaces. The remaining significant concentration of industry, low quality of services, lack of connection to highway transport system, low entrepreneurship activities of its inhabitants also belong to negative factors influencing region's economy in relation to other regions. Modernised transport infrastructure represents an essential condition for ensuring competitiveness of regional economy. At the present time, the construction of industrial zones represents one of the most used tools of the region's development. It is applied as a tool of attracting potential investors into the region, and thus support through the operation of well-established enterprises positive influence of growing

co-operation and co-ordination with other companies, which have been existing in the region or have newly arisen.

Keywords

industrial zones, the logistic infrastructure, deindustrialization ,information, research and analysis

1 VÝCHODISKA, SOUČASNÝ STAV

Moravskoslezský kraj a jeho charakteristika

Moravskoslezský kraj leží na území okresů Bruntál, Frýdek-Místek, Karviná, Nový Jičín, Opava a Ostrava-Město. Kraj má předpoklady pro rozvoj nových průmyslových odvětví, má připravenou technickou inteligenci i vědeckovýzkumné zázemí na vysokých školách, výzkumných pracovištích a podnicích.

Je zde odpovídající kapacita vzdělávacích institucí, existují zde čtyři vysoké školy se čtrnácti fakultami technického, ekonomického, přírodovědného i humanitního zaměření.

Za celostátním průměrem stále zaostává životní prostředí, zejména v okolí dolů a hutí, ale poměrně rychle se zlepšuje.

Region je možno považovat za velice heterogenní. Již přes 150 let se v severovýchodní části koncentrovala těžba uhlí, navazující těžký průmysl a hutě. Tomuto dříve jednostrannému zaměření odpovídala i zaměstnanost, kvalifikace pracovníků, infrastruktura.

Restrukturalizace a transformace průmyslu, změny na trhu i změny orientace ekonomiky státu přinesly význačné problémy na trhu práce. V důsledku restrukturalizace řady výrobních podniků došlo k redukci tradičních pracovních příležitostí a stagnuje tvorba nových pracovních míst. Projevuje se výrazný nesoulad mezi strukturou kvalifikace uchazečů o zaměstnání a požadavky zaměstnavatelů.

Nadále přetrvává velká koncentrace průmyslu, nízká úroveň služeb, schází napojení na dálniční dopravní systém, negativně působí na ekonomiku regionu i nízká podnikatelská aktivita jeho obyvatel ve vztahu k jiným krajům.

Nedostatečně je zastoupen zahraniční kapitál, i když v kraji existují rozsáhlé možnosti investic jak na „zelené louce“, tak s využitím existujících průmyslových území. Tato skutečnost je zapříčiněná zejména:

- konkurencí ze strany Polska, které nabízí několik průmyslových zón v příhraničních oblastech s výhodnými podmínkami a pobídkami
- současným systémem pobídek pro investory, který nepodporuje dostatečně pobídky zaměřené na regiony, ve kterých probíhá restrukturalizace průmyslu, a pro které je charakteristická vysoká nezaměstnanost

- nedostatečným dopravní systémem včetně již zmíněného napojení na dálniční síť
- slabým regionálním marketingem

2 PŘEDPOKLADY EKONOMICKÉHO ROZVOJE REGIONU

Hlavním cílem rozvoje Moravskoslezského kraje je povzbuzení hospodářského růstu a diverzifikace ekonomické struktury. Důraz musí být kladen na konkurenceschopnost ekonomických aktivit a vytváření nových pracovních míst.

Základem rozvoje jsou následující aktivity zaměřené na:

- restrukturalizaci ekonomiky
- zlepšení základní infrastruktury
- sladění požadavků ochrany životního prostředí se strategickými záměry ekonomického rozvoje
- podporu rozšiřování cestovního ruchu
- zkvalitňování zahraniční a příhraniční spolupráce
- podporu výzkumu a vývoje
- podporu malého a středního podnikání
- podporu rozvoje dopravní infrastruktury
- rozšiřování průmyslových zón

Infrastruktura

Modernizovaná dopravní infrastruktura je podstatnou podmínkou pro zajištění konkurenceschopnosti regionální ekonomiky. Pozitivně ovlivňuje hospodaření, kvalitu služeb i bezpečnost. Pro další rozvoj regionu je nezbytné zvýšení investičních prostředků na modernizaci a rekonstrukci dopravní infrastruktury.

Další příliv investic a celkový ekonomický růst je v regionu omezen právě současným stavem infrastruktury. Z tohoto pohledu je rozhodující dostavba dálnice D47, která zajistí vysokorychlostní silniční spojení mezi Ostravou a dalšími částmi republiky, zároveň zabezpečí také interní infrastrukturu v rámci ostravské aglomerace a možnosti rozložení dopravy do lokálních cílů. Zvýší se rovněž rozvojový potenciál v oblasti severně od města Ostravy, oblastí Karviné a Bohumína,lepší se i dopravní obslužnost směrem na jih.

Podmínky rozvoje průmyslových zón

Výstavba průmyslových zón je v současnosti jedním z nejpoužívanějších nástrojů rozvoje území. Umožňuje přivést do regionu investory, a tím podpořit prostřednictvím fungování prosperujících podniků pozitivní vliv rozrůstající se kooperace a koordinace s dalšími firmami, které již v regionu existují nebo nově vznikají.

Obce doposud vycházejí při sestavování svých nabídek z „Programu na podporu investičních nabídek“ , na jehož základě vytvořilo MPO „Program na podporu rozvoje průmyslových zón“.

Programy se zabývají:

- přípravou průmyslových zón
- regenerací nevyužívaných průmyslových areálů
- podporou výstavby nájemních hal
- podporou zvyšování konkurenceschopnosti průmyslových zón
- vytvořením předpokladů pro vznik nových pracovních příležitostí
- vytvořením kvalifikačních a technických předpokladů pro zabezpečení profesionální správy průmyslových zón

Současný stav průmyslových zón v regionu

Průmyslové zóny v ČR jsou v počátečních fázích svého vývoje, pokud je srovnáme se zahraničními zkušenostmi. Začaly vznikat s podporou státu i bez ní na základě zkušeností vyspělých tržních ekonomik a z nutnosti přivést do země zahraniční investory, zároveň vytvořit dobré podmínky pro podnikání tuzemským firmám.

V jednotlivých oblastech moravskoslezského kraje vznikají průmyslové zóny různé kvality pro podnikání, k nejvýznamnějším patří v současné době následující lokality:

- Ostrava – Hrabová
- Ostrava – Mošnov
- Ostrava – Proskovice
- Karviná – Nové Pole
- Třinec – Baliny
- Horní Suchá – Dvůr
- Kopřivnice – PZ Tatra aj.

K zásadním výhodám současných průmyslových zón patří především:

- relativně nízké ceny pronájmu
- zkušená a relativně levná pracovní síla
- jedná se o oblasti s dlouhodobou průmyslovou tradicí

Naopak k dosavadním nedostatkům a nevýhodám průmyslových zón nutno zařadit v řadě případů:

- nižší úroveň technické a dopravní infrastruktury
- ve většině případů relativně velká vzdálenost k rychlostní čtyřproudé silnici, případně k mezinárodnímu letišti

- nižší úroveň technické vybavenosti pozemků
- v mnoha případech nemožnost vybudování železniční vlečky

3 MOŽNOSTI VSTUPU ZAHRANIČNÍCH INVESTIC

Přes stále se rozšiřující počet průmyslových zón v regionu a stoupající úroveň jejich vybavenosti je stupeň využití jen cca 50%.

K základním problémům, na které upozorňují zahraniční investoři, patří zejména:

- vysoké přímé a nepřímé daně a celá koncepce daňového systému
- oblast legislativy s nedostatečným oznamováním změn
- omezení týkající se prodeje pozemků cizincům
- zpoždování a přemíra byrokracie při získávání výrokové certifikace
- nízká kvalita technické a dopravní infrastruktury
- nedostatek vhodných pozemků o rozloze větší než 100 ha
- vládní investiční pobídky nepůsobí diferencovaně podle regionů
- v řadě případů nedostatek kvalifikované pracovní síly

Domácí investoři vidí hlavní problémy v následujících souvislostech:

- zahraniční investoři získávají výhody, i když do ČR umístí pouze okrajové části svého podnikání
- pobídky stimulují spíše silné výrobce, kteří je však tolik nepotřebují
- zahraniční investoři upřednostňují výstavbu na „zelené louce“, nemusí tedy investovat do zastaralých budov, řešit nepříjemné personální otázky apod.

O pozitivním rozhodnutí firem ke vstupu do určité lokality rozhodují především následující faktory:

- politická stabilita - formy vlády, politická svoboda, mezinárodní vztahy, členství v mezinárodních organizacích
- institucionální stabilita – transparentnost a vynutitelnost práva, daňový režim, administrativní procedury, podpora veřejné správy
- ekonomická stabilita – míra inflace, orientace hospodářské politiky, fiskální stabilita, kurzová stabilita aj.
- velikost trhu a charakteristika ekonomiky – HDP, kupní síla obyvatelstva, infrastruktura (kvalita silnic, železnic, telekomunikací, blízkost větších letišť a přístavů), podnikatelské a investiční prostředí
- výrobní faktory – cena v zahraniční měně, produktivita institucionálního omezení, nerostné zdroje
- pracovní faktory – dostupnost pracovních sil, kvalita a flexibilita pracovních sil
- nákladové faktory – cena práce, cena pozemků, cena pronájmů

- geografická poloha – blízkost trhu a zákazníků, dostupnost zdrojů surovin
- kulturní blízkost – národní faktory, jazykové schopnosti

4 ZÁKLADNÍ FAKTORY NUTNÉ PRO VZNIK PRŮMYSLOVÉ ZÓNY A JEJÍ ROZVOJ

- vypracování územního plánu řešené lokality v koordinaci
- zainteresovaných orgánů (kraj, obce, regionální rozvojové agentury spod.)
- rozhodnutí o typu určení lokality (nová průmyslová zóna, rozšíření stávající zóny, vytvoření klastru aj.)
- zajištění provázanosti zón na vědu a výzkum (spolupráce s vysokými školami, výzkumnými ústavy, vzdělávacími institucemi)
- vytvoření komplexního modelu hodnocení efektivnosti zón, který poskytne další kritéria pro získávání konkrétních podpor, grantů
- zajištění potřebné pracovní síly - počty, kvalifikační struktura, flexibilita a mobilita pracovní síly
- zvyšování kvality poskytovaných statků a služeb, vytváření odpovídající image obce a zóny
- rozvíjení dlouhodobě příznivého podnikatelského prostředí
- monitorování stavu životního prostředí, uplatňování politiky zachování a řízení přírodních zdrojů daného území

5 PŘEDPOKLÁDANÁ ŘEŠENÍ

Výzkumy v rámci projektů GAČR budou zaměřeny na:

- zmapování stavu a dalšího možného rozvoje technické infrastruktury, tj. vybavenosti z hlediska energetických rozvodů, vodovodních a plynových sítí, kanalizace, telekomunikačního napojení, technické a funkční kvality pozemků
- zjištění stavu a předpokládaného rozvoje dopravní infrastruktury regionu, geografického umístění, dopravní dostupnosti silniční, železniční, vodní i letecké, návaznosti na trhy, subdodavatele a kooperující firmy, akčního radiusu (dojíždění do zaměstnání) a vlastní kvality dopravních sítí

K zásadním řešeným otázkám bude patřit následující problematika:

- komercializace průmyslových zón t.j. přilákání potenciálních investorů do dané lokality v návaznosti na specifikaci faktorů rozhodujících o vstupu investorů
- nalezení konkurenčních výhod konkrétních lokalit včetně metod jejich prezentace a zviditelnění

Konkrétním výstupem z projektu bude závěrečná zpráva o výzkumu, která bude sloužit orgánům státní správy i podnikatelským subjektům k orientaci s ohledem na jednotlivé předmětné cíle daného výzkumu.

Závěrečná zpráva bude zpřístupněna jednak v písemné podobě, jednak jako veřejně dostupný dokument na webových stránkách.

Dalším výstupem z projektu budou podklady pro vydání monografie o stavu a možnostech rozvoje logistické infrastruktury v regionu.

LITERATURA

- [1] HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing. 2003, ISBN 80-247-0447-1
- [2] VEBER, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-029-5.
- [3] FOSTER, R. *Strategie podnikání*, Melantrich, Praha 1993.
- [4] <http://www.langwellglobal.com/cz/cze/highlights>.

Ing. Zdeněk Bednarčík, MBA
Katedra marketingu
SU Opava
OPF Karviná
Univerzitní náměstí 19347/3
733 40 Karviná
tel.: 596 398 231
bednarcik@opf.slu.cz

Výzva otevřené inovace pro konkurenceschopnost firem

MICHAL BENEŠ

Anotace

Cílem příspěvku je prezentovat model otevřené inovace, který se stává novým určujícím paradigmatem v oblasti inovačního procesu. V první části textu je pozornost věnována konkurenceschopnosti firem ve spíše obecnější podobě. Charakterizován je pojem konkurenceschopnosti a konkurenční výhody, diskutovány jsou jejich zdroje, zejména inovace, které jsou zde také definovány. Ve druhé části je prezentován model otevřené inovace, který se krystalizuje v posledních letech. Pozornost je věnována formám spolupráce v inovačním procesu a rozdílům mezi odvětvími.

Klíčová slova

konkurenceschopnost, inovace, globalizace

Annotation

The aim of this paper is to present the open innovation model which has become the new paradigm in the area of the innovation process. The first part focuses on the competitiveness of enterprises in a more general way. The concepts of competitiveness and competitive advantage are characterised, there are discussed their sources, particularly the innovation which is also defined. In the second part, there is presented the open innovation model that has crystallized in the recent years. The attention is devoted to the forms of cooperation in the innovation process and the differences among industries.

Keywords

competitiveness, innovation, globalization

ÚVOD

V dnešní dynamické globalizované ekonomice představují inovace klíčový zdroj konkurenční výhody firem. Jejich snahou je přicházet na trh s takovými inovacemi, které jim pomáhají udržovat, případně zlepšovat pozici na trhu. Samotný inovační proces je však náročným úkolem, který vyžaduje zvládnout jej zejména po manažerské stránce. Současný příklon k otevřené inovaci je pro firmy proto náročnou výzvou. Text je rozdělen do dvou částí. V první je pozornost věnována konkurenceschopnosti firem v obecnější podobě. Charakterizován je pojem konkurenceschopnosti a konkurenční výhody, diskutovány jsou jejich zdroje, zejména inovace, které jsou zde také definovány. Ve druhé části je prezentován

model otevřené inovace, který se krystalizuje v posledních letech jako nové určující paradigma v této oblasti. Pozornost je věnována formám spolupráce při inovačním procesu a rozdílům mezi odvětvími.

1 KONKURENCESCHOPNOST FIRMY

Jak tvrdí Porter (2003), k pochopení konkurenceschopnosti je třeba znát její zdroje. Zjednodušeně řečeno, konkurenční výhoda je zdrojem konkurenceschopnosti. Představuje potenciální prospěch, který může daný subjekt dosáhnout v rámci konkurence díky existenci nějakých specifických charakteristik, které jsou v jeho vlastnictví. Těm potom říkáme konkurenční charakteristiky. Je třeba zdůraznit, že pouze a jen konkurenční charakteristiky jsou ve vlastnictví daného subjektu, nikoliv konkurenční výhoda. Ta může být identifikovatelná pouze srovnáním dvou či více aktérů ve specifickém tržním kontextu. Jejím základem jsou právě rozdílné konkurenční charakteristiky sledovaných subjektů, kdy tyto rozdíly vedou k tomu, že nějaký subjekt má následně v něčem konkurenční výhodu oproti jinému subjektu.

Konkurenceschopnost můžeme chápat jako konkurenční výkonnost, která následuje konkurenční výhodu, ale podobně jako ona není majetkem daného aktéra. Je opět výsledkem konkurenčního procesu a vyrůstá z interakcí mezi konkurujícími si firmami v dané tržní situaci. Důležité je v tomto bodě odlišení krátkého a dlouhého období. Vývoj konkurenčních charakteristik a konkurenčních výhod se totiž může v dlouhém období značně lišit. Zatímco prvé jsou na mikroekonomické úrovni výsledkem firemní strategie, mohou být dlouhodobě udržitelné. Záleží totiž jen na firmě samotné, zda si je ponechá. U konkurenčních výhod však není udržitelnost automatická. Závisí totiž na činnosti dalších firem na trhu a samotném vývoji trhu, takže konkurenční charakteristiky, které na začátku sledovaného období vedly ke konkurenční výhodě dané firmy, mohou na jejím konci vést ke konkurenčním nevýhodám.

Konkurenceschopnost je v dlouhodobém časovém horizontu ovlivněna charakterem konkurenční výhody. Zároveň ale platí, že dosažená ekonomická či technologická úroveň působí na konkurenční charakteristiky, tedy na zdroje a zaměření konkurenční výhody. Tyto konkurenční charakteristiky se v jednotlivých etapách rozvoje liší. Co je silnou stránkou v počátcích, může být postupem času slabinou. Například napodobování technologií je v počátcích výhodné, neboť je levnější než vyvíjet svoje vlastní technologie. Časem už však zpravidla nestačí, pokud chce firma výrazněji expandovat na světovém trhu. Problémem však bývá, že staré návyky dlouho přinášejí relativně vysoký zisk, což snižuje motivaci ke změnám (Porter 2003).

Konkurenční výhoda založená převážně na využití levných faktorových vstupů se nazývá jako faktorově tažená (factor-driven). Firmy tak těží z přístupu k faktorového vybavení, především z nízkých cen práce a jiných vstupů, například energií. Takto založenou konkurenceschopnost také někdy nazýváme jako cenově-nákladovou. Využití takto definované konkurenční výhody je však vázáno na udržení daných konkurenčních charakteristik. V případě firem vyrábějících

v rychle rostoucích ekonomikách dochází časem k růstu cen faktorových vstupů a ke zhodnocování měny, což vede k poklesu cenově-nákladové konkurenceschopnosti celé ekonomiky, ale také jednotlivých firem. Ty se tak dostávají do situace, kdy si mohou obnovit původní konkurenční charakteristiky převedením určitých částí hodnotového řetězce do takových míst, kde jsou nákladové podmínky dostatečně výhodné. To však vyžaduje dostatek kapitálu, ale především manažerské dovednosti, díky nimž jsou schopny takový podnik následně řídit.

Druhou možností je přejít na produkci kvalitativně vyšších statků. Obě pojetí konkurenceschopnosti lze dobře odlišit podle definice produktivity, kterou obecně chápeme jako hodnotu produkce na jednotku vstupů. Tato hodnota je dána cenami dosaženými na trhu a efektivností produkce. Produktivita tak může růst buďto díky vyšším cenám dosahovaným na trhu nebo větší efektivitě produkce, tedy nižším nákladům, k nimž vedou nižší ceny vstupů (například nižší mzdy), nebo nižší fyzický objem vstupů (třeba menší zaměstnanost). Konkurenceschopnost může být dle definice produktivity založena jednak na růstu čitatele (kvalitativní), tak na poklesu jmenovatele (cenově-nákladová). Zatímco cenově-nákladová konkurenceschopnost je do značné míry dlouhodobě limitována, kvalitativní konkurenceschopnost je udržitelná i v dlouhodobém horizontu.

V rámci kvalitativní konkurenceschopnosti můžeme odlišit několik různých stádií. První z nich je konkurenční výhoda založená na efektivnosti (efficiency-driven). Ta je určována produktivitou, která však již není dána pouze nízkou cenou výrobků, ale spíše jejich kvalitou, a také efektivními výrobními postupy, což opět klade důraz na úroveň řízení, a tedy kvalitu lidského kapitálu alespoň na manažerských pozicích. Klíčovou konkurenční charakteristikou je zde technologická kapacita, tedy přístup k vyspělým technologiím a schopnost tyto technologie využívat (Kadeřábková 2006).

Další fází je rozvoj založený na inovacích (innovation-driven). Ty jsou považovány za nejvýznamnější zdroj dlouhodobého růstu. V nejširším pojetí je inovace definována jako „nová myšlenka, která je komerčně využita“ (Ketels, Sölvell 2005, s. 25). V této souvislosti je třeba rozlišovat mezi vynálezy a inovacemi. Zatímco vynález je prvním výskytem daného nápadu, inovace je následnou komercializací tohoto nápadu. Jak však upozorňuje Fagerberg (2005), převedení vynálezu na inovaci není automatické, v mnoha případech je mezi nimi poměrně dlouhá časová prodleva. Komerční úspěch inovace je často závislý na celé řadě dalších vynálezů a jejich komercializaci. Stává se tak, že různá další vylepšení již obchodně využitého vynálezu jsou komerčně mnohem zajímavější než inovace, která vzešla z původního vynálezu.

Inovace dokonce vůbec nemusí být založena na vynálezu, tedy na nové technologii, dokonce vůbec nemusí mít technologický základ. V současnosti je definiční rámec pro měření inovační výkonnosti podniků tvořen tzv. Oslo manuálem (OECD 2005). Třetí vydání z roku 2005 rozšiřuje definici inovací na oblast organizačního zabezpečení podnikových činností a aktivit spojených s prodejem produktů a služeb. Původní vymezení inovací, které bylo spojováno se

zaváděním produktů či výrobních procesů s technicky lepšími vlastnostmi, je nyní doplněno o netechnické charakteristiky inovačního procesu. Dochází tak k významnému posunu od úzkého technicistního pojetí inovací ke komplexnějšímu chápání faktorů inovační výkonnosti podniků. Rozšířené pojetí inovací rovněž umožňuje identifikaci specifík inovačních aktivit v odvětvích méně náročných na vnitřní výzkum a vývoj zejména v sektoru služeb. Komplexnější pojetí inovačního procesu také posiluje význam různých forem spolupráce mezi podniky a dalšími subjekty inovačního procesu.

Podle Oslo manuálu se inovací rozumí zavedení nového nebo podstatně zlepšeného produktu (zboží nebo služby) či procesu, nové marketingové nebo organizační metody do podnikatelských praktik, organizace pracoviště nebo externích vztahů (OECD 2005, s. 46). Definovány jsou tedy čtyři typy inovací, přičemž první dva (inovace produktu a procesu) navazují na vymezení v předchozích vydáních Oslo manuálu. Pro všechny typy inovací je společné, že musí být nové (nebo podstatně zlepšené) minimálně pro podnik, který je zavádí (tj. nové na trhu nebo pro podnik). Dále platí, že inovace musí být zavedena. U inovovaného produktu se tím rozumí jeho uvedení na trh. Nové procesy, marketingové nebo organizační metody jsou zavedeny tehdy, když jsou skutečně používány v podnikových operacích.

Přestože inovace neodmyslitelně patří k vývoji lidstva od jeho počátků, do pozornosti ekonomické vědy se dostávají až v posledních desetiletích, kdy jsou oprášený zejména některé teze Josefa Schumpetera, který se jimi jako první ekonom začal zabývat důkladněji již v první polovině 20. století. Právě tento český rodák jako inovace chápal nejenom nové produkty, ale také nové metody produkce, využití nových trhů či nové formy organizace byznysu. Právě toto širší pojetí inovací se dnes dostává do popředí. Inovace jsou prioritou pro konkurenceschopnost, neboť jednak zlepšují procesy a působí tak na větší efektivnost produkce, ale také jsou zdrojem odlišení díky novým výrobkům a službám. Díky tomuto odlišení jsou firmy, které je produkuje schopny na trhu docílovat vyšších cen, a tedy (za předpokladu stabilních nákladových podmínek na straně vstupů), také vyšší přidanou hodnotu. Takové firmy jsou konkurenceschopnější než ty, které neinovují, případně inovují pomaleji.

V posledních letech se v souvislosti s inovacemi začíná zdůrazňovat význam kreativity. vydělovat nový typ konkurenční výhody. Obecně je kreativita definována jako „proces, pomocí něhož jsou myšlenky vytvářeny, spojovány a transformovány do věcí, které mají hodnotu“ (CISV 2005, s. 5). Je to právě kreativita, která je významným zdrojem přidané hodnoty. V tomto pojetí je kreativita širším pojmem než inovační činnost, kdy například technologické či procesní inovace jsou založeny na kreativní činnosti. Samotná kreativita však vede rovněž k umělecké či kulturní tvorbě, která nemusí mít nutně komerční charakter. Její výsledky tudíž nemůžeme považovat za inovace v pravém slova smyslu. Zde je třeba připomenout, že význam tzv. skrytých inovací je patrně velmi velký, zvláště v nekomerční sféře. Jejich využití zejména v oblasti veřejných služeb by mohlo přispět k dosahování sociálních nebo environmentálních cílů.

Význam kreativity pro konkurenceschopnost spočívá ve tvorbě vysoké přidané hodnoty, která vzniká díky jedinečnosti výsledků kreativního procesu. Jak již bylo zmíněno, ne vždy vede kreativita k inovacím. Výzvou pro firmy, regiony i země je pokusit se komercializovat rovněž tyto nekomerční výsledky kreativního procesu. Cestou je spojení kreativních odvětví s dalšími sektory ekonomiky za účelem pomoci kreativnímu podnikání přinést tyto ideje do ziskového byznysu. Takovým spojovacím mostem je například design, který se v dnešním světě stává významným zdrojem konkurenční výhody (Nilsson, Etelä 2006). Hovoří se o tzv. kreativním sektoru, který je tvořen jednak kreativním průmyslem a službami, které fungují na ziskovém principu, ale také neziskovým uměním. Právě tato kombinace vede ke tvorbě vysoké přidané hodnoty v oborech jako architektura, design či zábava (CISV 2005). Tyto obory nemusejí mít takřka nic společného s klasickou vědou. To potom ale také značně limituje standardní posuzování konkurenční výhody striktně na základě inovačního profilu firem, regionů či zemí, neboť úspěšný kreativní sektor sám zvyšuje konkurenceschopnost.

V souvislosti s kreativitou se často zmiňuje přechod v myšlení od levé k pravé hemisféře. Zatímco levá hemisféra je nutná zejména pro obecné vědecké postupy týkající se poznávání, pravá hemisféra je nutná pro představivost. A právě zde se nachází základ kreativity, neboť skutečné kreativní inovace nejsou založeny na logickém lineárním myšlení, ale spíše na nelineárních procesech, které souvisejí s intuitivností a představivostí. Určitým trendem je tedy posuzovat inovace v tomto širším pojetí. Například Goldman Sachs definuje inovace jako „čerstvé myšlení, které vytváří hodnotu“ (The Economist 2007, s.3). Tato hodnota navíc často může vznikat až kombinací různých výrobků a služeb, jejichž současná spotřeba vede k personalizovanému zážitku, který slouží k uspokojení spotřeby daného jedince. Cílem je tedy vytvářet zážitky, které jsou spotřebiteli vnímané jako natolik příjemné, že za ně jsou ochotni zaplatit dostatečnou částku. Díky tomu mohou firmy poskytující tyto zážitky vytvářet velmi vysokou přidanou hodnotu.

Jak již bylo zmíněno, v případě vymezení konkurenceschopnosti firmy je třeba odlišit krátkodobé a dlouhodobé hledisko. Ve statickém pojetí lze za nejkonkurenceschopnější firmu považovat takovou, která je nejproduktivnější, resp. vytváří svým vlastníkům nejvyšší hodnotu, v určité tržní situaci za dané rovnováhy. V dynamickém pojetí je konkurenceschopnost založena na schopnosti tuto rovnováhu narušovat. Základem je inovační proces, který přetváří (především znalostní) vstupy na kreativní výstup. Nejvíce konkurenceschopnou je taková firma, která se dokáže nejlépe přizpůsobovat měnícímu se prostředí, případně jej svými inovacemi sama vytváří. Konkurenceschopnost tak lze do značné míry ztotožnit s flexibilitou, avšak tuto schopnost musíme spojovat také a jistou výkonností firmy na trhu. Nelze vyloučit, že i firma, která není příliš flexibilní, může těžit ze svých konkurenčních výhod, které mají trvalejší charakter. Potom i taková firma je vysoce konkurenceschopnou.

Otázkou je, jak takovou dynamickou konkurenceschopnost empiricky sledovat. Dlouhodobě konkurenceschopná firma je především dlouho existující firma. Při hodnocení dlouhodobé konkurenceschopnosti firem je výhodou poznání že nekonkurenceschopná firma jde z trhu

ven. Pokud tedy nějaká firma působí na trhu celá desetiletí, tak to patrně není náhodou. Nejvíce konkurenceschopnými jsou především firmy, které na trhu působí relativně dlouho, dokáží se přizpůsobovat dlouhodobým změnám na trzích, či případně tyto změny samy vytvářejí svými inovacemi. Takové firmy trvale zhodnocují peníze svým akcionářům, dobře platí své zaměstnance, jejich značky mají vysoký kredit a u zákazníků se většinou těší dobré reputaci, stejně jako v okolním prostředí, ve kterém působí.

Dobrá image firmy je v delším časovém období patrně tím nejlepším znakem konkurenceschopnosti. Taková firma z něj dokáže těžit jednak na trzích produkce, kdy může dosahovat vyšších cenových přírůstků (mark-ups) díky dobrým značkám, ale také na straně poptávky po zaměstnancích, kdy si vybírá ten nejkvalitnější lidský kapitál, dále na trhu komponent, kdy možnost dodávat zavedené firmě zlepšuje reputaci i subdodavatelům, a v neposlední řadě také na finančním trhu. Za tím vším však stojí schopnost dlouhodobě využívat těchto výhod a neusnout na vavřínech.

2 OTEVŘENÁ INOVACE JAKO NOVÉ PARADIGMA

Jak plyne z předchozí části, klíčovým faktorem dlouhodobé konkurenceschopnosti firmy je její inovační aktivita. Ta je výsledkem procesů, ke kterým dochází uvnitř a vně firmy. V současné době dochází k významným posunům v teoretickém chápání inovačního procesu, především v souvislosti s trendem k otevřené inovaci a internacionalizaci inovačních aktivit. Tyto jevy jsou velkou výzvou pro firmy, které jsou nuceny se na ně adaptovat.

Globalizace vede kromě stále intenzivnějších toků zboží, služeb a kapitálu, také k významným pohybům znalostí. Znalostní toky, ke kterým dochází jednak v rámci transnacionálních korporací (TNCs), ale také mimo ně, jsou různého charakteru, přičemž k významné mobilitě dnes směřují také tacitní znalosti díky rostoucí mobilitě zejména kvalifikovaných pracovníků v těchto firmách. Klíčovým hybatelem v procesu znalostního transferu a jeho historických proměnách jsou TNCs. Ty prošly v uplynulých dekadách dramatickým vývojem, kdy se s rostoucí propojeností světové ekonomiky (na níž se výrazně podílely) měnila jejich strategie. Původní internacionální záběr se mění na globální, resp. multinacionální. Postupem času se vytrácí jejich původní národnost a zůstává jen jako formální záležitost, nicméně po dlouhou dobu byla patrná v rozdělení činnosti v rámci hodnotového řetězce.

Jestliže výrobní závody se stěhovaly do rozvíjejících se ekonomik, výzkum a vývoj, stejně jako marketingová komunikace nebo centrální logistika byly lokalizovány v mateřských zemích. Trend k adaptaci výrobků na lokální specifika však vyžadoval určité výzkumné nebo spíše vývojové kapacity také v pobočkách v jiných zemích, což vedlo k udržování určité úrovně výzkumu v vývoje (VaV) i mimo mateřské centrály. Stále více však začíná být patrné, že dnešní VaV, který TNCs provádějí ve vybraných afiliacích, nemá již podobu pouhé adaptace technologií na místní potřeby. Roste význam VaV prováděného mimo centrály, jehož primárním cílem je využití znalostní základny v jiných zemích (OECD 2006).

Znalosti se tak stávají další specifickou komoditou, která je cíleně vyhledávána a využívána pro tvorbu hodnoty v rámci TNCs. K získávání znalostí (knowledge sourcing) dochází v rostoucím počtu zemí, přičemž součástí se stále více stávají také rozvíjející se ekonomiky. Ty se tak mohou podílet na tvorbě významné části hodnoty v rámci hodnotového řetězce. Lokalizace dalších částí hodnotového řetězce (zejména marketingu) se do rozvíjejících se ekonomik také přesunuje, avšak zde hraje klíčovou roli spíše velikost tamního trhu, neboť tyto procesy jsou vázány především na poptávku po produkci. Znalosti o trhu jsou silně závislé na kulturním a společenském kontextu, což vytváří výhodu pro místní subjekty. Přesun marketingu mimo mateřské země je tedy stimulován nutností adaptovat se na místní kulturní a společenské podmínky.

Znalost kulturních a společenských podmínek je dnes nezbytnou pro inovační procesy ve firmách. V koncepční úrovni jsou rozlišovány dva hlavní modely přístupů firem k řešení a spravování procesů učení, které vedou k inovacím. Jsou jimi model STI (science, technology, innovation), který využívá výzkumné zdroje firmy, a interaktivní model DUI (learning by doing, learning by using, learning by interacting), jehož základem je bezprostřední komunikace mezi tvůrci a uživateli inovací. V případě modelu STI je základem učení osvojování kodifikovaného vědění vytvářeného v kontextu vědy a technik, klíčovým aktérem je pracovník v laboratoři. Důležité je, že podnět k inovaci vzniká uvnitř firmy. Naopak v modelu DUI je vědění a učení podněcováno vnějším lokálním kontextem, klíčovým aktérem je zde pracovník obsluhující zákazníka (Müller 2007).

V případě získávání znalostí ze zahraničí se uplatňují oba modely procesů učení. Firmy jednak získávají vědecké a technické znalosti, pro jejichž využití je potřeba získat přístup k místní vědecké základně, ale také informace o trhu a jeho zvyklostech. Ty jsou neefektivněji získávány prostřednictvím přímého působení na daném trhu. Kombinace internacionalizace svého VaV a působení na více trzích je tedy pro firmy výraznou konkurenční výhodou ve srovnání s rivaly, kteří znalosti ze zahraničí nezískávají. Získávání těchto znalostí ze zahraničí je však jen jednou z forem vnějších znalostí, které firmy mohou získat. Ke znalostními transferu do firem dochází také na jejich mateřském trhu. Kromě toho vědecké a technické poznatky a informace o trhu jsou jen jedněmi z mnoha druhů znalostí, jež lze získat. Kromě vědecké základny a spotřebitelů jsou významným zdrojem znalostí také dodavatelé, odběratelé a konkurenti na trhu. Trendem, který je stále více patrný zejména od 90. let minulého století, je větší důraz na spolupráci v inovační procesu.

Spolupráce je jádrem mnoha inovací, vytváří příležitost učit se od jiných, sdílet zdroje a vytvářet nové příležitosti. Spolupráce může mít různé podoby. Podle toho je rozlišováno několik typů inovací. Inovace vedené uživatelem (user-led innovation) představují situaci, kdy někteří klíčový odběratelé/spotřebitelé vytvářejí nové trendy, na které jsou výrobci nuceni reagovat novými inovacemi. Intenzivní interakce s těmito hlavního uživateli vede k rychlejšímu zavádění inovací, které jsou na trhu uplatněny v dostatečném předstihu před vytvořením uspokojované potřeby na širším trhu. Kolektivní inovace se vztahují k procesům, kde žádný jednotlivý aktér není zodpovědný za vývoj inovace. K té dochází vzájemně

nezávislým působením mnoha subjektů. Klasickým příkladem je operační systém Linux nebo encyklopedie Wikipedia (NESTA 2007).

Patrně nejvýznamnějším typem inovací, ke kterým dochází spoluprací více subjektů, je však tzv. otevřená inovace, která do jisté míry zastřešuje i dva výše uvedené typy inovací. Otevřená inovace lze chápat jako strategický proces, při kterém dochází k tokům znalostí do/vně subjektu s cílem zrychlit vnitřní inovace, resp. expandovat na další trhy externím užitím inovace (Chesbrough 2003). Tradiční model uzavřené inovace byl založen na myšlence, že inovační proces probíhá uvnitř jediné firmy, přičemž postuloval zároveň velký význam ochrany takto vytvořené inovace prostřednictvím různých nástrojů, zejména práv duševního vlastnictví (IPR). Nápad/vynálezy, které nevyhovovaly tržní strategii firmy, nebyly využity. Naopak v případě otevřené inovace firmy aktivně vyhledávají znalosti a inovace u externích subjektů, které se snaží využít pro svůj vlastní prospěch, přičemž nevyužité vlastní inovace postupují (prodávají nebo licencují) dalším externím subjektům.

Význam spolupráce při inovačních aktivitách dokumentuje Tabulka 1. V případě ČR je to zhruba jedna třetina inovujících firem, která využívá nějaké formy spolupráce. Velké rozdíly jsou patrné mezi firmami při rozlišení jejich velikosti. Nejvyšší míra spolupráce je mezi velkými firmami (nad 250 zaměstnanců), s klesající velikostí klesá i míra spolupráce. Ukazuje se tak, že velké firmy mají více rozvinutý systém spolupráce a jejich procesy jsou otevřenější směrem navenek, přestože oproti menším firmám mohou využívat zpravidla rozsáhlejší vlastní výzkumné a vývojové kapacity.

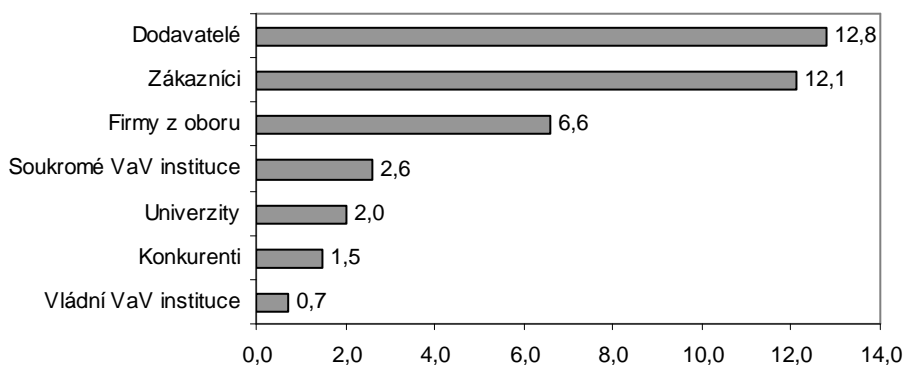
Tabulka 1: Podíl firem spolupracujících při inovačních aktivitách (v % inovujících firem)

	SI	FI	SE	DK	FR	NL	CZ	HU	BE	IE	UK	LU	ES	AT	DE	IT
Celkem	47,2	44,4	42,8	42,8	39,5	39,4	38,4	36,8	35,7	32,3	30,6	30,4	18,2	17,4	16,0	13,0
Malé	38,3	38,5	38,4	39,3	35,2	33,1	30,4	28,3	28,6	25,2	29,4	25,1	14,4	13,7	12,5	10,9
Střední	52,2	49,1	49,6	45,7	43,3	48,9	45,6	48,2	48,2	45,1	31,3	38,0	27,0	19,7	16,1	17,6
Velké	65,6	73,8	68,8	69,4	60,0	67,0	66,6	59,1	73,3	54,0	42,6	49,1	49,8	49,1	41,0	35,1

Pramen: EUROSTAT – New Cronos, Science and Technology (k 18.12.2007).

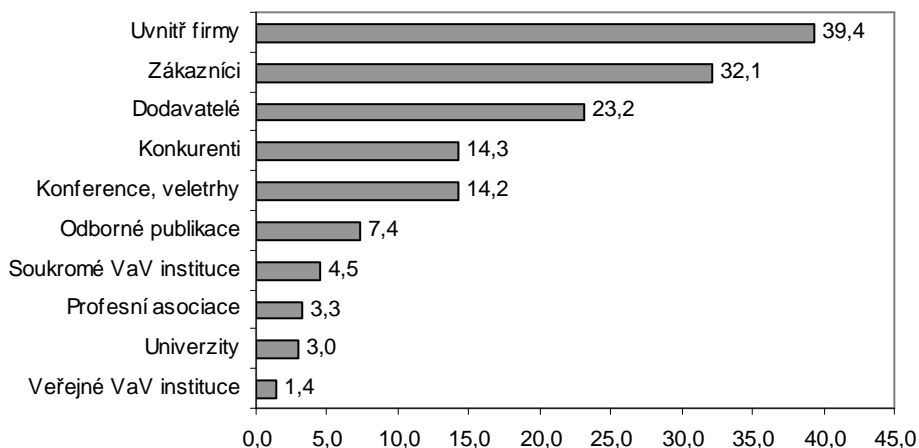
Při rozlišení typu spolupracujících subjektů je za nejhodnotnější považována spolupráce s dodavateli a se zákazníky (viz obrázek 1). V případě dodavatelů to ukazuje na vertikální dezintegraci produkčních řetězců, kdy je dnes běžná poměrně rozsáhlá spolupráce zvláště se subjekty, které firmám poskytují klíčové komponenty. Pokud jde o zákazníky, je patrné, že marketingová strategie firem, kdy stimul k inovacím přichází od spotřebitelů, je poměrně rozšířená. Oproti obecnému povědomí je naopak poměrně nízký význam spolupráce s výzkumnými institucemi. U ČR stojí za povšimnutí především velmi nízký podíl vládních VaV institucí, tedy zejména Akademií věd.

Obrázek 1: Nejhodnotnější spolupráce při inovačních aktivitách v ČR (v % inovujících firem)



Pramen: EUROSTAT – New Cronos, Science and Technology (k 18.12.2007).

Obrázek 2: Velmi důležité zdroje informací pro inovační aktivity v ČR (v % inovujících firem)



Pramen: EUROSTAT – New Cronos, Science and Technology (k 18.12.2007).

Trochu jiný pohled na spolupráci přináší zohlednění významu zdrojů informací pro inovační aktivitu (viz obrázek 2). Přestože jsou interní informace nadále považovány nejčastěji za velmi důležité, vysoký podíl lze nalézt také u významu informací od zákazníků a dodavatelů. Firmy využívají také informace od konkurentů a z konferencí či veletrhů. I v případě zdrojů informací je patrný nízký význam vědeckých a výzkumných institucí, zejména veřejných.

Podle paradigmatu otevřené inovace tedy firmy vyhledávají jednak veškeré potenciálně využitelné znalosti, které mohou uplatnit jako inovace, zároveň své znalosti poskytují dalším subjektům. Hlavním cílem již není mít absolutní kontrolu nad znalostmi, ale jde především o to umět tyto znalosti využít. Není nejspěšnější ten, kdo vytvoří nejvíce nových objevů, ale ten, kdo dokáže tyto objevy nejefektivněji využít na trhu. Model otevřené inovace mění přístup firem k internímu VaV. Ten není již jediným zdrojem inovací, jak předpokládal lineární model inovací. Do popředí se tak více dostává odlišení vynálezu a inovace (Fagerberg 2005), přičemž pro firmy má větší význam inovovat než produkovat vynálezy. Význam

prvotních vědeckých objevů ustupuje ve prospěch jejich využití. Nicméně význam VaV se nesnižuje v tom smyslu, že by už vůbec nebyl považován za důležitý. Pro převratné objevy je jeho význam nenahraditelný, zejména v odvětvích založených na vědě. Avšak stejný, ne-li větší význam má schopnost komercializovat vědecko-výzkumné výstupy, přičemž obsah VaV v inovacích v některých odvětvích může být až zanedbatelný.

Význam spolupráce, a tedy i otevřené inovace, je velmi odlišný mezi sektory ekonomiky, velké rozdíly jsou patrné i mezi jednotlivými odvětvími zpracovatelského průmyslu a služeb. Rozdíly jsou ve zdrojích, typu i dopadu inovací. Ve zpracovatelském průmyslu lze například rozlišit tři základní typy odvětví: odvětví založená na vědě, odvětví s dominancí dodavatelů a odvětví intenzivní produkce (Pavitt 1984). Detailnější pohled na rozdíly v inovacích mezi jednotlivými odvětvími přináší koncept sektorálních inovačních systémů (Malerba 2005). Jejich základními odlišujícími charakteristikami jsou zdroje inovací, typy procesů učení, typy technologie (podle technologického cyklu) a produkce (podle životního cyklu produkce), typy a struktura vazeb mezi firmami a dalšími institucemi, typy institucí.

Vztah inovační aktivity a výdajů na výzkum a vývoj dokumentuje Tabulka 2. Přestože existuje určitá korelace mezi oběma ukazateli, kdy jsou vyšší výdaje na výzkum a vývoj spojeny s vyšší inovační aktivitou, v ČR lze v jejich vztahu sledovat i značné rozdíly. Většina odvětví se vyznačuje nízkou/vysokou náročností přidané hodnoty na výzkum a vývoj i nízkou/vysokou inovační výkonností. Nicméně ve čtyřech případech je nízká VaV intenzita kombinována s vysokou inovační výkonností (finanční zprostředkování, potravinářský a tabákový průmysl, výroba kovů a kovodělných výrobků, výroba plastů a ostatních nekovových minerálních výrobků). Nízké výdaje na VaV tedy nemusí předznamenávat nízkou inovační aktivitu.

Tabulka 2: Podíly inovujících podniků v ČR (v %, rok 2003–2005) a výdaje na výzkum a vývoj (v % hrubé přidané hodnoty, rok 2005)

	INO	VaV		INO	VaV
Dobývání nerostných surovin	40,0	0,32	Výr. nábytku, zprac. druhot. surovin	43,1	0,36
Průmysl potravinářský a tabákový	54,7	0,17	Výr. a rozvod elekt., plynu a vody	40,6	0,20
Textilní a kožedělný průmysl	42,2	0,82	Stavebnictví	37,5	0,19
Dřezpracující, papírenský průmysl	47,3	0,07	Obchod, opravy motor. vozidel	43,1	0,04
Koksování a chemický průmysl	75,3	3,40	Ubytování a stravování	25,9	0,01
Výr. plastů a ost. nekov. miner. výrob.	58,2	1,36	Doprava, pošty a telekomunikace	35,2	0,01
Výroba kovů a kovodělných výrobků	54,6	0,65	Finanční zprostředkování	73,9	0,33
Výroba strojů a zařízení	64,9	3,05	Činnost v oblasti nemovitostí	25,1	0,03
Výroba elektr. a optických přístrojů	59,6	3,09	Činnost v oblasti výpočetní techniky	71,9	6,16
Výroba dopravních prostředků	68,4	8,18	Ostatní podnikatelské činnosti	44,1	0,72

Poznámka: INO = podíl inovujících podniků, VaV = intenzita výzkumu a vývoje.

Pramen: Rojíček (2007, s.), vlastní úpravy.

Významné dopady na procesy ve firmách má také zkracování životního cyklu výrobků, což souvisí s rychlejším tempem zavádění inovací. Odhaduje se například, že délka životního cyklu spotřebitelských výrobků v USA mezi lety 1992 až 2002 poklesla na polovinu (The Economist 2007). Větší dynamika změn na trzích vytváří příležitost pro nové subjekty, naopak snižuje výsadní postavení velkých zaběhlých firem, pokud na to nedokáží včas reagovat. Zvlášť významný je tento jev s přechodem k otevřené inovaci a souvisejícím větším důrazem na uplatnění vynálezu jako inovací než na vynálezy samotné. Velké firmy s obrovskými VaV kapacitami jsou tak ohroženy flexibilnějšími firmami, které dokáží lépe využívat příležitost na trhu, k čemuž vhodně kombinují znalosti z různých zdrojů. Tato tzv. demokratizace inovačního procesu (resp. éra masové inovace) vystavuje do popředí kreativní talent a schopnost jeho využití v kombinaci s dostatečným tahem na branku. Na významu tak získává role institucionálního prostředí, zejména podmínek podnikání, ale také obecné společenské klima, u kterého je důležitá především tolerance k podstupování rizika.

ZÁVĚR

Chce-li být firma v dnešním světě dlouhodobě úspěšná, je nucena neustále inovovat. Rostoucí globální konkurence nutí firmy k neustálým zlepšováním, přičemž toto zlepšování nemá jen podobu lepších výrobků, ale důležité jsou také změny firemních procesů. V současnosti jsou proto i inovace chápány v širším smyslu, kdy kromě produktových inovací rozeznáváme také procesní, organizační a marketingové inovace. Jejich relativní význam se velmi výrazně liší podle typů firem a odvětví. Důležité je však uvědomit si, že inovace nejsou cílem samy o

sobě, cílem firmy je zvyšovat produktivitu a hodnotu pro své vlastníky. Pro firmy mají tedy význam takové inovace, které k dosahování jejich cílů slouží.

Příklon k otevřené inovaci dále zdůrazňuje toto konstatování. Otevřená tvorba inovací totiž znamená zejména otevření dalšího z firemních procesů. Tak jako byla dříve otevřena produkční fáze nebo distribuce, v současné době dochází k vydělení samotné tvorby a využívání znalostí. To sice vytváří pro firmy velké příležitosti, kdy dokáží využívat také vnější znalosti, avšak zároveň to snižuje míru kontroly nad těmito znalostmi. Co je méně kontrolovatelné, má navíc tendenci vézt k jevům, které nejsou v souladu s firemní strategií. V případě otevřené inovace jsou například obavy, že mohou velmi růst náklady inovačního procesu. Nebezpečí skýtá také oblast ochrany práv duševního vlastnictví, která jsou v případě složitějších kooperčních vztahů hůře definovatelná a následně i vymahatelná.

Otevřené inovace jsou tedy velkou výzvou pro firmy, zejména jejich vedení. Skrývají v sobě velký potenciál, ale jejich řízení je obtížnější. Empirická data ukazují, že velké firmy jsou ve spolupráci mnohem aktivnější, což je jistě do značné míry také důsledkem jejich zpravidla profesionalizovanějšího vedení. Malé firmy jsou však dynamičtější, nemají složité struktury a mohou si na trhu najít své místo. Rozšíření otevřené formy inovačního procesu představuje velkou výzvu také pro nositele hospodářské politiky. Zaměření inovačních politik totiž nebere v potaz zejména odklon od lineárního modelu inovací. Otevřené inovace jsou tak další komplikací jednak pro sledování inovační aktivity firem, neboť současné statistiky jsou nevyhovující, ale také pro evaluaci případných politik.

LITERATURA

- [1] BENEŠ, M. Konkurenceschopnost ekonomiky. In *Slaný, A a kol. Konkurenceschopnost české ekonomiky: Vývojové trendy*. Brno: Masarykova univerzita 2006, s. 18–53.
- [2] BENEŠ, M. – PAZOUR, M. Inovační výkonnost podniků. In *Kadeřábková, A. a kol. Ročenka konkurenceschopnosti České republiky 2006–2007*. Praha: Linde, 2007, s. 233–243.
- [3] CELLINI, R. – SOCI, A. La competitività, *DSE Working Paper*, 1997, no. 292. Bologna: Università di Bologna, 1997.
- [4] CHESBROUGH, H. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2003.
- [5] CHESBROUGH, H., VANHAVERBEKE, W. WEST, J. (eds.) *Open Innovation: Researching a New paradigm*. Oxford: Oxford University Press, 2006.
- [6] CULTURAL INITIATIVES SILICON VALLEY (CISV). *Creative Community Index*. Dostupné z: <http://www.ci-sv.org> (cit. 17.12.2007).
- [7] FAGERBERG, J. Innovation: A Guide to the Literature. In *Fagerberg, J., Mowery, D. C, Nelson, R. (eds.) The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press, 2005, s. 1–26.
- [8] KADEŘÁBKOVÁ, A. *Výzvy pro podnikání – inovace a vzdělání*. Praha: Linde, 2004.

- [9] KADEŘÁBKOVÁ, A. Kvalitativně založená konkurenční výhoda ČR v mezinárodním srovnání. *Working Paper CES VŠEM*, č. 2/2006. Praha: CES VŠEM.
- [10] KADEŘÁBKOVÁ, A. a kol. Ročenka konkurenceschopnosti České republiky 2006–2007. Praha: Linde, 2007.
- [11] KETELS, C., SÖLVELL, Ö. The State of the Region Report: Competitiveness and Cooperation in the Baltic Sea Region. Stockholm: Baltic Development Forum Annual Summit, 2005
- [12] MALERBA, F. Sectoral Systems: How and why Innovation Differs across Sectors. In *Fagerberg, J., Mowery, D. C, Nelson, R. (eds.) The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press, 2005, s. 380–406.
- [13] METCALFE, J.S., RAMLOGAN, R., UYARRA, E. Economic Development and the Competitive Process. *Centre on Regulation and Competition Working Paper Series*, 2002, no. 36, Manchester: Centre on Regulation and Competition.
- [14] MÜLLER, K. Institucionální faktory růstu inovační výkonnosti českých podniků. In Kadeřábková, A. a kol. Růst, stabilita a konkurenceschopnost III: Česká republika v globalizované a znalostní ekonomice. Praha: Linde, 2007, s. 307–326.
- [15] NESTA. Connect, collaborate, innovate. *Policy Briefings*, June 2007. Dostupné z <http://www.nesta.org.uk> (cit. 9.12.2007).
- [16] NESTA. Science: An Engine of Innovation. *Policy Briefings*, June 2007. Dostupné z <http://www.nesta.org.uk> (cit. 19.12.2007).
- [17] NILSSON, P., ETELÄ, N. *Norden – A Creative Powerhouse*. Oslo: Nordic Innovation Center, 2006
- [18] OECD. *Oslo Manual*. Paris: OECD, 2005.
- [19] OECD. Science, Technology and Industry Outlook 2006. Paris: OECD, 2006.
- [20] PAVITT, K. Sectoral Patterns of Technical Change: Towards a Taxonomy and Theory. *Research Policy*, 1984, no. 13, s. 343–373.
- [21] PORTER, M., OPSTAL, D. VAN. *U.S. Competitiveness 2001: Strengths, Vulnerabilities and Long Term Priorities*. Washington D.C.: Council on Competitiveness, 2001.
- [22] PORTER, M. Building the Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index. In *WEF Global Competitiveness Report 2003–2004*. Oxford: Oxford University Press, 2003, s. 29–56.
- [23] ROJÍČEK, M. Konkurenceschopnost odvětví. In Kadeřábková, A. a kol. *Ročenka konkurenceschopnosti České republiky 2006–2007*. Praha: Linde, 2007, s. 118–136.
- [24] SCHUMPETER, J.A. *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper, 1975.
- [25] THE ECONOMIST. Something New under the Sun: A Special Report on Innovation. 13.10.2007, London: The Economist, 2007.

Ing. Michal Beneš
Centrum ekonomických studií VŠEM
I. P. Pavlova 3
120 00 Praha 2
michal.benes@vsem.cz

Vztah etiky a konkurenceschopnosti

JANA BENEŠOVÁ

Anotace

Tento příspěvek je zaměřen na problematiku etiky a konkurenceschopnosti. Prostor je věnován vzájemným vazbám morálky, etiky a ekonomie. Po té autor vyhodnocuje vazbu mezi etikou a konkurenceschopností.

Klíčová slova

konkurenceschopnost, etika, morálka, korupce

Annotation

This thesis is concentrated to problems of ethics and competitiveness. The space is devoted to mutual binding of morality, ethics and economics. After author interprets binding between ethics and competitiveness.

Keywords

competitiveness, ethics, morality, corruption

ÚVOD

Lidský život je už od pradávna spojen s bojem dobra a zla, tedy s etickými protiklady a dilematy. Problematikou etiky se zabývali v dávné minulosti už antičtí myslitelé (zisk odmítán jako obohacení na úkor druhého). Z osobností ekonomického myšlení můžeme v této souvislosti dále vzpomenout např. T. Akvinského (spravedlivá cena) či K. Marxe (nadhodnota – přebytek vytvořené hodnoty nad hodnotou pracovní síly, kterou si přisvojuje kapitalista). Rovněž téma konkurenceschopnosti a konkurence bylo aktuální už před několika staletími. Snaha francouzských merkantilistů (J. B. Colbert) zvýšit konkurenční schopnost vedla až k devastaci zemědělství. Pojem konkurence později zmínili např. P. Boisguillbert (mechanismus volné konkurence) J. Ch. S. de Sismondi („Je – li nabídka v přebytku nad poptávkou, pak konkurence omezuje rozsah produkce a zvyšuje nezaměstnanost...“)¹ či představitelé cambridgeské školy (modely nedokonalé konkurence). Dnes se problematice etiky a konkurenceschopnosti věnují např. M. E. Porter (The competitive advantage of nations: with a new introduction), A. Slaný a kol. (Konkurenceschopnost české ekonomiky), M. Bohatá (Základy hospodářské etiky), A. M. Huselid, B. E. Becker (The workforce scorecard: managing human capital to execute strategy), D. R. Ireland (Strategic management:

¹ FUCHS, K., LISÝ, J.: Dějiny ekonomických teorií pro právníky, 1. vydání, Masarykova univerzita v Brně, Brno, 2002, s. 91

competitiveness and globalization) či A. O. Lafontaine, Ch. Müllerová (Žádný strach z globalizace – blahobyt a práce pro všechny). Řada ekonomů (ekonomických směrů) nezkoumá přímo konkurenci, ale konkurenceschopnost - a tím i otázka etická - stojí v pozadí všech ekonomických procesů a transakcí. Konkurenceschopnost je u nás pojmem často diskutovaným, nicméně můžeme říci, že se v naší republice objevil v pravém slova smyslu až po listopadu 1989 a pro velkou část veřejnosti je, podle názoru autora, ještě stále něčím dosud neobjasněným a nekonkrétním. Také „problém“ a význam etiky se po sametové revoluci stával stále výraznější a dosud zůstává jedním z předních (nejen) ekonomických problémů.

Cílem tohoto příspěvku je (1) zkoumat vzájemnou vazbu etiky a ekonomie (2) a posuzovat vztah etiky a konkurenceschopnosti. V návaznosti na výše zmíněné cíle bude autor v první části usilovat o potvrzení hypotézy (1), že „nedostatek“ etiky byl a stále je problémem české společnosti. S ohledem na cíl 2 autor také vyslovuje hypotézu (2), že neetické jednání firem snižuje jejich konkurenční schopnost.

Závěrečná část bude věnována celkové rekapitulaci dosažených poznatků a výsledků, vyhodnocení stanovených hypotéz a naplnění cílů, popř. doporučením pro praktickou hospodářskou politiku.

V rámci tohoto příspěvku autor využije pozitivismus a kritický racionalismus, neboť ho považuje za vhodný pro vyhodnocování výše zmíněných hypotéz.

Z hlediska použitých metod aplikuje autor metodu deskripce - v rámci vymezení jednotlivých pojmů, metodu komparace (např. srovnání úrovně indexu vnímání korupce mezi jednotlivými roky apod.), analogie a indukce (v rámci posouzení vztahu etiky a konkurenceschopnosti).

1 OBECNÝ POHLED NA ETIKU A KONKURENČNÍ SCHOPNOST

Konkurenceschopnost a etika patří k aktuálním světovým tématům současnosti. Tato skutečnost je ovlivněna mj. charakterem dnešní doby a procesem neustále postupující integrace a globalizace. Z hlediska celospolečenského se univerzalita (globálnost) etiky a konkurence projevuje v jejich „všudypřítomnosti“. Ve chvíli, kdy se snažíme etiku a konkurenční schopnost „uchopit“ – vyčíslit, analyzovat, popř. objasnit široké veřejnosti, není vždy tak zcela snadné jednoznačně vymežit, co tyto pojmy znamenají. Jak o etice tak konkurenceschopnosti občané velmi často diskutují, co však přesně zahrnují, ví z laiků už málokdo.

Pojem **etika** pochází z řeckého výrazu „*ethos*“, který vyjadřuje povahový zvyk nebo obyčej. Etika je jedna z nejstarších věd, která byla původně, stejně jako mnoho dalších vědních disciplín, součástí filozofie. Český filosof Ladislav Klíma svého času prohlásil, že „není

opovrženíhodnějšího povolání, než být profesorem morálky“ (tedy etikem).¹ Proč? Co vede vědce k takovému tvrzení? Lze se domnívat, že zmíněné „opovržení“ je spjato se spíše negativní reakcí lidí na slova jako např. etik, etika, etický apod. Řekneme –li o někom, že je etik, mnoho lidí si představí přísného mravokárce a puritánského moralistu, který všem radí, jak se mají správně chovat a co mají dělat, ale sám toho mnoho neudělá.

Konkurenceschopnost patří mezi pojmy charakteristické rozmanitostí možných definic. Ta pramení z odlišného úhlu pohledu (makroekonomického, mikroekonomického), přístupu ekonomické teorie a v neposlední řadě z uvažování čistě ekonomických souvislostí či širšího společensko – ekonomického rámce. Odráží široké spektrum referenčních úrovní (firmy, odvětví, regiony, země) a časový horizont, v němž konkurenční schopnost analyzujeme. V krátkodobém časovém horizontu bývá konkurenceschopnost spojována s cenovými a monetárními faktory, v dlouhém období hrají důležitou roli technologické a strukturální faktory.

Má zpravidla dvě stránky – zahrnuje jednak schopnost čelit náporu konkurentů a jednak schopnost vést ofenzivní boj² s konkurenty. Můžeme ji také vnímat jako **schopnost podnikatele objevovat různé „cesty“ (možnosti) ke zvýšení podílu na trhu a přizpůsobovat se podmínkám nejistoty na reálných trzích** (mikroekonomický pohled). Zvýšení konkurenční schopnosti určitého subjektu je podmíněno nižší úspěšností konkurenta. Je – li subjekt konkurenceschopný, znamená to, že dokázal realokovat zdroje do těch činností, výrobků a odvětví, která skýtají větší návratnost kapitálu. S tímto mikroekonomickým úhlem pohledu je v souladu lausannská škola³, která vnímá konkurenční schopnost jako **schopnost obstát při tržním střetu**. Ženevské vymezení konkurenceschopnosti jako schopnosti hospodářského růstu pak koresponduje s makroekonomickou či celkovou konkurenceschopností. Ačkoli se postoje obou škol k problematice konkurenceschopnosti liší, je třeba si uvědomit, že se jejich cíle vzájemně doplňují. Mikro a makrosféra jsou vzájemně integrovány. Ekonomika nemůže být konkurenceschopná, pokud firmy a jejich výrobky budou nekonkurenceschopné a naopak hospodářská politika by měla vytvářet prostředí a podmínky pro efektivní chod firem. Přesto se vyhodnocování a dosahování konkurenční schopnosti v těchto sférách liší. Neúspěšná firma může vyhlásit bankrot a odejít z trhu, nekonkurenceschopná ekonomika musí bojovat o přežití, aby minimálně uživila a poskytla nutné sociální zázemí svým obyvatelům.

K porovnání úrovně (míry) etiky a konkurenceschopnosti jednotlivých subjektů je nezbytně nutné zvolit vhodné měřítko. Splnit tuto podmínku je velmi složité. Při vyhodnocování konkurenční schopnosti můžeme posuzovat např. zisk, obrat, podíl na domácím trhu, podíl na zahraničních trzích, pověst firmy apod.

¹ Přístup z internetu: URL: <http://mrakoplas.phil.muni.cz/fil/etika/texty/Bonusetika.htm>

² Ofenzivní složka totožná s rozvíjením a obnovováním konkurenční výhody

³ JIRÁSEK, J. A.: Konkurenčnost – vítězství a porážky na kolbišti trhu, 1. vydání, Professional Publishing, Praha, 2005, s. 43

Jiným užívaným ukazatelem míry konkurenceschopnosti (makroekonomické) je index růstové konkurenceschopnosti, v němž je zohledňována makroekonomická efektivita veřejných výdajů, mezinárodní rating země, legislativní rámec, korupce, inovace, informační technologie a technologický transfer.

Komplexní ekonomické **hodnocení konkurenceschopnosti a etiky** je většinou založené na kombinaci různých přístupů. Neexistuje jednoznačně správný postup, každé kritérium závisí na relativní důležitosti, která je individuálním kritériím přiřazena.

Hledání způsobů měření konkurenceschopnosti a etiky však není cílem tohoto příspěvku, autor pouze upozorňuje na problematiku měření (vyhodnocování) těchto veličin. Dále již bude věnovat, v souladu s vymezenými cíli, pozornost tématu etiky. V rámci tohoto příspěvku používá autor pro představu o konkurenceschopnosti naší země (našich firem) údaje o hrubém domácím produktu a úroveň etiky je pak s určitým zjednodušením analyzována pomocí indexu vnímání korupce (etika je jeho součástí).

1.1 VYMEZENÍ POJMŮ A CHARAKTERISTIKA VZÁJEMNÝCH VAZEB ETIKY, MORÁLKY A KORUPCE

Etika a morálka

Etika bývá chápána jako vědní disciplína, která zkoumá morálku. Definovat jednoznačně výraz morálka je „problém“, neboť je to pojem subjektivní a intuitivní. Lze ho charakterizovat jako množinu standardů, jež ovlivňuje lidské jednání. Někdy bývá morálka označována jako míra humanity. Důležitý je vztah morálky a práva, kde právo (zákon) je součástí morálky společnosti a zachycuje jen minimální nutnou míru morálního chování společnosti.¹

Etika vychází, dle P. Sekničky², z řešení dvou základních otázek:

- *co je dobré?*
- *co je spravedlivé?*

Je nesprávné chápat dobro z čistě individuálního hlediska, poněvadž co je dobré pro jednoho, nemusí být dobré pro ostatní. Z pohledu celé společnosti je zřejmé, že dobré je žít v míru, dobrá je ochota pomáhat druhému a jednat čestně. Naopak špatné je například zabíjení, násilí, korupční jednání a podobně.

Neeticky jednáme vždy vůči někomu (něčemu). Etika vznikla jako snaha řešit určité mezilidské konflikty, které vyplývají jak z individuálního pohledu (jeden člověk považuje

¹ BOHATÁ, M., SEKNIČKA, P., ŠEMRÁK, M.: Úvod do hospodářské etiky, 1. vydání, Codex Bohemia, Praha 1997, s. 9 – 11.

² BOHATÁ, M., SEKNIČKA, P., ŠEMRÁK, M.: Úvod do hospodářské etiky, 1. vydání, Codex Bohemia, Praha 1997, s. 14 - 15

něco za morální a jiný ne), tak z boje o vzácné zdroje. Zahrnuje odpovědnost, oprávněnost a svobodu volby, říká člověku, jak se má chovat a oč má usilovat (tzv. hodnotící aspekt).

Převládají tři základní přístupy k etice¹:

Deskriptivní etika – jedná se o popis a určení etických hodnot u daných sociálních skupin a zjišťování faktorů, které vedou k jejich změnám. Tato forma je důležitá především pro sociologii a filosofii.

Normativní etika – snaží se předepisovat určité normy, jako např. principy a kodexy.

Metaetika (konceptuální etika) – se zabývá rozбором etických pojmů a výroků vzhledem k jejich struktuře, zkoumá jazyk etiky.

Etika se dotýká většiny oblastí našeho lidského života a lze ji chápat různě. Mimo jiné také jako soubor nepsaných pravidel vytvářejících se po generace v celém společenském systému. Etické chování znamená dodržování určitých norem, které mohou být buďto dobrovolné, nebo povinné (podnikové normy, etické kodexy, zákony aj.). Motivem etiky je formování lidského chování.

Etika, jako věda společenská, proniká samozřejmě i do ekonomie. Je sokyní korupce. Na počátku svého vývoje byla opomíjena a zatracována, ale později upozorňoval Adam Smith,² že ekonomika a etika patří k sobě. Jedním z nedostatků je v současnosti odstup ekonomiky a etiky³. „*Důvod, proč by měla mít ekonomika blíže k etice nespočívá v jednoduchosti provedení, nýbrž spočívá ve výhodách, které z toho ekonomii poplynou. Přičemž očekávané výhody mohou být značné.*“⁴

Je zřejmé, že morálka, etika a korupce spolu velmi úzce souvisí. Co je morální, je etické a co je etické, je protikorupční. Jinými slovy korupce je neetická.

Určit co je a co není etické, je stejně problematické jako vymezit co je korupční chování a co není. Etika je nadřazena korupci. Vztah korupce a etiky můžeme chápat jako vazbu mezi něčím konkrétním a obecným. Ne každé neetické chování, musí být korupcí – když při výměně názorů na pracovišti urazím spolupracovníka, nelze to v žádném případě považovat za korupční jednání.

V rámci vzájemné vazby s ekonomikou je etika také faktorem vstupujícím na trh. Tam, kde se eticky chová více subjektů, přináší v dlouhodobějším horizontu nekorupční a etické chování

¹ BOHATÁ, M., SEKNIČKA, P., ŠEMRÁK, M.: Úvod do hospodářské etiky, 1. vydání, Codex Bohemia, Praha 1997, s. 16

² Zakladatel ekonomie jako vědy, představitel klasické politické ekonomie

³ VORLÍČKOVÁ, Š.: Ekonomické aspekty korupce, bakalářská práce, Masarykova univerzita, Ekonomicko – správní fakulta, Katedra podnikového hospodářství, Brno 2004, s. 31 - 32

⁴ SEN, K. A., Etika a ekonomie, 1. vydání, Vyšehrad, Praha 2002, s. 74

kladné ekonomické výsledky a může se, dle mínění autora, stát i konkurenční výhodou. Motivem etického chování může být snaha získat důvěru potencionálních klientů (a tím zvýšit zisk), ale i určité sebeuspokojení z morálního (etického) jednání.¹

Transformační klima a nevhodné informační toky (např. centrální plánování) jsou však vhodným prostředím spíše pro neetické chování. Potvrzují to i následující data z průzkumu z roku 1999.

„Do jaké míry platí v České republice korupční poučka o zázračných schopnostech peněz vypovídají následující údaje. S výrokem: „Peníze dokážou otevřít každé dveře!“ předkládaný občanům v reprezentativním sociologickém průzkumu:

<i>zcela souhlasilo</i>	<i>35 %</i>
<i>spíše souhlasilo</i>	<i>43 %</i>
<i>spíše nesouhlasilo</i>	<i>14%</i>
<i>rozhodně nesouhlasilo</i>	<i>4 % dotázaných a</i>
<i>další 4 % dotázaných svůj názor neuvedla.“²</i>	

Vzhledem k tomu, že 78 % dotázaných se vyjádřilo k výrobu „Peníze dokážou otevřít každé dveře!“ kladně, můžeme **relativně potvrdit hypotézu (1), že nedostatek etiky byl problémem české společnosti.**

1.2 VZÁJEMNÁ VAZBA ETIKY A EKONOMIE

Jak již bylo zmíněno, etika má své místo v mnoha společenských vědách, ekonomii nevyjímaje. V jejím rámci se etika přirozeně dotýká různých oblastí, problémů a dilemat.

Z ekonomického hlediska můžeme rozlišit čtyři úrovně etiky³:

Mikroúroveň se zabývá především jedincem a firmou. Na mezoúrovni se etika zajímá o firmy, různé svazy podnikatelů, odbory apod. Třetí, makroúroveň, zkoumá ekonomiku určité země jako celek z pohledu hospodářské politiky a poslední globální (celosvětová) úroveň vnímá etiku jako součást celého světa, věnuje pozornost např. mezinárodním ekonomickým vztahům apod.

¹ VORLÍČKOVÁ, Š.: Ekonomické aspekty korupce, bakalářská práce, Masarykova univerzita, Ekonomicko – správní fakulta, Katedra podnikového hospodářství, Brno 2004, s. 32

² Příručka občanské obrany proti korupci, Universitas. Duben 1995, s. 9, In FRÍČ, P. a kol., Korupce na český způsob, 1. vydání, G plus G, Praha 1999, s. 21

³ BOHATÁ, M.: Základy hospodářské etiky, Vysoká škola ekonomická v Praze, 1997, s. 30

Podle toho, které z výše uvedených sfér se etika dotýká, můžeme oddělovat¹:

Etiku hospodářskou (makroúroveň), která usiluje o nalezení správného, skutečnosti přiměřeného hospodářského řádu a o nalezení odpovědí na všechny otázky, které s tím souvisí. Odůvodňuje a legitimuje samotný rámec, v němž se následně pohybují podniková a podnikatelská etika,

etiku podnikovou (převážně mezoúroveň), jež zkoumá přiměřené (s realitou korespondující) chování podnikatelských subjektů a

etiku podnikatelskou (převážně mikroúroveň). Ta souvisí s podnikovou etikou, ale zaměřuje se ještě více na jednotlivce.

Tato podrobná specifikace je spjata s vývojem etiky². V době pronikání a krystalizace etiky v oblasti ekonomie byly hospodářská, podniková a podnikatelská etika pokládány za výrazy synonymní.³ Dnes můžeme říci, že hospodářská etika je vůči etice podnikové a podnikatelské pojmem nadřazeným, nicméně přesnou hranici mezi těmito oblastmi jednoznačně vymezit nelze, neboť jsou vzájemně velmi úzce propojeny.

Hospodářskou (podnikovou, podnikatelskou) etiku jako samostatnou disciplínu lze sledovat asi od 70. let 20. století, ale etické otázky upoutaly pozornost již dříve. Věnovali se jim např. M. Weber, J. Schumpeter, D. McClelland, A. Etzioni, A. Sen aj. K organizacím (sdružením), které usilují o rozvoj etiky podnikání patří např. Society for Business Ethics (SBE – 70. léta), European Business Ethics Network (EBEN-1987) či International Society of Business, Economics and Ethics (ISBEE – 1989). Cílem hospodářské etiky je především zdokonalovat kvalitu rozhodování a tržních procesů na základě etických hodnot.⁴

Dle P. Sekničky⁵ v sobě každý ekonomický systém zahrnuje dvě základní složky – **tržní a hodnotový mechanismus**. Fungování prvního z nich závisí na ekonomické racionalitě, druhý je základem pro etickou část ekonomiky.

V rámci tržního mechanismu jsou řešeny (dle P. Sekničky) tři základní ekonomické otázky:

- Co vyrábět?

¹ Přístup z internetu: URL: <http://www.plus-research.cz/clanek.asp?id=c05002>. Obsah definic se u různých autorů může lišit a uvedené definice jsou jednou, nikoli jedinou, z možných variant.

² Etika se neustále vyvíjí a dnes se již můžeme setkat s ještě podrobnější specifikací, např. manažerská etika.

³ V 90. letech bylo podnikání v České republice čerstvým pojmem a etika „hledala“ v ekonomie své místo.

⁴ BOHATÁ, M.: Základy hospodářské etiky, Vysoká škola ekonomická v Praze, 1997, str. 26 – 29, 32 - 36

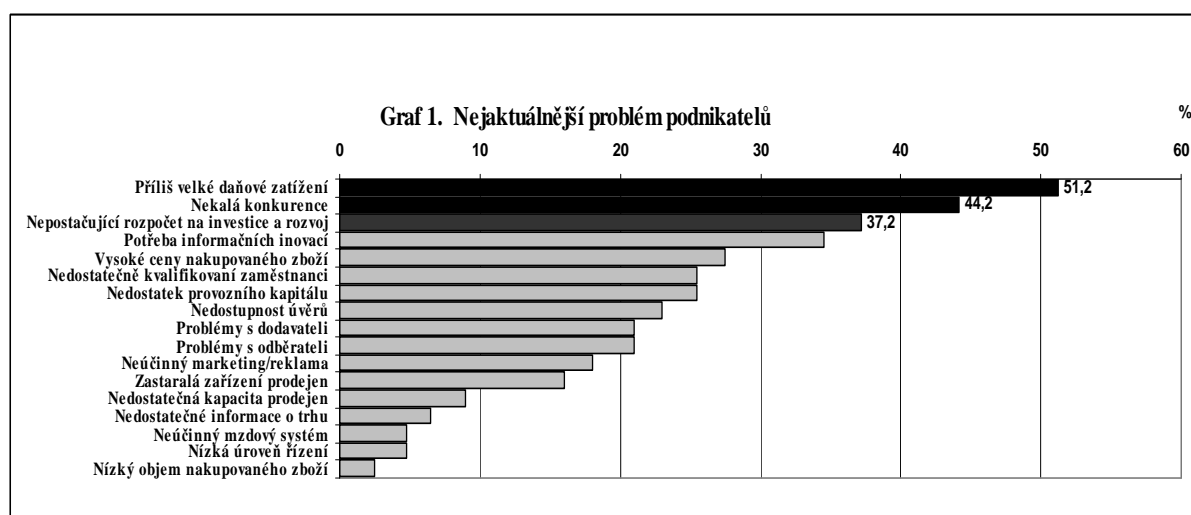
⁵ BOHATÁ, M., SEKNIČKA, P., ŠEMRÁK, M.: Úvod do hospodářské etiky, 1. vydání, Codex Bohemia, Praha 1997, s. 80 - 81

- Jak vyrábět?
- Pro koho vyrábět?

Z hlediska etické ekonomiky lze tomuto mechanismu přiřadit šest základních podmínek fungování trhu:

- *stabilita podmínek,*
- *fér konkurence,*
- *produktivita práce,*
- *smluvní svoboda,*
- *ručení za závazky,*
- *transparentnost hospodářské politiky. (P. Seknička)*

Jak můžeme vidět v následujícím grafu (*Graf 1. Nejaktuálnější problém podnikatelů*), právě fér konkurence je jedním z největších úskalí, s nimž se u nás firmy potýkaly a stále potýkají.



Pramen: GfK Praha, 2001, <http://www.gfk.cz/cz/default.aspx>. (soubor „TRADE BUSINESS BAROMETER – BAROMETR ODVĚTVÍ OBCHODU.“)

Nekalá konkurence byla v roce 2001 nejaktuálnějším problémem pro 44,2 % podnikatelů. **Etika tedy rozhodně nestojí na okraji ekonomie, ale její velmi důležitou součástí,** která může efektivitu podniků zvýšit nebo naopak silně podlomit. Etické vedení je cestou k získání důvěry mezi zaměstnanci a managementem a klíčem ke zvýšení konkurenceschopnosti.

P. Seknička dále uvádí, že hodnotový mechanismus je typický soubor hodnot, které se v čase mění a vyvíjí. Mezi ty nejvýznamnější patří například spravedlnost, svoboda nebo odpovědnost. Člověk je hlavním činitelem v tržním prostředí a snaží se maximálně využít svých možností a zhodnotit zdroje. V rámci tohoto procesu je nucen se rozhodovat. Rozhodování je vícestupňový proces, při němž je rozhodovatel ovlivňován racionálními i emocionálními faktory. Tyto emocionální faktory můžeme označit jako etická měřítká. Mohou mít podobu zvyků, tradic nebo norem.

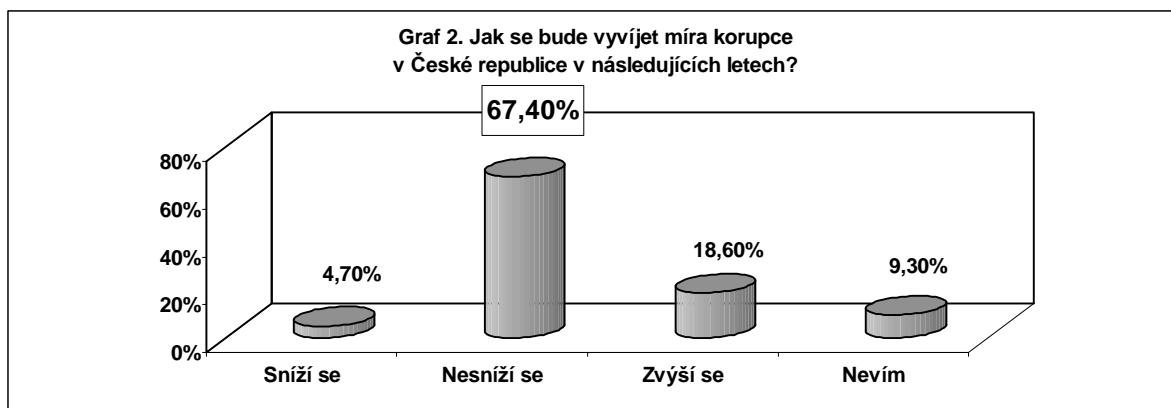
Etická měřítká jsou většinou zřejmá při rozhodování o základních otázkách, jako třeba rozhodování mezi svobodou a nevolnictvím, ale při „méně důležitých“ otázkách, jako například rozhodnutí o způsobu výroby výrobku, již tak lehce identifikovatelné nejsou. Dochází k prolínání ekonomických faktorů s morálními hodnotami společnosti.

Předmětem zájmu hospodářské (podnikové, podnikatelské) etiky, s ohledem na výše zmíněný cíl zdokonalování tržních procesů na základě etických hodnot, jsou především různé formy vztahů, např. vůči spotřebitelům, majitelům, investorům, zaměstnancům, obchodním partnerům, státu, konkurenci, životnímu prostředí apod. Zkoumá, zda podnikatelské chování odpovídá nebo neodpovídá vžitým normám.“ *může být také chápána i jako reflexe etických principů do veškerých podnikatelských činností zahrnujících individuální, korporativní i společenské normy a hodnoty.*¹

Dříve se termíny etika a podnikání navzájem vylučovaly. V souvislosti s maximalizací zisku za „každou“ cenu nebylo pro etiku v podnikání místo. V současnosti se etika soustředí i na omezování korupce.

Rovněž v soukromé sféře vede nedodržování minimálních zásad etiky k separaci od společnosti, nekvalitním službám, nedodržení dodacích lhůt apod. Špatné služby mají za následek odliv zákazníků a poté i případný krach firmy.

Vzhledem k tomu, že občané České republiky slyší kolem sebe denně o korupčních skandálech v různých odvětvích a sektorech, lze předpokládat, že důvěra v podnikatelskou (podnikovou, hospodářskou) etiku je v naší zemi velmi nízká.



Pramen: GfK Praha, 2001, <http://www.gfk.cz/cz/default.aspx>. (soubor „TRADE BUSINESS BAROMETER – BAROMETR ODVĚTVÍ OBCHODU.“)

Průzkum z roku 2001 dokládá, že více než dvě třetiny veřejnosti nepředpokládalo v budoucnosti ozdravení korupčního klimatu v naší zemi.

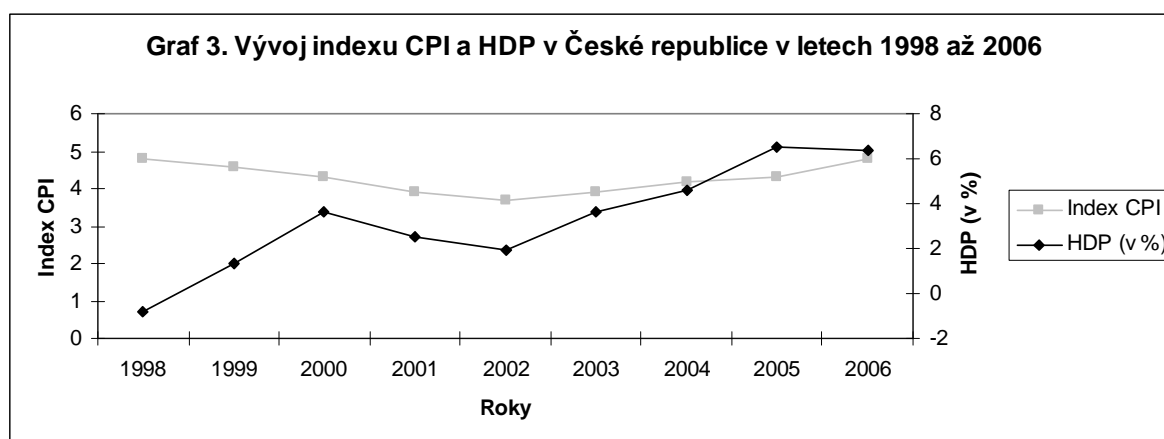
¹ BOHATÁ M., SEKNIČKA P. ŠEMRÁK M., Úvod do hospodářské etiky, 1. vydání, Codex Bohemia, Praha 1997, s. 79 – toto vymezení hospodářské etiky je jedno, nikoli jediné, z možných variant

V rámci této kapitoly autor zkoumal spojitost mezi etikou a ekonomikou, čímž přispěl k naplnění cíle 1. Výše prezentované poznatky budou shrnuty v závěru.

2 ETIKA A KONKURENČNÍ SCHOPNOST

Po analýze vzájemných vazeb mezi morálkou, etikou, korupcí a ekonomikou se autor nyní stručně pokusí vyjádřit názor (zhodnotit), jak (ne)etické jednání ovlivňuje konkurenční schopnost země (firmy) a zda právě neetické jednání je příčinou nízké konkurenční schopnosti výrobců (firem) na trhu.

Jak již bylo zmíněno v úvodu, změřit konkurenční schopnost a etiku je velmi složité, jednoznačně objektivní měřítko v podstatě neexistuje. Pro účely tohoto příspěvku se tedy podíváme na vývoj indexu CPI a HDP v letech 1998 – 2006 (Graf 3. Vývoj indexu CPI a HDP v České republice v letech 1998 až 2006).



Pramen: <http://www.transparency.cz>, www.czso.cz, databáze Makroekonomické údaje, vlastní úprava

Index CPI vykazuje v prvních pěti letech zkoumaného období kontinuální pokles (zhoršení korupčního klimatu – pokles etické úrovně společnosti) a od roku 2003 nastává zlom a hodnota CPI vzrůstá – etická úroveň společnosti se zlepšuje. HDP naproti tomu nevykazuje tak kontinuální trend. V letech 1998 až 2000 roste, ačkoli etická úroveň společnosti se zhoršuje. V dalších dvou letech naopak klesají obě veličiny, klesá tudíž jak naše etická tak ekonomická úroveň. Na základě této komparace tedy **nemůžeme hypotézu (2) o negativním vlivu neetického jednání na konkurenční schopnost ani potvrdit, ani vyvrátit**. Obě veličiny se sice vzájemně ovlivňují, ale jednoznačnou úměru konstatovat nelze. Jak úroveň HDP tak CPI jsou formovány řadou dalších faktorů. Dosažení konkurenceschopnosti je záležitostí široké škály faktorů a jejich vzájemného sladění. Autor nicméně předpokládá, že neetické jednání bude konkurenční schopnost subjektů spíše snižovat, neboť odradí potencionální dodavatele, odběratele, investory, bude nepříznivě působit na pracovní morálku zaměstnanců atd.

V rámci této kapitoly autor zkoumal spojitost mezi etikou a konkurenceschopností, čímž přispěl k naplnění cíle 2. Výše prezentované poznatky budou shrnuty v závěru.

ZÁVĚR

V tomto příspěvku se autor zaměřil na téma etiky a její vazbě ke konkurenceschopnosti. V rámci zkoumání etiky autor věnoval pozornost vzájemným vazbám mezi morálkou, etikou a ekonomikou.

Na základě zkoumání této problematiky bylo dosaženo následujících závěrů:

Cíl 1 – Zkoumání vzájemné vazby etiky a ekonomie

Jak otázky etické tak hospodářské patří ke globálním problémům současnosti, jsou nedílnou součástí dnešního života. Společnost je „prostor“, v němž neetické jednání bují, jinými slovy nízká morální úroveň je „nemoc společnosti“.

Neetické jednání nabývá mnoha různých podob od úplatkářství, přes zneužití pravomoci, až po „tunelování“ - je obtížné je jednoznačně definovat. Etické chování lze charakterizovat jako jednání v souladu s dobrými mravy, které nenarušuje „normální“ stav věcí a nepoškozuje morálku společnosti a její ekonomickou úroveň.

Etika je jednou ze společenských věd, která zkoumá morálku společnosti. Vznikla jako snaha řešit konflikty civilizovaným způsobem, neboť co je dobré pro jednoho, nemusí být pro jiného. Je to soubor určitých pravidel utvářejících se v celospolečenském systému. Etika však dnes není pouze morální filosofickou záležitostí, ale jedním ze základních prvků hospodářské reality. Hodnotový a tržní mechanismus musí „fungovat“ souběžně, pouze jejich kooperací může firma a ekonomika vůbec vytvářet hodnoty, které zvýší naši kredibilitu a ekonomickou konkurenční schopnost. Tržní mechanismus se bez hodnotového zakotvení zborší, neboť mravní úpadek nastartuje úpadek ekonomický. Naopak uznání a uskutečňování pouze etických hodnot bez ekonomického mechanismu není možné v reálně se zvětšujícím a globalizujícím světě.

Cíl 2 – Posouzení vztahu etiky a konkurenceschopnosti

Dlouhodobá spolupráce etické a ekonomické (finanční) stránky trhu vede k efektivnímu vynakládání vzácných zdrojů, motivuje jednotlivé ekonomické subjekty k vyšším a lepším výkonům a tím vytváří potenciál pro zvyšování konkurenceschopnosti. Jednostranné cílení pouze na hospodářskou prosperitu podniku bez ohledu na lidský kapitál, jeho etiku a vzájemné vztahy, může sice vést krátkodobě k dosažení zisku a obohacení jednotlivců, ale nemůže zajistit dlouhodobý růst (udržení se) firmy.

Hypotéza 1 („nedostatek“ etiky byl a stále je problémem české společnosti) – relativně potvrzena

Neetické jednání v sobě zahrnuje jak aktivity těch, kteří ho aktivně provádějí, tak těch, kteří přihlížejí. Z toho je zřejmé, že žádná část společnosti není z etických pravidel vydělena. Jedinec je článkem společnosti s negativy i pozitivy. Může etické jednání buď podporovat nebo ho potírat. Výše provedená zkoumání a také hospodářský vývoj výše zmíněnou hypotézu relativně potvrzují. Rovněž pohled na současnou politickou, podnikatelskou, sportovní či jinou sféru naznačuje, že v oblasti etiky se musíme stále ještě hodně učit.

Hypotéza 2 (neetické jednání firem snižuje jejich konkurenční schopnost) - nelze objektivně vyhodnotit

Na základě provedeného zkoumání nelze výše zmíněnou hypotézu ani potvrdit ani vyvrátit. Konkurenční schopnost je ovlivňována mnoha aspekty, prokázat tudíž jednoznačně její vazbu k etice je velmi složité. Autor se přesto nadále domnívá, že neetické jednání snižuje kredibilitu společnosti, deformuje tržní mechanismus a tím konkurenční schopnost spíše snižuje.

LITERATURA

- [1] BOHATÁ, M.: *Základy hospodářské etiky*, 1. vydání, Vysoká škola ekonomická, Praha, 1997, 126 s., ISBN 80-7079428-3
- [2] BOHATÁ, M., SEKNIČKA, P., ŠEMRÁK, M.: *Úvod do hospodářské etiky*, 1. vydání, Codex Bohemia, Praha, 1997, 188 s., ISBN 80-85963-40-X
- [3] FRIČ, P. a kolektiv: *Korupce na český způsob*, 1. vydání, G plus G, Praha, 1999, 302 s., ISBN 80-86103-26-9
- [4] FUCHS, K., LISÝ, J.: *Dějiny ekonomických teorií pro právníky*, 1. vydání, Masarykova univerzita v Brně, Brno, 2002, 184 s., ISB 80-210-2790-8
- [5] JIRÁSEK, A. J.: *Konkurenčnost - Vítězství a porážky na kolbišti trhu*, 1. vydání, Česká manažerská asociace, Profesional Publishing, Praha, 2005, 101 s., ISBN 80-86419-11-8
- [6] VORLÍČKOVÁ, Š.: *Ekonomické aspekty korupce*, bakalářská práce, Masarykova univerzita, Ekonomicko – správní fakulta, Katedra podnikového hospodářství, Brno, 2004, 76 s.
- [7] SEN, A., K.: *Etika a ekonomie*, 1. vydání, Vyšehrad, Praha, 2002, 120 s., ISBN 80-7021-549-6
- [8] MINISTERSTVO VNITRA ČR: *Příručka obrany proti korupci*, 2. vydání, Tiskárna MV, Praha, 2001, 30 s.
- [9] SLANÝ, A. a kol.: *Konkurenceschopnost české ekonomiky (vývojové trendy)*, 1. vydání, Masarykova univerzita, Brno, 2006, 375 s. ISBN 80-210-4157-9
- [10] <http://mrakoplas.phil.muni.cz/fil/etika/texty/Bonusetika.htm>
- [11] <http://www.plus-research.cz/clanek.asp?id=c05002>
- [12] <http://www.gfk.cz> server společnosti zabývající se průzkumy veřejného mínění (poslední přístup 20.12. 2007)

Ing. Jana Benešová
Ekonomicko – správní fakulta MU
Lipová 41a
603 00 Brno
tel: 549 49 56 41, 723 719 665
janybeny@seznam.cz

Empirické šetření konkurenceschopnosti podniků

LADISLAV BLAŽEK

Anotace

Příspěvek shrnuje přípravu a realizaci empirického šetření konkurenceschopnosti podniků v České republice a stručně interpretuje dosažené výsledky.

Klíčová slova

podnik, konkurenceschopnost, ekonomická úspěšnost, empirická studie

Annotation

The paper summarizes preparation and implementation of empirical study of competitiveness of corporations in Czech Republic and briefly interprets acquired results.

Keywords

company, competitiveness, economic success, empiric study

ÚVOD

V rámci dlouhodobých výzkumných aktivit Centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky proběhlo ve druhém a třetím čtvrtletí roku 2007 empirické šetření konkurenční schopnosti podniků se sídlem v České republice. Daná akce byla realizována řešitelským kolektivem katedry podnikového hospodářství Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity s odbornou a organizační podporou výzkumné organizace Augur Consulting. Metodické zásady, vlastní průběh a vyhodnocení výsledků na úrovni primární analýzy získaných dat jsou podrobně uvedeny v monografii Blažek, L. a kol. Konkurenční schopnost podniků. Primární analýza výsledků empirického šetření. Brno : Masarykova univerzita 2007.

Cílem předložené publikace je stručné shrnutí analýzy uvedené ve zmíněné monografii, včetně interpretace vybraných poznatků, které byly prostřednictvím empirického šetření získány.

1 PŘÍPRAVA A REALIZACE EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ

1.1 METODICKÁ VÝCHODISKA A POSTUP ŘEŠENÍ

Z podstaty obsahu pojmu konkurenceschopnost podniku vyplývá jeho vztah k soutěži na trhu. (blíže Slaný, A. a kol. 2006 s. 16 a n.). Podnik konkurence schopný se na stávajícím trhu udrží, resp. dokáže na nový trh vstoupit, podnik konkurence neschopný se na stávajícím trhu neudrží, resp. na nový trh vstoupit nedokáže.

Konkurenceschopnost je předpokladem hospodářské úspěšnosti podniku. Z této teze se odvíjí metodický přístup k předmětnému výzkumu. Jeho základní linii lze stručně charakterizovat takto:

- v rámci výběrového (reprezentativního) souboru podniků vyhodnotit s využitím vybraných ukazatelů finanční analýzy (např. rentabilita, likvidita, zadluženost aj.) hospodářskou úspěšnost jednotlivých podniků
- na základě shlukové analýzy strukturalizovat tyto podniky do skupin dle charakteru jejich hospodářské úspěšnosti (podniky dlouhodobě hospodářsky úspěšné, podniky s postupným růstem hospodářské úspěšnosti, podniky s rozkolísanými hodnotami hospodářské úspěšnosti atd.)
- analyzovat vybrané parametry podniků v rámci jednotlivých skupin vytvořených dle charakteru hospodářské úspěšnosti, s cílem nalézt typické konfigurace hodnot těchto parametrů v jednotlivých skupinách
- na základě této analýzy definovat faktory konkurenceschopnosti a hospodářské úspěšnosti pro výběrový soubor a zobecnit je na základní soubor¹

Realizace tohoto přístupu byla promítnuta do jednotlivých kroků řešení, které lze charakterizovat takto:

1. Zpracování podrobné metodiky řešení
2. Vymezení základního souboru podniků
3. Analýza informačních zdrojů
4. Zpracování dotazníku
5. Příprava a realizace sběru dat (terénní fáze empirické šetření)
6. Vyhodnocení reprezentativnosti výběrového souboru podniků
7. Primární analýza získaných dat
8. Analýza vztahů mezi hospodářskou úspěšností a parametry podniků

K datu zpracování tohoto materiálu (prosinec 2007) bylo realizováno prvních 7 kroků. Lze konstatovat, že primární analýza vyhodnocující frekvence odpovědí na jednotlivé otázky

¹ Podstatně podrobněji jsou metodická východiska uvedena v publikaci Slaný, A. a kol. 2006 a Blažek, L. a kol. 2007.

dotazníku poskytuje řadu informací o tom „jaké podniky jsou“ a poskytuje východiska pro interpretaci získaných dat i řadu podnětů pro další zpracování. Je však třeba připomenout, že cíle výzkumu – nalezení typických konfigurací faktorů, vytvářejících určité typy hospodářské úspěšnosti podniků – bude dosaženo až po realizaci osmého kroku řešení, který by měl proběhnout v první polovině roku 2008.

1.2 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍHO SOUBORU PODNIKŮ

V souladu s metodikou zpracovanou v rámci přípravy empirického výzkumu, uvedenou např. v publikacích Blažek, Doležalová, Klapalová, Šiška (2005), resp. Slaný a kol. (2006), byl základní soubor šetřených podniků vymezen podle

- a. teritoriálního hlediska – podniky se sídlem v České republice
- b. odvětvového hlediska – podniky náležející do sekce C až K dle Odvětvové klasifikace ekonomických činností ČSÚ (dále OKEČ)
- c. velikostního hlediska – podniky s počtem pracovníků 50 a více¹
- d. hlediska právní formy – akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným

Soubor podniků, které splňují výše vyjmenovaná kritéria, po vyloučení podniků v likvidaci, konkurzu nebo s informací o konkurzu nebo soudní exekuci, čítá dle informací ČSÚ, doplněných o údaje z firemní databáze podniků, počty uvedené v následující tabulce:

¹ Jako doplňující ukazatel pro určení velikosti byl zvolen obrat. Do šetřeného souboru byly vybírány podniky s 50 a více zaměstnanci nebo podniky s ročním obratem 50 a více mil. Kč.

Tabulka č. 1: Podniky dle odvětví

Odvětví	Počet zaměstnanců			Celkem
	50-99	100-249	nad 250	
C - Dobývání nerostných surovin	17	18	12	47
D -Zpracovatelský průmysl	1 624	1 308	823	3 755
E - Výroba a rozvod elektřiny, plynu, vody	48	57	51	156
F – Stavebnictví	461	203	64	728
G - Obchod, opravy motorových vozidel a spotřebního zboží	682	315	106	1 103
H - Pohostinství a ubytování	129	67	22	218
I - Doprava, skladování, pošty a telekomunikace	177	112	99	388
J - Peněžnictví a pojišťovnictví	28	26	27	81
K - Činnosti v oblasti nemovitostí a jejich pronajímání, služby pro podniky, výzkum a vývoj	491	307	122	920
Celkem	3 657	2 413	1 326	7 396

S ohledem na disponibilní kapacity došlo v předmětném empirickém šetření k tomu, že široká odvětvová struktura byla redukována pouze na dvě odvětví, která však tvoří jádro odvětvové struktury národního hospodářství, a to na D – Zpracovatelský průmysl a na F – Stavebnictví. Do těchto dvou odvětví spadá 4483 podniků, což je více než 60% podniků náležejících do výše uvedeného souboru.

Předpokládá se, že podniky ve zbývajících odvětvích, představujících co do počtu necelých 40% celkového souboru, budou předmětem empirického šetření v další etapě výzkumu.

Pro empirické šetření, provedené v této etapě výzkumu, je soubor 4483 podniků z odvětví zpracovatelského průmyslu a ze stavebnictví souborem, který se stal výchozím pro formulaci souboru základního.

S ohledem na kapacitní možnosti a při respektování přiměřené úrovně reprezentativnosti, byla velikost výběrového souboru stanovena na cca 450 podniků, což představuje přibližně 10% výše uvedeného souboru.

Při zařazování podniků do výběrového souboru nebylo možno využít náhodného výběru, protože účast na šetření podléhala souhlasu podniků se této akce zúčastnit. Na druhé straně nebylo možno realizovat samovýběr, tedy akceptovat bez rozdílu všechny podniky, které by byly ochotny se šetření zúčastnit. Takový přístup by totiž velmi snížil reprezentativnost výběrového souboru. Byl proto uplatněn kvótní způsob výběru.

S ohledem na skutečnost, že informace o podniku, potřebné pro následnou analýzu, se získávají nejen z dotazníku, ale též z databáze Albertina Data, bylo nutno při výběru podniků, ve kterých by mělo proběhnout dotazníkové šetření zohlednit, do jaké míry a v jaké kvalitě jsou o nich v této databázi potřebné ekonomické informace k dispozici.

V návaznosti na dostupnost, komplexnost a kvalitu účetních informací v databázi Albertina Data, byly podniky rozděleny do následujících šesti skupin

Tabulka č.2: Podniky dle komplexnosti účetních informací

číslo skupiny	komplexnost účetních informací	počet podniků
1	pět účetních závěrek, období 2001 až 2005	1162
2	pět účetních závěrek, období 2000 až 2004	576
3	tři účetní závěrky, období 2003 až 2005	217
4	tři účetní závěrky, období 2002 až 2004	509
5	jedna účetní závěrka za rok 2005	89
6	jedna účetní závěrka za rok 2004	264
CELKEM		2817

Skupiny jsou seřazeny v pořadí od podniků s nejkomplexnějšími účetními informacemi k méně komplexním. Zbývajících 1666 podniků má v databázi informace do té míry nekomplexní, že jsou pro následnou analýzu nevyužitelné. Pro účely dalšího výzkumu považujeme výše uvedený soubor 2817 podniků za soubor základní.

1.3 INFORMAČNÍ ZDROJE

Pro empirické šetření byly využity dva základní informační zdroje:

- a. veřejně publikované informace
- b. informace z dotazníkového šetření.

1.3.1 Využití veřejně publikovaných informací

Z veřejně publikovaných informací byly pro účely empirického šetření využity

- informace z webových stránek podniků
- analýzy publikované na webových stránkách ipoint.financninoviny.cz
- informace z obchodního rejstříku publikované na webových stránkách portal.justice.cz
- informace z databáze Albertina Data.

První tři z výše uvedených zdrojů sloužily pro zpracování anotací podniků. Jedná se o jedno – až dvoustránkové materiály, zachycující za každý podnik ve stručné základní informace, jako například název, identifikační číslo a sídlo podniku, založení a historii podniku, ovládané a ovládající osoby, odvětvové začlenění, základní kapitál atd.

Informace z databáze Albertina Data zachycují, jak již bylo zmíněno, za jednotlivé podniky data ekonomického charakteru, zpracovaná na základě roční účetní závěrky. Za jeden podnik se jedná o cca 250 údajů za rok. Tyto informace slouží k vyhodnocení hospodářské úspěšnosti podniků.

1.3.2 Využití dotazníku¹

Druhým ze základních informačních zdrojů byly informace z dotazníků vyplněných respondenty ve spolupráci s tazateli.

Při koncipování dotazníku bylo třeba řešit optimalizaci jeho rozsahu. Čím je dotazník rozsáhlejší, tím více informací lze jeho prostřednictvím získat. Naproti tomu s rostoucí velikostí roste pracnost vyplnění dotazníku a spolu s tím klesá koncentrace respondenta i tazatele a v důsledku toho i kvalita získaných dat. Příliš rozsáhlý dotazník může dokonce potenciálního respondenta odradit od záměru se dotazníkového šetření vůbec zúčastnit.

Ve snaze o minimalizaci rozsahu byl dotazník proto zaměřen téměř výlučně jen na ty informace, které nelze efektivně získat z veřejně dostupných zdrojů, popřípadě jiným způsobem. Účelem aplikace dotazníku bylo především získání názorů a odhadů kvalifikovaných, strategicky uvažujících představitelů podniků. Tomuto účelu byla podřízena celková koncepce dotazníku i formulace jednotlivých otázek.

Dotazník je koncipován pro interaktivní dialog tazatele s respondentem. Je členěn na část A s názvem Faktory konkurenceschopnosti podniku a část B s názvem Charakteristika podniku. Část A obsahuje 20 otázek a 3 komentáře, což celkem představuje 36 položek. Část B obsahuje 39 otázek a 8 komentářů, s celkovým počtem 201 položek.

Účelem části A je přímé zjišťování názorů respondenta na konkurenceschopnost. Jedná se o aplikaci konceptu analýzy SWOT. V této části jsou k posouzení předloženy položky, které bývají obvykle považovány za faktory konkurenceschopnosti, jako například inovační aktivita, výše nákladů, kvalifikace pracovníků, péče o zákazníky, situace na trzích apod. Respondent má možnost dopsat a vyhodnotit další faktory, které v seznamu obsaženy nejsou. Jsou nejdříve dotazovány názory na vnitřní faktory, a to vždy v relaci vůči konkurentům. Je zjišťováno (na pětistupňové škále), jaká u jednotlivých položek tato relace je a rovněž (také na pětistupňové škále), jaký to má vliv na konkurenceschopnost podniku, tedy s jakou intenzitou daný faktor na konkurenceschopnost působí. Obdobně je koncipováno dotazování na vnější faktory konkurenceschopnosti.

Naproti tomu účelem části B je zjistit o podniku potřebná fakta. Metodika předpokládá, že statistické vyhodnocení hodnot sledovaných proměnných povede (ve smyslu hlavního cíle předmětného výzkumu) k nalezení typických konfigurací faktorů vytvářejících určité typy hospodářské úspěšnosti podniků. Otázky jsou formulovány tak, aby k jejich zodpovězení

¹ dotazník je v elektronické podobě uveden v příloze monografie Blažek, L. a kol. 2007

nebylo většinou zapotřebí nějakého složitějšího vyhledávání v informačních databázích podniku. Celková koncepce se opírá o výše zmíněná metodická východiska, včetně návaznosti na stakeholderský přístup. Tomu odpovídá i vnitřní členění: v první ze sekcí jsou otázky směřovány především na posouzení důležitosti jednotlivých skupin stakeholderů pro předmětný podnik. Další sekce jsou zaměřeny na vlastníky a majetek, zaměstnance, odběratele (zákazníky) a dodavatele. Poslední sekce je zaměřena na společenskou odpovědnost podniku.

U většiny otázek v části B nejde jen o zachycení stávajícího stavu, ale též o vyjádření vývojových trendů. Sleduje se, zda v minulých cca pěti letech sledovaná veličina rostla, zůstávala stejná, nebo klesala. Obdobně se zachycuje odhad do budoucnosti, tedy zda lze předpokládat, že v budoucích cca pěti letech sledovaná veličina poroste, zůstane stejná, nebo bude klesat.

Je možno říci, že koncepce části B představuje „hlavní výzkumný tah“, zatímco část A lze považovat spíše za paralelu, sloužící pro porovnání dosažených výsledků.

1.3.3 Příprava a realizace sběru dat

Empirického šetření se zúčastnilo přibližně 16% z celkového počtu obeslaných podniků, což je zhruba trojnásobek průměrné hodnoty, které bývá u šetření obdobného typu dosahováno. Tento úspěch je třeba připsat na vrub pečlivé přípravě šetření a systematické operativní komunikaci s respondenty.

Dopis se žádostí o účast v dotazníkovém šetření byl zaslán na ověřenou adresu jmenovitě představiteli podniku (předsedovi představenstva, jednateli, či generálnímu řediteli). V dopise podepsaném vedoucím Centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky a vedoucím řešitelského kolektivu byl stručně objasněn smysl a cíl dané akce. Byla vyslovena garance stran anonymity primárních dat za jednotlivé podniky. Bylo dále přislíbeno zaslání zprávy s výsledky získanými z tohoto výzkumu, a to v podobě komentářů ke středním hodnotám a variabilitě sledovaných veličin za jednotlivé skupiny podniků. Byla rovněž nabídnuta možnost účasti na semináři k výsledkům šetření i případná další spolupráce.

Několik dní poté, co byl dopis odeslán, byl operátorkami spolupracující výzkumné organizace Augur Consulting navázán s představitelem podniku telefonický kontakt, s cílem dojednat termín přijetí tazatele a vyplnění dotazníku. Ukazuje se, že právě tento způsob vedl k relativně vysokému procentu podniků, které se šetření zúčastnily.

Dotazník byl vyplněn v rámci schůzky respondenta s tazatelem. Tazatelé byli speciálně vyškoleni za účelem zvládnutí způsobu jakým má být dotazník vyplněn i za účelem hlubšího pochopení smyslu celého dotazníkového šetření. Tazatel před návštěvou obdržel anotaci navštěvovaného podniku s uvedením základních charakteristik. Znalost těchto informací přispěla k dobré atmosféře při jednání s respondentem (respondenti zpravidla pozitivně

oceňovali, že tazatel o jejich podniku již leccos ví) i ke správnému pochopení toho, co respondent tazateli sděluje.

Vyplnění dotazníku bylo z hlediska odborného i časového značně náročné. Poměrně často se stávalo, že respondent přizval k vyplňování dotazníku další specialisty, zejména ekonomy a personalisty. Občas došlo k tomu, že některé otázky (zejména týkající se struktury pracovníků) byly zodpovězeny dodatečně a zaslány poštou. Vyplnění dotazníku v rámci interakce s tazatelem zabralo v průměru 90 až 120 minut. V závěru vyplňování se někdy již projevovala únava z dlouhého jednání i nedostatek času na straně respondenta. Výsledky ukazují, že v důsledku časové a odborné náročnosti nebyly v některých případech otázky správně pochopeny, což se projevuje v nepřesných odpovědích. Navzdory tomu lze však kvalitu získaných informací hodnotit převážně pozitivně.

Po návštěvě respondenta doplnil tazatel ještě údaje o jednání (identifikaci respondenta, kontakt, dobu jednání a charakter průběhu jednání) a řádně vyplněný dotazník předal k dalšímu zpracování.

1.3.4 Vyhodnocení reprezentativnosti výběrového souboru podniků

Důležité vodítko představovala při výběru podniků ze základního souboru do souboru výběrového komplexnost informací. S ohledem na kapacitní zvládnutelnost dotazníkového šetření, zejména s ohledem na kapacitu tazatelů, bylo terénní šetření realizováno v několika vlnách, a to tak, že zpočátku byly oslovovány podniky s nejkompexnějšími účetními informacemi tj. první skupina, v následujících vlnách pak byly postupně oslovovány podniky se stále nižší komplexností těchto informací. Došlo tak postupně k tomu, že byly osloveny téměř všechny podniky základního souboru.

Za kvótní proměnné byly, v návaznosti na výše uvedená vymezení předmětné množiny podniků, zvoleny teritorium, odvětví, velikost a právní forma.

Za účelem dosažení maximální reprezentativnosti výběrového souboru byla v průběhu jednotlivých vln terénního šetření kontrolována míra shody struktury tohoto souboru se strukturou základního souboru dle vybraných kvótních proměnných.

1.3.5 Primární analýza získaných dat

Základní soubor obsahuje, jak již bylo uvedeno, 2817 podniků, výsledný výběrový soubor, který se stal základem statistického zpracování, čítá 432 podniků.

Získaná data byla převedena do elektronické podoby. Pro kódování dat byl využit program SPSS. Při editování a čištění dat bylo snahou minimalizovat počet chybných, resp. neuvedených odpovědí. V dotazníku je uplatněna celá řada logických vazeb, které umožňují kontrolu správnosti dat, popřípadě jejich opravení, či doplnění.

Při statistickém zpracování provedeném v rámci primární analýzy šlo nejčastěji o vyhodnocení četností variant odpovědí na otázky uvedené v dotazníku. Zpravidla bylo využito aritmetického průměru a směrodatné odchylky, popřípadě byl užit též medián a modus. Statistické zpracování bylo provedeno za výběrový soubor jako celek, dále pak za dílčí soubory vzniklé členěním dle

- oborové příslušnosti (buď hrubé členění na zpracovatelský průmysl a stavebnictví, popř. s podrobnějším členěním zpracovatelského průmyslu na 20 oddílů),
- velikosti (podniky s počtem zaměstnanců 50 až 99, 100 až 249 a 250 a více)
- právní formy podnikání (společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti).

2 INTERPRETACE VYBRANÝCH VÝSLEDKŮ PRIMÁRNÍ ANALÝZY

2.1 FAKTORY KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKŮ

V první části dotazníku se respondenti vyjadřovali k vnitřním a vnějším faktorům ovlivňujícím konkurenceschopnost podniku.

2.1.1 Vnitřní faktory konkurenceschopnosti

Jako vnitřní faktory byly respondentům nabídnuty:

- inovační aktivita podniku v oblasti rozvoje svých produktů (výrobků a služeb)
- schopnost podniku pružně přizpůsobovat své produkty požadavkům zákazníků
- kvalita produktů podniku
- náklady na pracovní sílu podniku
- ostatní náklady podniku
- úroveň kvalifikace pracovníků podniku
- úroveň péče, která je věnována zákazníkům
- přístup podniku ke zdrojům financování
- cenění jména, resp. značky podniku

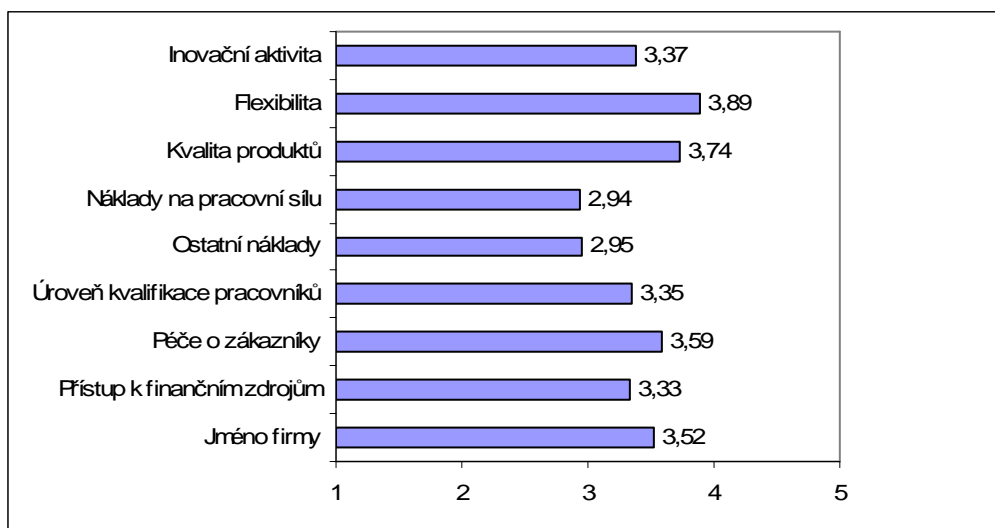
Respondenti v rámci této části hodnotili vždy úroveň příslušného faktoru v porovnání s konkurencí a také sílu a směr jeho vlivu na konkurenceschopnost podniku.

Respondenti se při srovnávání s konkurencí většinou přikláněli ke středu nabízeného spektra odpovědí, tedy, že je hodnota těchto faktorů stejná, popřípadě mírně lepší, než je tomu u konkurence.

Srovnání s konkurencí dělalo v řadě případů problémy. Jednalo se zejména o situaci, kdy se předmětný podnik střetával na různých trzích s konkurenty s protichůdnými strategiemi. Na jedné straně konkurent se strategií nízkých nákladů a nízké ceny při nízké technické úrovni a

kvalitě výrobků, na druhé straně konkurent coby renomovaný výrobce z vyspělé země s poměrně vysokými náklady, zejména na pracovní sílu, nicméně se strategií vysoké technické úrovně a kvality svých výrobků, doprovázených nadstandardním servisem. Dotazník bohužel neumožnil tyto protiklady dostatečně odlišit a došlo k nežádoucímu zprůměrování. Navzdory těmto problémům lze rozpoznat některé zajímavé skutečnosti.

Graf č. 1: Hodnota vnitřních faktorů



Uvedený graf ukazuje průměrné hodnoty vnitřních faktorů konkurenceschopnosti ve srovnání s konkurenty, kdy šlo o hodnocení na bodovací škále

1. výrazně nižší než u konkurence
2. mírně nižší než u konkurence
3. přibližně stejné jako u konkurence
4. mírně vyšší než u konkurence
5. výrazně vyšší než u konkurence

Z grafu je patrné, že respondenti se při hodnocení jednotlivých faktorů konkurenceschopnosti v průměru příliš neodchylovali od hodnot, které předpokládali u konkurentů. Za výrazněji lepší než konkurence se v průměru považovali v oblasti flexibility (3,89), kvality produktů (3,74), dále též v oblasti péče o zákazníky (3,59) a dobrého jména firmy (3,52). Jako mírně lepší než konkurence byla v průměru hodnocena inovační aktivita (3,37), úroveň kvalifikace pracovníků (3,35) a přístup k finančním zdrojům (3,33). Za mírně horší než konkurence se považovali v oblasti nákladů na pracovní sílu (2,94) a ostatních nákladů (2,95).

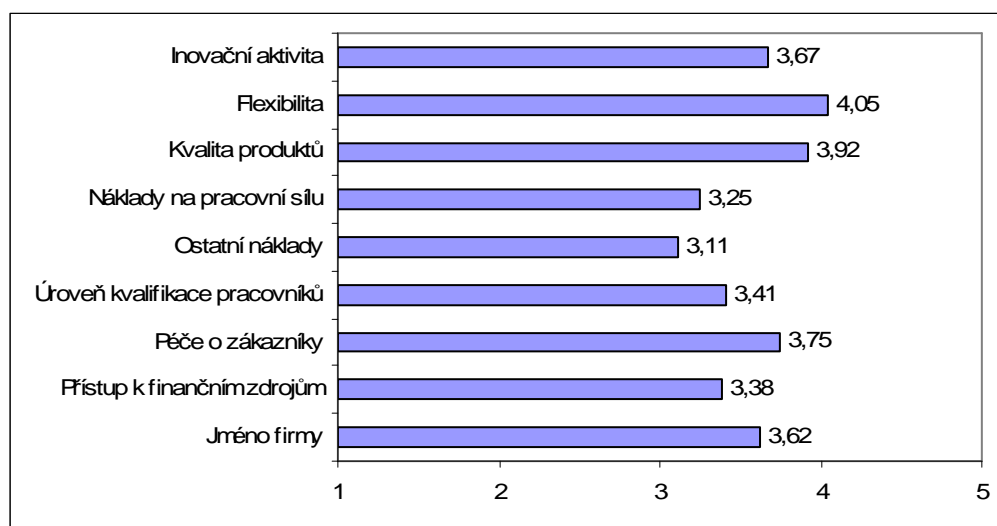
Šetření celkem jasně potvrdilo skutečnost, že konkurenční schopnost podniků se dnes už ve většině případů neopírá o levnou pracovní sílu, resp. nízké ostatní náklady, ale spíše o flexibilitu, která bývá považována za přednost české podnikové kultury a dále pak o kvalitu, péči o zákazníky a dobré jméno firmy.

Síla vlivu uvedených faktorů na konkurenceschopnost je uvedena na následující tabulce. Šlo o hodnocení na bodovací škále

1. silně negativní vliv
2. mírně negativní vliv
3. žádný vliv
4. mírně pozitivní vliv
5. silně pozitivní vliv

Ukazuje se, že respondenti považují za faktor, který nejsilněji pozitivně působí na konkurenceschopnost podniků, flexibilitu (4,05), na dalších dvou místech pak kvalitu produktů (3,92) a péči o zákazníky (3,75).

Graf č. 2: Vliv vnitřních faktorů na konkurenceschopnost



2.1.2 Vnější faktory konkurenceschopnosti

Jako vnější faktory byly respondentům nabídnuty:

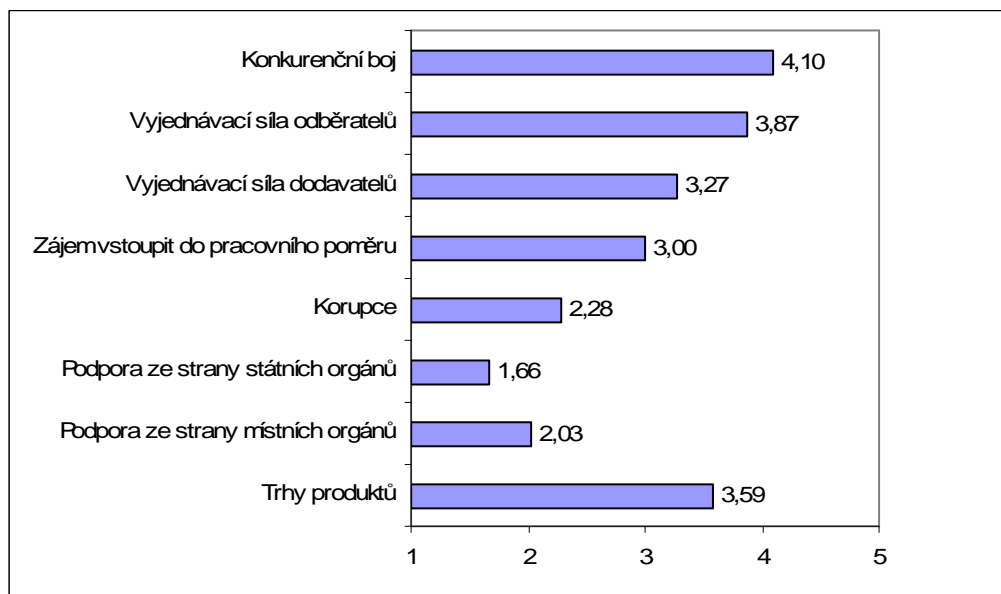
- konkurenční boj
- vyjednávací síla odběratelů
- vyjednávací síla dodavatelů
- zájem vstoupit do pracovního poměru
- korupce
- podpora ze strany státních orgánů
- podpora ze strany místních orgánů veřejné správy
- vývoj trhů

Respondenti hodnotili každý z výše uvedených faktorů podle následující bodovací škály:

1. velmi nízká(y)

2. nízká(ý)
3. střední
4. vysoká(ý)
5. velmi vysoká(ý)¹

Graf č. 3: Hodnota vnějších faktorů



Konkurenční boj byl respondenty převážně vnímán jako vysoký až velmi vysoký (4,10), s tendencí dalšího zvyšování. Za vysokou byla v průměru též označována vyjednávací síla odběratelů (3,87). Za vyšší než střední byla považována vyjednávací síla dodavatelů (3,27). Výsledky šetření ukazují, že v důsledku hospodářského růstu je posilována tendence snižování převisu nabídky nad poptávkou, což vede ke snižování vyjednávací síly odběratelů a naopak ke zvyšování vyjednávací síly dodavatelů. Ze stejných důvodů dochází k posunům mezi nabídkou a poptávkou na trhu pracovní síly. V řadách nezaměstnaných je rezerva práce schopné a k práci ochotné pracovní síly ve většině případů vyčerpána. Zájem vstoupit do pracovního poměru v podnicích, který byl v době šetření hodnocen jako střední (3), postupně klesá.

Korupce byla respondenty v průměru označena jako nízká (2,28). Jako vysokou a velmi vysokou však korupci označilo 16% respondentů. Podle očekávání byla vyšší míra korupce identifikována tam, kde sehrávají významnou roli veřejné zakázky, resp. různá povolovací řízení (stavebnictví, výroba zbraní).

¹ Bodovací škála pro trhy produktů podniků byla stanovena odlišně, a to „Trhy produktů daného podniku se: 1 – velmi zužují, 2 – zužují, 3 – nemění, 4 – rozšiřují, 5 – velmi rozšiřují“

Jako nízká až velmi nízká, byla respondenty vnímána podpora ze strany státních orgánů (1,66). O něco málo lépe byla hodnocena podpora ze strany místních orgánů veřejné správy (2,03).

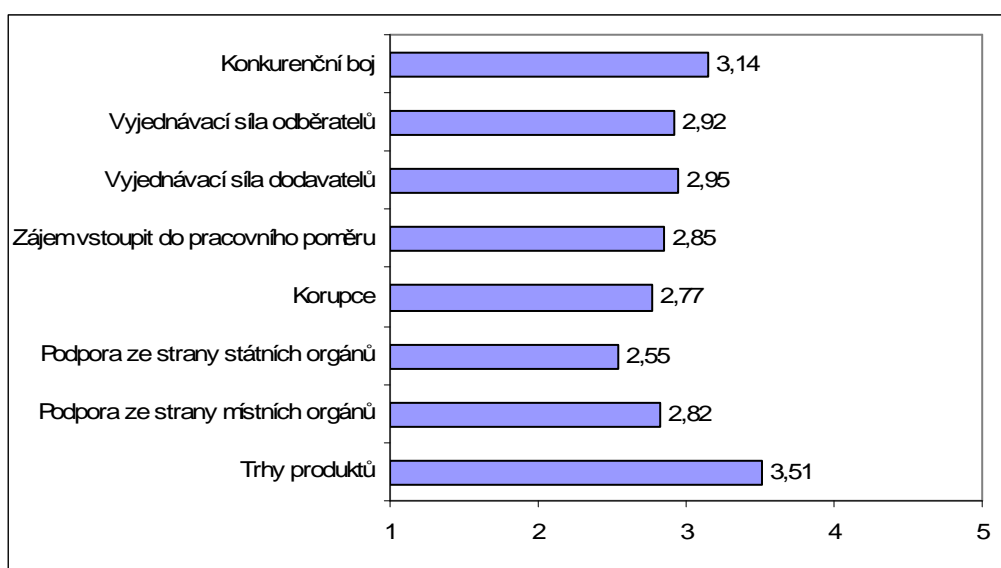
Vývoj trhů produktů, na kterých podniky působí, byl v průměru označován jako rozšiřující se (3,59).

Síla vlivu vnějších faktorů na konkurenceschopnost byla, podobně jako v případě faktorů vnitřních, hodnocena na bodovací škále

1. silně negativní vliv
2. mírně negativní vliv
3. žádný vliv
4. mírně pozitivní vliv
5. silně pozitivní vliv

Průměrné hodnoty jsou uvedeny v následujícím grafu.

Graf č. 4: Vliv vnějších faktorů na konkurenceschopnost



Je patrné, že vliv na konkurenceschopnost podniku je u většiny faktorů negativní. Výjimku tvoří faktor konkurenční boj (3,14), kde platí, že silný podnik může ve vysoce konkurenčním prostředí snadněji vytlačit z trhu konkurenci a tím si upevnit svoji pozici pro další rozvoj, než v prostředí, kde rivalita je velmi nízká. Dále pak faktor trhy produktů (3,51). Rozšiřování trhů, úzce spjaté se stávajícím hospodářským bohem, dává prostor pro konkurenceschopnost a umožňuje rozvoj i méně silným podnikům.

2.2 CHARAKTERISTIKA PODNIKŮ

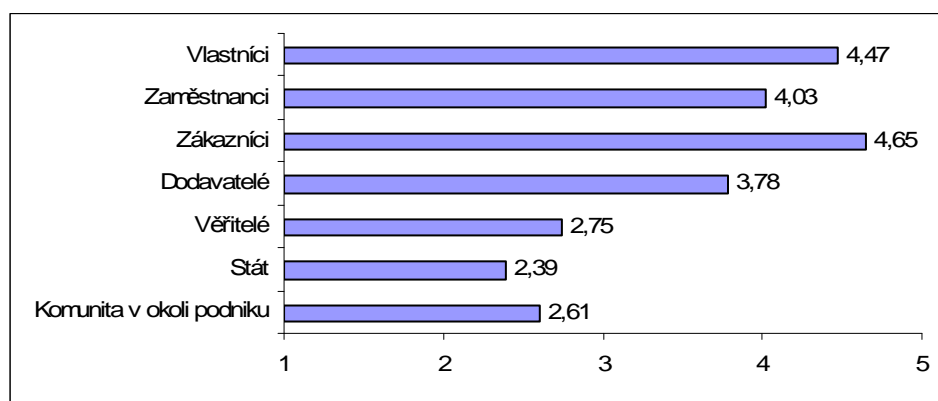
2.2.1 Důležitost zájmových skupin

Ve smyslu stakeholderského přístupu lze podnik chápat jako střet zájmů určitých skupin – stakeholderů. Pro účely empirického šetření byla použita struktura sedmi zájmových skupin, a to vlastníků, zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů, věřitelů, státu a komunity v okolí podniku.

Respondenti hodnotili důležitost těchto zájmových skupin pro podnik na pětibodové škále s krajními polohami 1 – nedůležitá zájmová skupina, 5 – vysoce důležitá zájmová skupina.

Průměrné hodnoty jsou uvedeny v následujícím grafu

Graf č. 5: Důležitost zájmových skupin



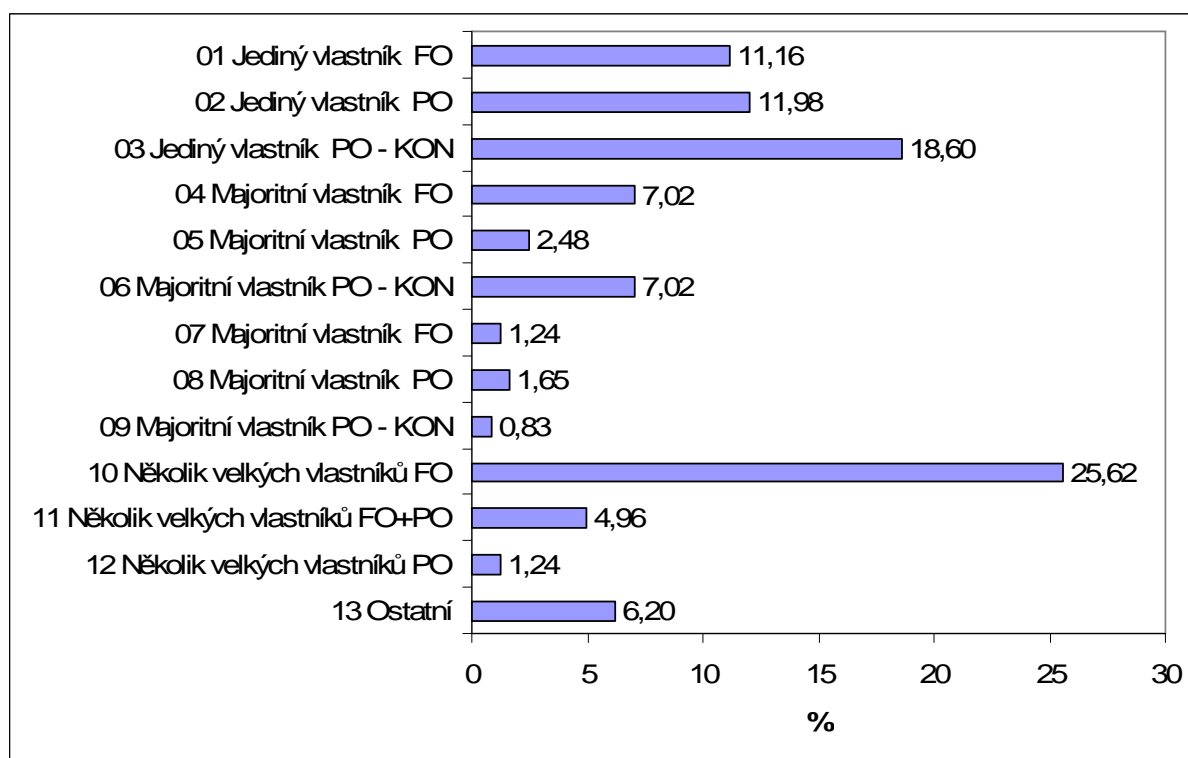
Nejvyšší důležitost byla přisouzena, jak bylo možno očekávat, zákazníkům (4,65), dále pak vlastníků (4,47), zaměstnancům (4,03) a dodavatelům (3,78). Důležitost věřitelů (2,75) oproti minulosti, kdy řada podniků byla závislá na úvěrech, výrazně poklesla. Důležitost státu vnímají respondenti jako nízkou (2,39) a někdy si ani nepřipouštějí, že by stát pro ně mohl být v něčem důležitý. Přitom vliv hospodářské politiky státu, realizovaný prostřednictvím právních norem, je nesporný. Ovšem vzhledem k tomu, že právní normy mají, principiálně vzato, stejnou působnost vůči všem subjektům práva, není tento vliv zástupci podniků vnímán jako relevantní. Z odpovědí na tuto otázku vyplývá i jistý pocit rezignace vůči možnosti podniků uplatňovat svoje názory a zájmy při tvorbě hospodářské politiky státu a následně pak v rámci legislativního procesu. O něco lépe je na tom důležitost komunity v okolí podniku (2,75), kdy v řadě případů respondenti deklarovali oboustranně prospěšnou spolupráci s obcí.

2.2.2 Vlastnická struktura

K důležitým charakteristikám podniku patří jeho vlastnická struktura. Respondentům bylo nabídnuto 21 typů vlastnické struktury, ze kterých měli vybrat ten, který odpovídal situaci v jejich podniku, popř. mohli uvést i jiný – vlastní typ, pokud by v nabídce potřebná struktura nebyla k dispozici.

Vyhodnocení vlastnických struktur šetřených podniků je uvedeno v následujícím grafu.

Graf č. 6: Vlastnická struktura



Vysvětlivky:

FO – fyzická osoba, PO – právnická osoba, KON – podnik je součástí koncernu.

U typu 04, 05, 06 se vedle majoritního vlastníka na vlastnictví podílí několik minoritních vlastníků.

U typu 07, 08, 09 se vedle majoritního vlastníka na vlastnictví podílí mnoho minoritních a drobných vlastníků

U typu 10, 11, 12 jde o několik velkých vlastníků z České republiky, minoritní ani drobní vlastníci ve vlastnické struktuře zastoupeni nejsou.

Co do počtu je výrazně dominantní vlastnická struktura 10 (25,62%). Jde o české společnosti vlastněné několika fyzickými osobami. Lze předpokládat, že mnohé z nich vznikly cestou tzv. manažerské privatizace.

V pořadí druhým nejčastějším typem je vlastnická struktura 03 (18,60%). Jde o podniky, které jsou součástí koncernů, často velkých nadnárodních společností.

Dalšími dvěma typy co do počtu je vlastnická struktura 02 (11,98%) a vlastnická struktura 01 (11,16%). Jde o podniky vlastněné jediným vlastníkem, a to buď fyzickou, nebo právnickou osobou.

Naproti tomu nepatrný podíl v počtu podniků má vlastnická struktura typu 07, 08 a 09. Činí dohromady pouze 3,72%. Jedná se o strukturu s velkým počtem minoritních a drobných

akcionářů, která byla typickým produktem kupónové privatizace. Je patrné, že cestou postupné koncentrace kapitálu již téměř vymizela.

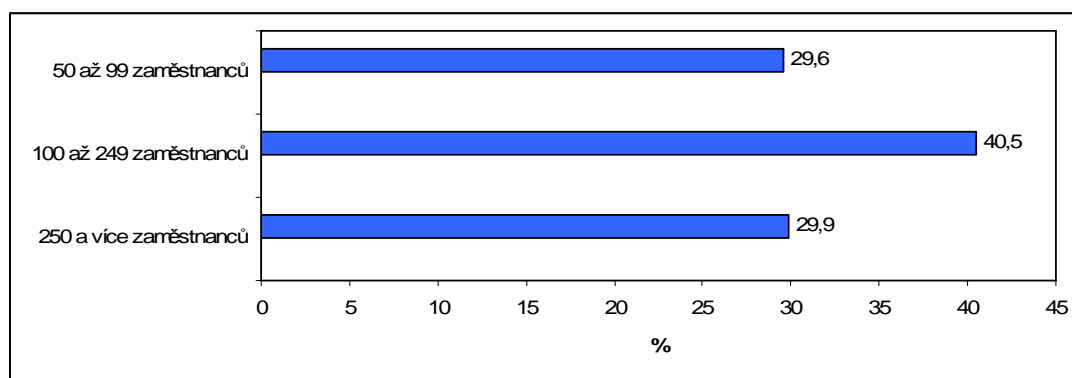
Existuje poměrně silná souvislost mezi velikostí podniků a četností typů vlastnických struktur. Ve velikostní skupině podniků o počtu zaměstnanců 50 až 99 dominuje typ 10 (35,4%). Výrazněji je též zastoupen typ 01 (16,8%). Podobně je tomu též ve velikostní skupině podniků o počtu zaměstnanců 100 až 249. Naproti tomu ve velikostní skupině podniků s 250 a více zaměstnanci se nejvíce vyskytuje typ 03 (28,1%). Podniky v této velikostní skupině mají často jednoho vlastníka – právnickou osobu. Více jak 40% velkých podniků je součástí koncernu.

2.2.3 Zaměstnanci

a. Struktura zaměstnanců

Velikostní struktura dle počtu zaměstnanců je uvedena na následujícím grafu.

Graf č. 7: Velikostní struktura



Průměrný podíl TH pracovníků z celkového počtu je 30%, dělníků 70%. Poměr počtu technicko-hospodářských pracovníků vůči počtu dělníků činí tedy 1 : 3,17, což je hodnota spíše tradiční, odpovídající charakteru analyzovaných odvětví.

Průměrný podíl pracovníků s vysokoškolským vzděláním je poměrně nízký (11,33%) Téměř v devadesáti procentech podniků činí podíl vysokoškolsky vzdělaných pracovníků méně jak 20% zaměstnanců.

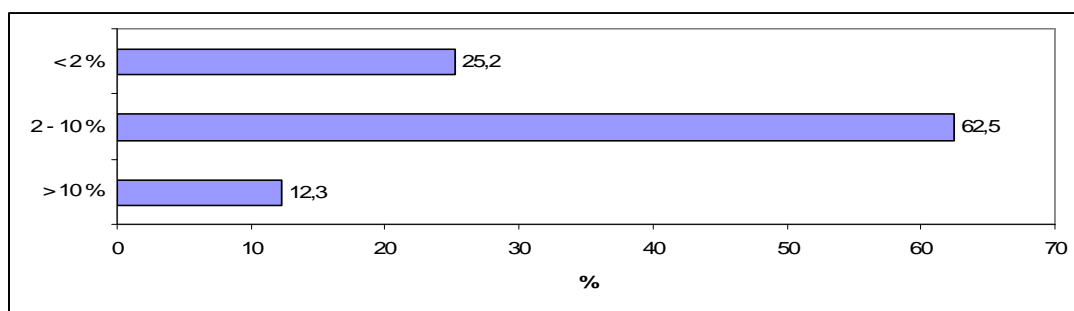
Průměrný podíl žen z celkového počtu pracovníků je 27,31%. V přibližně 55% činí podíl žen z celkového počtu pracovníků méně jak 20%. Poměrně nízké zastoupení žen je dáno specifiky sledovaných odvětví, přičemž ve zpracovatelském průmyslu je tato hodnota vyšší než ve stavebnictví. Podíl žen ve vrcholovém managementu je v průměru nízký (cca 15%). Zhruba v 70% podniků činí méně jak 20% z celkového počtu top managementu. Pouze v cca 4% podniků je počet žen ve vrcholovém managementu vyšší než počet mužů.

Podíl cizinců z celkového počtu dělníků je oproti očekávání poměrně nízký (2,58%), což je dáno patrně skutečností, že cizinci, kteří v dělnických profesích v poměrně hojné míře v podnicích pracují, nejsou ve většině případů zaměstnanci daných podniků, ale vykonávají práci prostřednictvím agentur a nebyli proto v dotazníku uvedeni.

b. Fluktuace

Míra fluktuace se nejčastěji pohybuje v intervalu 2 až 10%. Do tohoto ukazatele nebyly zahrnuty odchody do důchodu, ani opakované propouštění a opětovné přijímání sezónních pracovníků.

Graf č. 8: Míra fluktuace



Míra fluktuace se s velikostí podniku v průměru zvětšuje. Z explicitě uvedených důvodů fluktuace zaměstnanců se nečastěji vyskytovaly „osobní důvody“, na dalších místech pak „nízký plat“, „nedostatečné možnosti kariérního růstu“ a „špatné mezilidské vztahy“. Většina podniků (57,2%) důvody odchodů zaměstnanců z podniku sleduje a vyhodnocuje.

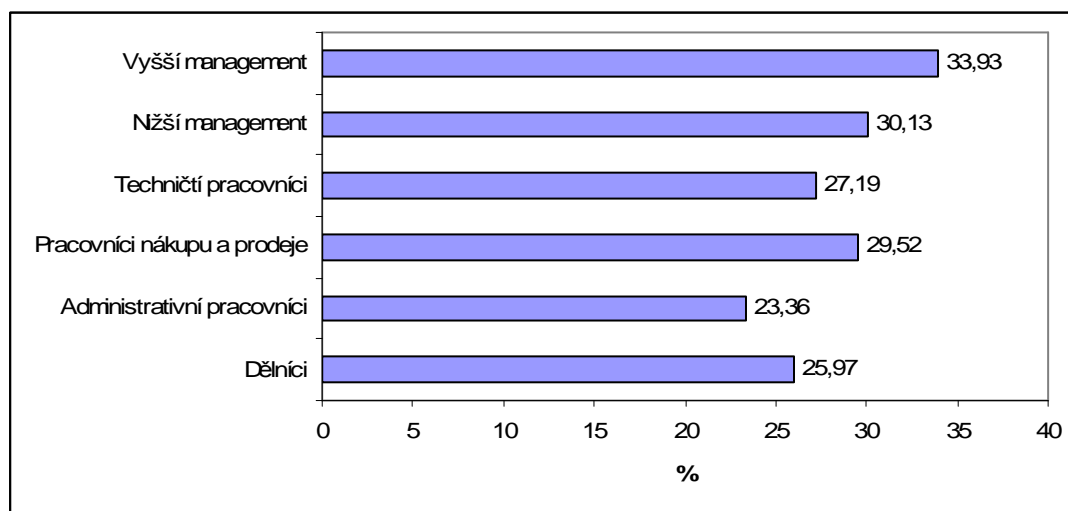
c. Relace mezi pohyblivou a základní složkou mzdy

V rámci šetření byla sledována relace mezi pohyblivou a základní složkou mzdy v těchto kategoriích zaměstnanců: vyšší management, nižší management, techničtí pracovníci, pracovníci nákupu a prodeje, administrativní pracovníci a dělníci. Při kategorizaci se vycházelo z diferenciací obsahu a formy práce i z motivačních aspektů.

Jednalo se o zjišťování pravidel mzdového systému a nikoliv o skutečně vyplácené složky mezd. Předpokládá se, že pohyblivá složka mzdy je závislá na rozsahu a kvalitě pracovního výkonu zaměstnance. Patří do ní prémie, výkonové odměny, bonusy, provize, podíly na zisku apod.

V níže uvedeném grafu je zachycen procentuální podíl pohyblivé složky mzdy z celkové mzdy dle jednotlivých kategorií pracovníků.

Graf č. 9: Podíl pohyblivé složky mzdy



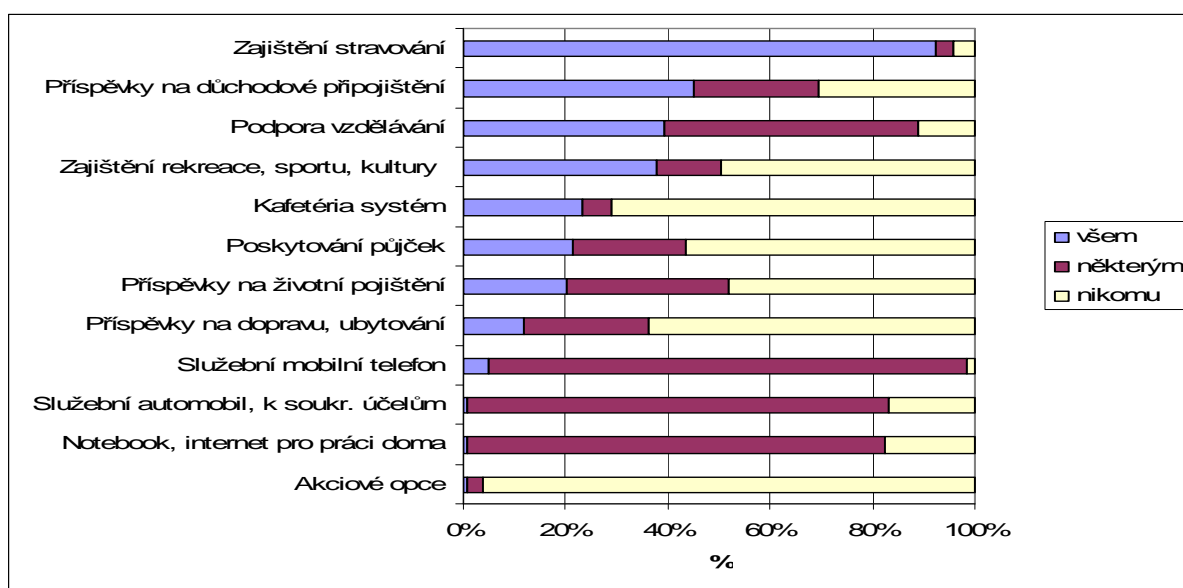
Je vidět, že v průměru za šetřený soubor je uplatňován nejvyšší podíl pohyblivé složky mzdy u vedoucích pracovníků, dále pak pracovníků nákupu a prodeje. Nižší podíl je u technických pracovníků a dělníků, nejmenší pak u administrativních pracovníků. Podíl pohyblivé složky mzdy je relativně vysoký, jeho diferenciaci dle jednotlivých kategorií není příliš výrazná. Z některých výzkumů vyplývá, že pohyblivá složka mzdy bývá přiznávána víceméně paušálně, bez zřejmé vazby na kvalitu a množství vykonané práce jednotlivých zaměstnanců. Tím se její motivační účinek snižuje.

V námi provedeném empirickém šetření respondenti v průměru uvedli, že sílu vlivu pohyblivé složky mzdy na motivaci, tak jak ji v daném podniku uplatňují, považují za střední až vysokou.

d. Zaměstnanecké výhody

Dalším z nástrojů motivace pracovníků a zajišťování jejich spokojenosti a loajality, jsou zaměstnanecké výhody. Jejich uplatňování ukazuje následující graf.

Graf č. 10: Zaměstnanecké výhody



Z uvedeného grafu jednoznačně vyplývá, že nejrozšířenější zaměstnaneckou výhodou je zajišťování stravování, které je poskytováno prakticky všem pracovníkům ve všech podnicích. Ve značné míře je plošně poskytováno též důchodové připojištění, dále podpora vzdělávání (na základě osobního zájmu zaměstnanců, nikoliv povinná školení z iniciativy zaměstnavatele) a zajišťování rekreace, sportu a kultury. Mezi statusové zaměstnanecké výhody patří poskytování služební mobilního telefonu, notebooku a internetu pro práci doma a zejména pak služební automobilu k soukromým účelům. V minimální míře jsou využívány akciové opce.

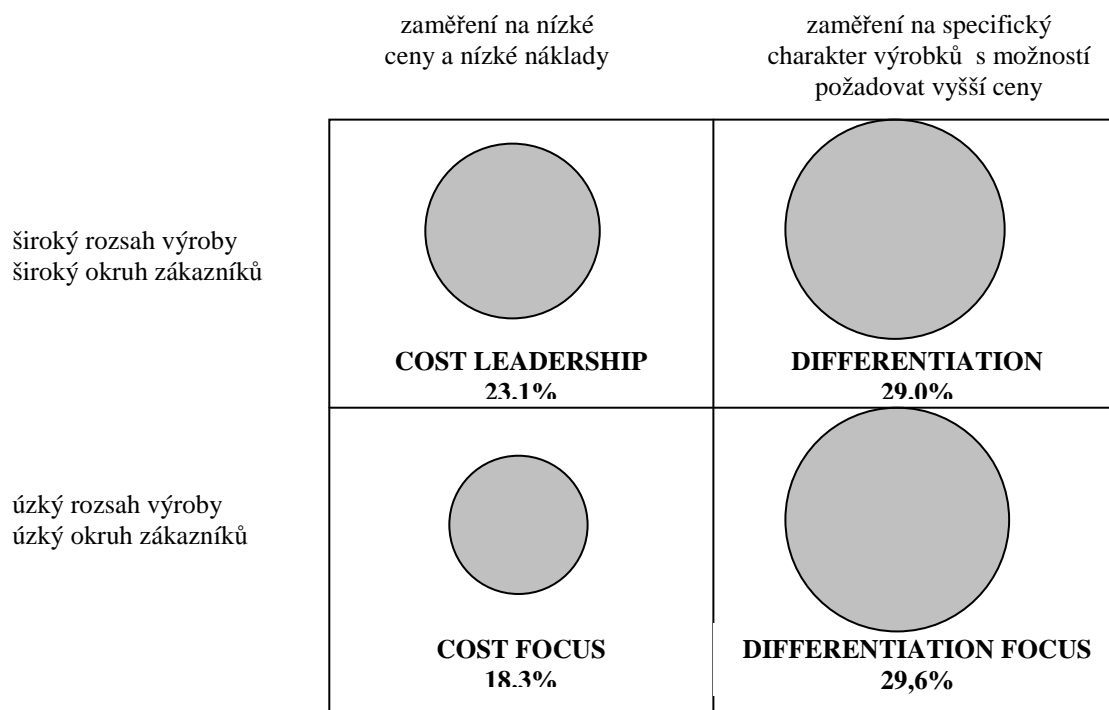
Náklady na zaměstnanecké výhody se pohybují kolem 5% z celkových personálních nákladů a předpokládá se, že budou dále růst. Většina podniků (63,5%) náklady na zaměstnanecké výhody sleduje a vyhodnocuje. Motivační účinek zaměstnaneckých výhod je vnímán jako mírně pozitivní.

2.2.4 Dodavatelsko-odběratelské vztahy

a. Obchodní strategie

Součástí šetření byla též otázka týkající se obchodní strategie podniku. Respondentům byla nabídnuta struktura strategií dle Portera – cost leadership, differentiaion, cost focus a differentiation focus. Výsledky jsou uvedeny v následujícím grafu.

Graf č. 11: Obchodní strategie



Je zřejmé, že orientace strategií se výrazně mění, a to pozitivním směrem. Podniky v převážné míře opouštějí strategie zaměřené na nízké náklady (cost leadership, nebo cost focus) a usilují o strategie zaměřené na vysokou kvalitu, s orientací na náročné trhy. Důvodem jsou na jedné straně rostoucí náklady na pracovní sílu i růst ostatních nákladů, kde již naše podniky nejsou schopny konkurovat výrobcům z rozvojových zemí, na druhé straně pak rostoucí technický pokrok a kvalita výrobků našich podniků.

b. Teritoriální struktura odběratelů a dodavatelů

Odběratelé: Přibližně 63% tržeb je v průměru realizováno v tuzemsku (25% region, 38% ostatní tuzemsko). Podíl exportu činí v průměru zbývajících 37% z celkových tržeb. Rozptyl kolem těchto průměrných hodnot je značný. Například 24% podniků nemá žádné odběratele v zahraničí, naproti tomu 4% podniků vyváží veškerou svou produkci. Podniků, které vyvážejí více než polovinu své produkce je přibližně 34%.

Teritoriální struktura odběratelů se výrazně liší dle toho, zda se jedná o zpracovatelský průmysl, nebo stavebnictví. Přibližně 27% podniků zpracovatelského průmyslu vyváží 70 až 100% své produkce, což svědčí o relativně vysokém zapojení do mezinárodní dělby práce. Naproti tomu cca 70% podniků ve stavebnictví nemá v zahraničí žádného zákazníka.

Komparace teritoriální orientace podniků v prodeji ukazuje na určitou závislost mezi velikostí podniku a mírou angažovanosti v zahraničí. Nejvyšší podíl zákazníků v zahraničí uvedly podniky o velikosti 250 a více zaměstnanců, zatímco podniky o velikosti 50 – 99 zaměstnanců mají svoje zákazníky především v regionu.

Dodavatelé: Přibližně 71% dodávek je z tuzemska (27% region, 44% ostatní tuzemsko). Podíl dodávek ze zahraničí činí v průměru zbývajících 29%. Podobně jako v případě odběratelů je rozptýl kolem těchto průměrných hodnot značný. Pouze domácí dodavatele má 22,6% podniků, naopak pouze zahraniční dodavatele má 2,2% podniků.

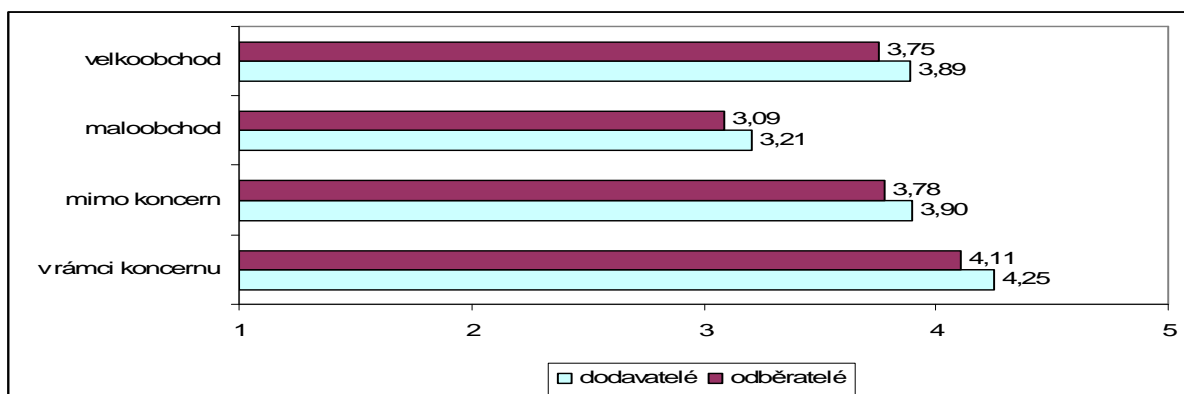
Zpracovatelský průmysl má podstatně více zahraničních dodavatelů než stavebnictví. Například jen 12,5% podniků zpracovatelského průmyslu má výlučně domácí dodavatele, zatímco ve stavebnictví je to více než 64% podniků.

Existuje zřejmá, statisticky podložená, závislost mezi velikostí podniku a teritoriální strukturou dodavatelů. Větší zastoupení domácích dodavatelů mají podniky o velikosti 50 – 99 zaměstnanců (74,6%), zatímco podniky s počtem zaměstnanců 250 a více činí zastoupení domácích dodavatelů 59,2%.

c. Stabilita vztahů s odběrateli a dodavateli

Podniky mají se svými odběrateli převážně spíše stabilní vztahy, jejich fluktuace (obměna, epizodičnost) je většinou nízká. Velmi podobnou hodnotu z hlediska stability vykazují i vztahy podniků se svými dodavateli.

Graf č. 12: Stabilita vztahů s odběrateli a dodavateli



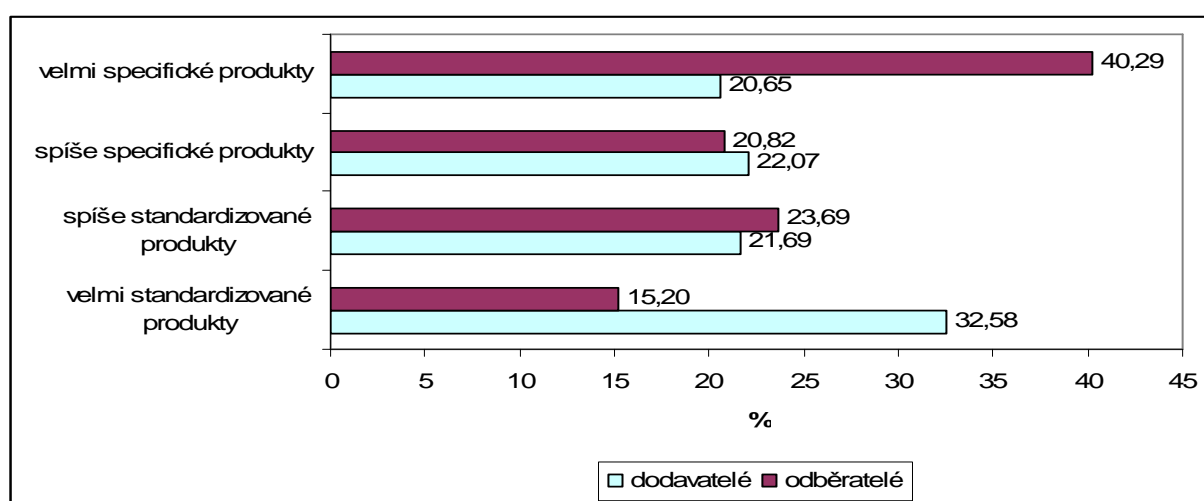
Míra stability odběratelů / dodavatelů je na pětibodové škále (v rozmezí 1 nízká stabilita, 5 vysoká stabilita) vyjádřena v průměru hodnotou 3,75 / 3,89 ve vztahu k velkoobchodu, 3,09 / 3,21 ve vztahu k maloobchodu, 3,78 / 3,90 ve vztahu k zákazníkům (přímým odběratelům) mimo koncern a vysokou hodnotou 4,11 / 4,25 v případech, kdy je zákazník daného podniku součástí stejného koncernu jako sledovaný podnik.

Ve zpracovatelském průmyslu je vyšší míra stability odběratelů než ve stavebnictví, což pochopitelně souvisí s charakterem těchto odvětví. Ve zpracovatelském průmyslu převažuje opakovaná výroba pro stejného odběratele, naproti tomu ve stavebnictví jde převážně o individuální výstavbu na zakázku.

d. Specifičnost produktů

S poměrně vysokou stabilitou odběratelů souvisí poměrně vysoká specifičnost produktů, které jim podniky dodávají. Naproti tomu specifičnost produktů od dodavatelů, tedy na straně vstupu do podniků, není, jak je patrné z následujícího grafu, zdaleka tak vysoká.

Graf č. 13: Specifičnost produktů



Z provedeného šetření je rovněž zřejmý výrazný růst míry specifičnosti produktů dodávaných odběratelům sledovaných podniků v minulém období i předpoklad jejího budoucího růstu.

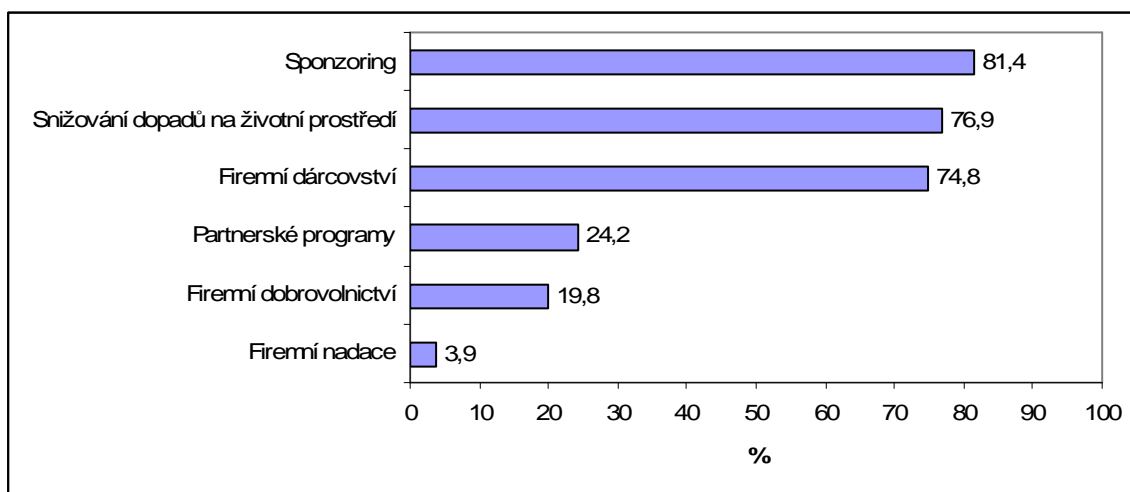
2.2.5 Dobré jméno podniku

a. Společenská odpovědnost

Demonstrace a realizace společenské odpovědnosti podniků se postupně stává stále výraznějším nástrojem, pomocí něhož podniky posilují své pozitivní image a snaží se získat konkurenční výhodu.

Součástí výzkumu bylo proto též zjišťování, kterými formami se podnik v oblasti společenské odpovědnosti angažuje. V následujícím grafu je uvedeno, kolik podniků z celkového počtu realizuje uvedené formy.

Graf č. 14: Společenská odpovědnost



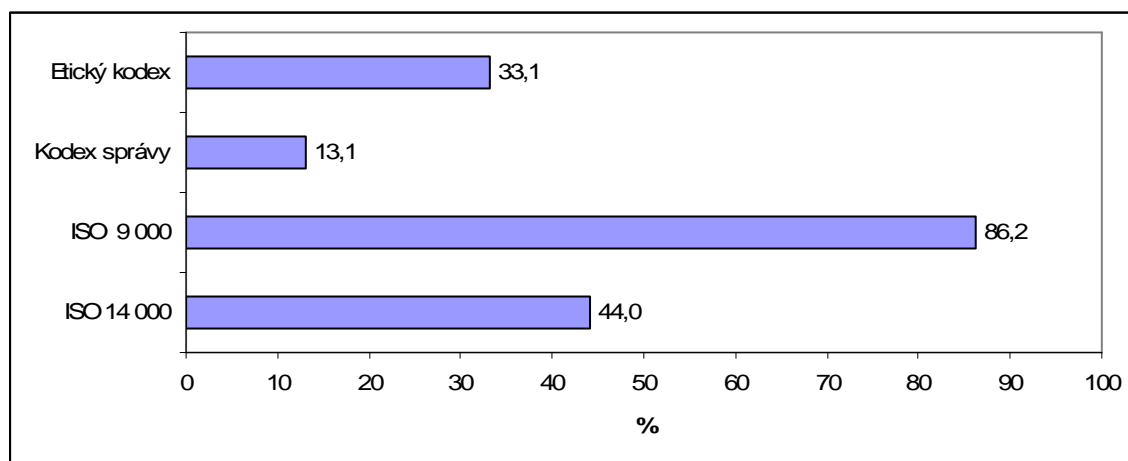
Výrazně převažují tři formy, a to sponzoring (81,4%), snižování dopadů na životní prostředí (76,9%) a firemní dárcovství (74,8%). Partnerské programy (24,2%) a firemní dobrovolnictví (19,8%) – aktivity, které vyžadují promyšlenou a organizovanou spolupráci mezi organizacemi, jsou v menšině. Realizace firemních nadací (3,9%) je spíše epizodickou záležitostí.

K vysokému výskytu snižování dopadů na životní prostředí je třeba poznamenat, že respondenti si často stěžovali na to, že naše zákonné normy v oblasti ochrany životního prostředí (i hygieny a bezpečnosti práce) jsou v řadě případů přísnější než normy uplatňované v jiných evropských zemích, o rozvojových zemích nemluvě. Je pravděpodobné, že právě v této otázce reflektovali nutnost podřídit se velmi přísným normám a nikoliv realizaci ochrany životního prostředí nad rámec těchto norem.

b. Kodexy a certifikáty jakosti

Spolu s rozvojem společenské odpovědnosti podniků dochází též k rozvoji manažerské etiky. Ve snaze ověřit tento trend, byla do dotazníku zařazena otázka zjišťující, zda má podnik etický kodex či kodex správy. Dále byla zjišťována garance kvality, a to cestou zjišťování, zda podnik vlastní certifikát ISO 9000 a ISO 14000.

Graf č. 15: Kodexy a certifikáty jakosti



Etický kodex vlastní 33,1% podniků, ve kterých šetření proběhlo, kodex správy pouze 13,1%. S rostoucí velikostí roste počet podniků, které vlastní etický kodex. Ve velikostní skupině podniků o počtu zaměstnanců 50 až 99 je to jen 28,1%, ve skupině s počtem zaměstnanců 100 až 249 vlastní etický kodex 30,5% podniků a v případě podniků s 250 a více zaměstnanci je to dokonce 41,5%.

Certifikát ISO 9000 vlastní 86,2% podniků a velká většina těch, které ho doposud nemají, se na jeho přijetí připravují. Dá se tedy říci, že vlastnictví tohoto certifikátu se stává v podstatě nezbytností a zároveň přestává být konkurenční výhodou. Přesto však existují podniky, které o tento certifikát neusilují a deklarují svou kvalitu jiným způsobem, například tím, že jsou součástí nadnárodní společnosti o jejíž mimořádná kvalita je obecně uznávána.

Ze statistického vyhodnocení jasně vyplývá rozdílnost mezi stavebnictvím a zpracovatelským průmyslem. Stavební podniky disponují certifikáty ISO 9000 a ISO 14000 v podstatně vyšší míře než podniky zpracovatelského průmyslu. Certifikát ISO 9000 mají všechny stavební podniky, ISO 14000 má plných 85 % podniků tohoto odvětví.

ZÁVĚR

Jak již bylo uvedeno, empirické šetření bylo realizované na reprezentativním vzorku 432 podniků, formy společností s ručením omezeným a akciových společností, o velikosti 50 a více zaměstnanců, které mají sídlo v České republice a působí v odvětvích zpracovatelského průmyslu a stavebnictví. Bylo provedeno statistické zpracování získaných dat v podobě primární analýzy. Byl tak vytvořen solidní základ pro další analytické práce, které budou dokončeny a publikovány v průběhu roku 2008.

Je však možno konstatovat, že doposud statisticky zpracovaná data, ve spojení s poznatky, které členové výzkumného týmu získali při návštěvách podniků nad rámec informací

zachycených v dotaznících a další informace o hospodářském dění, umožňují již nyní identifikovat a interpretovat některé zajímavé jevy a souvislosti současné podnikové praxe.

Cestou shrnutí poznatků uvedených v předchozích kapitolách tohoto materiálu a se zahrnutím dalších poznatků lze uvést, bez nároku na úplnost, následující charakteristiky sledovaného souboru podniků:

Největší důležitost podniky přisuzují zákazníkům, na druhém místě jsou vlastníci, na třetím pak zaměstnanci. Význam věřitelů, kteří ve dřívějších dobách zaujímali pro řadu podniků klíčové postavení, v průměru silně poklesnul.

Významné postavení zákazníků se obráží v deklarované inovační aktivitě a péči o zákazníky a ve většině případů se konkretizuje ve zcela zjevném trendu od strategie zaměřené na nízké náklady ke strategii orientované na individualizaci a vysokou kvalitu výrobků, které jsou schopny se prosadit na náročných trzích.

V posledních deseti letech se významně změnila vlastnická struktura. Po strukturách vzniklých kupónovou privatizací zůstávají jen nezřetelné stopy. Ve sledovaném souboru podniků jasně dominují dva typy vlastnických struktur: Struktura, kde podnik vlastní jedna, nebo několik fyzických osob – českých vlastníků, která se uplatňuje zejména u menších podniků a struktura, kde jediným vlastníkem podniku je mateřská společnost, zpravidla zahraniční (podniky začleněné do koncernu), která se uplatňuje především u velkých podniků.

Řízení podniků, které jsou součástí nadnárodních společností, je ve značné míře soustředěno do centrály koncernu. Tam se rozhoduje nejen na strategické úrovni, ale, s ohledem na globální rozměr podnikání těchto společností, též v řadě případů na taktické úrovni. Jedná se nejen o takové oblasti jako je například rozhodování o výzkumu a vývoji, ale též o centrální určování dodavatelů, odběratelů apod. Pravomoc takových podniků se pak často omezuje pouze na řízení výroby. V případech, kdy jsou členy top managementu zástupci zahraničního vlastníka, se mohou vyskytovat problémy související s rozdílností národních kultur. Zejména u podniků řízených japonskými manažery existují výrazná specifika v motivaci pracovníků a v realizaci rozhodovacích procesů.

Převážně tradiční charakter analyzovaných odvětví – zpracovatelského průmyslu a stavebnictví – se obráží ve struktuře zaměstnanců, a to v poměrně nízkém počtu zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním a v relativně nízkém zastoupení žen. Podíl pohyblivé složky mezd je poměrně vysoký, otázkou však zůstává, do jaké míry a s jakým motivačním efektem se uplatňuje. Postupně se rozšiřuje nabídka zaměstnaneckých výhod, a to jak na velkoplošné úrovni, tak diferencovaně pro vybrané, privilegované skupiny zaměstnanců. Aplikace akciových opcí, jako nástroje dlouhodobé motivace top managementu, se však zatím uplatňuje zcela okrajově.

Sledované podniky v průměru do zahraničí více vyvážejí, než tam nakupují. Panuje tedy převis vývozu nad dovozem, což lze obecně hodnotit spíše pozitivně, nicméně v podmínkách

dlouhodobě se zpevňující domácí měny jsou podniky pod zvyšujícím se ekonomickým tlakem. Zapojení do mezinárodní dělby práce (podíl exportu, resp. importu) vykazuje růst.

Dané výsledky dále vypovídají o trendu zvyšující se provázanosti mezi podnikem a jeho odběrateli i dodavateli. Rostoucí stabilita těchto vztahů svědčí o dlouhodobé kooperaci. Rostoucí specifičnost výrobků souvisí se specializací podniků a zejména s individualizací přístupu podniků ke svým zákazníkům a s respektováním jejich diferencovaných potřeb. Potvrzuje se prioritní postavení zákazníků, jako nejvýznamnější skupiny stakeholderů a rovněž tak i trend ke zvyšujícímu se uplatňování strategií typu differentiation focus. Je patrný trend k dalšímu prohlubování mezipodnikové dělby práce. Taková situace vytváří pozitivní předpoklady ke vzniku a rozvoji podnikových sítí.

Podniky dbají o své dobré jméno. Rozšiřuje se počet podniků, které mají etický kodex. V předstihu jsou velké podniky, zejména ty, které jsou součástí velkých nadnárodních společností. Kodex správy není zatím příliš rozšířen. Široce uplatňovány a zákazníci požadovány, jsou certifikáty. Certifikát ISO 9000 přestává být, oproti minulosti, konkurenční výhodou, ale stává se ve většině případů nutnou podmínkou pro získávání zakázek. To platí jednoznačně ve stavebnictví, kde tento certifikát měly všechny analyzované podniky. K výraznému rozšiřování rovněž dochází u certifikátu ISO 14000, a to rovněž zejména ve stavebnictví.

SEZNAM LITERATURY

- [1] BLAŽEK, L. a kol. Konkurenční schopnost podniků. Primární analýza výsledků empirického šetření. Brno : Masarykova univerzita 2007. ISBN 978-80-210-4456-2.
- [2] BLAŽEK, L., DOLEŽALOVÁ, K., KLAPALOVÁ, A., ŠIŠKA, L. Metodická východiska zkoumání a řízení inovační výkonnosti podniku. Working paper č.11/2005. Brno : Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, 2005. 30 s. ISSN 1801-4496.
- [3] SLANÝ, A. a kol. Konkurenceschopnost české ekonomiky. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2006. 375 s. ISBN 80-210-4157-9.

prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.
Katedra podnikového hospodářství
Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta
Lipová 41a
603 00 Brno
Česká republika
Tel.: 549 493 293
blazek@econ.muni.cz

Faktory dlouhodobé udržitelnosti a „konkurenceschopnosti“ nestátní neziskové organizace

PETR BOUKAL

Anotace

Nestátní neziskové organizace jsou subjekty, jejichž trvalou udržitelnost a konkurenceschopnost ovlivňují různé faktory. Mezi nejdůležitější patří formulované poslání, vnitřní integrita zakladatelů a členů, zdravé vztahy s ostatními sektory v regionu, schopnost pružné adaptace, realistický plán, demokratické právní prostředí, dostatečné finanční zdroje, silné vedení, efektivní programy, měřitelné výsledky a transparentní účetnictví.

Klíčová slova

konkurenceschopnost, poslání, adaptace, výkonnost, transparentnost

Annotation

Non profit organisations are the units influenced by different factors from point of view of their competitive advantage and continual validity. Most important ones are the mission, internal integrity of the founders and members, good relations to other sectors in the region, the ability to the flexible adaptation, the realistic plan, the democratic legal milieu, the sufficient financial resources, the powerful management, the efficient programmes, measurable outcomes and the transparent accounting.

Key words

competitive advantage, mission, adaptation, efficiency, transparency

ÚVOD

Konkurenceschopnost je kategorie spojená s výdělečnými subjekty, podniky. V poslední době se dostává do spojitosti i s neziskovými organizacemi. Jejich počet výrazně vzrostl (k 31.12.2006 bylo registrováno 58 347 občanských sdružení, 1 317 obecně prospěšných společností, 4 464 církevních organizací, 380 nadací, 992 nadačních fondů). Všechny tyto subjekty usilují o průběžné naplnění svého poslání a s tím související trvalou existenci. Nutně přitom vzniká soutěž mezi jednotlivými neziskovými organizacemi, které se pohybují v stejné oblasti působení. Na rozdíl od výdělečných subjektů by tato soutěž neměla vyústit v konkurenční „boj“, nicméně pokud chce nezisková organizace trvale fungovat, měla by se

pozitivně podívat především na sebe a analyzovat, jaké faktory přispívají k její trvalé udržitelnosti. Shrnutí přináší následující tabulka.

Tabulka 1 Faktory dlouhodobé udržitelnosti

Definované poslání	Přesvědčení zakladatelé a členové	Zdravé vztahy s ostatními sektory
Schopnost pružné Adaptace	Realistický plán	Demokratické právní prostředí
Dostatečné finanční zdroje	Silné vedení	Kvalitní efektivní programy
Měřitelné Výsledky	Průběžné vzdělávání se	Průhledné účetnictví

V dalším textu se pokusím krátce rozvinout působení uvedených faktorů.

Poslání

Poslání je východiskem veškeré činnosti neziskové organizace. Jeho formulací zahajuje nezisková organizace svou činnost a odvozuje od něj strategii, tvorbu plánů, realizaci konkrétních projektů i hodnocení své výkonnosti. Absence poslání je zásadním handicapem pro „konkurenceschopnost“ neziskové organizace.

Poslání se formuluje v jedné, maximálně dvou větách, musí být stručné, jasné a výstižné. Stejnou chybou jako jeho absence je i záměna poslání za dlouhé výklady jednotlivých projektů.

Úkolem poslání je představit hlavní zaměření neziskové organizace, vysvětlit její základní nabídku a také odlišení od ostatních neziskových organizací. Pro zvýšení „konkurenceschopnosti“ je vhodné zdůraznit ta slova (části) poslání, které lidi motivují k poskytnutí prostředků. Je totiž nutné si stále uvědomovat, že psaní projektů spojené s žádostmi o finanční prostředky je soutěží o tyto prostředky, které jsou poskytnuty tomu nejlepšímu z pohledu posuzovatele. Připravené projekty je proto důležité navázat na motivačně formulované poslání. Samozřejmě není možné uvádět aktivity, na které nejsou projekty vypracovány. „Konkurenční“ pozici neziskové organizace zlepšuje skutečnost, že je dbáno na terminologickou jednotu mezi posláním, stanovami a zpracovanými projekty. K tomu lze doporučit přiměřenou odbornost zpracovávaných textů při zachování jejich paralelní srozumitelnosti.

Přesvědčení zakladatelé a členové

Celková integrita osobnosti zakladatelů a členů neziskové organizace je významným faktorem jejího dlouhodobého fungování. Snad nic není tak důležité jako upřímný vztah k nabízeným aktivitám vycházející z přesvědčení o jejich správnosti a ze snahy nabídnout klientovi službu bez postranních úmyslů. Přetvářka (viz úsměv jako fasáda u profesionálních dealerů) se

snadno pozná a potencionálního zájemce silně odradí. V této souvislosti si pracovníci neziskové organizace musí průběžně dávat pozor na „vyhoření“ při neziskové činnosti. Neziskové organizace nejsou obvykle zakládány s postranními úmysly, k přepracování, přetížení, stresu a následnému vyhoření však dojít může a takový pracovník potom vzbuzuje pochybnosti o samotném poslání organizace, jelikož klient obvykle nepátrá po příčinách jeho stavu.

Zdravé vztahy s ostatními sektory

„Konkurenceschopnost neziskové organizace posiluje pěstování zdravých vztahů s ostatními sektory, s kterými nezisková organizace spolupracuje. Jde zejména o místní samosprávu, podnikatelské subjekty působící v daném regionu, místní média atd. Zástupce těchto sektorů je vhodné zvát na hlavní akce organizace, průběžně s nimi udržovat pozitivní kontakt. Nemyslí se tím pochopitelně žádné podlézání.

Schopnost pružné adaptace

„Konkurenceschopná“ nezisková organizace by se měla vyznačovat schopností pružné adaptace. Východiskem jejího fungování je pochopitelně poslání, strategie, plány, rozpracované projekty. V konkrétních případech však management musí prokázat schopnost situačního myšlení. Když např. fundraiser přicházející do podniku s představou žádosti o finanční podporu obdrží nabídku věcného daru nebo volné časové banky pracovníky podniku zajímající se o dobrovolnickou činnost, musí být schopen rychle reagovat, aby o tuto variantu podpory svou vlastní liknavostí nebo nepružností nepřišel.

Realistický plán

Realistický plán je základním vodítkem, kterým se nezisková organizace řídí. Představuje konkrétní realizaci formulované strategie. Plán, který nezisková organizace zpracovává, má následující části:

1. Mise, poslání, definice vize

- vlastnosti poslání organizace (mission statement):
 - zaměřené spíše na trhy než na produkt
 - dosažitelné
 - motivující okolí k poskytnutí potřebných zdrojů
 - specifické, jasně definované
- vychází z historie organizace, schopností a kompetencí organizace a z okolí organizace,
- poslání by mělo být vizionářské, mělo by objasňovat důvod existence společnosti, popisovat hlavní činnosti a klíčové hodnoty

2. Situační analýza (SWOT, finanční analýza)

- SWOT: Silné a slabé stránky, Příležitosti a Hrozby
- Analýzy prostředí a podnikových zdrojů (PEST metoda -politické, ekonomické, sociálně kulturní a technologické vlivy) organizace
- Finanční analýza

3. Potřeba finančních zdrojů

4. Cíle organizace

5. Formulace strategie

tj. jak chceme postupně svých cílů dosáhnout

6. Implementace, návaznost operativních a taktických plánů, atd.

Co a v jaké podobě by mělo následovat v návaznosti na strategický plán (operativní a taktické plány)

7. Zpětná vazba, strategický controlling

- Co dál – nastín možného systému kontroly a zpětného vylepšování a doplňování plánů, tj. vyhodnocování cílů (optimální hodnoty zvolených měřítek) včetně jejich prezentační formy, dopad a provázání s motivačním systémem, hledání míry kauzální ovlivnitelnosti cílů.

Součástí plánu je i stanovení konkrétních pravomocí a odpovědností kompetentních osob v neziskové organizaci. Jde o východisko pro následná posouzení:

- Vyhodnocení odchylky skutečnosti od plánovaného cíle (plusové i minusové)
- Vzniklé odchylky jsou podrobovány analýze, na kterou navazují opatření měnící cíle, měřítko, či celkovou strategii ve vazbě na měnící se podmínky.

Demokratické právní prostředí

Demokratické právní prostředí je bezpodmínečným předpokladem racionálního fungování neziskové organizace (především nevládní, kterou mám v tomto příspěvku prioritně na mysli). Jakmile někde působí autoritativní režim, stávají se podmínky pro fungování neziskové organizace čistě formální, zatímco realita je zcela jiná. Stačí, aby se „zapomnělo“ neziskovou organizaci zaregistrovat a již její činnost v důsledku této „chyby“ nemůže začít. Na celé věci je nejzajímavější skutečnost, že autoritativní režimy obvykle činnost neziskových organizací přímo nezakazují, ale přílivem administrativních překážek znemožňují nepřímo.

Dostatečné finanční zdroje

Naplnění poslání neziskové organizace vyžaduje finanční zdroje. Jde o další klíčový faktor, a proto nezisková organizace musí vytvářet strategii vedoucí k dlouhodobému (v optimálním případě trvalému) zajištění finančními zdroji. Tvorba strategie znamená, že se nezisková organizace programově obrací na subjekty, které, přestože většinou nejsou příjemci služeb neziskové organizace, se chtějí ve větší či menší míře podílet na jejím poslání. Pro neziskovou organizaci je důležité, aby sympatizující subjekty správně pochopily poslání a cíle organizace (viz výše). Důležitost tohoto pochopení vzrůstá vzhledem k zmiňovanému sílicímu „konkurenčnímu“ prostředí, ve kterém se neziskové organizace pohybují. Nezbytný je vícezdrojový charakter financování neziskové organizace, roste význam koalic, které neziskové organizace vytvářejí z důvodu stabilizace svých finančních zdrojů.

Silné vedení

V případě charakteristik managementu platí v případě neziskové organizace stejná pravidla jako u podnikatelských subjektů. Nezisková organizace podobně jako podnikatelský subjekt není diskusní klub, potřebuje silné vedení, které rozhoduje, deleguje pravomoc a odpovědnost a samo nese odpovědnost za svá rozhodnutí. V neziskových organizacích platí obecné manažerské zásady.

Měřitelnost výsledků

Nestátní neziskové organizace byly v minulých letech ve zvýšené míře závislé na zdrojích z veřejných rozpočtů. Tato skutečnost je dána historicky a současné době se zdůrazňuje potřeba změny ve prospěch vícezdrojového financování. V této souvislosti a s využitím tlaku na společenskou zodpovědnost firem (Corporate Social Responsibility) se nestátní neziskové organizace stále více obracejí na podnikatelské subjekty, tj. rozvíjejí firemní fundraising. To vyžaduje mnohem důslednější hledání možností kvantifikace výstupů nestátní neziskové organizace, účelnost a hospodárnost jsou důležité kategorie, které jsou z hlediska podniků posuzovány.

Průběžné vzdělávání se

Pracovníci neziskové organizace musí být otevření novým myšlenkám i postupům, musí se orientovat ve vývoji zákonodárství, studovat možnosti získávání finančních zdrojů včetně fundraisingových postupů atd. V této souvislosti jsou pořádány nejrůznější vzdělávací kurzy, rozesílány informační materiály, existují speciální weby a knihovny. Pracovníci neziskových organizací by měli všechny vzdělávací možnosti průběžně přiměřeně využívat a získané dovednosti a informace aplikovat při naplňování svého poslání.

Průhledné účetnictví

Neziskové organizace musí velmi pečlivě sledovat nejen transparentnost svého účetnictví, ale i image subjektu, který jí účetnictví vede, pokud ho zadávají profesionální firmě. V žádném případě nesmí nezisková organizace zadávat své účetnictví firmě, která figuruje

v nevyjasněných kauzách, případně vede paralelně účetnictví podnikatelským subjektům s problematickou pověstí.

ZÁVĚR

Management neziskové organizace musí pravidelně vyhodnocovat svou pozici z hlediska výše uvedených faktorů udržitelnosti. Lze konstatovat, že symptomy protichůdné uváděným faktorům udržitelnosti vypovídají o stagnaci neziskové organizace s možností jejího zániku. Symptomy shrnuji pro názornost do následující tabulky

Tabulka 2: Symptomy stagnace neziskové organizace

Nedefinované poslání, resp.odklon od deklarovaného poslání	Formální, případně „vyhořelí“ zakladatelé a členové	Spory s ostatními sektory
Neschopnost pružné adaptace	Nerealistický plán	Nedemokratické právní prostředí
Nedostatečné finanční zdroje	Spory ve vedení	Nekvalitní neefektivní programy
Rezignace na měřitelnost výsledků	Nezájem o vzdělávací programy v oboru	Neprůhledné účetnictví, resp. trvalá a zvyšující se ztrátovost

Příčiny uvedených symptomů jsou vnější i vnitřní. Většina symptomů má však příčiny vnitřní a je v moci neziskových organizací na ně reagovat a snažit se vznikající problémy řešit. Drobnou pomocí necht' je i tento příspěvek.

LITERATURA

- [1] BOUKAL, P., VÁVROVÁ, H. a kol.: *Ekonomika a financování neziskových organizací*. Praha Oeconomica 2007.
- [2] DRUCKER, F. Peter *Řízení neziskových organizací. Praxe a principy*. Praha Management Press 1994. ISBN 80-85603-38-1.
- [3] DUBEN, Rostislav *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Codex Bohemia.1996. ISBN 80-85963-19-1.
- [4] FRIČ, Pavol *Strategie rozvoje neziskového sektoru*. Fórum dárců, 2000. 84 s.
- [5] FRIČ, Pavol., Goulli Rochdi *Neziskový sektor v České republice*. Praha. Eurolex Bohemia 2001. 203 s. ISBN 80-864362-04-1.
- [6] KAŽMIERSKI, Tomáš, PELCL, Petr *Projektové a strategické plánování pro neziskové organizace*. REC ČR 2003.
- [7] KRAFTOVÁ, Ivana *Finanční analýza municipálních firem*. Praha, C.H.Beck 2002. ISBN 80-7179-778-2.

- [8] NOVOTNÝ, Jiří a kol. *Ekonomika a řízení neziskových organizací (zejména nevládních organizací)*. Prana Oeconomica 2004. ISBN 80-245-0792-7.
- [9] OCHRANA, František *Manažerské metody ve veřejném sektoru*. Teorie, praxe a
- [10] REKTOŘÍK Jaroslav a kol. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. Ekopress 2002. ISBN 80-86119-60-2.
- [11] SALAMON, M.Lester. Anheier, K.H. a kol. *Nástup neziskového sektoru – mezinárodní srovnání*. Praha Agnes 1999. ISBN 80-902633-1-3.
- [12] VAJDOVÁ Tereza *Zpráva o neziskovém sektoru v České republice*. Zveřejněno na <http://wtd.vlada.cz/vrk/vrk.htm>

Příspěvek byl vytvořen jako součást vědeckovýzkumného záměru MSM 6138439905 Nová teorie ekonomiky a managementu organizací a jejich adaptační procesy.

Ing. Petr Boukal, Ph.D.
Fakulta podnikohospodářská
Katedra podnikové ekonomiky
Vysoká škola ekonomická v Praze
Nám. W. Churchilla 4
130 67 Praha 3
Tel.: 224 098 327
boukal@vse.cz

Statistická analýza peněžního toku v podniku

VLADIMÍR BRABENEC, PAVLA ŠAŘECOVÁ

Anotace

Autoři příspěvku analyzují měsíční kolísání výnosů, tržeb a nákladů v zemědělském podniku s využitím vlastního návrhu metodického postupu. Výsledky analýzy jsou využity k vytvoření modelu nepravidelností peněžního toku v podniku v průběhu roku. Statistický popis těchto nepravidelností je navržen k využití především pro:

- a. stanovení potřeby finančních prostředků (úvěrů apod.) pro období, kdy náklady převyšují příjmy,
- b. využití znalosti hodnot sezónních odchylek v jednotlivých měsících k průběžné kontrole plnění plánu tržeb a nákladů s respektováním sezónního kolísání.

Příspěvek je výstupem výzkumného záměru MSM6046070904.

Klíčová slova

statistická analýza, zemědělský podnik, tržby, výnosy, náklady, peněžní tok, sezónní kolísání

Annotation

The authors of the paper presents an analysis of the monthly fluctuations of revenues, receipts and expenditures at farming firm. Construction of a model of cash flow irregularities at the firm is then based on the results of that analysis. The statistical description of the irregularities is proposed to serve mostly in:

- a. establishing the needs in financial resources (credit etc.) during the period when expenses prevail over revenues,
- b. employing the knowledge of the mean monthly deviations as measures of the revenues' and expenditures' fluctuations in permanent checking of plan fulfillments of revenues and expenditures.

This work is an output of the Research Project of the Ministry of Education of the CR no. MSM 6046070905.

Keywords

statistical analysis, farming firm, revenues, receipts, expenditures, cash flow, seasonal fluctuations

ÚVOD

Ze specifík zemědělské výroby vyplývá, že v podnicích zemědělské prvovýroby dochází v průběhu roku k výraznému sezónnímu nesouladu mezi náběhem finančních nákladů na nedokončenou výrobu a tržbami za výrobky. Zmíněný nesoulad je výraznější v rostlinné výrobě, ve které celoročně nabíhají náklady, lze většinou uhradit až z tržeb po sklizni a prodeji produkce. Zpoždění tržeb za náklady vykazují též nově zahajované chovy živočišné výroby s ohledem na dlouhodobější nové investice pro zahájení výroby.

Dostupnost levných úvěrů na provozování zemědělské výroby je pro podniky obtížná. Proto je nezbytné analyzovat sezónní nepravidelnosti peněžního toku podniku a aktivně řešit situaci v části roku, ve které náklady převyšují příjmy podniku. Výpočet charakteristik sezónního kolísání nákladů a příjmů v průběhu roku umožňuje zemědělským prvovýrobcům sestavit přesnější plán peněžního toku financí v podniku a provádět jeho kontrolu, event. operativní korekturu v průběhu roku. Pro změření sezónního kolísání nákladů a tržeb v podniku zpravidla postačí časová řada měsíčních hodnot těchto znaků za 24 až 48 měsíců z posledních let hospodaření podniku.

1 CÍL A METODIKA

Cílem příspěvku je navrhnout postup sestavení finančního toku zemědělského podniku s využitím výsledků vypočtených charakteristik sezónního kolísání měsíčních nákladů a příjmů v průběhu roku. Tento plán umožní přijmout podnikatelská rozhodnutí, jak řešit event. přechodný nedostatek finančních prostředků v zájmu zajištění plynulého průběhu výroby.

K řešení uvedené problematiky zpravidla postačí jednoduchý metodický postup, založený na elementárním způsobu výpočtu charakteristik sezónního kolísání sledovaných znaků v časové řadě. Ten je založen na porovnání průměrných hodnot znaku v jednotlivých sezónách (měsících) \bar{y}_h s celkovým průměrem hodnot celé časové řady měsíčních údajů \bar{y} .

Absolutně je sezónní kolísání vyjádřeno sezónní odchylkou s_h stanovenou pro sezónu h (měsíce $h = 1, 2, \dots, 12$) podle vzorce

$$s_h = \bar{y}_h - \bar{y} \quad (1)$$

Relativně sezónní kolísání vyjádřeno sezónním indexem f_h , stanoveným pro sezónu h podle vzorce

$$f_h = \frac{\bar{y}_h}{\bar{y}} \quad (2)$$

Hodnoty sezónních charakteristik pro příjmy a náklady je účelné aktualizovat zařazením dat posledního měřeného roku při event. vyřazení údajů nejstaršího roku časové řady.

Výpočet úkolu u_h z ročního plánu U příjmů (výnosů) nebo nákladů pro sezónu h (měsíce $h = 1, 2, \dots, 12$) uvádí vzorec

$$u_h = \frac{\text{roční úkol } U}{\text{počet sezón}} \cdot f_h \quad (3)$$

V procentech je část ročního úkolu pro sezónu h stanovena podle vzorce

$$\%u_h = \frac{100f_h}{k}, \quad \text{kde } k = 12 \quad (4)$$

Průběžná část ročního úkolu od počátku roku do skončení sezóny h (pro měsíce $h = 1, 2, \dots, 12$) je stanovena kumulativním součtem D_{uh} podle vzorce

$$D_{uh} = u_1 + u_2 + \dots + u_h \quad (5)$$

Podíl ročního úkolu od počátku roku do skončení sezóny h v % je stanoven podle vzorce

$$\%D_{uh} = \frac{D_{uh}}{\text{roční úkol } U} \cdot 100 \quad (6)$$

2 VÝSLEDKY

Cíle příspěvku s aplikačním ověřením navržené metodiky budou realizovány na konkrétních naměřených datech zemědělského podniku. Jedná se o měsíční údaje úrovně výnosů celkem a úrovně nákladů celkem v časové řadě za 36 měsíců. Podnik typu akciová společnost hospodaří v okrese Nymburk přibližně na 1800 ha zemědělské půdy (přes 95% orné půdy) se strukturou rostlinné výroby odpovídající výrobním podmínkám (tj. nadmořská výška 200-250 m, nadpoloviční podíl lehkých půd). Kromě zastoupení obilovin a kukuřice na zrno (přes 50% orné půdy) jsou významnějšími plodinami hrách, řepka a ze speciálních plodin cibule. V živočišné výrobě má největší podíl výkrm prasat. Podnik je typickým příkladem podniku zemědělské prvovýroby ve kterém v průběhu roku v kumulativním součtu od začátku roku celkové náklady převyšují výnosy podniku (v hodnocené časové řadě do konce listopadu) a proto musí za jednu z priorit považovat řešení otázky „jak krýt přechodný nedostatek finančních prostředků z vlastních výnosů na úhradu vynaložených nákladů“? Pro tento úkol je třeba sestavit reálný plán peněžních toků v podniku s respektováním naměřeného sezónního kolísání měsíčních výnosů a měsíčních nákladů v průběhu roku s výpočtem kumulativní řady diferencí mezi výnosy(příjmy) a náklady. Řešení tohoto úkolu v souladu s navrženou metodikou je na konkrétních datech uvedeno v tabulkách 1-3 dále uvedených.

2.1 CHARAKTERISTIKY SEZÓNÍHO KOLÍSÁNÍ MĚSÍČNÍCH VÝNOSŮ A NÁKLADŮ

V tabulce 1 jsou uvedeny hodnoty sezónních měsíčních výnosů a celkových měsíčních nákladů sledovaného podniku (za tříleté výsledky hospodaření) a k nim dopočtené hodnoty

sezónních odchylek s_h a sezónních indexů f_h podle vzorců (1) a (2) uvedených v metodice. Tyto charakteristiky umožňují sestavit reálný plán peněžního toku v podniku s plným respektováním naměřeného sezónního kolísání hodnot znaků této časové řady.

Tabulka č.1: Sezónní průměry \bar{y}_h měsíčních výnosů a měsíčních nákladů v tis. Kč a hodnoty sezónních odchylek s_h a sezónních indexů f_h v hodnoceném zemědělském podniku

Měsíc h	Výnosy celkem v tis. Kč			Náklady celkem v tis. Kč		
	Sezónní průměr	Sezónní odchylka	Sezónní index	Sezónní průměr	Sezónní odchylka	Sezónní index
I.	2857	-2666,8	0,5172	3888	-1618,7	0,7060
II.	1889,5	-3634,3	0,3421	3843	-1663,7	0,6979
III.	3702,5	-1821,3	0,6703	5032	-474,7	0,9138
IV.	5680	156,1	1,0281	6772	1265,3	1,2298
V.	4999,5	-524,3	0,9051	5973,5	466,8	1,0848
VI.	5263	-260,8	0,9528	5444	-62,8	0,9886
VII.	6134,5	610,5	1,1106	5445	-61,7	0,9888
VIII.	8483,5	2959,7	1,5358	6969,5	1462,8	1,2656
IX.	5040	-483,9	0,9124	5043,5	-463,2	0,9159
X.	8765	3241,2	1,5868	6663	1156,3	1,2100
XI.	7468,5	1944,7	1,3521	6037	530,3	1,0963
XII.	6003	479,2	1,0867	4970	-536,7	0,9025
Celkový průměr	měsíční 5523,8	Součet 0	Součet 12	5506,7	Součet 0	Součet 12
Roční průměr	66285,5	x	x	66080,0	x	x

Pramen: Účetní evidence podniku za časovou řadu 36 měsíců

Z výsledků charakteristik sezónního kolísání celkových měsíčních výnosů podniku i kolísání měsíčních nákladů celkem v tabulce 1 vyplývá výrazné kolísání sezónních průměrů \bar{y}_h těchto sledovaných znaků okolo celkového měsíčního průměru \bar{y} , vypočteného z celé časové řady (naměřené za 36 měsíců). Celkový měsíční průměr výnosů je $\bar{y} = 5523,8$ tis. Kč a celkový měsíční průměr nákladů je $\bar{y} = 5506,7$ tis. Kč. Naměřené sezónní kolísání bude nutno respektovat při rozpisu celkového ročního úkolu U na jednotlivé měsíce a v souladu s tím provádět operativní opatření pro jeho průběžné plnění. Pro výnosy celkem podle hodnoty sezónního indexu $f_2 = 0,3421$ pro únor bude úroveň úkolu u_2 pro tento měsíc pouze 34,21% z průměrného měsíce, tj. jedné dvanáctiny ročního úkolu, kdežto podle sezónního indexu $f_{10} = 1,5868$ pro říjen bude úroveň úkolu u_{10} pro tento měsíc ve výši 158,68% z úrovně výnosů průměrného měsíce. Přestože je u nákladů měsíční sezónní kolísání nižší než u výnosů, bude úroveň úkolu nejnižší opět v únoru, tj. podle sezónního indexu $f_2 = 0,6979$ pouze 69,79% z úkolu průměrného měsíce nákladů a nejvyšší bude v srpnu, podle sezónního indexu $f_8 = 1,2656$ bude na úrovni 126,56% z úrovně nákladů průměrného měsíce. Sezónní odchylky s_h pro výnosy i pro náklady udávají, o kolik se hodnoty výnosů nebo nákladů v sezóně h, tj. měsíci roku, liší od průměrného měsíce, tj. jedné dvanáctiny hodnot za celý rok.

2.2 KVANTIFIKACE SEZÓNŇÍ NEPRAVIDELNOSTI MEZI VÝNOSY A NÁKLADY

V tabulce 2 jsou kvantitativně vyjádřeny nepravidelnosti vývoje mezi výnosy (příjmy) a náklady (výdaji) v průběhu roku v hodnoceném podniku odvozené z charakteristik naměřeného sezónního kolísání hodnot těchto znaků za jednotlivé měsíce roku (uvedeného v tabulce 1).

Tabulka č. 2: Výpočet kritérií pro výpočet podílu výnosů a podílu nákladů v podniku v jednotlivých měsících roku s respektováním naměřeného měsíčního sezónního kolísání výnosů a nákladů v tis. Kč.

Měsíc	Diference d_h mezi sezón. průměry výnosů a nákladů	Kumulativní součet D_h diferencí d_h mezi sezón. průměry	% z roční sumy výnosů v měsíci h	Kumulativní součet % z roční sumy výnosů	% z roční sumy nákladů v měsíci h	Kumulativní součet % z roční sumy nákladů
I.	-1031	-1031	4,31	4,31	5,88	5,88
II.	-1953,5	-2984,5	2,85	7,16	5,82	11,73
III.	-1329,5	-4314	5,59	12,75	7,61	19,34
IV.	-1092	-5406	8,57	21,32	10,25	29,59
V.	-974	-6380	7,54	28,86	9,04	38,63
VI.	-181	-6561	7,94	36,80	8,24	46,87
VII.	689,5	-5871,5	9,25	46,05	8,24	55,11
VIII.	1514	-4357,5	12,80	58,85	10,55	65,66
IX.	-3,5	-4361	7,60	66,45	7,63	73,29
X.	2102	-2259	13,22	79,67	10,08	83,37
XI.	1431,5	-827,5	11,27	90,94	9,14	92,50
XII.	1033	205,5	9,06	100	7,52	100
Celkem	205,5	x	100	x	100	x

Pramen. Výpočet proveden z údajů v tabulce 1

Ve sloupci "Diference d_h " jsou uvedeny absolutní rozdíly mezi sezónními průměry měsíčních výnosů a nákladů, které jsou v první polovině roku záporné, tj. že od ledna do června jsou náklady vyšší než výnosy, Největší záporný rozdíl je v únoru s hodnotou $d_2 = -1953,5$, kdy náklady převyšují výnosy téměř o 2 miliony Kč. Ve sloupci „Kumulativní D_h “ je uveden kumulativní součet diferencí d_h od počátku roku. Nejvyšší zápornou hodnotu má na konci června ($D_6 = -6561$), tzn. že náklady převýšily výnosy o více než o 6,5 milionů korun. Poprvé dosáhla hodnota kumulativního součtu kladné hodnoty v prosinci $D_{12} = 205,5$, což obsahuje informaci o dosažení nezdaněného zisku podniku na konci roku v průměru ve výši 205,5 tis. Kč. Podle vzorce (4) metodiky jsou sezónní indexy převedeny v tabulce na % z roční úrovně výnosů i nákladů v jednotlivých měsících, které je podle vzorce (5) metodiky kumulováno v tabulce 2 od počátku roku. Za první pololetí kumulativní součet výnosů činí pouze 36,80% z celoročních výnosů, zatímco kumulativní součet nákladů činí již 46,87% z celoročních nákladů. Jedná se o typický jev v podnicích zemědělské prvovýroby, kdy náklady na nedokončenou výrobu (především rostlinnou) výrazně převyšují úroveň výnosů.

2.3 SESTAVENÍ PLÁNU PENĚŽNÍHO TOKU VÝNOSŮ A NÁKLADŮ

V tabulce 3 je s využitím výsledků tabulky 2 sestaven plán peněžního toku výnosů a nákladů v podniku na rok, ve kterém má být dosažena vyrovnaná úroveň výnosů i nákladů 72 milionů Kč za rok, tj. 72000 tisíc Kč.

Tabulka č. 3: Sestavení plánu peněžního toku výnosů a nákladů na rok s plánovanými výnosy i náklady 72 mil. Kč, tj. v průměru 6 mil. Kč za měsíc v hodnoceném podniku s respektováním naměřeného měsíčního sezónního kolísání uvedeného v tabulkách 1 a 2.

Měsíc h	Výnosy celkem v měsíci			Náklady celkem v měsíci		
	% u_h z roku	u_h v tis. Kč	Kumulat. součet v tis. Kč	% u_h z roku	u_h v tis. Kč	Kumulat. součet v tis. Kč
I.	4,31	3103,2	3103,2	5,88	4233,6	4233,6
II.	2,85	2052,0	5155,2	5,82	4190,4	8424,0
III.	5,59	4024,8	9180,0	7,61	5479,2	13903,2
IV.	8,57	6170,4	15350,4	10,25	7380,0	21283,2
V.	7,54	5428,8	20779,2	9,04	6508,8	27792,0
VI.	7,94	5716,8	26496,0	8,24	5932,8	33724,8
VII.	9,25	6660,0	33156,0	8,24	5932,8	39657,6
VIII.	12,80	9216,0	42372,0	10,55	7596,0	47253,6
IX.	7,60	5472,0	49844,0	7,63	5493,6	52747,2
X.	13,22	9518,5	57362,5	10,08	7257,6	60004,8
XI.	11,27	8114,5	65477,0	9,14	6580,8	66585,6
XII.	9,06	6523,0	72000,0	7,52	5414,4	72000,0
Celkem	100	x	x	100	x	X

Pramen: Vypočtené údaje v tabulce 2

Hodnoty měsíčních výnosů i nákladů a jejich kumulativní součet od počátku roku jsou v tabulce 3 v tis. Kč. Při respektování naměřeného sezónního kolísání pro dosažené vyrovnané úrovně výnosů a nákladů na konci roku ve výši 72000 tis. Kč by výnosy na konci června v kumulativním součtu byly pouze 26496 tis. Kč a za stejné období (1. pololetí) by náklady byly již 33724,8 tis. Kč, tj. o více než 7 milionů Kč vyšší než příjmy. Tuto disproporci musí každý podnik aktivně řešit. Ve velkých podnicích je nejčastějším řešením přijetí krátkodobého úvěru na nedokončenou rostlinnou výrobu event. v kombinaci s vyžádáním zálohy od odběratele na nedokončenou rostlinnou výrobu. Pro plnění plánu výnosů a jeho průběžnou kontrolu by za měsíc únor byla splněním plánu úroveň výnosů 2052 tis. Kč (2,85% z ročního úkolu), kdežto za měsíc říjen je splněním plánu výnosů hodnota 9518,5 tis. Kč (13,22% z ročního úkolu). Kumulativní součty výnosů a nákladů od počátku roku umožňují kontrolu plnění plánu ročního úkolu za celou část roku po skončení každého měsíce.

ZÁVĚR

Sezónní předstih úrovně nákladů před úrovní příjmů v průběhu roku je typickým rysem zemědělské prvovýroby. Pro překlenutí přechodného nedostatku finančních prostředků na

krytí výrobních nákladů v průběhu roku mohou podnikatelé v zemědělské prvovýrobě volit ze čtyř základních variant řešení tohoto problému:

1. přijetí provozního krátkodobého úvěru na nedokončenou výrobu,
2. vytvoření rezervních finančních prostředků podnikatele z tržeb předchozího období (uložených na úrok),
3. zálohovaný prodej nedokončené výroby (zpravidla rostlinné) předem s inkasováním zálohy na dodávku smluvního množství výrobků (např. obilí po zasetí a vzejití porostu),
4. omezení osobních příjmů (tj. úhrady nákladů vlastní práce) v období převisu nákladů nad příjmy podniku.

Řešení s využitím variant 1 a 3 volí častěji právnické osoby podnikající v zemědělství, řešení s použitím variant 2 a 4 je vhodné častěji pro soukromé farmy řízené fyzickou osobou (přináší jim i určitou konkurenční výhodu).

Sestavení reálného cash flow, tj. peněžního toku v podniku v průběhu roku, je pro podniky zemědělské prvovýroby nezbytné pro včasné předcházení krizovým situacím.

Navržená metodika ověřená na datech konkrétního podniku umožnila změřit a vyhodnotit sezónní kolísání průměrných měsíčních výnosů a měsíčních nákladů. Naměřené vysoké sezónní kolísání těchto významných výrobních ukazatelů v podniku zemědělské prvovýroby umožnilo sestavit reálný plán peněžního toku podniku v průběhu roku a tudíž i následnou průběžnou kontrolu jeho plnění. Protože výrobní náklady v prvních 6 měsících roku opakovaně převyšují úroveň výnosů, je třeba včas přijmout opatření pro řešení přechodného nedostatku finančních prostředků na úhradu finančních nákladů. Čtyři možné varianty těchto opatření uvedli autoři. Průběžná kontrola plnění plánu výnosů a nákladů po ukončení každého měsíce umožňuje přijmout včas opatření pro řešení krizových situací, vyplývajících z event. neplnění očekávaných výrobních výsledků.

LITERATURA

- [1] BRABENEC V., ŠAŘECOVÁ P.: *Statistické metody v marketingu a obchodu – vybrané přednášky a příklady*. PEF ČZU v Praze. Reprografické studio PEF ČZU v Praze, 2007, ISBN 978-80-213-6747-6.
- [2] BRABENEC V., ŠAŘECOVÁ P.: Problémy agrárního sektoru ČR při připravovaných jednáních ČR o vstupu do EU. *Zemědělská ekonomika*, 44, 1998, (7), s. 289-293. Praha 1998, ISSN 01399-570X
- [3] BRABENEC V., ŠAŘECOVÁ P.: EU membership-problems and risk for the Czech agrarian sector, *Agric. Econom.*, 47, 2001(2), s. 78-81, Praha 2001, ISSN 0139-570X

Prof. Ing. Vladimír Brabenec, CSc.
Katedra statistiky
Provozně ekonomická fakulta
Česká zemědělská univerzita v Praze
Kamýcká 129
165 21 Praha 6-Suchdol, ČR
tel.: +420-224 38 22 33
brabenec@pef.czu.cz

RNDr. Pavla Šařecová, CSc.
Katedra statistiky
Provozně ekonomická fakulta
Česká zemědělská univerzita v Praze
Kamýcká 129
165 21 Praha 6-Suchdol, ČR
tel.: +420-224 38 22 53
sarecova@pef.czu.cz

Konkurenceschopnost agrárního zahraničního obchodu ČR

JAROSLAVA BURIANOVÁ

Anotace

V příspěvku je provedena analýza výsledků agrárního zahraničního obchodu ČR v období 2005 – 2006 s ohledem na konkurenceschopnost jednotlivých komodit. K tomu je využit indikátor RCA (Revealed Comparative Advantage). Pro 24 komodit je stanoveno pořadí podle hodnot RCA. K následné analýze, která umožňuje stanovit vliv cen i množství na celkový efekt čistého exportu je využita metoda logaritmického rozkladu. Výsledky jsou dokumentovány pro export piva - zvolenou komoditu.

Klíčová slova

konkurenceschopnost, agrární zahraniční obchod, RCA indikátor, logaritmický rozklad

Annotation

The analysis of Czech Republic agrarian foreign trade results in period 2005-2006 was accomplished. The indicator RCA (Revealed Comparative Advantage) was used for this purposes. Sequence for 24 commodities according to RCA value is determined. The method of logarithmic decomposition is used for follow-up analysis. The impact of prices and quantity to total effect of net export can be determined. The results are documented for export of beer – chosen commodity.

Keywords

competitiveness, agrarian foreign trade, RCA indicator, logarithmic decomposition

ÚVOD

V posledních letech je věnována stále větší pozornost otázkám konkurence a konkurenceschopnosti jednotlivých komodit agrárního zahraničního obchodu. Zahraniční obchod významně ovlivňuje výkonnost národního hospodářství každé vysoce otevřené ekonomiky, tedy i ČR. Zahraniční obchod a konkurence představují podobně jako technologický pokrok základní zdroje hospodářského růstu a podněty soustavně probíhajících strukturálních změn.

1 CÍL A METODIKA

Cílem příspěvku je provedení analýzy agrárního zahraničního obchodu s ohledem na konkurenceschopnost jednotlivých komodit v tomto procesu a dále předložit možnost podrobnější analýzy, která umožňuje stanovit vliv cen i množství na celkový efekt čistého exportu. Pro ocenění byl využit ukazatel RCA - ukazatel zjevné konkurenční výhody (Revealed Comparative Advantage)

Využití indikátoru RCA:

Koncepci vyjádřil její autor B.Balassa [1] takto:

$$RCA = ((EX_j - IM_j) / (EX_j + IM_j)) * 100$$

EX_j a IM_j ...hodnoty vývozu a dovozu agrárního zahraničního obchodu j-té komodity do všech zemí. Za konkurenceschopné komodity tj. které se úspěšně uplatňují v exportu lze považovat takové, které ve sledovaném období dosáhnou vyrovnaných vysokých kladných hodnot indexu RCA. Jako komodity s nekonkurenceschopným postavením na trhu resp. kterým nelze konkurovat pro jejich výsadní dovozní postavení možno hodnotit ty, jejichž hodnoty indexu RCA se dlouhodobě pohybují ve vysoce záporných číslech [2].

Pro následnou analýzu, která umožňuje stanovit vliv cen i množství na celkový efekt čistého exportu možno využít metodu logaritmického rozkladu.

Logaritmický rozklad:

Označíme-li EX export, IM import, $X = EX - IM$ čistý export, P cenu, Q množství s indexy E pro export a I pro import, dále Δ jako změnu veličiny a I pro indexovou hodnotu (podíl),

pak I_{EX} je meziroční index hodnoty exportu, I_{PE} - meziroční index ceny exportu,

I_{QE} - meziroční index množství exportu a analogicky totéž platí pro import (I_{PI}, I_{QI}).

Pak syntetický model analýzy čistého exportu logaritmickým rozkladem vychází ze schématu:

$$\Delta X = \Delta EX - \Delta IM \quad \text{pro} \quad EX = P_E \cdot Q_E \quad IM = P_I \cdot Q_I$$

$$\Delta EX = \Delta EX_{PE} + \Delta EX_{QE} \quad \text{a analogicky pro import} \quad \Delta IM = \Delta IM_{PI} + \Delta IM_{QI}$$

a v souhrnné rovnici

$$\Delta X = \frac{\ln I_{PE}}{\ln I_{EX}} \cdot \Delta EX + \frac{\ln I_{QE}}{\ln I_{EX}} \cdot \Delta EX - \frac{\ln I_{PI}}{\ln I_{IM}} \cdot \Delta IM - \frac{\ln I_{QI}}{\ln I_{IM}} \cdot \Delta IM$$

jednotlivé členy udávají vliv ceny a množství exportu a ceny a množství importu na změnu čistého exportu. Pak logicky také

výraz $\Delta EX_{PE} - \Delta IM_{PI}$ určuje cenové vlivy vývozu a dovozu na čistý export a

výraz $\Delta EX_{QE} - \Delta IM_{QI}$ určuje vlivy množství vývozu a dovozu na čistý export.

Vlivy mohou být sčitatelné za jednotlivé srovnatelné komodity do větších agregátů zemědělského i potravinářského čistého exportu. Lze je rovněž vyjádřit v % celkového čistého exportu ΔX .

2 VÝSLEDKY ANALÝZY

V následujících Tab.1 a Tab.2 je pro 24 komodit podle číselné identifikace CN shrnuta hodnota exportu a importu v mil.Kč, uvedeno saldo, obrat, hodnota indexu RCA a stanoveno pořadí počínaje nejvyšší kladnou hodnotou. U vysokých kladných hodnot se s úspěchem realizuje export ve srovnání s dovozem. Typické dovozní komodity mají index výrazně v záporných číslech.

Tab. 1. Hodnota ukazatele RCA za ČR pro jednotlivé komodity v roce 2005

CN	Název zboží	Export 2005	Import 2005	Saldo (EX-IM)	Obrat (EX+IM)	RCA 2005	Poř. číslo
1	Zvířata živá	3 754,4	1 063,5	2 690,9	4 817,9	55,85	2
2	Maso a droby požitelné	2 871,8	10 247,9	-7 376,1	13 119,7	-56,22	21
3	Ryby, korýši, měkkýši a ostatní vodní bezobratlovci	1 283,7	1 828,9	-545,2	3 112,5	-17,52	12
4	Mléko, vejce, med, výrobky jable živočišného původu	9 810,6	7 266,6	2 544,0	17 077,2	14,90	7
5	Výrobky živočišného původu jinde neuvedené	433,1	961,9	-528,8	1 395,1	-37,91	16
6	Rostliny živé a výrobky květinářské	326,2	2 582,8	-2 256,6	2 909,0	-77,57	24
7	Zelenina, rostliny, hlízy, kořeny požitelné	1 312,2	6 838,8	-5 526,7	8 151,0	-67,80	22
8	Ovoce, ořechy, jable slupky citr. plodů, melounů	3 346,2	11 294,1	-7 947,9	14 640,4	-54,29	20
9	Káva, čaj, maté, koření	825,9	2 320,8	-1 494,9	3 146,8	-47,51	19
10	Obilí	6 656,2	1 143,4	5 512,9	7 799,6	70,68	1
11	Výr. mlýnské, slad, škroby, inulin, lepek pšeničný	1 973,9	654,6	1 319,3	2 628,5	50,19	3
12	Olejnata semena, plody, rostliny léčivé, průmysl sláma apod.	4 497,9	2 369,1	2 128,9	6 867,0	31,00	5
13	Šelak, gumy, pryskyřice aj. šťavy, výtažky rostl.	747,4	513,6	233,8	1 261,0	18,54	6
14	Materiály rostlinné pletací aj. výrobky rostlinné	3,7	26,7	-23,0	30,4	-75,57	23
15	Tuky, oleje živočišné a rostlinné, pokrmové vosky	2 055,6	3 693,7	-1 638,1	5 749,3	-28,49	13
16	Přípravky z masa, ryb, korýšů aj. vodních bezobratlatlovců	1 873,9	2 650,0	-776,1	4 523,9	-17,15	11
17	Cukr a cukrovinky	8 073,1	3 659,4	4 413,7	11 732,5	37,62	4
18	Kakao a přípravky kakaové	2 727,1	5 024,6	-2 297,5	7 751,6	-29,64	14
19	Přípravky z obilí, mouky, škroby, mléka, pečivo	3 280,8	6 505,4	-3 224,6	9 786,2	-32,95	15
20	Přípravky ze zeleniny, ovoce, ořechů	2 017,7	4 641,0	-2 623,3	6 658,6	-39,40	17
21	Přípravky potravinové různé	6 258,8	8 741,2	-2 482,4	15 000,0	-16,55	10
22	Nápoje, tekutiny lihové, ocet	7 356,4	6 979,2	377,2	14 335,7	2,63	8
23	Zbytky, odpad v potravinářském průmyslu, krmivo	2 883,0	7 017,3	-4 134,3	9 900,3	-41,76	18
24	Tabák, náhražky tabákové vyrobené	3 465,0	4 754,5	-1 289,5	8 219,5	-15,69	9

Zdroj: VÚZE a vlastní výpočty [3]

Tabulka č.1 shrnuje výsledky agrárního zahraničního obchodu České republiky za období 2005. Počet kladných položek v roce 2005 byl 8, počet záporných položek převažuje a činil 16 komodit..

Tab. 2. Hodnota ukazatele RCA za ČR pro jednotlivé komodity v roce 2006

CN	Název zboží	Export 2006	Import 2006	Saldo (EX-IM)	Obrat (EX+IM)	RCA 2006	Poř. číslo
1	Zvířata živá	3 913,8	1 029,4	2 884,4	4 943,1	58,35	1
2	Maso a droby požitelné	2 713,7	10 566,1	-7 852,4	13 279,7	-59,13	20
3	Ryby, korýši, měkkýši a ostatní vodní bezobratlovci	1 366,5	2 005,9	-639,4	3 372,4	-18,96	10
4	Mléko, vejce, med, výrobky jedlé živočišného původu	12 572,1	8 532,2	4 039,9	21 104,3	19,14	5
5	Výrobky živočišného původu jinde neuvedené	531,2	1 066,8	-535,6	1 598,1	-33,52	15
6	Rostliny živé a výrobky květinářské	328,4	2 612,5	-2 284,1	2 941,0	-77,66	24
7	Zelenina, rostliny, hlízy, kořeny požitelné	1 936,5	8 752,8	-6 816,2	10 689,3	-63,77	22
8	Ovoce, ořechy, jedlé slupky citr. plodů, melounů	2 528,1	10 437,5	-7 909,4	12 965,6	-61,00	21
9	Káva, čaj, maté, koření	1 141,5	2 686,4	-1 544,9	3 827,8	-40,36	18
10	Obilí	5 564,0	2 240,1	3 323,8	7 804,1	42,59	3
11	Výr. mlýnské, slad, škroby, inulin, lepek pšeničný	2 056,9	666,0	1 390,9	2 722,9	51,08	2
12	Olejnata semena, plody, rostliny léčivé, průmysl sláma apod.	3 416,6	2 722,4	694,3	6 139,0	11,31	6
13	Šelak, gummy, pryskyřice aj. šťávy, výtažky rostl.	585,4	469,2	116,2	1 054,6	11,02	7
14	Materiály rostlinné pletací aj. výrobky rostlinné	5,2	28,6	-23,4	33,8	-69,39	23
15	Tuky, oleje živočišné a rostlinné, potravní vosky	2 613,9	4 289,9	-1 676,0	6 903,9	-24,28	11
16	Přípravky z masa, ryb, korýšů aj. vodních bezobratlovců	1 805,1	3 104,2	-1 299,2	4 909,3	-26,46	12
17	Cukr a cukrovinky	6 796,3	3 806,4	2 989,9	10 602,8	28,20	4
18	Kakao a přípravky kakaové	3 061,5	5 615,8	-2 554,3	8 677,2	-29,44	13
19	Přípravky z obilí, mouky, škroby, mléka, pečivo	3 736,7	6 873,8	-3 137,1	10 610,4	-29,57	14
20	Přípravky ze zeleniny, ovoce, ořechů	2 187,6	5 342,3	-3 154,7	7 529,9	-41,90	19
21	Přípravky potravní různé	6 091,1	8 754,1	-2 663,0	14 845,2	-17,94	9
22	Nápoje, tekutiny lihové, ocet	8 354,3	7 830,6	523,7	16 185,0	3,24	8
23	Zbytky, odpad v potravní průmyslu, krmivo	3 124,4	7 029,6	-3 905,2	10 154,0	-38,46	17
24	Tabák, náhražky tabákové vyrobené	2 687,5	5 401,7	-2 714,2	8 089,3	-33,55	16

Zdroj: VÚZE a vlastní výpočty [3]

Počet položek kladných (s převahou exportu) a záporných (kde je převaha importu) je opět v poměru 8 : 16.

Tab. 3: Pořadí nejvyšších hodnot RCA v AZO ČR celkem za období 2005 - 2006

Pořadí komodit		1	2	3	4	5
	2005	CN 10	CN 1	CN 11	CN 17	CN 12
	2006	CN 1	CN 11	CN 10	CN 17	CN 4

Z tab.3 vidíme, že nejvyšších hodnot RCA v ČR v agrárním zahraničním obchodě dosahuje komodita CN 1 (Zvířata živá), CN 10 (Obilí) a CN 11 (Výr. mlýnské, slad, škroby, inulin, lepek pšeničný).

Logaritmický rozklad.

V příložené tabulce je dokumentováno využití metody logaritmického rozkladu pro zvolenou komoditu - pivo.

Tab. č. 4: Rozklad čistého exportu piva – celkem

Výchozí údaje							
	hodnota vývozu EX	množství vývozu Q _E	cena vývozu P _E	hodnota dovozu IM	množství dovozu Q _I	cena dovozu P _I	čistý vývoz X (EX - IM)
	mil. Kč	t	Kč/t	mil. Kč	t	Kč/t	mil. Kč
2005	3655,82	3141214,82	1163,82	288,38	215619,23	1337,46	3367,44
2006	4104,86	3628925,10	1131,15	278,61	201542,65	1382,37	3826,25
Výsledky rozkladu (v mil. Kč)							
	změna X	změna EX	změna IM	vliv změny	vliv změny	vliv změny	vliv změny
	ΔX	ΔEX	ΔIM	ΔQ _E na X	ΔP _E na X	ΔQ _I na X	ΔP _I na X
2005, 2006	458,81	449,04	-9,78	559,41	-110,37	-19,14	9,36

Zdroj: VÚZE, vlastní výpočty

U komodity, piva, v období 2005 – 2006 vzrostl čistý export o 458,81 mil.Kč. Na tomto růstu se podílel především růst exportu o 449,04 mil.Kč a kladně pokles dovozu (9,78 mil.Kč). Hodnota exportu vzrostla především vlivem růstu vyvezeného množství (559,41 mil.Kč), malý pokles ceny exportu snížil bilanci čistého exportu o 110,37 mil.Kč. Menší množství dovozu přispělo také kladně k celkové bilanci (19,14 mil.Kč), vyšší ceny dovozu měly negativní vliv (-9,36 mil.Kč). Celkový vliv množství na celkové bilanci byl pozitivní (578,55 mil.Kč), a celkový vliv cen pak negativní (-119,73 mil.Kč).

ZÁVĚR

Kromě porovnání komodit z hlediska „úspěšnosti“ exportu je zajímavé si všimnout, jak se realizoval agrární export z hlediska celkového obrátu. Celkový obrát v roce 2005 byl přes 180 mld. Kč a v roce 2006 již 191 mld.Kč.

Analýzy agrárního zahraničního obchodu jsou velmi užitečné. Získané informace napomáhají orientaci, jak by se měla struktura agrárního zahraničního obchodu vyvíjet v dalších letech.

Výsledky analýz by měly napomáhat zvýšení konkurenceschopnosti a efektivnosti agrární produkce České republiky.

LITERATURA

- [1] BALASSA, B.: *Revealed Comparative Advantage Revisited: An Analysis of Relative Export Shares of the industrial Countries, 1953–1971*, Manchester School, 1977, č.45 s. 327 – 344.
- [2] BURIANOVÁ, J.: *Volba a hodnocení ukazatelů konkurenceschopnosti agrárního zahraničního obchodu*. In: Sborník z mezinárodní konference Firma a konkurenční prostředí 2005, KONVOJ, spol.s.r.o., Brno, ISBN 80-7302-099-8, 2005, str.7-13.
- [3] POHLOVÁ, K., ZDRAŽÍLEK, T.: *Výsledky agrárního zahraničního obchodu ČR v letech 2004, 2005 a 2006* VÚZE, Praha.

Poznatky uvedené v daném příspěvku vyplynuly z řešení výzkumného záměru MSM 6046070906 Ekonomika zdrojů českého zemědělství a jejich efektivní využívání v rámci multifunkčních zemědělsko- potravinářských systémů.

Ing. Jaroslava Burianová
Česká zemědělská univerzita v Praze
Kamýcká 129
Praha 6 – Suchbátka
tel: +420224382333
burianova@pef.czu.cz

Knowledge Management as Tool of Change Resistance Elimination of SMEs

IVANA BUTORACOVÁ ŠINDLERYOVÁ, LENKA GOGO VÁ

Anotácia

Táto vedecká štúdia vychádza z dvoch základných hypotéz, a to že zmena v organizácii vyvoláva odpor u tých, ktorí sú ňou priamo negatívne zasiahnutí, čo je zrejme následkom straty zodpovednosti, štatútu, sily či príjmu. Manažment znalostí je nástrojom zníženia tohto odporu zhodnotením kompetencie, motivácie a zodpovednosti. Predmetom daného skúmania je jednotlivec, avšak nie z hľadiska jeho individuálneho správania, ale zhodnotenia jeho vlastníctva – napríklad znalostí. Pri analýze ľudského správania je nutné zohľadniť a vziať do úvahy individuálne prostredie jednotlivca, na základe ktorého nielen môže, ale i musí byť formovaný nový model manažmentu znalostí zdokonaľujúci prístup k manažmentu zmeny v organizácii.

Kľúčové slová

manažment znalostí, individualizmus, hodnota, zmena, odpor

Annotation

The research would be based on two hypothesis. Corporate change produces resistance from those who feel negatively affected by that. This can be due to a loss of responsibility, status, power or income. Knowledge Management is a tool to reduce resistance by evaluating individual competence, motivation and responsibility. The subject of analysis is the individual. While change management literature focuses on individual behaviour, knowledge management refers to human assets, like explicit knowledge. If knowledge management is considered to be a tool in order to manage corporate change processes, then it must be extended to the issue of human behaviour. The purpose of this research is to outline the need of developing a new model of knowledge management, which might improve the management of change in corporate organisations.

Keywords

knowledge management, individual, value, change, resistance

ÚVOD

Globalisation and the move towards a knowledge-based society are further accelerating the pace of economic restructuring, bearing the risk of skills erosion and social exclusion. A positive management of economic and social change is becoming a top priority for employment policy /Commission Communication “The future of the European Employment Strategy”/. Regional authorities and SME intermediaries - organisational stakeholders – have great responsibility to support such positive management of economic and social change for SMEs. From a helicopter - or even spacecraft - point of view a defined group of SMEs /for instance within a sector or in a collaborative supply chain relationship/ could be seen as forming a highly decentralized corporate group. Like any other enterprise or part of a corporate group SMEs are consequently affected by changes in international markets, by industry's decisions to relocate, merge, adopt new global sourcing policies, etc. SMEs which to-date have no international experience are affected by changes on their home markets, increased competition or the /in/ability to start looking for new markets for their own products.

1 WHERE DOES THE NEED FOR CHANGE COME FROM?

SMEs which often are at the receiving end of industrial restructuring processes risk to lose market share, scope of action, innovative potential, qualified staff and finally their existence because they usually do not have sufficient resources to buffer the impact of industrial restructuring. However, while each individual SME might be hit only slightly the macro- and socioeconomic effects across the sector or within the region will, nevertheless, be considerably greater. Therefore there is an obvious need for the change supported from the external surrounding. A possible solution stands in creating a project in which a private company partner would develop and successfully implement online support tool and offers - in co-operation with banks and public authorities - individualized support to SMEs for internationalisation and management issues. All private, public and research partners join their forces to co-ordinate information and competences spread among them and in doing so create a targeted internationalisation management system which would be topped up by generating an innovation management system and methodology from the tested internationalisation scheme. Instead of single - even if locally connected in networks - consultancy units dealing with single - even if recurring - SME questions a systematic organisational approach will be developed. The idea is to emulate headquarter of a /virtually/ multinationally operating enterprise. By providing better and more efficient flow of information, better communication, international exchange of and access to information and by creating a new kind of relationship between SMEs and SME intermediaries we might open a completely new chapter in SME restructuring processes which would unify the main aspects: promotion of internationalisation and innovation in SMEs by clustering them and thus generating, industry efficient economies/SMEs of scale where intermediaries play the role of the SMEs' back office.

The process of internationalisation and innovation management in SMEs can also be considered an interrupted and interruptible process. A phased networked approach where intermediaries provide the necessary back up to assist SMEs at the exact point where they stand in their internationalisation process therefore appears to be a suitable method for successful, sustainable and cost efficient support to SME restructuring processes. It is not only an issue of global market places, finding access to supply or demand markets in the neighbouring country or any other market in the internal market of the EU is - for a variety of reasons - difficult or even impossible. For small and micro enterprises - which might be seen as the project target group - with between 1-50 employees the barriers to internationalisation vary between the different countries but language is one of the first barriers. Others are technical norms and standards, taxation issues and, quite plainly and just as effectively, the lack of access to information and contacts / potential partners.

2 PRESUMPTIONS FOR SUCCESS/FAILURE

A network of SMEs is more resistant to external challenges, since it can cushion the impact of restructuring and globalisation by combining a variety of skills and allowing for swift action. Networking between SMEs, be it in clusters or supply chains, regionally or internationally requires a process of constant learning, owner/managers of SMEs cherish their independence and may find it hard to give in to collective strategies. SMEs as well as SME intermediaries will need to learn to anticipate change and develop suitable reactions and back up mechanism through which to cut reaction time to external and structural challenges, to be piloted on two topics: internationalisation and innovation. SME intermediaries must develop an efficient back office for SMEs, long term challenges must be analysed and efficient tools must be developed in advance for the implementation by SMEs when they need them.

„The art of management is not to motivate people but to awaken their individual motivation by creating an environment in which people identify themselves with the company.“

3 KNOWLEDGE MANAGEMENT

Knowledge Management comprises a range of practices used by organizations to identify, create, represent, and distribute knowledge for reuse, awareness and learning. It has been an established discipline since 1995 with a body of university courses and both professional and academic journals dedicated to it. Most large companies have resources dedicated to Knowledge Management, often as a part of 'Information Technology' or 'Human Resource Management' departments, and sometimes reporting directly to the head of the organization. As effectively managing information is a must in any business, Knowledge Management is a multi-billion dollar world wide market. Knowledge Management programs are typically tied to organizational objectives and are intended to achieve specific outcomes, such as shared intelligence, improved performance, competitive advantage, or higher levels of innovation. One aspect of Knowledge Management, knowledge transfer, has always existed in one form or another. Examples include on-the-job peer discussions, formal apprenticeship, discussion

forums, corporate libraries, professional training and mentoring programs. However, with computers becoming more widespread in the second half of the 20th century, specific adaptations of technology such as knowledge bases, expert systems, and knowledge repositories have been introduced to further simplify the process.

Since intangible resources are considered to be a major source of sustainable competitive advantage, knowledge has emerged into a primary topic in strategic management. The importance of knowledge becomes evident if we look at corporate change processes, i.e. process innovations. Knowledge is a factor which pushes innovation and either drives the company or instead, puts a halt on progress if people do not follow and they reject cooperation. Employees themselves become personal barriers of change. An overview of research on knowledge shows that most studies emphasize, on the one hand, the process of knowledge creation and on the other hand, the organizational prerequisites needed for the knowledge creation process. Different theoretical streams back up this research and can be classified into three groups: the organizational learning theory, the resource based theory of the firm and the knowledge creation theory. All these theories analyze knowledge from the organizational perspective focussing on the creation, administration and dissemination of knowledge. Management and organizational theory has developed knowledge management tools, based on the different approaches mentioned above and enriched by technical details of knowledge management implementation. Ever since then, human resource and information technology experts have dominated the academic discussion by polarizing between personalization and codification strategy.

4 AN INDIVIDUAL AS SUBJECT OF RESEARCH

So far, as the discussion has dealt mainly with organizational and technical details, management problems resulting from individual behaviour have not been considered. The objective of knowledge management has been to create organizational knowledge so as to increase, on the one hand, the effectiveness of human capital through knowledge sharing and knowledge synergies and, on the other hand, to improve organizational flexibility concerning change and innovation. Within this framework, the individual is expected to be cooperative in his/her attitude concerning his/her participation in knowledge management as well as in processes of change. But what happens in the case of uncooperative behaviour? Literature on change management shows that new organizational processes may cause resistance to change from single persons or groups, when it comes to the moment of implementation. Conceptually well-defined process innovations can fail because of a reserved or negative individual attitude towards innovation. A frequently proposed solution in change management literature is to change people's attitude so as to change behaviour through detecting change agents. If a critical mass of employees changes its attitude, the entire organization will change. In this way, change is an experience of conversion of minds. But reality shows that attitudes change very slowly and arise from the individual assessment of situations. In fact, individual behaviour is shaped by motivation and organizational roles which people play and which have

an influence on evaluation through perception and experience. Instead of emphasizing directly on attitude, the focus must be on people's roles. An effective way to change behaviour is to put the employee into a new organizational context with formally defined tasks, responsibilities and relationships. If the new role matches individual expectations and preferences, he/she is motivated to change his/her attitude. But once again, what happens if the employee does not see this match?

Often, new situations in fast changing environments can cause some wicked problems, where the percentage of unknown or uncertain variables and relationships are difficult to define, and are highly subjective. Such a situation can result in inefficiency and may lead to missed opportunities. The objective of this study is to develop an instrument which helps business decision makers to improve the management of change by reducing individual resistance to change. The core component of such an instrument is the traditional concept of knowledge management, because it manages the key parameter for innovation and change - knowledge. But as mentioned above, traditional knowledge management is mainly focussed on organizational issues and refers to the establishment of organizational parameters to stimulate knowledge creation and sharing. The assumption is that parameters which influence individual behaviour should be integrated into a modified extended model of knowledge management in order to discover personal barriers of change. This new tool helps decision makers to improve efficiency in managing human capital and as a result, maintain or increase the competitive advantage of the company. A firm can increase its flexibility and adaptability in a rapidly changing business environment by focussing on the efficiency of knowledge management activities.

5 THE CONCEPTUAL APPROACH TO INDIVIDUALITY – RESEARCH BASIS

The conceptual starting point of this research is the economic theory of human behaviour. According to this theory, individuals are rationally maximizing beings within an institutional framework of norms and rules, which determine the individual activity scope. Rational choice theory makes the point on three issues: Rationality, evaluation and maximization. Within the theoretical context, individual rationality is the ability to learn from mistakes and to avoid repeating the same error consistently. A second point is that individuals weigh the pros and cons of alternatives and choose those alternatives that make them better off -... people do not act capriciously and reflexively. Finally, maximisation is the decision rule that brings the decision process to an end. The rule is result oriented and its purpose is to increase the individual's welfare. Maximisation is the most exclusive rule in individual behaviour, because the only authority on this decision is the individual him or herself and his/her understanding of personal welfare. Due to the underlying assumption of rationality, this approach provides some clear decision rules and contributes to identifying cooperative or uncooperative behaviour. It is the individual benchmark compared to others, which defines the degree of personal satisfaction.

The individual environment consists, on the one hand, of people surrounding the individual and, on the other hand, of rules, standards and norms, which co-ordinate the interaction between the members of a group, organization or society. These institutions limit the individual activity scope, but also provide security and stability for individual decision-making. The research model focuses on the individual, whose behaviour is driven by rational calculations of their own self-interest. In this sense, individuals behave like investors, who spend their scarce resources on the economically most attractive alternative. Individual decision-making follows the economic philosophy of utility maximization under the restrictions of limited resources and the social conditions of the environment.

Changes in the work environment initiate a process of individual reflection concerning expected costs and benefits. Depending on the result, the individual accepts or resists change. From this moment, the individual decision shifts to the organizational level and the process affects the organizational dimension. The company, which consists of a personnel, technological and organizational structure, has to manage individual reaction to change. In 1187 the case of a negative attitude towards change, reasons can be found by applying the conceptual logic of economic theory of human behaviour to the specific situation. This received information can be used to improve the matching of individual preferences and work environment. Knowing individual parameters of behaviour within the work environment allows us to discover uncooperative behaviour already in advance. In contrast to the traditional knowledge management, the modified, extended model also responds to uncooperative behaviour, which arises when the individual's preference function is not in line with organizational objectives.

The first assumption of this research is that corporate change raises a conflict if it damages the agreed equilibrium between company and employee. It should be pointed out that on the one hand, people are prepared to cope with organisational change if they see the benefit and purpose. But this means, on the other hand, that people are not prepared and perhaps not willing to change if they do not see the benefit. The aim of this paper is to discuss the issue of resistance to corporate change by focussing on parameters of behaviour. The second assumption is that an individualized concept of the knowledge management is a tool for reducing resistance through identifying and analyzing tangible and intangible parameters of individual behaviour. In doing so, it becomes a management tool with a broad scope of application. The integration of parameters of individual behaviour extends the concept from the organizational knowledge perspective to the broader view of individual decision-making. Knowledge evolves into a holistic strategy tool which helps to identify cooperative and uncooperative behaviour.

The study is based on a literature survey, including in a first step, the economic theories of human behaviour. This helps to define parameters of behaviour and to explain in which direction – against or in favour of change – they influence behaviour. The disadvantage that economic theory of individual behaviour reduces the complexity of behaviour, must be

contrasted with the fact that the homo oeconomicus is a construct to measure decision behaviour.

6 STEPS OF INDIVIDUAL'S DECISION MAKING PROCESS

Individual decision-making contains the three steps perception, interpretation and evaluation. Changing environments have an impact on decision parameters, which can be classified into three categories:

- Parameters referring to the individual himself/herself - individual level,
- Parameters referring to the relation between people - inter-individual level,
- Parameters describing the institutional environment - environmental level.

The category of individual parameters consists of elements which describe the personal characteristic of the individual knowledge asset. Knowledge specialization and experience are components of the human capital which determines the value within the corporate value chain. According to the employee's marginal productivity, he/she is a strong or weak asset for the company. Although there is a huge discussion on the subject of knowledge company and knowledge economy, the literature generally refers basically to organizational aspects, without putting emphasis on the integration of the smallest and decisive unit concerning knowledge - the individual. Apart from the importance of knowledge specialisation and experience, age is a factor which needs to be considered, when investment in human capital is expected. Following the economic approach, the age of an employee defines the remaining period necessary to calculate the return on knowledge investment.

A further element, belonging to the individual category, is opportunity costs. To take a decision means to chose between different opportunities. Following maximisation behaviour the benefit from the chosen alternative should be higher then the cost of the second best opportunity. Any commitment which hinders the selection of first best alternatives, reduces motivation and personal involvement in processes. The second category refers to the relationship between individuals and contains elements which are related to management styles or personal benchmarks. While the management aspect focuses on the issue of uncertainty due to a lack of involvement in corporate decision-making, personal benchmarks deal with the issue of responsibility and image and how somebody is socially and economically ranked compared to others. Increasing uncertainty or a descent in ranking, raises intangible costs, which once may have had a direct impact on individual income and, therefore, may turn into tangible costs. The third category refers to the environment which surrounds the employee and which is determined by formal and informal institutions. In change processes, organizational institutions which regulate the relationships between employee and company can be affected. Typical areas are internal communication, training standards, job evaluation, selection criteria of personnel, financial remuneration system, planning of staff, leadership, career plans and the organization of work. Changing or

disappearing rules in these areas contribute to individual uncertainty and make it difficult to interpret and evaluate the new situation after change.

The identified elements of the three categories influence individual decision-making in change processes and need to be integrated in the knowledge management model in order to identify cooperative or uncooperative behaviour. In doing so, the knowledge management turns into a broad management tool, not only for knowledge generation and dissemination, but also for the management of change and innovation.

7 DEVELOPING THE NEW MODEL IN RELATION TO TRADITIONAL ONE

Previous models of knowledge management differ on one hand in their practical approach and on the other hand, on the bandwidth of distinguished perspectives on the topic. A practitioner focus, however, with a narrow perspective on the evaluation of intellectual capital, is the Skandia navigator. The Swedish company became an example of how to identify the value of knowledge in relation to five key areas of success: Finance, customers, process, innovation and human resources. Concentrated on human resource management, communities of practice put emphasis on the creation of focus groups for problem solving. The purpose of these groups is to deepen knowledge and gain expertise in concrete fields.

A practical but more holistic model of knowledge management was developed by the Centre of Corporate Innovation and Development in Spain. The model integrates the different elements of organizational culture and strategic vision, people, technology and knowledge processes and recognizes them as fundamental for the implementation of knowledge management. The model combines the corporate learning process with the process of problem solving, stating that people learn when working on specific problems. A stronger academic focus looks at the knowledge conversion model, which describes the process of knowledge creation by passing through the different types of knowledge. Finally, the emphasize should be put on the importance of knowledge for the potential capacity of a company and they have developed the absorptive capacity model. The central point is that due to frequent changes in the corporate environment, knowledge potentials maintain the organization's strategic flexibility and, in doing so, support the competitive advantage.

Despite their different focus, the above mentioned models do not include individual behaviour as a particular element. This raises the problem that the application of knowledge management-techniques itself can fail due to unco-operative behaviour of employees and that the knowledge mmanagement-tool cannot be used for the management of staff in the innovation processes. This seems to be contradictory, considering knowledge as a key element of innovation and having all knowledge managerial tools available. The conclusion is that, conceptually, the existing knowledge management must go beyond current concepts in order to extend its applicability for management.

CONCLUSION

To meet the challenges of change processes with knowledge management, the traditional model perspective has to be broken down from the organizational to the individual level. This means integrating individual behaviour and decision-making, the asset aspect and the meaning of individual roles in organizations into an individualized concept of knowledge management. The basis of the new model is given by Chandler, who indicates knowledge and motivation as the central figures of individual competence. The point is that knowledge has to be managed in such a way that the employee can achieve his/her own objectives and that the company can benefit from this synergy. However, this is an ambitious goal, especially in changing organizations, and requires information about what drives people and in which direction. The conclusion is that the core element of an individualized knowledge management-model is the quality of individual knowledge, its use in organizational processes and the income it produces for the knowledge owner. On the individual level, the task of knowledge management is to define the individual knowledge performance through an analysis of specialization and work experience.

LITERATURE

- [1] BREZINA, L. Manažment vedomostí: realita za marketingovými soğanmi. *Info-trendy*, č. 4/1999, s.31.
- [2] KOTULIČ, R. Modely ekonomického rastu a ich vplyv na rozvoj regiónu. *CD z 8. medzinárodnej vedeckej konferencie „Trendy v systémoch riadenia podnikov“*, Košice: TU v Košiciach, 2005, CD nosič, ISBN: 80-8073-359-7.
- [3] RÁKOŠ, J. Inovácie a ich význam pre MSP. *Manažment 2006 : teória, trendy a prax : medzinárodná vedecká konferencia*, s. 52 – 59. Prešov : Prešovská univerzita, 2006. ISBN 80-8068-512-6.
- [4] SOJKA, L. Metódy merania intelektuálneho kapitálu. *Zborník z vedeckého seminára „Nové trendy vo vzdelávaní manažérov.“* L. Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl, 2006. ISBN 80-8040-295-X.
- [5] ŠIRÁ, E. Manažment znalostí a znalostní pracovníci. *Zborník z medzinárodnej Baťovej doktorandskej konferencie*, Zlín, 2007. ISBN 978-80-7318-529-9.
- [6] ŠUKALOVÁ V., PONIŠČIAKOVÁ, O. Znalostná ekonomika ako zdroj konkurencieschopnosti. *Ekonomické znalosti pro tržní praxi*, s. 268–271, ISBN 80-244-1468-6.
- [7] MRVOVÁ, K.: Analýza vybraných osobitostí manažmentu cestovného ruchu a ich aplikácie v praxi. *Zborník príspevkov. Ekonomické znalosti pro tržní praxi*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. 310 s. ISBN: 80-244-1468-6
- [8] M. Demo , O. Hronec, M. Tóthová et. al. (P.Adamišín) : Udržateľný rozvoj. 1. vyd. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2007. 440 s. ISBN 978-80-8069-826-3
- [9] VEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN: 80-7261-029-5.

Príspevok bol spracovaný v rámci projektu VEGA č. 1/4638/07.

Ing. Ivana Butoracová Šindleryová
Fakulta manažmentu PU v Prešove
ivkasindleryova@yahoo.com

Mgr. Lenka Gogová
lenka.gogova@gmail.com

Důležitost zájmových skupin a hospodářská úspěšnost podniků

ONDŘEJ ČÁSTEK

Anotace

Předložený text předkládá první výsledky zkoumání vztahu důležitosti zájmových skupin a hospodářské úspěšnosti podniku. Krátce shrnuje teoretické základy tohoto zkoumání a přistupuje k popisu shluků podniků definovaných na základě hospodářské výkonnosti z pohledu stakeholderského přístupu a následně i testuje hypotézy o vztahu důležitosti zájmových skupin a hospodářské úspěšnosti podniků.

Klíčová slova

stakeholderský přístup, teorie zájmových skupin, hospodářská úspěšnost podniků, konkurenceschopnost

Annotation

The submitted text presents first results of researching relationship of stakeholder importance and economical success of companies. It summarizes in short the theoretical bases of this part of the objective research, describes clusters of companies defined by economical success from the view of stakeholder approach; and last but not least testes hypothesis about the relationship of stakeholder importance and economical success of companies.

Keywords

stakeholder approach, economical success of companies, competitiveness

ÚVOD

Cílem tohoto příspěvku je prezentovat část výsledků empirického šetření konkurenceschopnosti české ekonomiky. Jedná se o komplexní výzkum, jenž je nyní realizován na datech ze 432 podniků splňujících stanovené požadavky. Výzkum jako celek má za cíl formulovat klíčové faktory, které podporují konkurenceschopnost na podnikové úrovni. K tomu byl použit stakeholderský model jako optika nazírání na podnik. Zároveň byly položeny i otázky týkající se důležitosti jednotlivých zájmových skupin, jejichž vyhodnocení tvoří jádro tohoto příspěvku.

1 PROBLÉMOVÁ OBLAST

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

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

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

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

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

Posledním faktorem pak jsou národní a podniková kultura, projevující se například v úrovni důvěry nebo soudržnosti na různých úrovních. Vysoká důvěra v ekonomice znamená nižší transakční náklady a lepší platformu pro kvalitnější vztahy mezi ekonomickými subjekty, tedy i stakeholdery. Co se týče soudržnosti, M. Bohatá¹ uvádí: „Národní kultury vykazují jak prvky soudržnosti, tak nesoudržnosti. Na jedné straně spektra se nacházejí africké země, kde loajalita k rodině a kmeni činí kooperativní ekonomické chování kapitalistického modelu velmi obtížným. Na druhé straně tohoto spektra lze uvést již zmiňované Japonsko a jeho kolektivistický ethos.“

2 METODY

V celém výzkumu je hlavní skloubit faktory tvořící konkurenceschopnost s hospodářskou výkonností. Pro tyto účely se jeví jako vhodná shluková analýza pro vyjádření úrovně právě

¹ BOHATÁ, M. Teorie zájmových skupin – možnosti a limity.

hospodářské výkonnosti. Vlastnímu provedení shlukové analýzy se věnuje text J. Špalka¹ teoretickému opodstatnění využití vybraných finančních poměrových ukazatelů pak texty P. Suchánka a J. Špalka². Pro testování vztahů faktory – hospodářská výkonnost pak jsou použity různé statistické testy v závislosti na charakteru a rozložení dat testovaných proměnných.

Pro úplnost jsou zde zopakovány nezbytné údaje o shlukové analýze a jejích výsledcích:

1. Ke třídění byly použity ukazatele ROA ve zjednodušené podobě, zadluženost a obrat aktiv. Byly sledovány řady hodnot z let 2001 – 2005.

2. Do shlukové analýzy vstoupilo 426 podniků a utvořilo 8 shluků, z nichž ve čtyřech byl dostatečný počet podniků a čtyři byly tvořeny podniky s odlehlými hodnotami nebo hodnotami se zvláštním vývojem. Proto je dále pracováno pouze se čtyřmi platnými shluky reprezentujícími 408 podniků.

3. Typické hodnoty a jejich vývoj v jednotlivých shlucích mohou být popsány takto³:

A - Vynikající (Shluk 1; 84 podniků, tj. 20 % ze všech; příp. i shluk 2; 6 podniků)

- Zadluženost je vysoce podprůměrná (okolo 40 %) a v průběhu let klesá.
- Rentabilita je vysoce nadprůměrná a pohybuje se mezi 12-15%.
- Obrat aktiv mírně nadprůměrný (okolo 120 %) v průběhu let se spíše snižuje (nikoli výrazně).

B - Velmi dobré (Shluk 4; 71 podniků, tj. 17 %)

- Zadluženost je nadprůměrná (okolo 60 %) a výrazně kolísá.
- Rentabilita je spíše nadprůměrná (5-7 %) a opět kolísá.
- Obrat aktiv je výrazně nadprůměrný (250 %) a stabilní.

C - Dobré (Shluk 6; 117 podniků, tj. 27 %)

- Zadluženost je výrazně podprůměrná (34 %) a velmi stabilní.
- Rentabilita je podprůměrná a kolísá mezi 1,3 – 3,2 %.
- Obrat aktiv je výrazně podprůměrný (okolo 60 %).

D – Průměrné (Shluk 5; 136 podniků, tj. 32 %)

- Zadluženost je výrazně nadprůměrná (70 %) ale stabilní.

¹ ŠPALEK, J. Konkurenceschopnost českých podniků na základě jejich účetních údajů.

² SUCHÁNEK, P. Hodnocení konkurenceschopnosti.

SUCHÁNEK, P., ŠPALEK, J. Financial Measuring of the Czech Republic Companies Competitiveness.

³ ŠPALEK, J. Konkurenceschopnost českých podniků na základě jejich účetních údajů, s. 14.

- Rentabilita je podprůměrná (2,3 %) a výrazně se nemění.
- Obrat aktiv je mírně podprůměrný (100 %) a spíše roste.

3 VÝSLEDKY

Pro hledání závislosti mezi důležitostí jednotlivých zájmových skupin a hospodářskou výkonností a zároveň pro určitý bližší popis vytvořených shluků z tohoto pohledu byly nejprve sestaveny tabulky sumarizující základní charakteristiky důležitosti těchto zájmových skupin v definovaných shlucích. Jedná se o indikátory běžně používané k popisu rozložení dat. Vzhledem k tomu, že analyzovaná data mají charakter ordinální, ale dají se považovat i za intervalová, byl za základní charakteristiku vzat průměr s přihlédnutím k mediánu.

Jak je z následující tabulky vidět, důležitost vlastníků podle hospodářské výkonnosti nevykazuje ani trend, ani výrazné rozdíly. Toto zjištění je doplněno vysokou hladinou statistické významnosti v provedeném testu, je tedy nutno předpokládat, že zde závislost neexistuje.

Tabulka č. 1: Důležitost vlastníků v jednotlivých shlucích

	Shluk			
	A	B	C	D
Počet pozorování	83	71	115	136
Chybějící pozorování	1	0	2	0
Průměr	4,49	4,56	4,41	4,47
Medián	5	5	5	5
Modus	5	5	5	5
Sm. odchylka	0,77	0,82	0,82	0,98
Rozptyl	0,59	0,68	0,66	0,96

Zdroj: Autor

Ani důležitost zaměstnanců nevykazuje trend a rozdíly mezi shluky jsou ještě nižší, 0,07 bodu znamená jen 1,4% škály. Statistická hladina významnosti provedeného testu je opět velmi vysoká. Zajímavé je, že u nejhorsích podniků je průměr nejvyšší a pouze zde se liší modus od ostatních shluků, a to tak, že je vyšší. To by naznačovalo, že čím větší pozornost věnují podniky zaměstnancům, tím jsou jejich hospodářské výsledky horší. Může to ale také znamenat, že například tyto podniky zaměstnancům vyšší pozornost věnovat musí, protože si ji tito vynutí.

Tabulka č. 2: Důležitost zaměstnanců v jednotlivých shlucích

	Shluk			
	A	B	C	D
Počet pozorování	84	71	116	136
Chybějící pozorování	0	0	1	0
Průměr	4,01	4,03	3,96	4,03
Medián	4	4	4	4
Modus	4	4	4	5
Sm. odchylka	0,84	0,88	0,91	0,92
Rozptyl	0,71	0,77	0,82	0,84

Zdroj: Autor

Opět se setkáváme s velmi podobným průběhem a minimálními rozdíly mezi shluky, nyní se jedná o 0,08 bodu, tedy 1,6% škály. Statistický test má opět velmi vysokou hladinu významnosti.

Tabulka č. 3: Důležitost zákazníků v jednotlivých shlucích

	Shluk			
	A	B	C	D
Počet pozorování	84	71	116	136
Chybějící pozorování	0	0	1	0
Průměr	4,65	4,68	4,60	4,67
Medián	5	5	5	5
Modus	5	5	5	5
Sm. odchylka	0,63	0,53	0,64	0,61
Rozptyl	0,40	0,28	0,42	0,37

Zdroj: Autor.

Přestože nyní jsou již rozdíly mezi jednotlivými shluky výraznější, ani zde není nejen že trend, ale ani statistická významnost těchto rozdílů mezi jednotlivými shluky.

Tabulka č. 4: Důležitost dodavatelů v jednotlivých shlucích

	Shluk			
	A	B	C	D
Počet pozorování	84	71	116	135
Chybějící pozorování	0	0	1	1
Průměr	3,63	3,99	3,70	3,82
Medián	4	4	4	4
Modus	4	4	4	4
Sm. odchylka	0,97	0,87	0,87	0,90
Rozptyl	0,93	0,76	0,75	0,82

Zdroj: Autor

Ani u důležitosti věřitelů není na první pohled patrný jasný trend, nicméně statistické testy přesto odhalily mírnou závislost finančních výsledků na důležitosti této zájmové skupiny. Jedná se o vztah o síle $\Gamma = 0,137$ na hladině významnosti 0,02 tím směrem, že čím vyšší důležitost věřitelů, tím horší jsou finanční výsledky podniků.

Tabulka č. 5: Důležitost věřitelů v jednotlivých shlucích

	Shluk			
	A	B	C	D
Počet pozorování	79	70	114	131
Chybějící pozorování	5	1	3	5
Průměr	2,32	2,94	2,74	2,89
Medián	2	3	3	3
Modus	1	3	3	3
Sm. odchylka	1,30	1,20	1,10	1,22
Rozptyl	1,68	1,45	1,20	1,49

Zdroj: Autor.

I u důležitosti státu byla identifikována slabá závislost, nicméně tentokrát opačným směrem. Na hladině významnosti 0,063 činí hodnota koeficientu $\Gamma -0,104$. Znamená to tedy, že s vyšší důležitostí státu pro podnik roste i hospodářská úspěšnost podniku.

Tabulka č. 6: Důležitost státu v jednotlivých shlucích

	Shluk			
	A	B	C	D
Počet pozorování	84	71	116	134
Chybějící pozorování	0	0	1	2
Průměr	2,50	2,62	2,32	2,28
Medián	3	3	2	2
Modus	3	3	1	1
Sm. odchylka	1,22	1,27	1,15	1,23
Rozptyl	1,48	1,61	1,31	1,51

Zdroj: Autor.

Důležitost komunit v okolí podniku bohužel nevykazuje ani trend ani nelze identifikovat souvislost s hospodářskou výkonností, hladina významnosti u provedených testů je příliš vysoká.

Tabulka č. 7: Důležitost komunit v okolí podniku v jednotlivých shlucích

	Shluk			
	A	B	C	D
Počet pozorování	84	71	116	133
Chybějící pozorování	0	0	1	3
Průměr	2,55	2,65	2,69	2,48
Medián	3	3	3	2
Modus	3	3	3	1
Sm. odchylka	1,18	1,14	1,08	1,20
Rozptyl	1,38	1,29	1,17	1,45

Zdroj: Autor

Jak je z uvedeného patrné, nelze potvrdit hypotézy stanovené v úvodu této části. Přesto si je ale možné povšimnout ještě jedné zajímavosti, a to že shluk podniky ze shluku B konstatně hodnotily důležitost zájmových skupiny nejvýše, s výjimkou komunit v okolí podniku, kdežto podniky ze shluku A se v hodnocení vždy pohybovaly mezi krajními hodnotami průměru jednotlivých shluků. Můžeme tak předpokládat, že nejvýhodnější strategií v těchto podnicích není maximalizovat pozornost věnovanou všem zájmovým skupinám, což možná přináší zvýšené náklady, ale ani tuto pozornost zcela zanedbávat, což může přinášet rizika.

ZÁVĚR

Bohužel, hypotézy utvořené na základě studia literatury nebyly zatím potvrzeny. Jedním z důvodů může být to, že data, ze kterých tyto testy vychází, nejsou k tomuto účelu vhodná. V dotazníku totiž nebylo specifikováno, jakým způsobem se uváděná důležitost zájmových skupin odráží ve skutečném rozhodování managementu podniku. Navíc v literatuře se obvykle používají výrazně sofistikovanější metriky, které jsou ale založené na získání mnoha údajů o každém zkoumaném podniku. Vzhledem k tomu, že toto nebyl primární cíl výzkumu, nebylo možné snažit se všechna tato data získat.

Přesto existují ještě možnosti dalšího zkoumání. To může místo testování vztahů důležitostí samostatných skupin použít spíše elaborační analýzu kombinující postupně důležitost různých zájmových skupin. Dále se nabízí použití jednotlivých poměrových ukazatelů, případně jejich vývoje nebo jejich kombinace.

LITERATURA

- [1] BOHATÁ, M. Teorie zájmových skupin – možnosti a limity. In *Politická ekonomie*. 5/1998, Praha : Vysoká škola ekonomická. s. 733 – 741. ISSN 0032-3233.
- [2] SUCHÁNEK, P. Hodnocení konkurenceschopnosti. In *Vývojové tendence podniků III*. 1. vydání. Brno : Masarykova univerzita, 2007. od s. 13-20, 8 s. ISBN 978-80-210-4466-1.
- [3] SUCHÁNEK, P., ŠPALEK, J. Financial Measuring of the Czech Republic Companies Competitiveness. *The Business Review*, Cambridge, Vol. 9, No. 1, od s. 78-85, 8 s.

[4] ŠPALEK, J. Konkurenceschopnost českých podniků na základě jejich účetních údajů.
[*Working Paper*, 2007, v tisku]. Brno. Masarykova univerzita, 2007. 30 s. ISSN 1801-4496.

Ing. Ondřej Částek
KPH ESF MU
Lipová 41a
612 00 Brno
tel.: 549491785
castek@econ.muni.cz

Využití hodnotového managementu pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku

JOSEF DOBŘICKÝ

Anotace

Příspěvek se zabývá vytvářením konkurenceschopnosti podniku na bázi využití hodnotového managementu. Vychází z pojmu hodnoty produktů firmy pro zákazníka, jejího významu a vlivu na úspěšnost podniku. Dále se zabývá hodnotovým managementem jako nástrojem pro vytváření hodnoty pro zákazníka a ukazuje jeho aplikační disciplíny. Závěr příspěvku tvoří přehled o tom, jak uvnitř firmy vzniká hodnota výrobku pro zákazníka a kdo se na její tvorbě podílí.

Klíčová slova

konkurenceschopnost, hodnota pro zákazníka, hodnotový management, tržní hodnota podniku

Annotation

The paper deals with the creation of competitiv advantage of the company on the base of the value management. The initial point of the paper is customer value of products, its importace and its influence upon the market value of the copany. The paper deals with the value management and its application disciplines as the instrument for creation of the customer value of products. The conclusion of the paper showes, how the customer value of the products is created inside the company and who is participating on its rising.

Keywords

competitive advantage, customer value of product, value management, market value of the company

1 VYTVÁŘENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

Základním přístupem k budování konkurenčně schopného podniku je nahradit dosavadní eliminování jeho konkurenčních nevýhod hledáním cest jak naopak budovat jeho konkurenční výhody a příležitosti. Je to úloha vytváření strategie pro třetí tisíciletí, která musí podnik vést k vytvoření jasné vize jak se od konkurence odlišovat, jak být jedinečný v nabízených produktech a jak se dokonce jinak věnovat i jiným zákazníkům než konkurence.

K nalezení této strategie neexistuje jednoznačný metodický postup. Cesty jejího hledání byly rozličné, avšak mnohé z nich se ukázaly jako slepé nebo málo účinné, např. hledání a

získávání největšího tržního podílu, maximální urychlování uvádění na trh všech výrobků, snižování nákladů za každou cenu apod.

Ukazuje se, že základním faktorem budování vlastní konkurenceschopnosti je především dokonalý průzkum dynamiky vlastního oboru, podílení se na jeho tvorbě a jeho transformaci a vytváření si v takto nově budovaném oboru jedinečné postavení – **vytváření si vlastní budoucnosti** [4] .

Cesta k takto samostatně vytvářené budoucnosti musí vést k určité specializaci jak ve vyráběném produktu, tak ve výběru zákazníků, kterým ho firma bude nabízet a tím se odlišovat od konkurence a ztěžovat ji cestu napodobování. Originální vytváření oborové vize a z ní vycházející strategie musí vytvářet základní rámec inovací. Navazující inovační úsilí, které tento rámec bude naplňovat, musí v sobě kombinovat nové produkty, nové výchozí materiály a jejich technologické zpracování, jinou organizaci výroby, jejich optimální pružnou cenotvorbu, jejich distribuci k zákazníkovi a zcela nové způsoby komunikace se zákazníkem. Kombinace všech těchto inovačních kroků vede k **vytváření nové (maximální) hodnoty produktů firmy pro zákazníky** – a to je ona konkurenční výhoda, o kterou musí podnikům ve třetím tisíciletí jít.

2 POJEM „HODNOTA PRO ZÁKAZNÍKA“

V předchozí kapitole bylo vysvětleno, jak se v současné době mění klasické přístupy k budování konkurenceschopnosti podniku a bylo ukázáno, že jednou z účinných používaných metod je tvorba maximální hodnoty produktů firmy pro zákazníka. Proto v této kapitole bude vysvětleno, co je hodnota pro zákazníka a jak se s touto hodnotou v ekonomice obecně a v řízení firmy zvláště, pracuje.

Hodnota pro zákazníka (Customer Value) patří ke klíčovým pojmům tržní ekonomiky. České technické normy harmonizované s EU (Lit. [7] a [8]) charakterizují tzv. „hodnotu“ resp. obecné pojetí hodnoty pro zákazníka jako „**vztah mezi uspokojením potřeby a zdroji použitými pro dosažení tohoto uspokojení**“. Uvedený vztah lze popsat následným vzorcem:

$$\text{Hodnota pro zákazníka} = \frac{\text{Uspokojení potřeb}}{\text{Použité zdroje}}$$

Po kvantifikaci potom:

$$\text{Hodnota pro zákazníka} = \frac{\text{Velikost užítku}}{\text{Celkové náklady zákazníka}}$$

Z hlediska měření obou veličin lze zatím stručně konstatovat, že pro měření velikosti užítku byla vyvinuta celá řada expertních metod a měření hodnoty ve jmenovateli počítá s kupní cenou a náklady vzniklými při používání daného produktu, včetně jeho likvidace.

Samozřejmou snahou každého zákazníka je, aby za své peníze dostal co nejvyšší hodnotu, to znamená, že chce získat jím požadovaný užitek za co nejnižší náklady na jeho pořízení a užívání. Znamená to, že ty výrobky, či služby, které pro většinu zákazníků mají vyšší hodnotu, jdou lépe na odbyt. Proto maximalizace hodnoty pro zákazníka, která je jeho přirozeným, prioritním ekonomickým zájmem, musí být i ekonomickým prioritním zájmem pro jeho výrobce. Je tomu tak proto, že při oboustranné přijatelnosti ceny (pro zákazníka na jedné a pro výrobce na druhé straně) vede maximalizace hodnoty výrobku či služby pro zákazníka ke zvyšování konkurenceschopnosti, komerční úspěšnosti a prosperity jeho výrobce (Lit. [6]).

Je však současně třeba mít na paměti, že maximalizace hodnoty pro zákazníka má svá dvě základní omezení. Jsou to:

1. nežádoucí, tj. zbytečně příliš vysoká, nebo naopak příliš nízká velikost zákazníkem požadovaného užitku – z toho plyne nutnost **optimalizace, nikoliv maximalizace užitku** nabízeného výrobku či služby,
2. velikost kupní síly zákazníka – z ní plyne nutnost **optimalizace nákladů s tendencí k jejich minimalizaci**.

Je zřejmé, že **za komerčně úspěšný lze považovat jen ten výrobek či službu, které na trhu najdou svého solventního zákazníka, ochotného a schopného za ně zaplatit oboustranně přijatelnou tržní cenu**. Oboustranně přijatelná je potom taková tržní cena, která je výhodná (přijatelná) jak pro zákazníka, tak i pro výrobce. Samozřejmě, že tržní cena vzniká jako výsledek střetu sil poptávky a sil nabídky.

Hodnota pro zákazníka na (základě předchozích úvah) roste v následujících pěti případech:

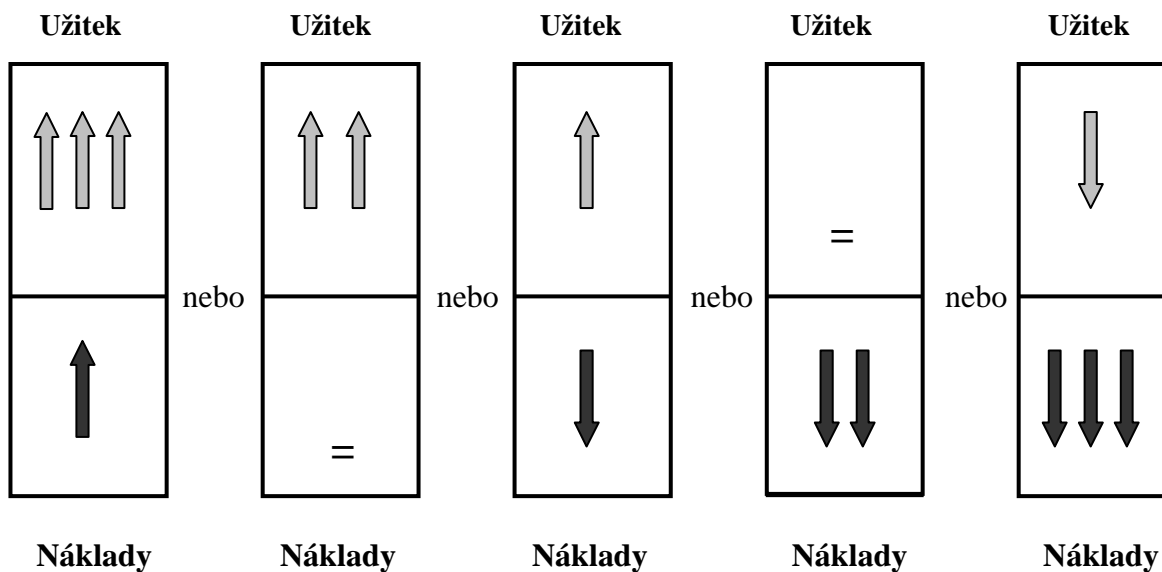
1. když roste velikost užitku rychleji, než jí odpovídající celkové náklady,
2. když roste užitek a celkové náklady se nemění,
3. když roste užitek a přitom celkové náklady klesají,
4. když zůstane stejný užitek při poklesu celkových nákladů,
5. když užitek klesá pomaleji, než celkové náklady.

Je to pět cest k vyšší prosperitě, konkurenceschopnosti a komerční úspěšnosti firmy (Lit. [8]).

Z výše uvedených hledisek zákazníka i výrobce pak logicky plyne, že obě strany se pak musí potkat na společném poli, kterým je snaha po dosažení **maximální hodnoty pro zákazníka**. Je to tedy ona maximální hodnota pro zákazníka, která vytváří podstatu komerční úspěšnosti a tím i konkurenceschopnosti výrobků a služeb. Tato maximální hodnota pro zákazníka se jeví jako jistý průsečík ekonomických zájmů zákazníků s ekonomickými zájmy výrobců.

Na následujícím Obr.1 je znázorněno všech pět uvedených způsobů růstu hodnoty pro zákazníka.

Obr.1 Možnosti růstu hodnoty pro zákazníka



Z předchozích úvah i z celé historie podnikání jednoznačně vyplývá, že úspěch podnikání se v první řadě odvíjí od samotného zákazníka. Lit. [6] zdůrazňuje, že „**hlavním vnějším tahem globalizace, jakýmsi exogenním faktorem mohutného procesu integrace všech relevantních částí světového hospodářského prostoru, je stále náročnější zákazník**“. Zákazník se stává svými enormními a čím dále tím více specifickými potřebami a požadavky alfou a omegou veškerého podnikání v podmínkách globalizace. Tato rostoucí náročnost zákazníka se projevuje zejména v následujících silících požadavcích na adresu nabídky, jakými jsou:

- **Komplexní užitek**, představující nabídku výrobků či služeb nejen s požadovanými základními užitečnými vlastnostmi, ale s dalšími užitky, které provázejí tyto produkty od nákupu až po jejich likvidaci.
- **Kustomizace**, znamenající přizpůsobení se specifickým potřebám a požadavkům zákazníků, které jsou diktovány lokálními trhy (šité na míru).
- **Rychlost**, spočívající v maximálním zkrácení lhůt.
- **Adaptabilita a pružnost**, představující schopnost přizpůsobení se nejrůznějším přáním zákazníka a schopnost pružně a rychle reagovat na měnící se požadavky.
- **Agilnost**, znamenající snahu a úsilí po vysoké inovativnosti výrobků a služeb požadovaných zákazníkem, jakož i aktivní ovlivňování potřeb a požadavků zákazníků samotným výrobcem.
- **Bezchybnost a spolehlivost**, jako nezpochybnitelná podmínka nejen pro udržení dosavadního, ale také získání nového zákazníka.

Dá se říci, že tahounem globalizace je úsilí o maximalizaci hodnoty pro zákazníka.

3 HODNOTA PRO ZÁKAZNÍKA A CÍLE PODNIKU

Prioritní je ta podnikatelská činnost, jejímiž produkty jsou nejprve nasyceny potřeby zákazníků. Odměnou podniku za tuto činnost jsou výnosy z prodeje výrobků a služeb zákazníkům. Ty potom tvoří zdroje, které jsou nutné pro plnění druhé části poslání podniku, kterou je uspokojování potřeb všech subjektů zainteresovaných na podnikání. Z předchozích kapitol jasně vyplývá, že je to hodnota pro zákazníka, která svou výší ovlivňuje velikost výnosů, z nichž se potom uspokojují potřeby všech, na podnikání zainteresovaných stran. Lze tedy spolu s lit. [6] konstatovat, že **na vrcholu pyramidy celé škály hodnot reprezentujících potřeby, zájmy a cíle všech na podnikání zainteresovaných subjektů je právě co největší hodnota pro zákazníka, která má podstatný vliv na budování tržní hodnoty podniku.**

4 HODNOTOVÝ MANAGEMENT

Objev a praktické počátky využívání toho, čemu se dnes říká „hodnota pro zákazníka“ jsou historicky svázány s hledáním náhradních materiálů ve válečných podmínkách u firmy General Electric Company v USA. Omezené nákupní podmínky koncem II. světové války vedly k hledání náhradních materiálů, technologií a konstrukčních řešení, jenž namnoze vedly nejen k nalezení fungujícího náhradního řešení, ale i k úsporám nákladů. Tohoto postupu, který se později formuloval do pragmatické metody se začalo po válce systematicky využívat pod pojmem „**hodnotová analýza**“ (Value Analysis), protože základem rozborů návrhů náhradních řešení se stal **poměr mezi výkonem** (Performance) a **náklady** (Cost), který byl nazván autorem metody L. D. Milesem **hodnota** (Value).

Tato metoda se postupně rozšířila po celém průmyslově vyspělém světě a v roce 1965 byla poprvé aplikována ve státě řízené ekonomice, a to u nás, v Zetoru Brno na montážních skupinách traktoru. Ukázalo se tak, že tuto metodu je možno využívat i v našich, státně řízených podnicích. Proto byla postupně pod vedením prof. Vlčka, teoretickou hlavou skupiny odborníků, kteří na různých pracovištích v republice v dané oblasti pracovali, vytvořena ucelená koncepce systému **hodnotového managementu**, postaveného na čtyřech typech úloh, které vedou k růstu hodnoty pro zákazníka a kterými jsou :

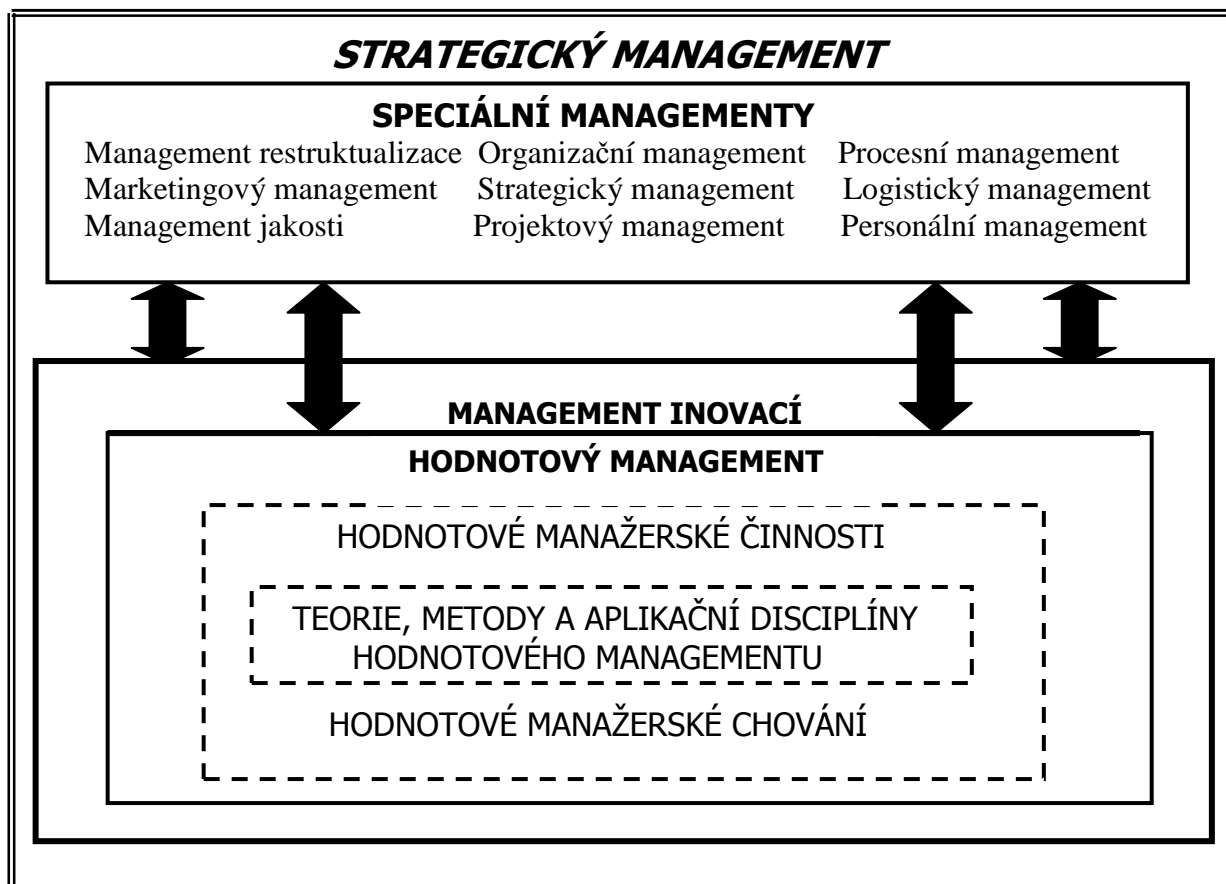
1. **hodnotová analýza**, která zdokonaluje existující objekt, např. výrobek,
2. **hodnotové projektování**, které vytváří zcela nový objekt,
3. **inverzní hodnotová analýza**, která efektivněji využívá objekt,
4. **hodnotová výrobová strategie**, která prognózuje a optimalizuje výrobní program.

Hodnotový management (Value management) je tedy nedávno vzniklý obor speciálního managementu (Lit. [6]), **zaměřeného na zvyšování hodnoty produktů pro zákazníka**. Je to inovační nástroj orientovaný na zvyšování výkonnosti, efektivnosti, prosperity, komerční úspěšnosti a konkurenceschopnosti ve všech oblastech ekonomiky, správy a řízení. Je aplikovatelný všude tam, kde jsou požadovány nějaké funkce, které představují uspokojování

racionálních lidských potřeb a kde jsou na výkon těchto funkcí vynakládány určité prostředky. Je obvykle spojován s inovacemi nejvyšších řádů jak v oblasti hmotně energetických procesů, tak i v oblasti informačně řídicích procesů.

Hodnotový management jako relativně samostatný manažerský systém a jeho vztahy uvnitř managementu firmy jsou znázorněny na následujícím Obr. 2

Obr.2: Hodnotový management jako systém



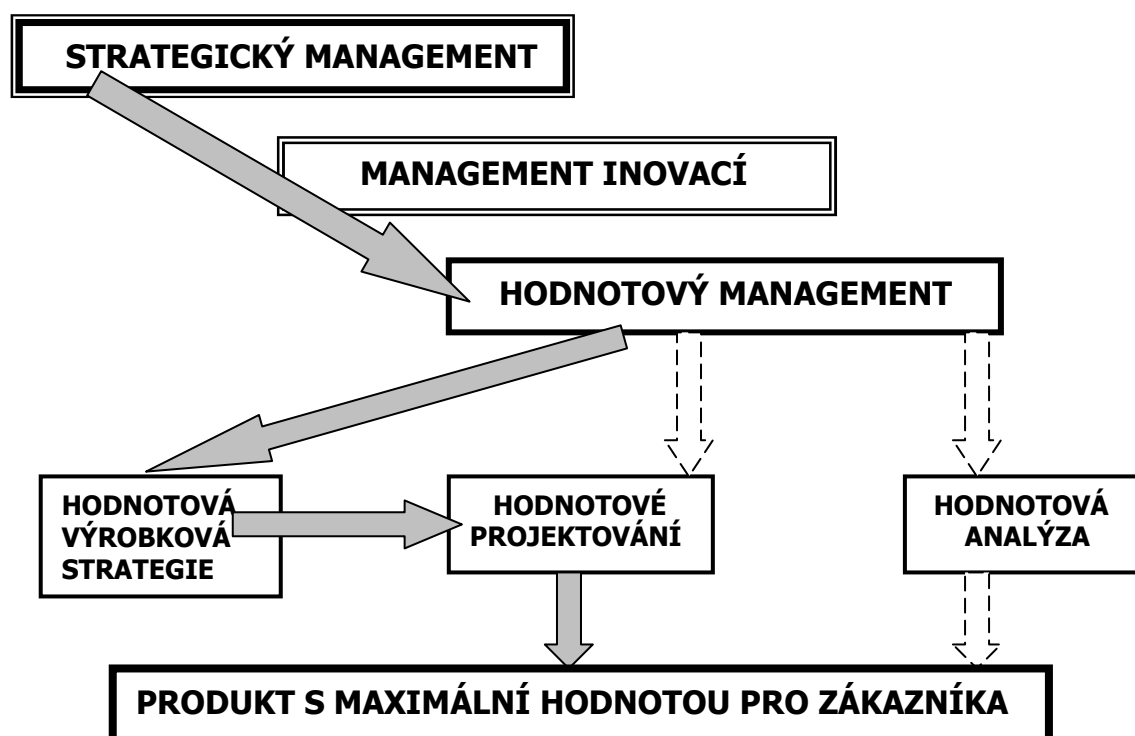
Již citovaná evropská norma (Lit. [8]) chápe hodnotový management jako styl managementu, který vznikl na základě metod založených na pojmu hodnota pro zákazníka a na tzv. funkčním přístupu. V jeho definici se zdůrazňují v podstatě tři role hodnotového managementu, jimiž jsou:

- **role stimulační**, zaměřené na vytvoření silné motivace všech pracovníků pro vytváření hodnoty pro zákazníka,
- **role harmonizační**, sladující názorové rozdíly všech účastníků podnikání na to, jaká bude úroveň hodnoty pro zákazníka,
- **role znalostní**, která je představována metodikou založenou na hodnotovém a funkčním přístupu, která má k dispozici metodický aparát a manažerské nástroje, schopné řešit širokou paletu problémů.

Naplňování filosofie hodnotového managementu v podniku je úkolem všech tří manažerských stupňů. **Role vrcholového managementu** se realizuje v manažerských aktivitách strategické a koncepční povahy. Strategickým úkolem vrcholových manažerů je prostřednictvím maximální hodnoty pro zákazníka plnit hlavní cíl podnikání, jímž je maximalizace hodnoty firmy, resp. hodnoty pro vlastníky (Shareholder Value), při současném co nejvyšším naplňování hodnot ostatních, na podnikání zainteresovaných subjektů (Stakeholder Value). **Role manažerů střední úrovně řízení** je především v přípravě, zpracování a realizaci projektů hodnotového managementu ve firmě. **Role manažerů první úrovně řízení** se v oblasti hodnotového managementu soustřeďuje jednak na spolupráci při zpracování projektů, ale hlavně se podílí na jejich realizaci.

Následující Obr.3 (Lit. [1]) ukazuje pozici a důležitost hodnotového managementu v systému strategického řízení podniku, který dokáže využít hodnotového managementu pro zlepšení své pozice na trhu.

Obr.3: Realizace hodnotového managementu a jeho aplikačních disciplín v praxi



5 VZNIK HODNOTY PRO ZÁKAZNÍKA A JEHO VLIV NA HODNOTU PODNIKU

Samotný proces, kterému se říká „rozvoj výrobku“, je při určitém zjednodušení definován sekvencí následujících činností (Lit. [2]):

1. Strategická příprava výrobku
2. Výzkum a vývoj výrobku
3. Konstrukční příprava výrobku
4. Příprava výroby
5. Ověření výroby
6. Výroba výrobku
7. Užití výrobku
8. Likvidace výrobku

Ve všech těchto činnostech – etapách (kromě etapy 7.) buď vzniká nebo je touto etapou ovlivněna **hodnota pro zákazníka (HPZ)**, kterou si každý firemní produkt a priori nese po celou dobu jeho užití zákazníkem a která se právě v etapě 7. markantně projevuje. Je proto třeba si uvědomit která z etap a jakým dílem je ovlivněna kterým ze základních funkčních útvarů firmy.

Rozeberme si nyní podíl jednotlivých odborných liniových úseků na vznik a kvalitu hodnoty pro zákazníka.

Nový výrobek se rodí především ve **strategické přípravě výrobků** (v pojmech hodnotového managementu je tato příprava součástí hodnotové výrobové strategie). Úkolem strategické přípravy je strategicky připravit nový výrobek, tedy připravit podklady ke kvalifikovanému rozhodnutí o změnách v rozvoji výrobku. Zde se připravuje kvalifikované zadání následujícím fázím na bázi neustálé konfrontace změn v rozvoji vědy a techniky se strukturou potřeb a změn na světových trzích, s tím co zákazník považuje pro něho za užitečné. Tato fáze nese s sebou několik rozhodujících atributů. Rozhoduje se v ní v podstatě o budoucnosti podniku tím, že směřuje podnikový vývoj do budoucna, rozhoduje v zásadě o ekonomice výrobku a tím zprostředkovaně i o ekonomice firmy a staví základní obraz hodnoty nového výrobku pro zákazníka. Na formování výrobové strategie se vedle budoucích zákazníků podílí majitelé firmy, vrcholový management a pracovníci útvarů technického, obchodního a marketingového a částečně i výrobního. Výstupem z této fáze je rozhodnutí inovovat s rámcovým návodem jak.

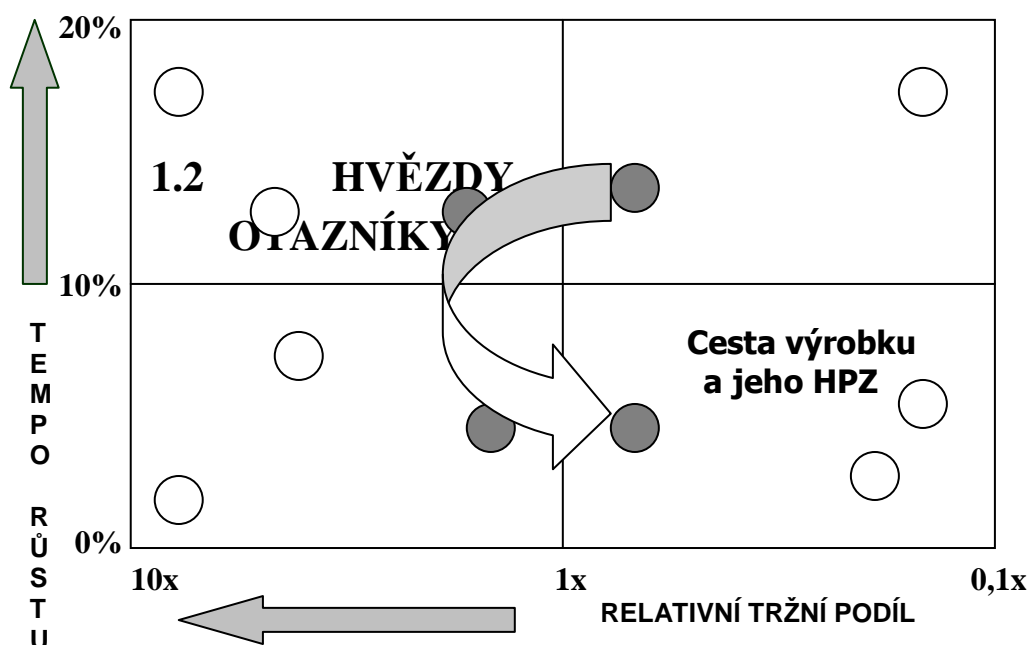
Následuje pochopitelně rozpracování inovační strategie daného výrobku v rámci **fáze výzkumu a vývoje**, který strategii inovace naplňuje konkrétními uživatelskými i ekonomickými parametry nového výrobku a tím konkretizuje formu hodnoty pro zákazníka z hlediska jeho čitatele ($HPZ = \text{užitek} / (\text{cena} + \text{očekávané provozní náklady za dobu života výrobku})$), tzn. užitku, který budoucímu zákazníkovi poskytnou vlastnosti (parametry) nového výrobku, které dohromady vytvářejí jeho užitnou hodnotu. Na fázi výzkumu a vývoje se podílejí technický, obchodní i marketingový a částečně i výrobní úsek. Jejím výstupem je konečné zadání projektu výrobku, jeho funkční koncepce, základní konstrukční charakteristiky, parametry a další nezbytné informace pro konstrukční rozpracování projektu.

Při zpětném pohledu na uvedená fakta týkající se jejich vlivu na konečnou hodnotu pro zákazníka, dá se říci, že **hodnota pro zákazníka vzniká jako synergicky postupně formovaný parametr**. Je však poměrně obtížné stanovit relativně přesně podíl kdo a jakým dílem v procesu rozvoje výrobku ovlivní konečnou hodnotu výrobku pro zákazníka. Co však lze s jistotou tvrdit, **převažující vliv mají předvýrobní etapy** počínaje strategickou přípravou nových výrobků přes výzkum a vývoj až po jeho konstrukční přípravu. V těchto etapách je především skryta hodnota nového výrobku pro zákazníka a posléze vlastně i **budoucí hodnota celého podniku** jako takového.

Navíc je nutno si ještě uvědomit, že podnik obvykle vyrábí řadu výrobků, které obvykle mají různou hodnotu pro zákazníka. Dále je důležité přijmout za fakt, že **hodnota výrobku pro zákazníka není konstanta**, která se na začátku jeho uvedení na trh v očích a mysli zákazníka utvoří a zůstává na trhu neměnná až do jeho stažení z trhu. Hodnota pro zákazníka může v průběhu jeho života růst v důsledku jeho vylepšování a event. i jeho slevňování a naopak může klesat vlivem jeho zastarávání ve srovnání s konkurencí, pokud postupně není snižována jeho cena a neudrží se alespoň tak jeho konkurenceschopnost.

Na následujícím Obr.4 je uvedena Bostonská matice pro portfolio výrobků určitého podniku s jejím dělením výrobků na otazníky, hvězdy, dojné krávy a prašivé psy, což jistě souvisí se změnami jejich hodnoty pro zákazníka během života každého z nich na trhu. Na jednom výrobku (označeném černě) je ukázáno na to, jak se hodnota pro zákazníka jednoho výrobku může na trhu měnit, jak může jeden a tentýž výrobek z hlediska jeho hodnoty projít všemi kvadranty počínaje pozicí otazníku, posléze jeho přechodem do stadia hvězdy,

Obr. 4: Vývoj „hodnoty pro zákazníka“ jednoho výrobku v Bostonské matici



Celá tato kapitola, zabývající se vznikem hodnoty výrobku pro zákazníka a podíly jednotlivých podnikových útvarů na její konečné hodnotě potvrzují základní myšlenky hodnotového managementu, že je to činnost prostupující všemi činnostmi podniku bez rozdílu. Troufám si říci, že řekneme-li, že:

a. **vrcholovou činností podniku musí být strategický management,**

musíme okamžitě dodat, že jeho druhou stránkou je automaticky

b. **hodnotový management.**

Hodnotový management, jehož základní aplikační disciplína hodnotová analýza se objevila v tehdejší Československu v roce 1965, se vyvinul v rozvětvený znalostní a v tomto případě i manažerský obor, který disponuje bohatým teoretickým zázemím i v praxi ověřenými aplikačními disciplínami, které prokázaly svou účinnost v tvorbě výrokové hodnoty pro zákazníka a mnohdy výrazně ovlivnily i hodnotu firmy.

Autor tohoto příspěvku se praktickému zavádění hodnotového managementu a jeho systémových aplikačních disciplín zejména do strojírenských podniků věnuje od roku 1972. Z posledních let je možno uvést řadu pod jeho vedením vyřešených projektů v podnicích Zbrojovka Uherský Brod, ZPS Zlín, Kovosvit Mas Sezimovo Ústí, ZVVZ Milevsko a v mnoha dalších.

Základním přínosem hodnotového managementu pro podnikovou praxi je to, že se snaží o vytvoření dynamické rovnováhy mezi podnikem vyrábějícím a prezentujícím své výrobky na trhu a zákazníkem, kterému jsou tyto výrobky určeny. Výstižným bonmotem tohoto vztahu je tvrzení, že

MAXIMÁLNÍ HODNOTA PRO ZÁKAZNÍKA = SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKA I VÝROBCE

V širší interpretaci lze tedy říci:

- a. Maximální hodnota výrobku pro zákazníka je svorník mezi zájmy spotřebitele i výrobce.
- b. Maximální hodnota výrobku pro zákazníka se nerealizuje bez kvalitních vztahů se zákazníkem (při vzniku výrobku i jeho prodeji).
- c. Maximální hodnota výrobku pro zákazníka tvoří věčný základ a současně předpoklad kvalitních vztahů se zákazníky.
- d. Pro skutečnou spokojenost zákazníků i výrobce je maximální hodnota výrobku pro zákazníka podmínkou nutnou, nikoliv však postačující.

Na závěr je nutno dodat, že i moderní učebnice obecného i strategického managementu a manažerské ekonomiky sice zdůrazňují úlohu finálního výrobku jako základu úspěšnosti

podnikání, ale žádná ho neuvádí ve smyslu tvorby jeho hodnoty pro zákazníka a na druhé straně vlivu této hodnoty na hodnotu podniku tak jako hodnotový management. A právě o určité sformování tohoto vztahu jsem se v tomto příspěvku pokusil.

LITERATURA

- [1] DOBŘICKÝ, J. „*Budování tržní hodnoty podniku na základě růstu hodnoty jeho výrobků pro zákazníky*“. [Habilitationní práce]. Ostrava: EF VŠB – TUO, 2007
- [2] BOHÁČ, J., Dobřický, J., Vančura, J. *Rozvoj strojírenského výrobku*. Praha: Knihnice VUSTE, svazek 194, 1983.
- [3] NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 216 s. ISBN 80-247-0125-1.
- [4] PORTER, M. Vytváření zítřejších výhod. In: *Nový obraz budoucnosti*. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-159-1
- [5] SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000, 456 s. ISBN 80-7179-388-4.
- [6] VLČEK, R. *Hodnota pro zákazníka*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002, 444 s. ISBN 80-7261-068-6.
- [7] ČSN EN 1325 – 1 (01 0120) *Slovník hodnotového managementu, hodnotové analýzy a funkční analýzy – Část 1: Hodnotová analýza a funkční analýza*. Praha: ČSNI, 1997.
- [8] ČSN EN 12973 (01 0121) *Hodnotový management*. Praha: ČSNI, 2000.

Doc. Ing. Josef Dobřický, CSc.
vedoucí katedry ekonomiky a řízení
Akademie STING, soukromá vysoká škola
Stromovka 1
637 00 Brno
tel.: 605 539 812
dobricky@sting.cz

Konkurenceschopnost a organizační aspekty zvýšení inovačního potenciálu podniků

MARIANNA DRAŽANOVÁ

Anotace

V současné době proces vytvoření inovací vyžaduje na jedné straně koncentraci vlastního vědeckovýzkumného, vývojového a inovačního potenciálu v každém státě EU, na druhé straně řízení inovačního cyklu a koncentraci nutných zdrojů na konkrétních inovacích v rámci realizace mezinárodních vědeckovýzkumných a vývojových programů a projektů. Za takových podmínek management v každém svém rozhodnutí musí spojovat různorodé cíle, procesy jejich dosažení, zdroje a výsledky, brát v úvahu vlivy konkurenčního prostředí a vytvořit optimální organizační systém, spojující účastníky inovačního cyklu a podporující tvůrčí práci. Těmto požadavkům odpovídá maticová organizační struktura s formováním pro realizaci inovačních programů a projektů dočasných tvůrčích skupin (týmů).

Klíčová slova

konkurenceschopnost, inovační cyklus, inovační potenciál, dočasná tvůrčí skupina (tým)

Annotation

At present the process of creation of innovations requires, on one side, a concentration and development own scientific, research and innovative potential in every state of EU, on other side, managements of innovative cycle and concentration of necessary resources on concrete innovations in the international programs and projects of researches and development. In these conditions, leaders in each their decision must connect aims, processes of their achievement, resources and results, must take into consideration the influence of competition and create the optimum organizational system, directed on achieving new results, uniting the participants of innovative cycle and supporting creative processes. As has shown our experience of participation in the international projects, the matrix organizational structure with formation of temporary creative groups (teams) most of all corresponds to these conditions.

Keywords

competitiveness, an innovative cycle, innovative potential, temporary creative group

1. FORMOVÁNÍ INOVAČNÍHO POTENCIÁLU A KONKURENCESCHOPNOSTI NA ETAPÁCH INOVAČNÍHO CYKLU

Inovační cyklus je to proces vytvoření inovací a formování inovačního potenciálu s využitím souhrnu znalostí a vědeckých činností předchozích a současných generací vědců, za účelem poznání objektivních zákonů přírody a společnosti a zvýšení efektivity výroby, souhrnu výrobních prostředků, které byly vyvinuté v systému výroby, ulehčujících a šetřících práci, zvyšujících její výkonnost. V procesu výroby se materializují vědecké a technické ideje, toto je sféra využití nejnovějších dosažení výzkumů, vývoje a vytvořených inovací. Musíme zdůraznit, že inovační cyklus probíhá v tržním prostředí a je těsně spojen s životním cyklem inovačních produktů, technologií a služeb, který je stále kratší, což nutí sledovat světové trendy a podnikat opatření ke zvýšení konkurenceschopnosti.

Na inovační cyklus se budeme dívat jako na proces, který se uskutečňuje v prostoru a v čase, a skládá se ze sedmi vzájemně spojených stadií (viz. obrázek č. 1 v příloze č. 1): základní výzkum (ZV), aplikovaný výzkum (AV), vývoj (V) inovačních technologií, nových služeb a produktů s vysokou přidanou hodnotou, jejich osvojení (Os), šíření (Šř), průmyslová výroba (PV) a (Vž) využití. Tento proces byl a v současné době stále zůstává složitým, mnoho aspektovým s vysokou úrovní neurčitosti, s možností dosažení záporného výsledku. Jak ukázala naše mnoholetá zkušenost, každý článek inovačního cyklu celkem samostatný, skládá se z dalších etap, agregovaných a dílčích prací, které se uskutečňují v rámci technologického procesu transferu výsledků, včetně znalostí, postupně nebo souběžně a mají určité zákonitosti rozvoje.

Základní (**badatelský, cílený, vyhledávací**) výzkum je prováděn za účelem získání znalostí o základech jevů a pozorovatelných skutečnostech, poznání objektivních zákonů a zákonitostí rozvoje přírody a společnosti, jejich vzájemného vlivu a spojitosti. Finálním výsledkem ZV je všeobecná vědecká informace ve formě nových zákonů, kategorií, jevů (odůvodněných teoretický a potvrzených experimentem), a také zásady a cesty jejich možného využití v praxi. Výsledky ZV využívají v dlouhodobé perspektivě v různých sférách života, pro rozvoj osoby a společnosti, vývoj výroby, techniky, technologií atd. Výsledky ZV nevždy můžeme s určitostí zapojit k výrobní nebo nevýrobní sféře.

Na prvním stadiu ZV je prováděn nezávislé na praktickém využití jako **badatelský základní výzkum** za účelem získání znalostí o působení všeobecných zákonů, o podstatě procesů a objektů přírody a společnosti. Výsledky badatelského výzkumu slouží základem a hybnou silou rozvoje celého systému vědy, techniky, technologií, organizace a řízení výroby, společnosti. Provedení podobného výzkumu, zpravidla, si žádá mnoho času, využití složitých a unikátních experimentálních prostředků a zařízení, spojení individuální tvůrčí práce vědce s řízenými pracovními procesy velkých kolektivů vědců, inženýrů, odborníků, dělníků. Rozvoj tohoto stadia je charakterizován zvýšením intenzity procesů diferenciací, integrace a

formování „hybridních“ věd, neomezenosti sfér a počtu opakovaného využití finálních výsledků, různorodosti forem a vazeb výzkumů ve světě, nemožností stanovit přesnou dobu dosažení finálních výsledků atd.

V průběhu **cíleného základního výzkumu** je prováděn výběr zákonitostí, jevů a zásad, vhodných k praktické realizaci v nedaleké perspektivě. **Cílený základní výzkum** zahrnuje vytvoření nových metodologií, metod a zásad vědecko-teoretických a experimentálních problémů, včetně prognózování, optimálního plánování a řízení odvětví a objektů národního hospodářství, rozvoje vědecko-technického pokroku a společnosti.

V průběhu **vyhledávacího výzkumu** se určuje oblast prvotního využití výsledků **badatelského a cíleného základních výzkumů**, ekonomická účelnost, technické a technologické možnosti jejich zavedení do výroby. Rozvoj vyhledávacích výzkumů se vyznačuje diferenciací tradičních a formováním nových věd; nerovnoměrností jejich rozvoje; rostoucí výsledností realizovaných technických, technologických, organizačních a řídicích převratů v různých oblastech národního hospodářství; schopností se rozvíjet intenzivněji na základě úspěchů cílených a abstraktno-metodologických věd a vlastního potenciálu atd. K objektům vyhledávacích výzkumů patří: syntéza aplikovaných teorií; vědecké základy tvorby produktů s vysokou přidanou hodnotou, inovačních technologií a nových služeb, jejich konstruování, projektování, výroby; zkoumání možnosti vytvoření nových zdrojů energie, nového experimentálního zařízení a technických prostředků atd. Výsledek vyhledávacích výzkumů může být ztělesněn v konkrétní formě: v podobě vzorků produktů s vysokou přidanou hodnotou, metod, technologií, konstrukční a technologické dokumentace, experimentálních údajů atd., proto tento druh výzkumu patří ke sféře výroby, jelikož na vyhledávacích výzkumech jde protínání nevýrobní a výrobní sféry.

Do sféry výroby patří: některé z vyhledávacích výzkumů nevýrobní sféry, aplikovaný výzkum (AV) (systémový, integrovaný, provozní), vývoj (V) inovačních technologií, nových služeb a produktů s vysokou přidanou hodnotou, jejich osvojení (Os), šíření (Šř) a průmyslová výroba (PV). Jako součást inovačního cyklu sféra výzkumů a vývoje (VaV) se formuje v odvětvích průmyslu pro zabezpečení potřeb v systémech inovačních technologií, v nových službách a produktech s vysokou přidanou hodnotou (nebo při aplikaci v socioekonomické oblasti), které vznikají ve výrobě pod vlivem pokroku. Realizace těchto potřeb vyvolává nutnost v provedení komplexu vědecko-výzkumných programů a vývojových projektů. Výroba nejenom vyvolává potřebu v inovacích, ale i vytváří základ pro jejich ztělesnění v inovační technologie, nové služby, produkty s vysokou přidanou hodnotou, a mnohdy je sférou jejich využití v rámci životních cyklů.

Koncepce životního cyklu vychází z předpokladu, že každý produkt, včetně inovačního, mezi vstupem na trh a vyřazením z trhu prochází následující fáze: vývoj ideje, uvedení na trh, růst, zralost a ústup (nasyčení). Ve fázi zavedení je mnohdy na trhu jen málo podniků s inovačním produktem a mají vysoké náklady a nízké výnosy. V případě, že inovační produkt je přijat trhem dobře, poptávka po něm vzrůstá, nízké výnosy stoupají, proto má být dále podporován

a podnik se musí snažit o získání dalších podílů na trhu. Když se zjistilo, že inovační produkt v zaváděcí fázi nemá úspěch u zákazníka, má být stažen z trhu, protože každá další investice do slabého produktu byla by ztrátou. Rozšíření informace o ziskovosti inovačního produktu ve fázi růstu, nutí ostatní podniky snažit se vniknout na tento trh, počet konkurentů stoupá, příjmy a výdaje se zhruba vyrovnávají kvůli expanzi výrobků. Přičemž až do fáze zralosti, bude konkurence stále větší a růst příjmů se zpomalí. A protože trh většinou už neroste, nebo již stagnuje, dochází ke zhuštění konkurence. Za nějakou dobu s objevením na trhu dostatečného počtu konkurentů nastává nasycení. Rychlost stažení výrobků z trhu zaleží na tom má-li k dispozici podnik nový inovační produkt aby udržel pozice na trhu. Fáze nasycení znamená, že poptávka na výrobek klesá a dosavadní výrobky jsou nahrazovány novými inovačními produkty.

V průběhu **aplikovaných výzkumů** probíhá konkretizace vyhledávacích výzkumů a realizace teorií a vědeckých zásad. Úkolem aplikovaného výzkumu je zabezpečení stalého a systematického růstu úrovně výroby a produkce za účelem uspokojení potřeby národního hospodářství v inovacích, systémech strojů, technologií, integrovaných informačních produktů, nových organizačních formách, metodách řízení atd. V této době se provádí hodnocení: technických parametrů, provozních charakteristik a technologických procesů, hodnotová a funkcionální analýza výrobků, výroby, podniků; marketingový průzkum, organizace výroby atd.

V průběhu **vývoje** (konstrukčního, technologického, informačních technologií, organizačního, managementu, projekčního) se vyrábí první vzorky a modely produktů a zařízení za účelem ověření konstrukčních a technologických řešení, hodnocení parametrů a jejich korekce na základě různého druhu zkoušek atd. K úkolům **vývojové výroby** patří: ověření možnosti realizace vědeckých a technologických idejí; ověření technologičnosti produkce; zpracování dokumentace a technologií pro sériovou výrobu; ověření použití materiálů a kompletačních výrobků; ověření konstrukčních řešení z hlediska spolehlivosti; provedení zkoušek; hodnocení nákladů a stanovení ceny nových produktů atd. Vývojová výroba je mezičlánkem VaV a sériové výroby, což se projevuje v kombinaci výzkumné a výrobní funkcí a odrážejí se v produkci. Kromě toho, vývojová výroba se vyznačuje provedením experimentálních a dokončovacích prací za účelem hledání optimálních technických a technologických řešení, což přináší s sebou nutnost korektury dokumentace a přepracování už hotových výrobků; zjednodušenou přípravou výroby s minimálním technologickým vybavením; poměrně nízkou (ve srovnání se sériovou výrobou) úrovní rozdělení prací a nezbytnosti mít vysoce kvalifikované dělníky, schopné vykonávat různé druhy práce, spojené s výrobou, seřizováním a zkouškami prototypů; nutnosti mít univerzální zařízení a přístroje a často měnit jejich seřizování atd. Konečnými výsledky vývojové výroby jsou prototypy vytvořených výrobků; vyzkoušené v rámci experimentálního provozu technologické procesy a způsoby řízení; zkorigovaná na základě zkoušek technická, technologická a jiná dokumentace; přístroje, nestandardní zařízení a speciální materiály, údaje experimentů atd.

Osvojení inovačních technologií, nových služeb a produktů s vysokou přidanou hodnotou zahrnuje technické a ekonomické osvojení a probíhá v rámci určitého sektoru trhu. V průběhu technického osvojení se uskutečňuje komplex opatření nezbytných pro organizaci sériové výroby nových produktů, včetně odstranění zjištěných nedostatků a školení zaměstnanců. Přitom se pro konkrétní výrobní podmínky má být vyhotoveno a nainstalováno zařízení a nářadí, zpracované technologické procesy, provedené stavební práce, schválené provozní podmínky, normy, standardy, ceny atd. Technické osvojení se končí vyhotovením a zkouškami prvního průmyslového vzorku (série) produktu s vysokou přidanou hodnotou. Ekonomické osvojení v podniku, který jako první osvojí výrobu nového produktu, zahrnuje vypracování koncepce marketingu a strategií uvádění výrobku na trh a jeho prodeje, analýzu životnosti výrobku, technologie nebo služby; prodejních oblastí, konkurentů a zákazníků, dosažení ekonomických ukazatelů: zisku, rentability, produktivity, výkonnosti atd.

Šíření inovačních technologií, nových služeb a produktů s vysokou přidanou hodnotou zahrnuje technické a ekonomické jejich osvojení na větším počtu podniků za účelem uspokojení potřeby v tomto druhu produktu. V průběhu stadia má být proveden marketingový průzkum, prognóza rozvoje trhu, hodnocení jeho kapacity, analýza poptávky s ohledem na požadavky různých spotřebitelů, hodnocení konkurence a možnosti vstupu na trh s novým produktem, analýza odbytových cest, zákazníků, životnosti inovačních produktů atd.

Stadium **průmyslové výroby** v širokém rozsahu je charakterizováno postupnou stabilizací nákladů a zvýšením objemu výroby. Avšak výrobek začíná stárnout a postupně má být stažen z výroby a nahrazen novým výrobkem.

Poslední stadium inovačního cyklu je charakterizováno využitím nového produktu. V této době se provádí autorský dozor nad vyráběnou produkcí, získání informace o reklamách a oprava výrobků, dotazování spotřebitelů, zjištění informace o celkovém zisku atd.

Činnost na etapách inovačního cyklu má převážně tvůrčí charakter, její specifika spočívá v dlouhotrvajícím procesu vývoje inovací a nejistotě realizace, složitosti evidence a měření výsledků, ve vysokých požadavcích ke kvalitě. Kolektivní charakter prací vede k zvýšení specializace odborníků a potřebuje řešení problému autorského práva a duševního vlastnictví. Tento proces je komplexní, má svou technologii, žádá si určitého rozvoje vědeckovýzkumného potenciálu, použití a transferu odborných znalostí, metod a nástrojů, nových technologií a zařízení, specializace odborníků. Za těchto podmínek zásadní význam hraje schopnost organizační struktury koordinovat a podřizovat úsilí všech účastníků inovačního cyklu: vědců, odborníků, konstruktérů, technologů atd., pracovníků vývojových a inovačních firem, včetně managementu organizačních jednotek (OJ) a projektů, k dosažení konkrétních cílů a přispívat k maximálnímu jejich zapojení do výše uvedených činností.

2. ORGANIZAČNÍ ASPEKTY ZVÝŠENÍ INOVAČNÍHO POTENCIÁLU PODNIKŮ

Jak bylo výše uvedeno pro vývoj inovací, mají být akumulované zdroje (lidské, materiální, technické, informační, finanční), jejich kapacita určuje rozsah společné práce a je základem rozvoje inovačního potenciálu a inovační infrastruktury. Kvalitativní složení zdrojů zaleží na komplexnosti a diferenciaci potřeb VaV, určuje výchozí úroveň specializace a kooperace prací na etapách inovačního cyklu a je základem dosažení významných finálních výsledků. Přičemž komplexní charakter potřeb VaV vede ke zvýšení jejich centralizace, vzniku nových forem VaV, spojujících několik etap inovačního cyklu, a určuje organizační strukturu sféry inovací: v současné době tady působí vědeckovýzkumné, projekční, konstrukční a technologické organizace, vědecko-výrobní a výrobní společnosti, vědeckovýzkumná centra, technické a technologické parky, inkubátory, klastry, atd. Je nutno zdůraznit význam času jako nejdůležitějšího zdroje vývoje a konkurenceschopnosti inovací a jeho zapojení do všech rozhodnutí na etapách inovačního cyklu. Trvalost tohoto procesu zaleží na racionálním rozdělení funkcí, odpovědnostních oblastí a komunikaci OJ. Kromě toho, zkrácení životního cyklu výrobků, technologií a služeb vede k časté změně objektů VaV. Přejít od jednoho projektu ke druhému má být proveden v krátké době se změnou účastníků, materiálů, zařízení, s operativním nahromaděním a zpracováním informace a se schválením rozhodnutí. Proto organizační struktura vytvoření inovací má být pružnou, schopnou reagovat na změny organizačně-ekonomických a finančních podmínek, spojovat potenciál existujících a nových organizačních jednotek za účelem vytvoření inovací, účastníky inovačního procesu a dávat možnost každému pracovníkovi v maximální míře využívat své znalosti a schopnosti.

Jak ukázala analýza existujících organizačních struktur ve sféře inovací (liniové a štábní, programové a cílové, liniové a funkcionální, maticové) každá z nich má přednosti a nedostatky (viz. Tabulka 1).

Tabulka 1. Analýza organizačních struktur ve sféře inovací

Název:	Charakterizovaná:	Přednosti:	Nedostatky:
liniová a štábní	existenci útvarů předmětného typu, každý z nich samostatně provádí VaV a obdrží konečný výsledek	zabezpečení celkové kontroly, přesná znalost situace s projektem díky existenci jednoho zdroje informace o průběhu a výsledcích projektu; možnost zvýšení odbornosti a kvalifikace.	snížení specializace VaV a zkušeností odborníků, dublování a slabé využití zdrojů.
funkcionální	existenci odvětvových útvarů s postupným vykonáním prací dle technologického procesu	specializace útvarů na určitých pracích, což podporuje koncentrace zkušeností a standardizace procesu, rytmická práce a rovnoměrné zatížení	Zvýšení doby vytvoření inovací kvůli postupnému provedení prací
programová a cílová	podřízením funkcí řízení dosažení finálního cílu – vytvoření inovací	koncentrace zdrojů v rámci jednoho projektu	Zvýšení nákladů na projekty kvůli dublování prací a zdrojů
liniová a funkcionální	existenci útvarů předmětného a funkcionálního typů, spojením liniových a funkcionálních vazeb	flexibilní využití personálu díky koncentraci znalostí a zkušenosti	Složitá koordinace prací, neexistuje odpovědná osoba za projekt jako celek, po ukončení projektu útvary předmětného a funkcionálního typů existují i dále
maticová	spojením liniové a funkcionální struktury s programovou a cílovou	zvýšení flexibility využití personálu a efektivity pracovní doby díky souběžnému provedení prací, stanovení odpovědné za projekt osoby, zkrácení doby rozhodování a zlepšení koordinace	možnost konfliktu liniové a funkcionální struktury s programovou a cílovou, rušení pracovních kontaktů a ovlivnění psychologického klima.

Jak ukázala naše zkušenost výše uvedeným požadavkům odpovídá maticová organizační struktura s formováním pro realizaci inovačních projektů dočasných tvůrčích skupin (týmů) (viz. obrázek č. 2 v příloze č. 2). Účastníci dočasných tvůrčích skupin (týmů) se nachází pod vedením jak svých odborných organizačních jednotek, schopných zajistit znalostní a metodologická úroveň vytvoření inovací, tak i vedení inovačních projektů. Přičemž vedoucí (řešitel) projektu může pro výkon určitých etap, agregovaných a dílčích prací na smluvních základech „půjčovat“ odborníky a pracovníky ve své a jiných organizacích, totiž každý odborník může se účastnit v několika projektech současně a nese celkovou odpovědnost za výsledky své práce. V tomto případě rozdělení funkcí, vztahů, pravidel spolupráce a odpovědnostních oblastí regulují normativní předpisy a standardy, hodnocení a odměna práce se uskutečňuje dle konečného výsledku.

Doporučuje se zavedení systému controllingu, který kromě svých klasických úkolů, má soustředit úvahu na hranicích a vazbách mezi etapy inovačního cyklu, na jedné straně, a na komunikace vědeckovýzkumných, funkčních, vývojových, výrobních a pomocných OJ a účastníků projektů. Plánování a operativní řízení se uskutečňuje na základě zdrojové modifikace síťových metod řízení projektů. Dočasné tvůrčí skupiny (týmy) nesou v rámci svých projektů úplnou odpovědnost za termíny a kvalitu, zisk a náklady, odměny, finanční

rozpočty, šetření zdrojů atd. Musíme zdůraznit, že proces vývoje inovací na etapách inovačního cyklu formuje dvě charakteristiky využití zdrojů, jedna z nich spojená s požadavky technických a technologických norem a standardů, z toho vznikají parametry zdrojové kapacity inovací a druhá, spojená se skutečným stavem zdrojů (ovlivněných objektivní existencí personálu, zařízení, materiálů, finančních prostředků), z toho vznikají parametry zdrojového zabezpečení inovací. Porovnáním charakteristik zdrojové kapacity a zdrojového zabezpečení zjistíme intenzitu zatížení OJ a možnost realizace projektů v určitém časovém rozmezí.

Jak ukázala naše zkušenost účasti na mezinárodních inovačních projektech, takový přístup dovoluje zvýšit konkurenceschopnost podniků a zajistit flexibilitu a efektivnost využití inovačního potenciálu; spojit účastníky inovačního cyklu, zkvalitnit inovační infrastrukturu, zabezpečit koordinace a odstranit překážky transferu výsledků; zlepšit odůvodněnost strategických a operativních rozhodnutí, hodnocení zdrojů, stimulaci a motivaci personálu; zvýšit odpovědnost za výslednost projektů.

LITERATURA

- [1] DRAŽANOVÁ, M. a kol. *Řízení inovačního cyklu*. Kyjev: Naukova dumka, 1993, 188s., ISBN 5-12-003895-6
- [2] DRAŽANOVÁ, M. *Inovační cyklus a strategie řízení v procesu globalizace*. Sborník z mezinárodní vědecké konference „Nová teorie ekonomiky a management organizací“, 1.díl, VŠE v Praze, říjen 2006, ISBN 80-245-1091-X
- [3] ESCHENBACH, R. a kol. *Controlling*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004. 816 s.
- [4] VALENTA, F. *Inovace, Od Schumpetera k nové ekonomice*. Znění zveřejněné na stránkách VŠE v Praze.
- [5] Analýza společnosti vědeckotechnických parků ČR na (www.svtp.cz)
- [6] Aktuální informace o specifických programech a projektech EU, informace o budování evropského výzkumného prostoru (ERA) znalostí pro růst, na <http://www.mpo.cz>, <http://www.euraactiv.cz>, <http://www.strukturalnifondy.cz>, <http://www.avcr.cz>, atd.

Doc. Ing. Marianna Dražanová, CSc.
Akademie STING
Stromovka 1
637 00 Brno-Jundrov
tel.: 547 383 200
tel.: 736 106 864
mdrazan@volny.cz

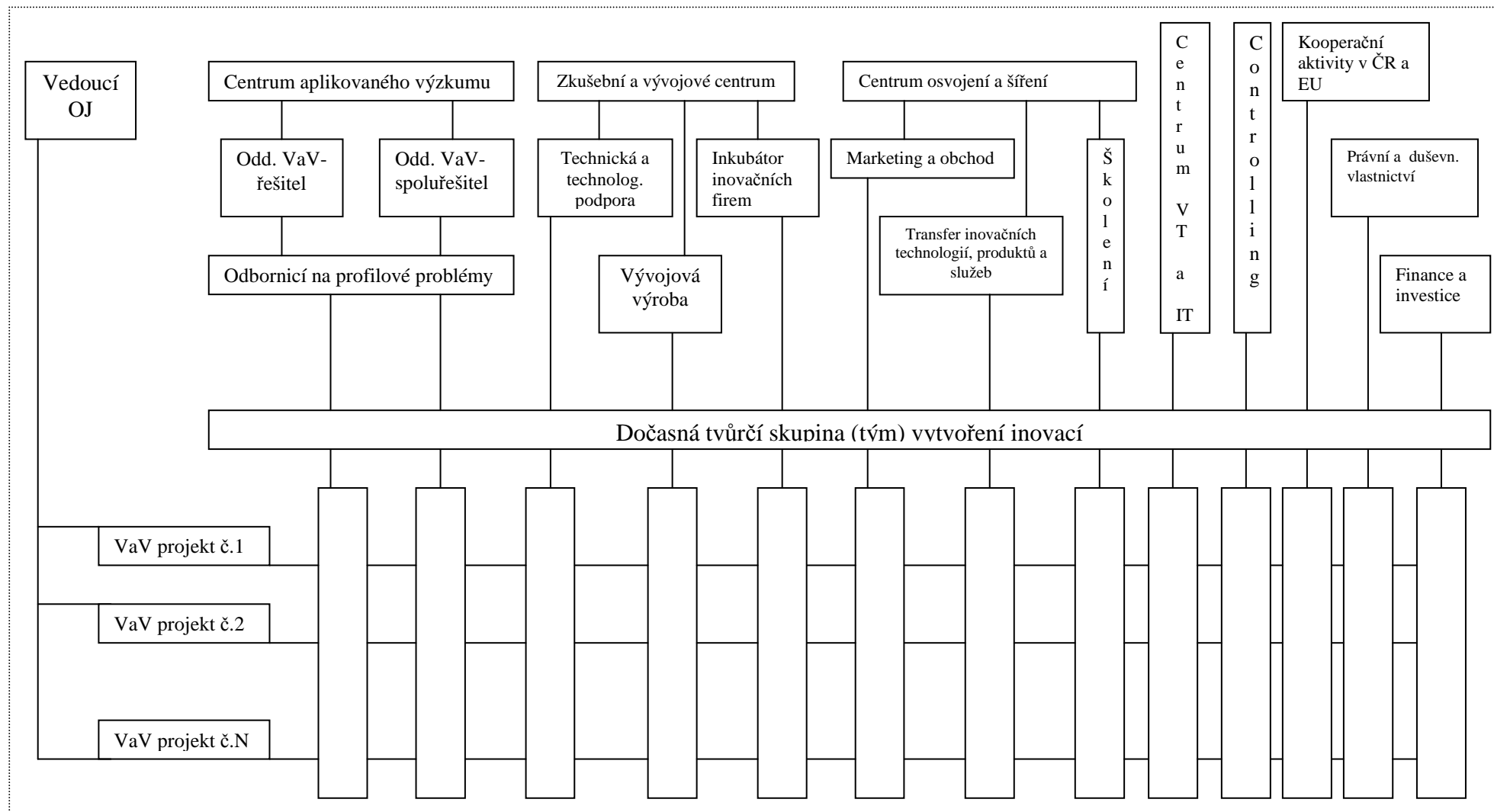
Příloha č. 1

Obrázek č. 1 : Struktura inovačního cyklu

Základní výzkum (ZV)			Aplikovaný výzkum (AV)			Vývoj (V)		Osvojení nových produktů, technologií, materiálů (Os)		Šíření nových produktů, technologií, materiálů (Šř)		Průmyslová výroba nových produktů, technologií, materiálů (PV)		Využití nových produktů, technologií, materiálů (VŽ)		
b a d a t e l s k ý	c í l e n ý	v y h l e d á v á c í	s y h l é m o v ý	i n t e g r o v á n ý	p r o j e k t o v á n í	Konstrukční	Vývojová výroba	Technické	Ekonomické	Technické	Ekonomické	Technologická příprava výroby	Sériová výroba	Efektivní	Neefektivní	
						Technologický										
						Informačních technologií										
						Organizační										
						Managementu										
Projekční																
Nevýrobní sféra			Sféra výroby												Sféra provozu	
Životní cyklus inovačních technologií, nových služeb a produktů s vysokou přidanou hodnotou																

Příloha č. 2

Obrázek 2. Varianta organizační struktury dočasné tvůrčí skupiny (týmu) vytvoření inovací



Metody hodnocení personální práce

ZUZANA DVOŘÁKOVÁ

Anotace

Příspěvek si klade za cíl vymezit, jaké metody podnikové ekonomiky jsou uplatněny v řízení lidských zdrojů, a dále nastínit, jaký je účel těchto metod, obsah i metodika. Podniky označované za lídry byznysu zavedly hodnocení úrovně své personální práce, aby podpořily rozvoj lidského kapitálu. Využívají k tomu personální controlling, personální audit a personální benchmarking.

Klíčová slova

personální controlling, personální audit; personální benchmarking.

Annotation

The paper aims at identifying business administration techniques that are implemented in human resource management and at describing objectives, contents and methodologies of these techniques. Leading enterprises applied practices for evaluating HRM with the objective to support development of human capital. They utilize personnel controlling, HR audit and personnel benchmarking.

Keywords

personnel controlling; human resource audit; personnel benchmarking.

ÚVOD

Klíčovým předmětem zájmu organizace je zabezpečit její dlouhodobou výkonnost. Proto od 80. let 20. století byly různé projekty věnovány strategickému plánování, kvalitě, podnikové kultuře a v nedávných letech pracovním kompetencím, protože se v nich spatřoval či spatřuje účinný nástroj, jak dospět k vyšším a lepším výsledkům. Analýza provedená časopisem Fortune v roce 2004 a Hay Group v roce následujícím ukázala, že řízení pracovního výkonu v organizacích světově nejvíce obdivovaných zahrnuje kritéria podporující týmovou práci, myšlení orientované do budoucnosti, formování lidského kapitálu a loajalitu zákazníků. Průměrné organizace se však zaměřují na finanční cíle a kritéria (3).

Výkonnost organizace je dosažitelná různými způsoby a neexistuje jedno nejlepší řešení. Obecně platí (2), že

- výkon je stimulován ze shora a odvíjí se od silného a cílově zaměřeného vůdcovství,
- výkon podávají manažeři a pracovníci, kteří se chovají aktivně,

- proaktivní pracovní jednání může být formováno na základě kompetencí,
- výkon je vždy o dosahování měřitelných cílů, které jsou definovány pomocí kritérií,
- za výkon je přislíbena odměna (a také „potrestání“),
- výkon je monitorován, analyzován a hodnocen.

Tyto body můžeme chápat jako základní předpoklady pro řízení pracovního výkonu, které slouží k motivaci pracovníků a úspěchu organizace. Realizuje se v podmínkách, kdy manažeri vč. manažerů lidských zdrojů se stále více zabývají tím, **co pracovníci dělají a jak to dělají**. Strategie organizací zvyšovat výkon a snižovat náklady vede personalisty k uplatnění metod k měření a hodnocení personální práce, jaké se osvědčují v řízení ekonomiky podniku. Aplikují např. personální controlling, personální audit a personální benchmarking. Pro všechny výše zmíněné metody lze říci, že není jednoznačné vymezení jejich obsahu a že jejich náplň a metodiky jsou produktem konzultantských firem. U malých a středních podniků je možné vytvořit si je, příp. odvodit z toho, jak je podnik již užívá v jiných oblastech svého řízení.

Cílem tohoto příspěvku je vymežit, jaké metody podnikové ekonomiky jsou uplatněny k hodnocení úrovně personální práce v organizaci a jaké charakteristiky řízení lidských zdrojů jsou hlavním předmětem takového hodnocení. Zájem o modifikaci známých metod podnikových ekonomů na oblast lidských zdrojů

PERSONÁLNÍ CONTROLLING

Personální controlling znamená aplikaci controllingu v oblasti lidských zdrojů, a to zejména u takových charakteristik personální práce a personálních činností, kde existují ukazatele o jejich úrovni či efektivnosti. Jde např. o plánování a rozpočtování personálních nákladů, vyhodnocování plnění plánu o počtu personalistů na počet zaměstnanců, řízení odchylek čerpání prostředků na vzdělávání od plánu, kontrolu aktuálnosti plánu mzdových prostředků a změny tohoto plánu. Personální controlling se zaměřuje na získávání a výběr, fluktuaci a snižování počtu nadbytečných zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod.

PERSONÁLNÍ AUDIT

Personální audit lze vymežit dvěma definicemi:

- **audit lidských zdrojů**, tj. identifikaci a hodnocení lidských zdrojů organizace s cílem nalézt optimální soulad mezi budoucími požadavky zaměstnavatele na pracovní sílu a jeho stávajícími lidskými zdroji; tzn., že hodnotí počet, strukturu a rozvojový potenciál zaměstnanců. V případě, že jeho předmětem je analýza personální struktury a pracovní kompetence managementu, hovoří se o **manažerském auditu**.
- **audit řízení lidských zdrojů**, tj. rozbor a hodnocení politik a metod, jaké organizace používá k výkonu personálních činností, dále k řízení a vedení pracovníků s cílem

zjistit jejich efektivnost, a to většinou na základě jejich porovnání se standardy (benchmarky). Jinak řečeno, jde o to identifikovat, **zda se při řízení a vedení lidí dělají správné věci a zda se provádějí správně.**

Cílem personálního auditu je vypracovat zprávu, která je východiskem:

- pro změny v politikách a metodách personální práce,
- pro formulaci strategie lidských zdrojů,
- pro plánování budoucí potřeby počtu a struktury zaměstnanců,
- pro stanovení požadavků na pracovní způsobilosti zaměstnanců,
- pro plánování podnikového vzdělávání a rozvoje,
- pro plánování změn na manažerských pozicích, řízení následnictví a rozvoj managementu.

Personální audit může v maximalistické variantě zahrnout být všechny aktivity, jaké spadají zahrnout do strategického managementu lidských zdrojů. Konkrétně, organizační uspořádání, formování pracovní síly organizace, rozvoj zaměstnanců a organizační rozvoj, řízení pracovního výkonu, systém odměňování a benefitů, komunikaci a public relations. Jednodušší varianta může obsahovat „pouze“ tradiční personální činnosti, jakými jsou popisy pracovních míst, hodnocení pracovníka, podnikové vzdělávání a rozvoj, odměňování a personální informační systém.

Metody personálního auditu staví na tradičním rozboru. To znamená, že se provádí sběr primárních údajů, které jsou tříděny, zpracovány, archivovány a vytvářejí se z nich databáze. Údaje bývají zpracovány pomocí jednoduchých statistických metod, např. aritmetického průměru, směrodatné odchylky, mediánu apod., a znázorněny na grafech. Sběr údajů se uskutečňuje různými způsoby. Pro ilustraci uvádíme:

1. rozbor stávajících dokumentů, např. organizační řád, etický kodex, mzdový předpis, kolektivní smlouva, vnitropodnikové směrnice a opatření apod.
2. pozorování,
3. dotazníkový průzkum,
4. rozhovory se zaměstnanci,
5. checklisty k personálním činnostem, jejichž body představují návod k vypracování zprávy o auditu managementu lidských zdrojů a k identifikaci změny.

Personální audit představuje nezávislou, objektivní, ujišťující a konzultační činnost. Stává se impulsem k prosazování tzv. nejlepších metod a je proto vhodné provádět ho periodicky a systematicky. Výsledky auditu jsou informace, které mohou být vedení organizace poskytnuty jako konzultace, doporučení, zprávy nebo být sděleny při koučinku, příp. mentoringu manažerů.

PERSONÁLNÍ BENCHMARKING

Personální benchmarking znamená srovnání personální práce jedné organizace s jinou (jinými) s cílem vytvořit si hrubý nástin o ostatních organizacích. Na to navazuje provedení důkladného vnitřního rozboru, který má zjistit, jaké personální přednosti, nedostatky a zdroje má organizace. Personální benchmarking vychází z faktu, že:

- u většiny personálních činností můžeme vypočítat ukazatele účinnosti,
- vývoj ukazatelů účinnosti za organizaci lze v čase sledovat,
- ukazatelé účinnosti mohou být také porovnány s konkurenčními organizacemi v oboru či na místním trhu.

Tím lze zjistit, zda lidské zdroje určité organizace a jejich řízení lze označit za nejlepší nebo zda a nakolik zaostává za standardem, s nímž se srovnává.

Benchmarking vytváří prostředí, v němž se personální náklady dostávají pod drobnohled. Pracuje s čísly a analyzuje je. Čísla o lidských zdrojích, jako je např. produktivita, míra fluktuace, ukazatele pracovní neschopnosti, pracovní úrazy aj., je možné označit za „tvrdá“ zjištění. Naproti tomu názory zaměstnanců na interní komunikaci, na vedení a jednání manažerů a podobné charakteristiky představují „měkké“ indikátory. Benchmarking zpravidla začíná se sběrem tvrdých údajů a poté chce identifikovat měkké, aby se poodhalilo, co bylo a je živnou půdou pro vyčíslená fakta. Postavení personalistů oproti manažerům z jiných úseků řízení je těžší, protože pracují s pocity a jinými obtížně kvantifikovatelnými jevy. Mají problémy s doložením na číslech, jak přispívají k tvorbě přidané hodnoty a jak jsou efektivní investice do rozvoje lidského kapitálu. V delším časovém horizontu jim však realita světa práce dává za pravdu - cennější výpověď o úrovni personální práce a podnikovém klimatu poskytují měkká data. Můžeme to názorně komentovat na míře fluktuace. Její nadprůměrná hodnota v určité organizační jednotce může být způsobena jednáním jejího manažera; tato skutečnost však dostane pojmenování až po anonymním průzkumu pracovní spokojenosti nebo díky výstupním rozhovorům personalisty s odcházejícími zaměstnanci.

Slovník byznysu představuje soupis čísel a nepopisuje pocity těch, kdo ho dělají. Personalisté se musejí naučit vyhledávat benchmarky (ve finančních výkazech, oficiálních statistikách, tisku, různých databázích aj.), více je využívat při rozboru personální práce a v neposlední řadě rozvíjet svou schopnost dedukovat, co čísla vypovídají o kvalitativních problémech.

Benchmarking může být pro personalisty ukazatelem, jaké změny by mohly být provedeny v útvaru lidských zdrojů při výkonu personálních činností a stát se impulsem pro zapojení personalistů do tvorby a implementace strategie lidských zdrojů organizace. Takto cílený benchmarking může vést ke změnám:

- organizačního uspořádání útvaru lidských zdrojů,
- role a odpovědnosti personalistů, tj. jaký je podíl časů a alokovaných zdrojů na určité pracovní činnosti,

- metod uplatňovaných při výkonu personálních činností,
- definice pracovních kompetencí personalistů a jejich uplatnění.

Benchmarking může navodit prostředí, v němž se personalisté podílejí na implementaci organizační změny. Jejich úkolem je, že:

- starají se o realizaci změny díky tomu, že disponují metodami, jakými zjišťují postoje zaměstnanců k zamýšlené změně a konzultují s nimi její řízení,
- mohou zajistit, aby zaměstnavatel přestal přistupovat k pracovníkům jako k „nějakému dalšímu zdroji“, který vykazuje nadprůměrnou pružnost, poddajnost a ochotu sloužit jeho zájmům.

ZÁVĚR

Lidské zdroje organizace a jejich management se stávají předmětem personálního controllingu, personálního auditu a personálního benchmarkingu. Personální controlling se zaměřuje na plánování, hodnocení a kontrolu kvantitativních ukazatelů jednotlivých personálních činností a analýzu odchylek skutečnosti těchto ukazatelů od plánu. Personální audit lze rozlišit na audit lidských zdrojů a audit řízení lidských zdrojů. První zmíněné pojetí se věnuje rozboru počtu a struktury zaměstnanců organizace a hodnocení jejich rozvojového potenciálu s cílem zjistit perspektivu lidského kapitálu organizace. Druhé pojetí se zaměřuje na hodnocení, jaké metody personální práce jsou v organizaci uplatněny a nakolik odpovídají tzv. nejlepší personální praxi. Personální benchmarking je metodou založenou na porovnání personálních charakteristik organizace a jejích politik a metod při řízení lidských zdrojů s cílem zjistit, nakolik se liší od standardů existujících mezi organizacemi ve stejném či příbuzném oboru, a tím poskytnout podklady pro návrh změn a jejich implementaci.

LITERATURA

- [1] DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha : C.H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-468-6.
- [2] HOFRICHTER, D.A. - MCGOVERN, T. *People, Competencies and Performance: Clarifying Means and Ends. Compensation and Benefits Review*. 33, 2001, č. 4, s. 34-38.
- [3] HOULDSWORTH, E. *Measuring and Managing Performance. Personnel Today*. 2007, January 9, s. 24-25.

Prof. Ing. Zuzana Dvořáková, CSc.
Katedra personalistiky
Fakulta podnikohospodářská
Vysoká škola ekonomická v Praze
nám. W. Churchilla 4
130 67 Praha 3
zdvorak@vse.cz.

Konkurence v dopravě

JAN EISLER

Anotace

Krátká charakteristika ekonomiky dopravy a dopravního systému. Předpoklady vývoje poptávky a nabídky po přepravě. Přepravní služby jako faktor rozvoje společnosti a podniků. Specifikace nezbytné úrovně přepravních služeb ve společnosti. Doprava založená na harmonizovaných podmínkách dopravního podnikání.

Klíčová slova

dopravní infrastruktura, ekonomika dopravy, přepravní trh

Annotation

The short characteristics of the transport economics and transport system. The assumed development of the demands and supplies of the transport. The transport services like the factor of the development of society and companies. The specification of the necessary level of the transport services in society. The harmonising conditions in the transport system make rational transport enterprise.

Keywords

transport infrastructure, economics of transport, transport market

ÚVOD

Dopravní podniky se od podniků v ostatních odvětvích a oborech národního hospodářství neliší v poslání tj. uspokojování potřeb ani ve snaze docílit zisk, ale především v možnosti zvyšovat objem přepravy vlastní aktivitou. Z dalších specifik uvedme ingerenci státu v racionalizaci dopravního systému státu plynoucí z nutnosti minimalizovat negativní účinky dopravy na životní prostředí a zdraví obyvatel, infrastrukturní pojetí dopravy, neharmonizované podmínky na přepravním trhu a další. Poznání specifik dopravy a přepravního trhu jsou proto rozhodující pro pochopení konkurence v dopravě a proto jím věnujeme pozornost v následujícím příspěvku.

1 ZVLÁŠTNOSTI DOPRAVY

Výsledkem provozního procesu dopravy je **přeprava**, tj. přemístění cestujících a věcí v prostoru a čase. Přepravu nelze skladovat ani se jí nelze předzásobit. Rozsah přepravy a přepravních výkonů závisí především na potřebách okolí. Přeprava, kterou podnik nerealizoval (z jakýchkoliv důvodů) je pro něho ztracená. Dopravní podnik musí dopravu zajistit v době, kdy přepravu cestující a přepravce vyžaduje. Protože vzniká prostorová

a časová nerovnoměrnost nároků na přepravu, musí podnik disponovat rezervami v kapacitách, které jsou po část roku nevyužité a zvyšují proto provozní nároky.

Důsledkem uvedených informací není pasivita dopravních podniků na přepravním trhu. Analyzují přepravní potřeby v atrakčním obvodu působnosti a přizpůsobují jim nabídku dopravních příležitostí; v osobní dopravě to jsou jízdní řády, v nákladní dopravě navazují přímý kontakt s přepravcem ve snaze zajistit přepravu v požadovaném čase a kvalitě (organizace nákladní dopravy je též zajišťována jízdními řády, které ale nejsou veřejně publikovány). Nabídku stanovenou jízdním řádem musí dopravce realizovat nezávisle na využití nabízené kapacity; v železniční dopravě má navíc zajištěnu návaznost spojů z výchozí cílové stanice či zastávky.

Využití dopravní kapacity dopravní infrastruktury i dopravních prostředků je na jednotlivých tratích, linkách a spojích různé. Technické podmínky v dopravě neumožňují důsledný soulad kapacit s nároky na přepravu. Proto zejména v železniční dopravě náklady na jednici přepravního výkonu v osobní (osobový km) i nákladní dopravě (čistý tunový km) se liší, ale cena-tarif je celosíťovým průměrem. Na některých tratích vytváří nákladní doprava zisk, na jiných je výsledkem provozu ztráta, kterou ale zisk z rentabilních tratí uhradí a nákladní doprava jako celek je zisková. Pokud jde o osobní přepravu je ztrátová na všech železničních tratích a obdobné konstatování platí i pro pravidelnou autobusovou dopravu.

2 PŘEPRAVNÍ TRH

Na zajištění přepravy v dopravě osob a zboží se v ČR podílí doprava organizovaná v dopravních podnicích – doprava pro cizí potřebu, dále doprava pro vlastní potřebu, kterou tvoří závodové dopravy průmyslových, stavebních, obchodních, zemědělských a dalších podniků a organizací včetně individuálního motorismu. Cestující i přepravci nejsou omezováni ve volbě druhu dopravy včetně dopravy individuální.

Pokud v dané relaci a čase existuje **možnost volby druhu dopravy**, uživatel nebere v úvahu pouze cenu- tarif (resp. náklady u individuální dopravy, ale další podmínky, jako např. četnost nabídky, dostupnost dopravní příležitosti, rychlost přemístění, pohodlí během dopravy, bezpečnost, jistotu dodání atd. těmto požadavkům se rychleji přizpůsobuje doprava silniční, což se změnou životního stylu a oběhových procesů (just-in time) ústí v přesun přepravy ze železnice na dopravu silniční.

Vývoj dopravního systému státu tvořící **součást infrastrukturních odvětví ekonomiky**, není možné ponechat pouze působení tržních sil. Rozdílná intenzita dopravy na dopravní infrastrukturu spolu s technickými, provozními, ekonomickými a ekologickými charakteristikami druhů dopravy je východiskem státní dopravní politiky, racionálního uspořádání dopravního systému i opatření na úseku dělby přepravní práce. Zatímco ve výrobních oborech národního hospodářství se orientují na zvyšování odbytu, v dopravě se uplatňují celospolečenská kritéria v rozhodování podniků, a to nikoliv formou

administrativních příkazů, ale prostřednictvím ekonomických nástrojů (daně, poplatky, ceny). V této souvislosti je třeba uvést zpoplatnění dálnic a rychlostních silnic, internalizaci externalit apod. Přes uplatňovaná opatření a seznamování veřejnosti s důsledky silniční dopravy na životní prostředí se vývoj nároků na přepravu osob a zboží orientuje na silniční dopravu, ačkoliv doprava železniční v mnoha případech realizuje přepravu se srovnatelnou kvalitou při nižší potřebě investic a malými ekologickými důsledky na životní prostředí.

Marketing je soubor metod zaměřený na **tvorbu poptávky**. Je na místě si položit otázku, jak velký objem přepravy by realizovaly dopravní podniky, pokud by neuplatňovaly marketingové metody. Budeme-li v prvním kroku posuzovat důsledky na osobní přepravu, je nutné rozdělit celkový objem na přepravy obligatorní, zahrnující jízdy za prací, vzděláním a ostatní, vyvolané územní organizací státu a zdravotnických služeb a fakultativní, které tvoří jízdy za rekreací, kulturou, sportem a ostatními individuálními potřebami.

Uplatněním marketingových metod u **obligatorních přeprav** k jejich zvýšení prakticky nedojde, neboť jsou vyvolány zapojením do pracovního resp. vzdělávacího procesu. Širší prostor pro jejich uplatnění existuje u **fakultativních přeprav**, pokud nabídka koresponduje se zájmy cestujícího a ten současně disponuje finančními prostředky a časem.

Cestující při rozhodování o volbě druhu dopravy vychází z vlastních potřeb a zájmů (doprava na chatu, do rekreačních středisek, turistické zájezdy atd.) a pro jejich zajištění srovnává dopravní nabídku železniční a autobusové dopravy a další charakteristiky) a volí. Pouze jako dodatečné hledisko při rozhodování bere v úvahu reklamní nabídku a slevy, které doprava poskytuje. To je dáno tím, že nabídka v železniční a linkové dopravě je stabilizovaná, délka železniční sítě se nemění a u autobusových linek dochází ke změnám v malém rozsahu. Cestující má své znalosti a zkušenosti a důsledkem jsou **stabilizované objemy osobní přepravy** v obou uvedených dopravách. Ke změnám dochází v důsledku rozvoje dopravy individuální a vytvářením integrovaných dopravních systémů.

Pokud by jízdné v železniční a linkové autobusové dopravě hradilo celkové provozní náklady a externality, výkony obou doprav by byly odrazem koupěschopné poptávky. Předpoklad splněn není a z celospolečenských zdrojů jsou hrazeny investice do dopravní infrastruktury, v železniční dopravě je do dopravních prostředků a prokazatelná ztráta dopravní obsluhy. Shrneme-li uvedené poznatky, vliv konkurence na zvyšování objemu osobní přepravy i dělbu přepravní práce je okrajový. **Prioritou jsou potřeby cestujícího**, jeho znalosti a schopnosti orientovat se v nabídce a volit dopravu, která koresponduje s jeho požadavky a možnostmi. Při současné úrovni jízdného rozhodují mimotarifní faktory, což se promítá v trvalém růstu počtu osobních automobilů.

Z uvedeného konstatování však nelze dedukovat neúčelnost konkurence v dopravě. Dopravce by měl soustavně analyzovat (od stolu i v poli) využití nabízené kapacity a navrhnout racionalizační opatření jak provozního, tak tarifního zaměření. Patří sem i možnosti

alternativní dopravní obsluhy železniční a autobusové dopravy, koordinace jízdních řádů, uplatnění přírážek k jízděmu apod.

K racionalizaci dopravního systému státu na úseku osobní dopravy by přispěla **harmonizace podmínek na přepravním trhu**. Individuální doprava používaná k nevýdělečným činnostem není zatěžována silniční daní a přesto, že prokazatelně negativně ovlivňuje životní prostředí, nepřispívá k úhradě škod. Naproti tomu konkurence výrobců a dovozců osobních automobilů systematicky ovlivňují potenciálního zákazníka ke koupi osobního automobilu. Uvedené podněty jsou všeobecně známé, ale není politické vůle situaci řešit; opatření požadovaná na ochranu životního prostředí mají charakter hesel a nikoliv realizačních záměrů.

3 KONKURENCE V DOPRAVĚ

V literatuře jsou doporučovány různé marketingové koncepce, které vycházejí z alternativ uplatnění ceny, užitných vlastností, propagace a místa nabídky a jejich kombinace. Podnik sleduje zvýšení odbytu, obranu před konkurencí nebo získání dominantního postavení na trhu popř. jiné cíle. U hmotné produkce lze dosáhnout stavu, kdy kupující koupí statek, který nepotřebuje a v extrémním případě ho nebude ani používat. K takové situaci nemůže v dopravě dojít. **Každá jízda je účelová** i když po jejím skončení nemusí k naplnění účelu dojít; žádný cestující nepoužije dopravy pouze k jízdě, aniž by sledoval konkrétní cíl.

Uplatnění konkurence v nákladní přepravě charakterizuje konstatování, že co není vyrobeno a prodáno, nemůže být přepraveno. Nabídkou dopravních příležitostí (kapacit) se objem nákladní přepravy nezvýší. Marketingové metody nacházejí uplatnění v konkurenci na přepravním trhu, zejména mezi železniční a silniční dopravou a uvnitř silniční dopravy.

Nebude-li dopravní podnik uplatňovat marketingové metody a pamatovat na existenci konkurence, bude přepravce stejně nucen vyhledat nějaký způsob přemístění, neboť bez dodání zboží odběrateli nezíská úhradu vynaložených nákladů. Přepravce je informován o nabídce dopravců, má zkušenosti s využíváním druhů dopravy včetně kombinované a volí dopravu nebo způsob přepravy, který zajistí dodání v termínu uvedeném v dodacích podmínkách.

Oproti dřívějšímu modelu oběhových procesů: sklad výrobce – doprava – sklad spotřebitele, se uplatňuje systém obrácení zásob resp. dodávek just-in-time, který lze schématicky znázornit: výroba – doprava – spotřeba. Snahou je minimalizovat vázanost kapitálu v zásobách, urychlit jejich obrat, nepřipustit výrobu neprodejných statků. Náklady, které byly dříve vynakládány na skladování zboží a vázanost kapitálu v zásobách, pokrývají vyšší náklady na silniční dopravu a důsledkem je přesun přepravy – zejména mezinárodní – z železnice na dopravu silniční. Úloha marketingových metod spočívá především v informování přepravců o možnostech a výhodách určitého druhu dopravy. Rozhodování provádí přepravce, a to na základě kalkulace nákladů dodání, v nichž dovozní tvoří pouze část celkových nákladů a dynamika kamionové dopravy je důsledkem rychlosti a

spolehlivosti dodání z domu do domu. Kamionová doprava zachytila význam času v mezinárodním obchodě a přizpůsobila organizaci a řízení dopravy změněným podmínkám. Předmětem podnikání železnice se stává přeprava hromadných substrátů, které efektivně jiný druh dopravy nemůže zajistit.

Funkce marketingových metod v nákladní přepravě však nespočívá pouze v informování přepravců; mají především napomoci dopravci v **orientaci na přepravním trhu**. Dosud přežívá představa, že doprava šetrná k životnímu prostředí a efektivní při přepravě hromadných přepravních proudů musí být přínosem pro přepravce. Ten se rozhoduje na základě vlastních kritérií, které mohou být odlišné od kritérií dopravce. Je známou skutečností, že využití některých regionálních tratí nákladní přepravou je velmi nízké. Protože určující je přepravce, je třeba provést šetření o zájmu o železniční dopravu za předpokladu přeměny regionální tratě na vlečku a uplatnění vlečkového tarifu, který by byl vyšší než současný tarif. Podstatou tržní ekonomiky je sice podnikání, ale za předpokladu, že bude dosažen zisk. Jestliže některé výkony v železniční nákladní dopravě lze zajistit hospodárněji silniční dopravou, měla by železnice v takovém řešení přistoupit přesto, že prozatím nákladní přeprava vykazuje zisk.

ZÁVĚR

Konkurence v dopravě by měla napomoci dosažení souladu kapacit s nároky na přepravu, což je nutný předpoklad pro uplatnění tržních tarifů. Na přepravním trhu soutěží nejen dopravní podniky, ale i závodové dopravy výrobních podniků a individuální motorismus. Teoreticky by měl být přepravní trh místem, kde se vytváří společensky žádoucí proporce dopravního systému státu. Realita předpokladu neodpovídá a jedním z důvodů jsou neharmonizované podmínky na přepravním trhu. V rozporu s cíli dopravní politiky je stěžejním problémem dynamika silniční dopravy a stagnace či pokles výkonů dopravy železniční. Řešením je nákladová, daňová a ekologická harmonizace s cílem dosáhnout zvýšení podílu železniční dopravy na celkových výkonech dopravního systému státu.

LITERATURA

- [1] EISLER, Jan: *Úvod do ekonomiky dopravy*. Praha : Codex Bohemia 1998. 282 s. ISBN 80-85963-54-X
- [2] EISLER, Jan. *Podniky a podnikání v dopravě*. 2. vydání. Praha : Oeconomia 2004. 172 s. ISBN 80-245-0772-2
- [3] SYNEK, Miloslav a kol.: *Podniková ekonomika*. 4. přepracované a doplněné vydání. Praha : C.H. Beck 2006. 476 s. ISBN 80-7179-892-4

doc. Ing. Jan Eisler, CSc.
Katedra podnikové ekonomiky
Fakulta podnikohospodářská
Vysoká škola ekonomická
Nám. W. Churchilla 4
130 67 Praha 3
tel.: 224 098 354
janeis@vse.cz

Tvorba cien v kontexte regulácie sieťových odvetví

ELEONORA FENDEKOVÁ

Anotácia

V príspevku sa venujeme problematike cenovej regulácie na trhu sieťových odvetví. Táto téma je v súčasnosti obzvlášť aktuálna, nakoľko otázky primeraného zisku a objektívne zdôvodnených nákladov subjektov sieťových odvetví dnes rezonujú v odbornej verejnosti. Okrem všeobecnej charakteristiky princípov regulácie sieťových odvetví sa v príspevku zameriame na prezentáciu typových modelov regulácie, ktoré generujú hranice pre maximálnu úroveň primeraného zisku regulovanej firmy na základe analýzy jej celkových nákladov.

Kľúčové slová

cenové rozhodovanie, úrad pre reguláciu sieťových odvetví, miera regulácie investícií, regulované ceny, primeraný zisk

Annotation

Creation of new regulatory framework was the important part of restructuring market with electricity, gas and other goods of network industries. In August 2001 the Regulatory Office for Network Industries (hereinafter referred as to "RONI") was established which task was an issue of licenses and regulation of prices and quality standards for goods of network industries. RONI started issuing licenses and creating quality standards in year 2001, but it started executing the price regulation from 1.1.2003. The primary aim of RONI was to prepare new regime of price regulation for goods of network industries. RONI already defined regime of new price regulation for electricity distribution and worked out the system of new regulation rules for price making of goods of network industries.

Keywords

network industries, Regulatory Office for Network Industries, regulated prices, reasonable profit in regulated industries, rate of return regulation

ÚVOD

Národný trh s elektrinou Slovenská republika otvárala postupne. Základný rámec bol daný zákonom č.70/1998 Z. z. o energetike, ktorý bol účinný odo dňa 1.7.1998, Zákomom č.276/2001 Z. z. o regulácii v sieťových odvetviach s účinnosť od dňa 1.8.2001 bol zriadený Úrad pre reguláciu sieťových odvetví (ďalej len „úrad“) a novelizovaný zákon 70/1998 Z. z. -

presunutú kompetenciu z Ministerstva hospodárstva SR (ďalej len "ministerstvo") na úrad v oblasti vecnej regulácie a vydávania licencií,

V roku 2004 bol schválený nový zákon o energetike č. 654/2004 Z. z. a zákon o regulácii č. 276 z roku 2001 bol významne novelizovaný. Dôvodom bola potreba úplnej harmonizácie s energetickou a regulačnou legislatívou Európskej únie a vytvorenie podmienok pre úplné otvorenie trhu s elektrinou a plynom a jeho prepojenie s jednotným trhom Európskej únie. Ministerstvo i úrad získali zákonmi nové práva i povinnosti a dôsledkom nových zákonov bolo vydanie nových vyhlášok a nariadení.

Pravidlá pre fungovanie trhu s elektrinou reagujú na nový zákon o energetike, ktorý implementoval smernice Európskej únie upravujúce vnútorný trh s elektrinou. Zákon o energetike od 1.1.2005 určil všetkých odberateľov elektriny – podnikateľov za oprávnených odberateľov, ktorí majú možnosť vybrať si dodávateľa elektriny a zaviedol aj kategóriu obchodníkov s elektrinou.

Z tohto dôvodu vznikla potreba upraviť pravidlá pre obchodovanie s elektrinou, a to tak, aby každý účastník trhu s elektrinou mal rovnaké možnosti a podmienky vstupu a pôsobenia na trhu s elektrinou, aby nebol zvýhodnený pred iným účastníkom trhu. Nariadenie vlády podrobnejšie upravuje práva a povinnosti účastníkov trhu, ktoré im ustanovuje zákon o energetike, tak, aby nebola ohrozená bezpečnosť a spoľahlivosť dodávky elektriny odberateľom.

1 LEGISLATÍVNE A METODOLOGICKÉ ASPEKTY REGULÁCIE TRHU SIEŤOVÝCH ODVETVÍ

Dôležitou súčasťou reštrukturalizácie trhu s elektrickou energiou, plynom a ostatnými produktmi sieťových odvetví bolo vytvorenie nového regulačného rámca. V auguste 2001 bol založený Úrad pre reguláciu sieťových odvetví (ÚRSO), ktorého úlohou je vydávať licencie a regulovať ceny a normy kvality pre produkty sieťových odvetví. ÚRSO sa ujal svojej úlohy v oblasti udeľovania licencií a tvorby noriem kvality už v roku 2001, cenovú reguláciu však začal vykonávať až od 1. januára 2003.

Úlohou ÚRSO bolo pripraviť nový režim regulácie cien produktov sieťových odvetví. ÚRSO už definoval režim regulácie cien pre distribúciu elektriny a vypracoval sústavu nových regulačných pravidiel pre tvorbu cien produktov sieťových odvetví.

Úrad prebral zodpovednosť za reguláciu energetiky a vláde zostala zodpovednosť za hospodársku politiku v sieťových odvetviach a výkon vlastníckych práv v regulovaných podnikoch. Regulácia sa vykonáva zákonom o regulácii určením spôsobu výpočtu maximálnej ceny alebo určením maximálnej ceny alebo tarify, pričom takto určená cena musí zohľadňovať ekonomicky oprávnené náklady a primeraný zisk z vykonávania regulovanej činnosti.

Modely pre určovanie maximálnych cien a taríf produktov sieťových odvetví vznikli v rokoch 2001 až 2002 a na ich základe postupoval Úrad v oblasti cenovej regulácie pri tvorbe regulačného a právneho rámca, ktorým sa stanovil spôsob výpočtu maximálnej ceny alebo tarify za tovar alebo službu, ktorých dodanie alebo poskytnutie sa považuje za vykonávanie regulovanej činnosti.

Úrad teda v súvislosti s plnením svojho základného poslania, ktorým je vecná a cenová regulácia podnikania v regulovaných činnostiach sieťových odvetví stál pred zabezpečením efektívneho riešenia dvoch úloh:

- a. vytvorenie fungujúceho a zároveň, a to sa žiada zdôrazniť, konkurenčného trhového prostredia s produktmi sieťových odvetví pri uplatnení štandardných regulačných mechanizmov, a to najmä v kontexte vstupu Slovenska do Európskej únie a postupnou adaptáciou Slovenska na podmienky na trhoch s energiami v zjednotenej Európe;
- b. pripraviť taký analytický aparát pre cenovú reguláciu sieťových odvetví, ktorý by garantoval efektívny rozvoj regulovaných subjektov, pričom v prvej etape bolo rovnako dôležitou úlohou aj odstránenie deformácií v cenách produktov sieťových odvetví.

Metodológie prezentovaná v rámci riešenia týchto projektov slúžili ako významná podpora pri kreovaní série rozhodnutí ÚRSO v rokoch 2001 a 2002, ktorými sa riadila regulácia cien produktov sieťových odvetví v Slovenskej republike. Napokon 30. júla 2003 vydal Úrad pre reguláciu sieťových odvetví štyri výnosy, ktorými sa definujú konkrétne postupy pri regulácii cien sieťových odvetví (t. j. v energetike, plynárenstve, tepelnom hospodárstve a vodohospodárstve) a pri určovaní rozsahu ekonomicky oprávnených nákladov a primeraného zisku regulovaných subjektov.

Tým zrejme možno považovať túto etapu tvorby regulačnej metodológie za ukončenú a v ďalšom období bude potrebné jej efektívnosť vyhodnocovať a v prípade potreby ju upresňovať, modifikovať, alebo dopĺňať.

Základné vzťahy modelu pre reguláciu cien elektriny na Slovensku boli navrhnuté spoločnosťou National Economic Research Associates. v súlade s teoreticky zdôvodnenou metódami regulácie prirodzených monopolov a po určitom precizovaní boli použité aj v rámci „Výnosu Úradu pre reguláciu sieťových odvetví z 30. júla 2003 č. 1/2003, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o postupe pri regulácii cien v elektroenergetike.

Na tomto mieste len pripomeňme, že klasická metóda regulácie miery návratnosti má za cieľ zabezpečiť, aby regulovaný subjekt stanovil cenu produkcie alebo služby pre svojich zákazníkov tak, aby zo svojich tržieb uhradil, všetky svoje primerané a obozretne vzniknuté náklady ako aj regulovanú návratnosť na svoju obozretnú investíciu. Zároveň si treba uvedomiť, že na základe Averch-Johnsonovho modelu je firma regulovaná podľa princípu regulácie miery návratnosti použitého kapitálu v snahe zvyšovať svoj povolený „primeraný“ zisk motivovaná k neprimeranému a zbytočnému navyšovaniu kapitálových investícií.

V podmienkach regulovania ceny elektrickej energie je táto metodika regulovania uplatniteľná pri kvantifikácii primeraných príjmov energetickej spoločnosti podľa vzťahu odvodeného na základe určitej obsahovej i metodickej modifikácie formuly formuly pre regulácia na báze návratnosti - Rate of Return Regulation (ROR).

Hlavnou výhodou metódy cenovej regulácie na báze prístupu RoR je to, že ceny na základe testovaného roka sú konštantné a sú teda fixované až do ďalšieho tarifného konania. Na druhej strane má však aj rad nevýhod, z ktorých asi podstatnou je to, že metodika podporuje u regulovanej energetickej spoločnosti tendenciu budovať nové elektrárne a zariadenia, ktoré možno ani nie sú nevyhnutné, ale predstavujú kapitálové investície. Ale to je samozrejme extrémna situácia.

Určitou modifikáciou režimu regulácie RoR je regulácia na báze návratnosti, t. j. Performance Based Regulation (PBR). Režim regulácie PBR eliminuje niektoré „nemotivujúce“ črty režimu RoR a vytvára systém stimulov pre zvyšovanie výkonu regulovaného subjektu. Režim PBR v inicializačnej fáze na báze režimu RoR definuje počiatkové, resp. štartovné požiadavky na príjmy ako aj základné tarify pre produkty a služby.

Poznamenajme, že východiskový rok pre stanovenie inicializačných parametrov systému pre energetiku SR bol rok 2002. V pravidelných intervaloch sa tieto požiadavky na príjmy a základné tarify aktualizujú, opäť s použitím metodiky RoR. Interval revízie taríf je obvykle 3 až 10 rokov. V časovom horizonte medzi týmito revíziami sa ceny regulujú podľa osobitných vzorcov, ktoré zohľadňujú charakter odvetvia a hospodárske priority celého riadeného systému.

2 MODEL REGULÁCIE MIERY NÁVRATNOSTI INVESTÍCIÍ

Tradičným metodologickým nástrojom pre cenovú reguláciu, ktorý uplatňujú cenoví regulátori pri stanovení cien produktov sieťových odvetví je regulácia na báze miery návratnosti, ktorou sa regulujú vo väčšine vyspelých ekonomík ceny produkcie napr. elektrárenských, plynárenských a ďalších spoločností .

Cieľom je zabezpečiť, aby regulovaný subjekt stanovil cenu produkcie alebo služby pre svojich zákazníkov tak, aby zo svojich tržieb uhradil, všetky svoje *primerané a obozretne vzniknuté náklady* ako aj regulovanú návratnosť na svoju *obozretnú*^[1] investíciu.

Odvodíme teraz prípustnú mieru návratnosti výdavkov na investície *RoR* u regulovanej firmy analyticky. Predpokladajme, že firma vyrába homogénny výrobok o objeme produkcie q , ktorý realizuje na relevantnom trhu za cenu p . Predpokladajme ďalej, že firma využíva dva výrobné faktory, a to pracovnú silu s úrovňou spotreby L pri cene práce w a kapitál s úrovňou spotreby K pri cene kapitálu r .

Zisk firmy je vo všeobecnosti definovaný ako rozdiel medzi výnosmi a nákladmi v tvare

$$\pi(q) = t(q) - n(q)$$

kde

$t(q)$ – funkcia tržieb firmy, $t: R \rightarrow R$

$n(q) = n_v(q) + n_F$ – funkcia celkových nákladov firmy, $n: R \rightarrow R$

Ak nahradíme všeobecnú nákladovú funkciu nákladovou funkciou na báze spotreby výrobných faktorov, dostávame funkciu zisku v nasledovnom tvare

$$\pi(q) = p \times q - w \times L - r \times K$$

Ak ďalej vyjadríme objem produkcie q na základe produkčnej funkcie v tvare

$$q = f(K, L)$$

a cenu produkcie p na základe cenovooodbytovej funkcie v tvare

$$p = p(q)$$

tak funkciu zisku môžeme vyjadriť v tvare

$$\pi(q) = p(f(K, L)) \times f(K, L) - w \times L - r \times K$$

Neregulovaná firma môže nastaviť svoje riadené, resp. endogénne parametre rozhodovania ľubovoľným spôsobom. Takže zvolí si optimálny objem výstupu q^* , akceptovateľnú optimálnu cenu p^* a zodpovedajúce spotreby výrobných faktorov práca L a kapitál K tak, aby dosiahla maximálny zisk. Optimálny výstup a optimálnu cenu vypočíta riešením nasledovnej úlohy matematického programovania

$$\pi(q) = p(f(K, L)) \times f(K, L) - w \times L - r \times K \rightarrow \max$$

$$K, L \in R_{\geq 0}$$

V tomto prípade teda neregulovaná firma nemá žiadne formálne prekážky pre nastavenie parametrov garantujúcich jej maximálny zisk. Naproti tomu regulovaná firma musí rešpektovať ohraničenia definované regulátorom. Režim cenovej regulácie na báze miery návratnosti potom spočíva v tom, že prostredníctvom exogénne definovanej riadiacej premennej RoR sa reguluje pre firmu prípustná úroveň podielu tržieb firmy $p \times q$ znížených o jej nekapitálové náklady $L \times w$ a objemu spotrebovaného kapitálu K .

Inými slovami, firma môže optimalizovať, resp. ľubovoľne stanoviť na jednej strane úroveň spotreby práce L , kapitálu K pri trhových cenách výrobných faktorov w , r a na strane druhej úroveň svojej produkcie q ale aj cenu produkcie p s jedinou podmienkou, že bude rešpektovať regulátorom definovanú mieru návratnosti, to znamená platnosť vzťahu

$$RoR \geq \frac{p \times q - w \times L}{K}$$

Po ďalšej úprave dostávame

$$(RoR - r) \times K \geq \pi(q)$$

Vidíme, že regulovaný subjekt môže nastaviť svoje parametre systému len tak, aby jeho dosiahnutý zisk neprevýšil hodnotu kapitálu oceneného rozdielom medzi regulátorom definovanou mierou návratnosti RoR a cenou kapitálu r .

Regulovaná firma môže nastaviť svoje riadené, resp. endogénne parametre rozhodovania len takým spôsobom, aby rešpektovala podmienku stanovenú regulátorom. Stanoví regulovaný objem výstupu q_R , akceptovateľnú regulovanú cenu p_R a zodpovedajúce spotreby výrobných faktorov práca L a kapitál K tak, aby dosiahla maximálny zisk pri súčasnom rešpektovaní podmienky regulátora (4) o neprekročení primeranej úrovne zisku.. Regulovaný výstup a regulovaná cena sa vypočítajú riešením nasledovnej úlohy matematického programovania

$$\pi(q) = p(f(K, L)) \times f(K, L) - w \times L - r \times K \rightarrow \max$$

pri ohraničení

$$p(f(K, L)) \times f(K, L) - w \times L - r \times K - (RoR - r) \times K \leq 0$$

$$K, L \in R_{\geq 0}$$

Riešením tejto optimalizačnej úlohy je optimálna úroveň spotreby výrobných faktorov práca L^* a kapitál K^* , na základe ktorých sa následne kvantifikuje s využitím produkčnej funkcie regulovaná optimálna úroveň výstupu q_R^* na základe vzťahu

$$q_R^* = f(K^*, L^*)$$

a regulovaná optimálna cena p_R^* s využitím cenovooodbytovej a produkčnej funkcie na základe vzťahu

$$p_R^* = p(q_R^*) = p(f(K^*, L^*))$$

pričom sa rešpektuje miera návratnosti kapitálu firmy definovaná parametrom RoR , t. j. exogénnym riadiacim parametrom stanoveným regulátorom.

V prípade, ak je firma regulovaná, tak môže vybrať len takú kombináciu výrobných faktorov, aby zodpovedajúci objem ponuky a ceny produkcie generoval tzv. *primeraný zisk*, t. j. aby platil vzťah

$$(RoR - r) \times K \geq \pi(q)$$

V konečnom dôsledku teda môže regulovaná firma vyrábať takým spôsobom, aby jej *primeraný zisk* neprevýšil $RoR - r$ násobok úrovne variabilného vstupu kapitál. Táto podmienka sa v odbornej literatúre označuje ako *hranica primeraného zisku regulovanej firmy*. Je zrejmé, že v prípade, ak regulátor nastaví mieru návratnosti kapitálu RoR tak, že táto prevyšuje jeho cenu r , tak firma dosahuje pre každú kombináciu vstupov s kladnou hodnotou spotreby výrobného faktora K kladný zisk. Už toto konštatovanie predikuje problematiku exkluzívne postavenie výrobného faktora kapitál pri rozhodovaní regulovanej firmy.

Táto forma cenovej regulácie však v sebe skrýva jedno závažné riziko, a síce to, že nezriedka motivuje firmu k používaniu vyššieho objemu variabilného vstupu kapitál ako u neregulovanej firmy. Firma by totiž mohla produkovať pri cene p^*_R regulovaný objem výstupu q^*_R aj pri inej kombinácii variabilných vstupov práca a kapitál ako je optimálna regulovaná kombinácia práca L^*_{Reg} a kapitál K^*_{Reg} .

Vieme ukázať, že regulovaný objem výstupu q^*_R môže firma produkovať pri každej kombinácii variabilných vstupov práca a kapitál zodpovedajúcich produkčnej izokvante $q^*_R = f(L, K)$. Takže, ak regulácia na báze návratnosti stimuluje firmu k využívaniu vysokých objemov kapitálu v záujme dosiahnutia maximálne povoleného primeraného zisku, tak firma nemá motiváciu využívať na produkčnej izokvante lokalizované často efektívnejšie a z hľadiska ceny produkcie a objemu ponuky ekvivalentné kombinácie vstupov, napr. podporujúce zamestnanosť v porovnaní so samoúčelnými investíciami do zariadení. Možné sú však aj iné, sofistikovanejšie príklady nákladovej štruktúry firmy.

ZÁVER

Na základe analýzy správania firmy v podmienkach regulácie na báze návratnosti použitého kapitálu sme teda ukázali, že v tejto regulačnej schéme má firma tendenciu reagovať na prísnenie podmienok regulácie zvýšením objemu využívaného kapitálu. Zvýšenie objemu využívaného kapitálu však vonkoncom nie je tým, čo systém regulácie sleduje. Regulácia má za cieľ skôr ovplyvniť hodnoty iných, pre firmu, ale i ekonomiku dôležitých indikátorov, akými je objem produkcie, úroveň predaja výrobkov, resp. úroveň nákladov.

Preto boli vyvinuté aj iné formy cenovej regulácie, ktoré ovplyvňujú primeraný zisk firmy priamo na báze objemu jej produkcie, úrovne predaja výrobkov regulovanej firmy, resp. na báze výšky jej celkových nákladov. Cieľom je s použitím regulačných mechanizmov podporiť efektívny rozvoj regulovaného subjektu.

Opatrenia, ktoré vo sfére regulácie sieťových odvetví prijal v posledných rokoch Úrad pre reguláciu sieťových odvetví Slovenskej republiky sa bezprostredne dotýkali ekonomických aktivít a ich výsledkov v jednotlivých odvetviach ekonomiky SR. Preto je dôležité exaktne vyhodnotiť ekonomické dôsledky zmien cien energií realizovaných v SR medzi rokmi 2000 až 2003. Efektívnou cestu je metóda viackriteriálneho vyhodnocovania variantov pre posúdenie vývoj ekonomického potenciálu rozhodujúcich odvetví ekonomiky Slovenskej republiky.

LITERATÚRA

- [1] CARLTON, D.W., PERLOFF, J. M.: *Modern Industrial Organization*. Boston: Addison Wesley, 2005
- [2] FENDEKOVÁ, E.: *Oligopoly a regulované monopoly*. IURA Edition, Bratislava, 2006
- [3] FENDEK, M. : *Kvantitatívna mikroekonómia*. Bratislava: IURA Edition, 1999.
- [4] FENDEKOVÁ, E. - FENDEK, M.: *Microeconomic Analysis of Equilibrium in Network Industries in Context of Influence of Regulated Prices*. In: *Mathematical methods in economics. Proceedings of the 23h International Conference.Hradec Králové 2005* IBSN 80-213-1046-4 september 2005 Hradec Králové
- [5] MARTIN, S.: *Advanced Industrial Economics*. Cambridge: Blackwell, 1996.
- [6] SHY, Oz.: *The Economics of Network Industries*. Cambridge: Cambridge University Press, 2001
- [7] SCHERER, F.M.-ROSS, D.: *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1990.

Doc. Ing. Eleonora Fendeková, CSc.
Katedra podnikovo hospodárska
FPM EU v Bratislave
Dolnozemska cesta 1
Bratislava
nfendek@dec.euba.sk

Znalostní a praktické dovednosti absolventů vysokých škol jako významný faktor konkurenceschopnosti podniků

JARMILA FUXOVÁ, MIROSLAV KREJČA, JAN VÁCHAL

Anotace

V příspěvku jsou prezentovány výsledky vybraných psychologicko-diagnostických a motivačních parametrů studentů VOŠ (psychologické typy, motivační a aspirační parametry, profesní zaměření). Provedeno je porovnání se studenty univerzit v Linci a studenty Zemědělské fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Zhodnoceny jsou zjištěné disparity a naznačen jejich vliv na průběh pedagogického procesu.

Klíčová slova

kreativita, kompetenční požadavky, znalostní generace manažerů, akční kompetence, kreativní inteligence.

Annotation

The documents interprets the results of same selected psychological – diagnostically and incentive attributest of students at the college (psychological types, incentive and aspiration attributes, professions). It is effected by the comparison amity students from Linz and University of South Bohemia, Faculty of Agriculture. Finally the report detects the disparities amity students and show influence on the course of pedagogic process.

Keywords

creativity, competence requirements, knowledge-based generation of managers, action competences, creative intelligence.

ÚVOD

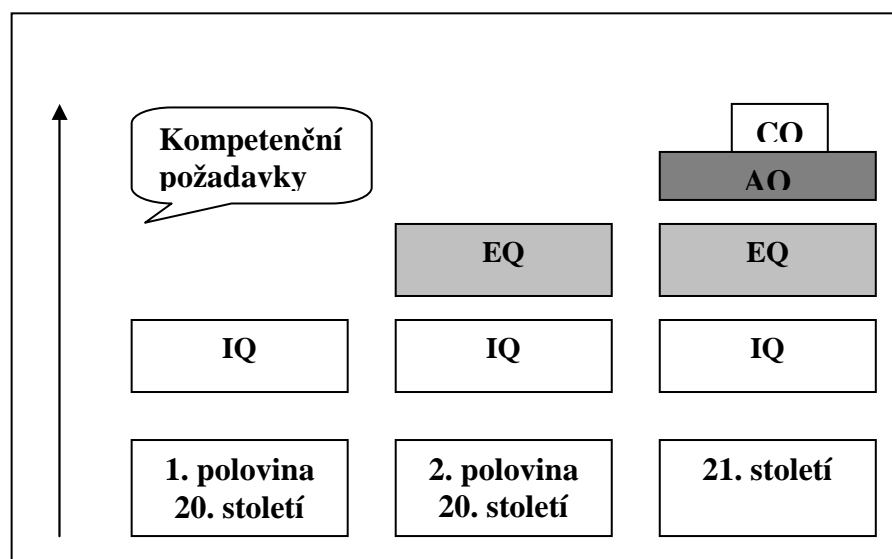
Lisabonská výzva formulovaná na summitu členských zemí EU v březnu roku 2000, která vytyčila nový, snad reálný strategický cíl EU stát se nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější ekonomikou světa, dala impuls ke komplexnímu pojetí konkurenceschopnosti podniků v globalizující se ekonomické hospodářské světové soustavě. Snad nejvýrazněji tento nový ekonomický parametr v kontextu dlouhodobé rozvojové vize naší lidské civilizace vyslovil přední světový odborník v oblasti managementu - Peter

Drucker. Na konci 20. století, kdy se zamýšlel nad dalším vývojem světové hospodářské soustavy v kontextu přípravy manažerů pro nastávající století pronesl: „Základním ekonomickým zdrojem již není kapitál, ani přírodní zdroje či práce. Jsou a zůstanou jím znalosti.“ S tímto konstatováním lze plně souhlasit. Je nutné si položit zásadní otázku, jak je tento historický atribut naplňován v našich podmínkách v oblasti terciárního vzdělávání. Lze se oprávněně domnívat, že v nastávající etapě se musí přistoupit v oblasti vysokého školství k postupným, ale zásadním změnám, mají-li absolventi naplnit bezezbytku své poslání a přispět tak k reálnému zvyšování konkurenceschopnosti našich firem v mezinárodním kontextu. Měřítkem plnění tohoto úkolu už dnes, zejména v nejbližší budoucnosti, bude kvalita pedagogického procesu vyjádřená celostním pohledem na profil absolventa s příslušnými znalostmi a dovednostmi permanentně prověřovanými v nastupující společnosti znalostí.

1 HYPOTÉZA A TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Za teoretické východisko řešení lze považovat vymezení trendu kompetenčních požadavků (Truneček, Moderní řízení, 2002, s. 4-8) graf č.1.

Graf 1.: Trend kompetenčních požadavků



IQ – schopnosti věcné, odborné a metodické, analytické a systémové

EQ – sociální a osobnostní (emocionální) kompetence, kulturní kompetence

AQ – akční kompetence

CQ – kreativní inteligence – tj. věcná (IQ), emocionální (EQ), akční inteligence (AQ)

- V začínající informační, duševně pracující společnosti jsou potřeba pracovníci, u kterých již nestojí v popředí beztak rapidně zastarávající speciální a odborné vědomosti, nýbrž takové vlastnosti jako: myšlení v souvislostech, ochota i schopnost učit se, samostatnost, komunikativní a emocionální inteligence a zejména osobní

flexibilita - tedy široká kreativita podpořená vysokou sebemotivační (akční kompetence).

- Nejvýznamnější složkou inteligence 21. století jsou *akční kompetence*, tedy schopnost iniciativně přijímat výzvy a zodpovědnost a realizovat vytčené cíle v bezprostřední praxi. Správně nastavený profil absolventa vysoké školy musí směřovat k vytvoření *kreativní inteligence* jako souboru věcné, emocionální a akční kompetence.
- Za hlavní hypotézu lze považovat otázku, zda současná úroveň našeho terciárního vzdělávání odpovídajícím způsobem přispívá ke zvyšování konkurenceschopnosti našich podniků v důsledku příchodu nových absolventů do uživatelské podnikové praxe. Jde tedy o to, zda absolventi našich vysokých škol skutečně vykazují plnou kreativní inteligenci, bez které nelze vybudovat mezinárodně konkurenčně silné podniky schopné plnit své podnikatelské poslání v otevřeném tržním prostředí.

V této souvislosti je potřebné zohlednit tři limitující parametry tohoto procesu:

a. Úroveň a vzdělání v České republice plně neodpovídá novým trendům:

- průměrná délka vzdělání je 14,8 roku (17,5 v EU),
- vzdělání v ČR je méně intenzivní zejména v oblasti empirie,
- menší podíl má vysokoškolské vzdělání – terciární vzdělávání - 36,9 % populace v ČR (42-45 % v EU),
- celoživotní vzdělávání není dostatečně rozvinuto - 0,93 % z pracovních nákladů (1,72 % v EU),
- nejsou dostatečně definovány obecné profily absolventů terciárního vzdělávání,
- ve vyspělých státech úloha vzdělávání mimořádně narůstá, měřítkem je % podíl na HDP, ČR nedosahuje ani průměrných hodnot v rozmezí 1,1-1,3 %.

b. Změna povahy práce manažerů:

- od pozice vedoucího pracovníka k pozici leadera, kouče, učitele, mentora,
- od autoritativního vedení k participativnímu,
- od zaměření na jistotu k zvládnutí rizika,
- od práce v hierarchii k práci v týmu,
- od očekávání loajality k zaujetí pro věc,
- od vytváření závislosti k podpoře nezávislosti,
- od analytického myšlení k intuici,
- od delegované komunikace k přímé komunikaci,
- od statusu odvozeného od pozice ke statusu odvozeného od výsledků,
- od zaměření na příležitosti k zaměření na priority.

c. Nový způsob fungování podniku:

- přechod od reaktivního chování ke strategickému přístupu,
- přechod od kvantitativních ke kvalitativním ukazatelům,
- přechod od velkého množství činností k měřitelné produktivitě,
- přechod od permanentního vysokého výkonu k systémovému hyper-výkonu,
- rozhodování na základě souvislostí, ne informací,
- přechod od zvládání chaosu k jeho řízení,
- přechod od permanentního zlepšování ke skokovému vývoji.

2 MATERIÁL A METODA

Průzkum formou dotazníkového šetření a řízeným rozhovorem je realizován od roku 1998 nejdříve na VOŠ v Českých Budějovicích, od roku 2002 v rámci Irského bakalářského programu při VOŠ a na JU ZF, od roku 2007 na VŠTE v Českých Budějovicích. V rámci studentské mobility jsou od roku 2004 uskutečňovány dílčí sondáže i na zahraničních vysokých školách obdobného zaměření.

Rozsah sledovaných souborů studentů:

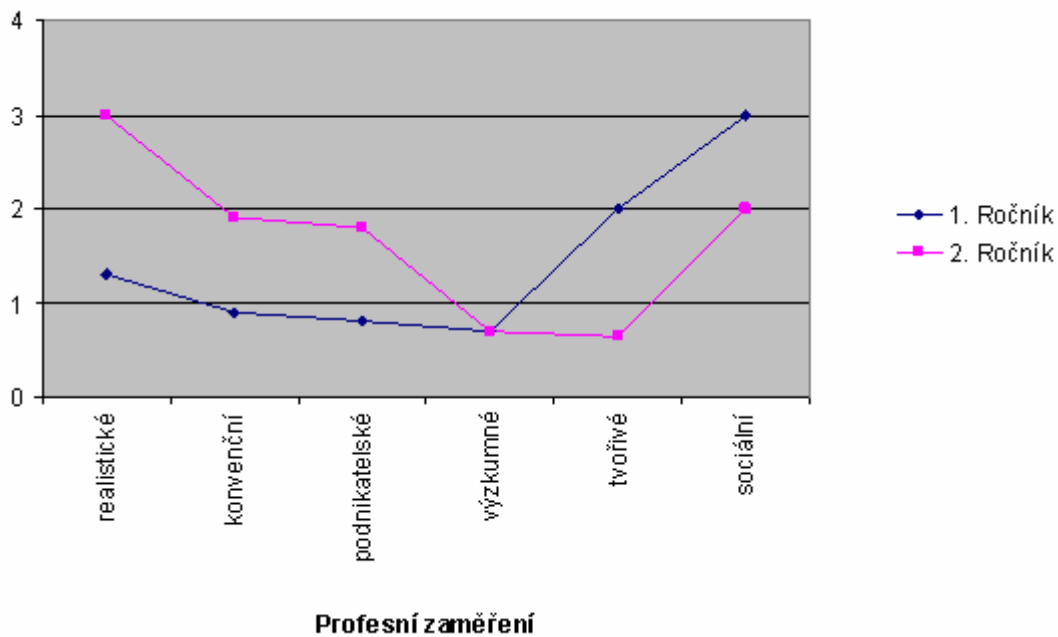
- VOŠ České Budějovice – 400 studentů
- BBS České Budějovice – 250 studentů
- JU České Budějovice – 60 studentů
- Univerzita Linz – Rakousko – 110 studentů
- Katholieke Hoogeschool Leuven – Belgie – 20 studentů

3 VÝSLEDKY A DISKUSE

Z důvodu značného rozsahu šetření jsou uvedeny pouze vybrané dílčí výsledky z prováděného výzkumu graf (2 - 6). Nelze formulovat ucelené závěry, lze však definovat a naznačit následující trendy a souvislosti:

- u studentů VOŠ jsou dominující realistické a sociální profesní parametry, nejméně významné pak podnikatelské, výzkumné a tvořivé,
- z hlediska aspiračních testů jsou nejvyšší hodnoty zaznamenány u oborů bankovníci a obchodníci, nejméně pak u marketingu a finančnictví,
- na vedoucí funkci neaspiruje více jak 50 % studentů prvních ročníků, u druhých ročníků celá třetina studentů,
- z hlediska psychologických typů převládá extrovertní (60 %) nad introvertním (40 %), praktický (85 %) nad intuitivním (15 %), citový (55 %) nad rozumovým (45 %), kategorický (65 %) nad kompromisním (35 %),
- Zásadní rozdíl byl indikován u osobnostního diamantu studentů na VOŠ, JU ZF a univerzitě v Linci (nebylo však zachováno paritní zastoupení studentů - orientační hodnoty).

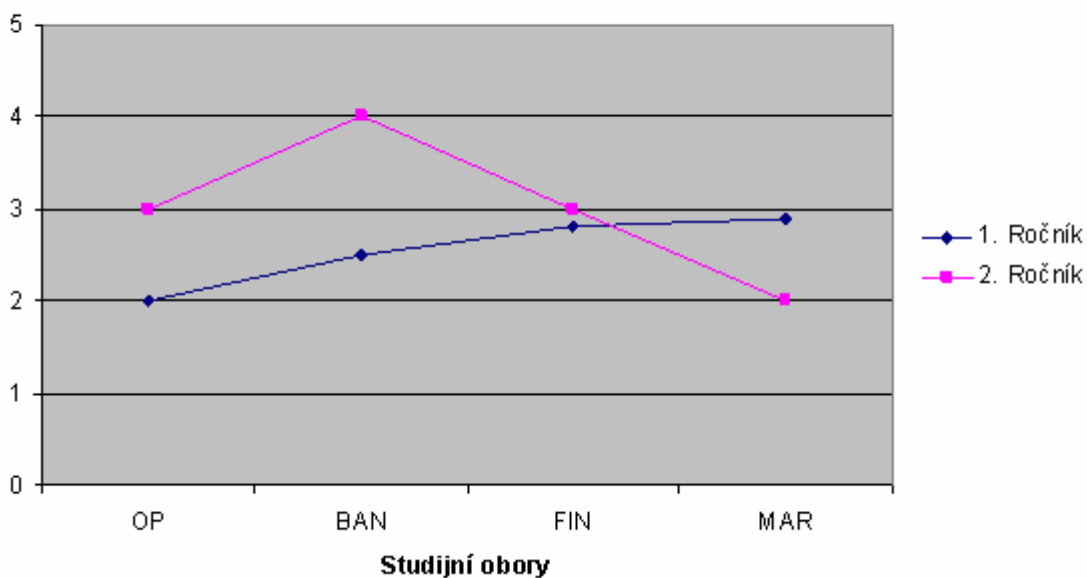
Graf 2.: Model profesního zaměření (VOŠ)



Legenda grafu 2:

Váha: 1 = významné, 2 = středně významné, 3 = významné, 4 = velmi významné

Graf 3.: Umění se prosadit (VOŠ)



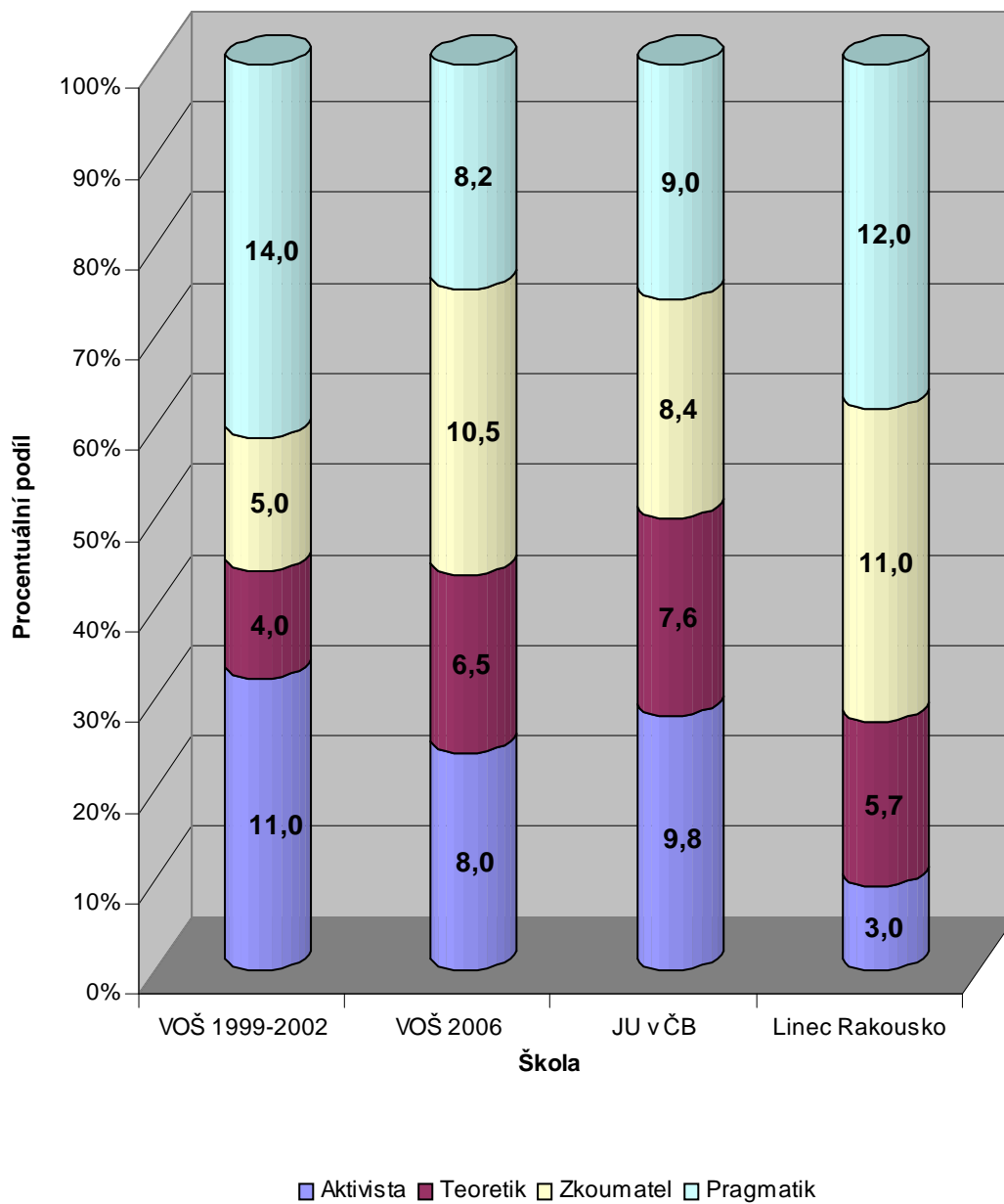
Legenda grafu 3:

Výskyt: 1 = ne, 2 = zřídka, 3 = středně, 4 = často

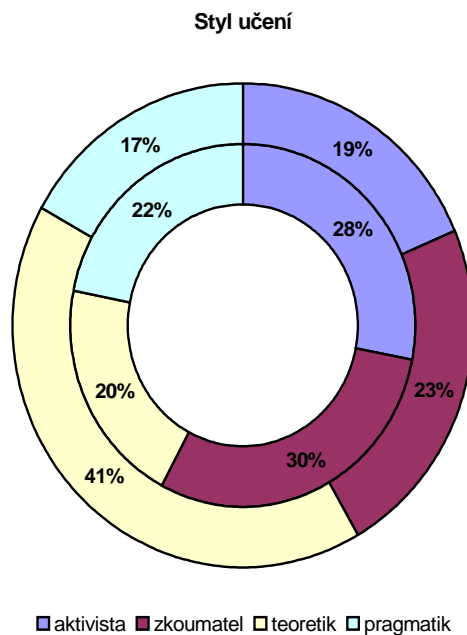
Studijní obory: OP = obchodní podnikání, BAN = bankovníctví, FIN = finanční řízení, MAR = marketing

Graf 4.: Diamant osobnosti

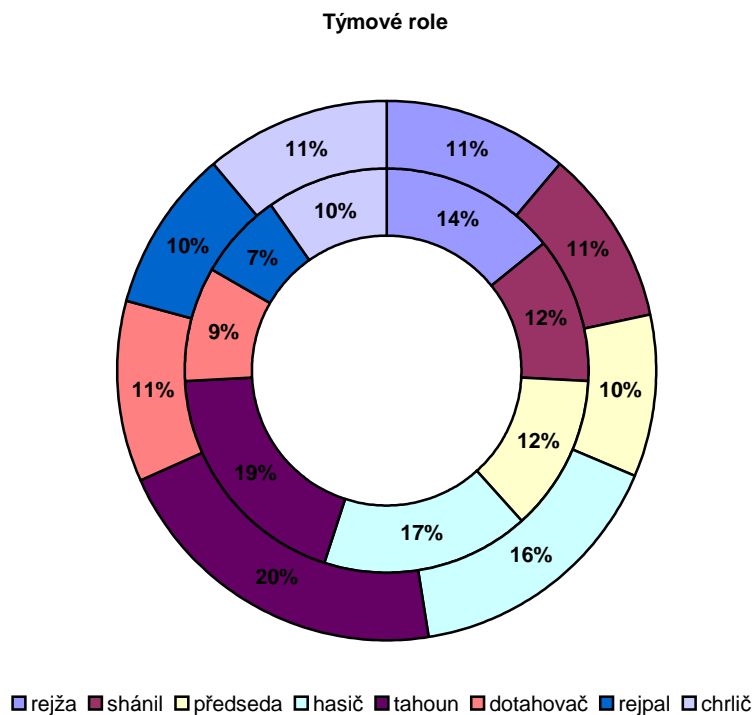
Graf diamantu



Graf 5.: Profil týmových rolí



Graf 6.: Styl učení



1

¹ - vnitřní kruh představuje respondenty VOŠ Č. Budějovice 2007,
 - vnější kruh představuje respondenty programu Erasmus na KH Leuven, Belgie 2006

ZÁVĚR

Unesco definovalo čtyři dimenze určující vzdělávací systém v 21. století:

- učit se vědomosti - schopnost myšlení a koncentrace v přímé souvislosti s praktickými zkušenostmi,
- učit se jednat - realizovat vědomosti v inovacích a podporovat týmovou práci,
- učit se soužití - jak s bezprostředním okolím, tak v celosvětovém měřítku,
- učit se pro život - umožnit každému poskytnout duchovní rámec a možnost jak chápat svět a jednat konkrétně s vědomím zodpovědnosti.

Ani u jedné dimenze, které jsou bezesporu správné, nelze konstatovat, že nacházejí úrodnou půdu pro plné uplatnění v naší terciární vzdělávací sféře. Ke zlepšení současného stavu vede cesta přes všechny tři základní sféry působící na kvalitu vzdělávacího systému.

Globalizační procesy, internacionalizace podniků, narůstající celosvětová konkurence, technologické změny, ubývání zdrojů, změna hodnot, narůstající vědomí kvality životního prostředí, vzrůstající nároky spotřebitelů na kvalitu výrobků a služeb *mění zásadním způsobem požadavky na absolventy terciárního vzdělávání. Oddalování reformy tohoto významného intenzifikačního prvku našeho hospodářství může v budoucnu přinést značné ekonomické, ale i morálně-etické ztráty.*

Vzdělání - vnitřní duchovní cesta studenta, jejíž stanice se shodují s pokračujícím procesem zrání osobnosti. Respektujme tuto skutečnost při odborné přípravě studentů, při praktické výchově i při jejich hodnocení.

LITERATURA

- MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí*. Praha : VŠE, 2005. ISBN 80-245-0878-8.
- TRUNEČEK, J. a kol. *Management v informační společnosti*. 2. vydání. Učební text pro bakalářské studium. Praha : VŠE, 2004. ISBN 80-7079-201-9.
- VEBER, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání. Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
- VEBER, J. *Management kvality a environmentu*. Praha : VŠE, 2005. ISBN 80-245-0765-X.
- Moderní řízení. Praha : Economia a.s.
- Moderní řízení, roč. 2000 až 2007.

Ing. Jarmila Fuxová
VŠTE v Českých Budějovicích
oddělení výzkumu, vývoje a tvůrčí činnosti
fuxova@vstecb.cz

Potenciály klastrovatelnosti podniků v území Jižní Moravy

IVAN HÁLEK, PETR SMUTNÝ

Anotace

Cílem výzkumu bylo ověřit metodiku identifikace potenciálů průmyslových klastrů na příkladu regionu jižní Moravy a použít ji k identifikaci konkrétních potenciálů klastrovatelnosti podniků. Výsledkem řešení projektu je identifikace podniků v regionu jižní Moravy s vysokými potenciály klastrovatelnosti a metodika zjišťování potenciálů klastrovatelnosti podniků v regionu. Metodika je založená na analýze charakteru spolupráce vybraných podniků s jinými podniky a ověřena empirickým výzkumem na vzorku 152 podniků v regionu jižní Moravy a 22 podniků, spolupracujících s nejvyspělejšími z nich.

Klíčová slova

klastr, potenciál klastrovatelnosti, celkový výběrový soubor, pracovní výběrový vzorek, interpretační schéma, projekt spolupráce, dlouhodobá spolupráce

Annotation

The outcome of the research project was to verify the methodology of identification of industrial cluster potentials in southern Moravia region and to use this methodology for identification of concrete companies' potentials for clustering. The result of the project consists of the identification of companies with high potentials for clustering in the region of southern Moravia as well as the methodology for identification of such potentials in a region.. The methodology is based on analysis of the nature of co-operation of selected companies with other businesses, and it is verified by empirical research on the ample of 152 companies in the region of southern Moravia and 22 companies co-operating with the most advanced of them.

Keywords

cluster, potential of clustering, general population, research sample, interpretation scheme, co-operation project, long-term co-operation

ÚVOD

Analýzou teoretických konceptů, které shrnují poznatky o fenoménu regionálně situovaných klastrů podniků a organizací, lze dospět k závěru, že podniky v klastrech disponují určitými

vlastnostmi, které podporují jejich individuální i kolektivní konkurenceschopnost a zároveň rozvíjejí v uvedeném směru určité schopnosti. Zároveň je zřejmé, že k tomu dochází za určitých podmínek sociálního, politického a ekonomického prostředí, v němž rozvíjejí svoji činnost. Přitom rozvoj a využívání specifických vlastností a schopností, jakož i působení na podnikatelské prostředí, je motivováno úsilím podniků po zvyšování konkurenčních schopností a konkurenčních výhod každého z nich.

Mezi vlastnosti, které umožňují podnikům tvořit klastry nebo do nich vstupovat a úspěšně se v nich rozvíjet patří zejména:

- Určitá minimální velikost podniku
- Disponování určitým finančním kapitálem
- Disponování určitou mírou rozvinutosti intelektuálního kapitálu, a to jak lidského tak i organizačního
- Určitou mírou rozvinutosti vztahů s podniky a organizacemi regionu, tvořících síť vzájemně se doplňujících aktivit

1 CÍLE VÝZKUMU, HYPOTÉZY

Cílem výzkumu bylo poznávání a vyhodnocování vlastností a schopností vybraných podniků, které tyto podniky prokázaly v dlouhodobé úspěšné spolupráci s jinými podniky nebo organizacemi při realizaci projektů změn ve svých hodnototvorných procesech.

Zkoumání vychází z předpokladu, že vlastnosti podniků, vhodné pro zakládání klastru, jsou shodné se znaky vyspělosti podniků, které prokazují v rámci úspěšné realizace projektů dlouhodobé spolupráce s jinými podniky, organizacemi a institucemi regionu.

Ústřední hypotéza, že v regionu jižní Moravy existují podniky, které mají vlastnosti zjištěné u podniků v úspěšných průmyslových klastrech a jsou proto připraveny klastry zakládat, byla dále operacionalizována na úroveň pracovních hypotéz:

1. V regionu JMK jsou takové dvojice podniků (v konkrétních odvětvích, pododvětvích a oborech podnikatelské činnosti), u nichž je možno prokázat značné potenciály klastrovatelnosti ve smyslu přijatých předpokladů. Lze tedy označit podniky (dvojice podniků), u nichž je vhodné rozvoj potenciálů klastrovatelnosti a zakládání klastrů podporovat a tím intenzifikovat konkurenční schopnost regionu jako celku.
2. Dvojice podniků s nejvyššími potenciály klastrovatelnosti, nalezené v rámci pracovního vzorku podniků, dosahují lepších hospodářských výsledků než ostatní podniky výzkumného vzorku (s nižšími potenciály klastrovatelnosti).

Následovala verbální operacionalizace hypotéz. jejím výsledkem bylo verbální vyjádření znaků, které byly následně v souladu s teoriemi klastrování uvažovány v nástrojích empirického výzkumu. Výsledky verbální operacionalizace hypotéz jsou vyjádřeny tzv. parametry potenciálů klastrovatelnosti (PPK) pro každý podnik. PPK byly tedy vyjádřeny

bateriemi znaků, kterými byly měřeny jednotlivé aspekty spolupráce a ty byly v podnicích empiricky zjišťovány.

2 POSTUP A METODIKA ZKOUMÁNÍ

Výzkum byl proveden ve třech etapách.

V první etapě – teoreticko-analytické (viz výzkumná zpráva 2005) byl uskutečněn teoretický výzkum klastrů a potenciálů, které umožňují jejich identifikaci.

Ve druhé etapě – vyhledávací (viz výzkumná zpráva 2006) byl proveden výzkum potenciálů klastrovatelnosti u 151 podniků základního pracovního vzorku a

Ve třetí etapě - potvrzovací (předložená výzkumná zpráva 2007) byl proveden výzkum potvrzující potenciály klastrovatelnosti u nejvyspělejších dvojic podniků (22 podniků a jejich partnerů z druhé etapy výzkumu).

V dalším textu se zaměříme na průběh a výsledky empirických částí výzkumu, tedy druhé a třetí etapy výzkumu.

Jako základní výzkumný nástroj byl zvolen dotazník. Ústřední dotazník (vypracovaný pro druhou i třetí etapu výzkumu), určený k mapování projektů dlouhodobé, jednorázové, neuspokojivé a zamýšlené spolupráce zkoumaného podniku s jeho partnery a k podrobnému zjišťování kvalitativních znaků cílů, motivací a přínosů z realizované spolupráce v rámci projektů důležitých pro podnik. Tento ústřední dotazník byl doplněn satelitními dotazníky pro vybrané otázky.

Dotazník sestává z deseti částí, které na sebe navazují a tvoří jeden logický celek. Otázky jsou pokládány tak, aby vycházely z tezí výzkumu a umožnily ověřit hypotézy výzkumu.

Cílem použití výzkumného nástroje bylo:

- v první části dotazníku zjistit a zaznamenat vztahy podniku k jeho partnerům prostřednictvím nejdůležitějších projektů spolupráce, které podnik realizoval nebo hodlá realizovat,
- v částech 2–8 zjistit kvalitativní znaky projektů dlouhodobé spolupráce, které byly nebo ještě jsou pro zkoumaný podnik nejdůležitější a
- v posledních dvou částech 9–10 zachytit identifikační znaky zkoumaného podniku a jeho ekonomickou sílu.

Dodatečně byla data výběrového pracovního vzorku doplněna hodnocením ekonomické úspěšnosti podniků výsledky finančních analýz podle jedenácti rozdílných konceptů. Toto hodnocení vytvořilo základnu pro posouzení ekonomického stavu a výkonnosti zkoumaných podniků současně z více hledisek a tím umožnilo oslabit vliv jednotlivých konceptů analýzy na posouzení úspěšnosti podniků. Zároveň se tím oslabil i vliv hodnocení podniků podle

jednorázově dosažených výsledků v jediném roce 2004. Všechny podniky pracovního souboru (151 podniků) byly poté rozděleny podle výsledků, kterých dosáhly v každém použitém konceptu finanční analýzy do tří shluků (s označením 1– nejlepší, 2–uspokojivý, 3– neuspokojivý). S využitím takto diferencovaně popsanych výsledků analýz pro každý podnik byl vytvořen index ekonomické úspěšnosti podniku součtem dosažených hodnocení podle jednotlivých hledisek. Podniky tedy dosahovaly hodnot indexu ekonomické úspěšnosti od 11 do 33 bodů, přičemž nižší hodnoty vypovídaly o lepší ekonomické situaci.

Vícenásobným použitím shlukovací analýzy na baterie otázek dotazníku I, se podařilo roztrždit podniky výběrového vzorku podle podobnosti úrovní odpovědí ne v jednotlivých otázkách, ale v bateriích otázek reprezentujících jednotlivé PPK. To umožnilo roztrždit podniky podle vysokých a nízkých hodnot PPK. Nadále jsme pracovali u každého podniku s hodnotou PPK- jako průměrnou hodnotou, vyjádřenou pro shluk, ke kterému podnik patřil. byly podniky výběrového vzorku roztrždény do shluků. Každý podnik z výběrového pracovního vzorku 152 podniků tak byl charakterizován šesti hodnotami PPK což umožnilo uspořádat tyto podniky podle klesající hodnoty potenciálů klastrovatelnosti a stanovit podniky s nejvyššími hodnotami PPK.

K potvrzení hypotéz bylo zapotřebí potvrdit výpovědi podniků – nominátorů (z pracovního souboru 152 podniků) výpověďmi podniků - jejich partnerů o kvalitách vzájemné spolupráce. Teprve výsledky třetí etapy výzkumu mohly dát definitivní odpověď na hypotézy a přinést identifikaci potenciálů – pro dvojice spolupracujících podniků. Třetí etapa výzkumu tedy spočívala v provedení rozšířeného výzkumu o posouzení shody PPK podniků – partnerů s podniky – nominátory, kteří je uvedli v první etapě výzkumu.

3 VÝSLEDKY TŘETÍ ETAPY VÝZKUMU

Z potvrzovacího dotazování byly získány informace o 22 významných partnerech podniků z první fáze výzkumu. Podstatné je, že 9 dvojic podniků první a druhé etapy dotazování se vzájemně prohlásilo za nejdůležitější partnery.

Pro 22 podniků – partnerů jsme vypočítali stejné charakteristiky jako pro podniky ze druhé etapy výzkumu. Tj. provedli jsme novou shlukovací analýzu (která zahrnovala ve výpočtu i podniky dotazované ve druhé etapě. Tím jsme měli k dispozici všechna potřebná kritéria (PPK1–PPK6) pro výpočet váženého průměru definující úroveň potenciálů klastrovatelnosti podniků – tzv. index klastrovatelnosti. Pro spolupracující podniky (dotazované ve třetí etapě výzkumu) byla také zpracována ekonomická analýza a vypočítáno výsledné hodnocení ekonomické síly podniku – index INDX.

Výsledek uvádí tabulka č.1, která současně porovnává dvojíce podniků z hlediska indexů klastrovatelnosti, tedy váženého průměru parametrů potenciálů klastrovatelnosti. Srovnání představuje pátý sloupec – „Rozdíl v PPK“, což je absolutní hodnota rozdílu mezi PPK podniku prvního a druhého kola dotazování. Dvojice podniků v tabulce jsou setříděny právě

podle tohoto rozdílu. Vidíme, že pro dvě třetiny dvojic platí, že jejich PPK se mezi sebou odchyluje do 10%.

Tabulka č.1: Podniky z vyhledávací etapy s nejvyššími PPK a jejich významní partneři z potvrzovacího výzkumu.

Jméno podniku z první etapy dotazování	Vážený průměr PPT	Partner oslovený v druhé etapě	Vážený průměr PPT	Rozdíl v PPK (absolutní hodnota)
Stavizolex, s.r.o.	0,746667	Moravostav Brno	0,746667	0
Servisní služby Svoboda, s.r.o.	0,646667	Stavoprojekta	0,651667	0,005
Stavizolex, s.r.o.	0,746667	Komfort as	0,751667	0,005
Gatema, s.r.o.	0,816667	Axima s.r.o.	0,795	0,0216667
Němeček – Elektromontáž, a.s.	0,725	Marie Lankašová	0,696667	0,0283333
Stak–D, s.r.o.	0,801667	MSO Servis s.r.o.	0,768333	0,0333333
Elvos, s.r.o.	0,661667	ACE Design s.r.o.	0,696667	0,035
Dieffenbacher – CZ, hydraulické lis, s.	0,605667	Bosch Rexroth, s.r.o.	0,641667	0,036
Computer MCL Brno, s.r.o.	0,751167	Polygra as	0,695	0,0561667
Atona, s.r.o.	0,801667	European Data Project, s.r.o.	0,73	0,0716667
Templářské sklepy Čejkovice	0,532333	Kratina as	0,610667	0,0783333
BPP, s.r.o.	0,665667	Kvarta matrace	0,745	0,0793333
Elstar Plus, s.r.o.	0,641667	Starex s.r.o.	0,73	0,0883333
Ha–soft, s.r.o.	0,85	Vltava Stores	0,746667	0,1033333
Stak–D, s.r.o.	0,801667	K+S spol s.r.o.	0,696667	0,105
Surgeo, s.r.o.	0,696667	Město Hodonín	0,577333	0,1193333
Contar Plus, s.r.o.	0,696667	Alta as	0,555667	0,141
PK Ossendorf, s.r.o.	0,785	Ředitelství silnic a dálnic CR, správa Brno	0,605667	0,1793333
PK Ossendorf, s.r.o.	0,785	Skanska DS	0,555667	0,2293333
Medipo – ZT, s.r.o.	0,866667	Energetické strojírný Brno as	0,625	0,2416667
Böttcher ČR, k.s.	0,9	Adast as	0,555667	0,3443333

Zdroj: výsledky výzkumu

3.1 ANALÝZA 1 – POROVNÁNÍ VÝSLEDKŮ DVOU SKUPIN PODNIKŮ – 151 PODNIKŮ VE DRUHÉ ETAPĚ VÝZKUMU A 22 VE TŘETÍ ETAPĚ.

Užití stejného výzkumného nástroje (dotazník I) pro obě etapy výzkumu umožnil porovnávat odpovědi obou souborů podniků (zkoumaných ve druhé a třetí etapě). Výsledky porovnání jsou následující.

Podniky zkoumané ve třetí etapě výzkumu – potvrzovací (22 „podniků – partnerů“) měly statisticky (t–test i neparametrický Wilcoxon test o rozdílnosti mediánů) vyšší hodnoty odpovědí na pozitivně chápané škále než podniky ze druhé etapy výzkumu – vyhledávací (151 „podniků – nominátorů“), které je nominovaly v první etapě výzkumu jako svoje nejdůležitější spolupracující organizace v následujících otázkách (otázky jsou uvedeny znakem v matici). Jednalo se o tyto otázky:

- č. 6: Důležitost spolupráce pro podnik Vašeho partnera (uvedené platí s poněkud menší spolehlivostí i pro spolupráci s podniky, uvedenými jako druhými v subjektivně vnímaném pořadí důležitosti – tj. č. 6b).
- č. 9: Vliv na podnik Vašeho partnera
- č. 38: Odvrácení hrozeb ze strany konkurence

Na následující otázky naopak odpověděly podniky třetí etapy („podniky – partneři“) nižšími hodnotami odpovědí než „podniky – nominátoři“, které je uvedly ve druhé etapě výzkumu:

- č. 67: V důsledku dlouhodobé spolupráce se Váš podnik více specializoval
- č. 71: Zlepšila se organizace práce
- č. 72: Zvýšil se tržní podíl Vašeho podniku
- č. 73: Udržujete pracovníky na klíčových pozicích
- č. 75: Došlo ve Vašem podniku k lepšímu využití výrobních kapacit
- č. 86: Zlepšily se služby Vašeho podniku vůči zákazníkům

Lze tedy odvodit, že „podniky– partneři“ (třetí etapy výzkumu) vnímají spolupráci jako více výhodnou pro „podniky– nominátory“ (ze druhé etapy výzkumu) než pro sebe samé. Pouze odvrácení konkurence může být pro ně skutečným vážným důvodem pro udržování a rozvoj spolupráce s „podniky – nominátory“. Výsledky odpovědí na otázky č. 67, č. 71, č. 72, č. 73, č. 75 a č. 86 ukazují, že „podniky – partneři“ (měřeno v souhrnu odpovědí 22 podniků) nepozorují výrazný pozitivní vliv spolupráce na vlastní podnik v řadě významných parametrů.

Jiné statistické rozdíly se nepotvrdily. Nelze např. prohlásit, že podniky oslovené ve 2. etapě a 3. etapě výzkumu se od sebe liší v:

- Našem indexu klastrování
- Ekonomické situaci, měřené indexem INDX.
- V otázkách x63 „Situace, kdy projekt spolupráce skončil či nebyl obnoven kvůli ztrátě důvěry jsou časté“ a x64 „Navržené projekty se zpravidla neuskuteční“

3.2 ANALÝZA 2 – POROVNÁNÍ VÝSLEDKŮ DVOU SKUPIN PODNIKŮ: 22 PODNIKŮ – PARTNERŮ ŠETŘENÝCH VE TŘETÍ ETAPĚ VERSUS 19 PODNIKŮ – NOMINÁTORŮ ZE DRUHÉ ETAPY, KTERÉ JE UVEDLY JAKO SVÉ PARTNERY.

Porovnání bylo provedeno na vzorku 22 podniků z potvrzovacího výzkumu s původními podniky, které tyto podniky uvedly jako své partnery. Původních podniků bylo jen 19, protože Ředitelství silnic a dálnic a Skanska byly uvedeny jako partner Pk Ossendorfu. Podobně K+S soft a MSO servis byly partnery Stak–D. Rovněž Moravostav Brno a Komfort as. byly partnery Stavizolex, s.r.o.

Celkově jsou podniky–partneři z potvrzovacího výzkumu v horší ekonomické situaci, což doložily statistické testy (t–test i Wilcoxon):

- podniky–partneři se v rámci klastrování podle „výsledků spolupráce“ – PPK1 – umístily ve skupinách s nižšími hodnotami PPK.
- podniky–partneři mají horší ekonomickou situaci – ekonomické hodnocení pomocí INDX
- podniky–partneři byly hodnoceny hůř ve váženém průměru klastrovatelnosti.

V následujících otázkách měly podniky–partneři vyšší hodnoty odpovědí na škálách dotazníku I než jejich partneři – nominátoři (t–test i Wilcoxon):

- č. 6a: Důležitost spolupráce pro podnik Vašeho partnera
- č. 7a: Vliv spolupráce na hospodářský výsledek Vašeho podniku
- č. 9 a č. 9a: Vliv na podnik Vašeho partnera
- č. 67: V důsledku dlouhodobé spolupráce se Váš podnik více specializoval
- č. 59: Spolupráce s Vašimi partnery je založena pouze na přesně formulovaných písemných smlouvách

V následujících otázkách vykazovaly podniky– partneři menší hodnoty na škálách:

- č. 50: Rozvoj vlastního výzkumu a vývoje výrobků
- č. 51: Rozvoj výzkumu a vývoje výrobní základny
- č. 67: V důsledku dlouhodobé spolupráce se Váš podnik více specializoval
- č. 69: Vzrostly znalosti a dovednosti zaměstnanců na klíčových pozicích vlastního podniku
- č. 71: Zlepšila se organizace práce
- č. 72: Zvýšil se tržní podíl Vašeho podniku
- č. 73: Udržujete pracovníky na klíčových pozicích
- č. 76: Modernizovali jste výrobek
- č. 86: Zlepšily se služby Vašeho podniku vůči zákazníkům

Výsledky jsou poměrně podobné jako v případě, když jsme podniky přiřazené ve třetí etapě výzkumu porovnávali se všemi podniky pracovního výběrového vzorku z druhé etapy.

3.3 ANALÝZA 3 – POROVNÁNÍ 9 DVOJIC SPOLUPRACUJÍCÍCH PODNIKŮ

Následující analýzy byly provedeny na dvou vzorcích podniků, které jsme definovali takto:

- 9 dvojic podniků, které se vzájemně uvedly jako nejdůležitější partneři – (máme za to, že jde o podniky, které mají vytvořenou silnou spolupráci s partnerem a tato spolupráce je oboustranně potvrzená) versus
- 11 dvojic podniků, kde prohlášení o nejdůležitější spolupráci bylo pouze jednosměrné.

Sledovali jsme v čem se takto definované skupiny liší. V následujících otázkách mělo 18 podniků (9 dvojic vzájemně se uvedených podniků) vyšší hodnoty odpovědí na škálách jednotlivých znaků dotazníku I než zbylých 11 dvojic podniků:

- č. 6a: Důležitost spolupráce pro podnik Vašeho partnera
- č. 23: Vliv projektu na hospodářsky výsledek Vašeho podniku
- č. 24: Vliv na Váš podnik
- č. 31: Předpokládaný vliv projektu na hospodářsky výsledek Vašeho podniku

V následujících otázkách mělo naopak 18 podniků (9 dvojic) nižší hodnoty odpovědí na škálách odpovídajících znaků než zbylých 11 dvojic podniků:

- č. 60: V průběhu spolupráce klesala důležitost formálních kontrolních mechanismů
- č. 62: O problémech spolupracujících partnerů se dovídáte nepřímou "z druhé ruky"
- č. 63: Situace, kdy projekt spolupráce skončil či nebyl obnoven kvůli ztrátě důvěry jsou časté
- č. 64: Navržené projekty se zpravidla neuskuteční
- č. 71: Zlepšila se organizace práce (*nižší spolehlivost tvrzení z hlediska statistiky*)
- č. 73: Udržujete pracovníky na klíčových pozicích
- č. 75: Došlo ve Vašem podniku k lepšímu využití výrobních kapacit
- č. 81: Rozšířil se okruh Vašich dodavatelů
- č. 267: hodnocení EVA (znamená že 18 podniků bylo podle EVA lepší)
- č. 273: hodnocení běžné likvidity (znamená že 18 podniků bylo lepší)

Podniky se vzájemnými silnými vazbami (9 dvojic) tedy konstatují lepší vliv spolupráce na své hospodářské výsledky a jsou také optimističtější v tomto směru do budoucna. Pokud jde o mechanismy spolupráce, jedním z rysů je, že se o problémech partnerů nedozvídají z druhé ruky. Nestává se často, že je spolupráce narušena ztrátou důvěry k podniku a naopak návrhy spolupráce se realizují a nekončí často v koši.

Porovnali jsme rovněž rozdíl v indexech klastrování pro uvedené dva soubory: 9 dvojic podniků, které se navzájem uvedly jako nejdůležitější partneři versus ostatních 11 dvojic

podniků. Cílem bylo prokázat, zda vážený průměr PPK (index klastrovatelnosti) vyjadřuje těsnost vztahů mezi podniky. Podniky, které se uvedly navzájem jako spolupracující bylo možné považovat za podniky, mezi kterými jsou silné vazby a tak by měly vykazovat podobný index klastrovatelnosti (velikost rozdílů v indexu mezi dvojicemi by měla být menší než u ostatních dvojic). Tento předpoklad se však nepotvrdil. Index klastrovatelnosti tedy vyjadřuje jiné – spíše dílčí, individuálně orientované motivy a zájmy spolupracujících podniků než celkovou těsnost jejich vzájemné spolupráce.

ZÁVĚRY

Řešení specifického výzkumu má dva výstupy. Prvním je metodika zjišťování potenciálů klastrovatelnosti podniků v regionu (v odvětvích i průřezově), jako základ pro rozhodování příslušných státních orgánů o cílené podpoře zakládání průmyslových klastrů. Dalším výsledkem je identifikace potenciálů klastrovatelnosti – tedy připravenosti podniků k možnému klastrování.

Metodika je podmíněna hlubokou teoretickou analýzou obecného problému zakládání klastrů a zhodnocením dosavadních zkušeností vyspělých zemí v dané oblasti uvedená v první části výzkumné zprávy za rok 2005. Metodika je založená na analýze charakteru spolupráce vybraných podniků s jinými podniky a ověřena empirickým výzkumem ve 151 podnicích regionu jižní Moravy a s nimi spolupracujících podniků.

Byly identifikovány potenciály klastrovatelnosti tím, že bylo na uvedeném vzorku identifikováno 8 dvojic podniků s vysokými hodnotami PPK (parametrů potenciálů klastrovatelnosti) projevujícími se výraznějšími ekonomickými přínosy jejich dlouhodobých vzájemných vztahů, než tomu bylo u ostatních podniků ve výběrovém vzorku. Tím byla potvrzena ústřední hypotéza výzkumného projektu, že v regionu jižní Moravy existují nejméně dvojice podniků které dosáhly vysokých hodnot PPK, které jim podobně, jako podnikům v zahraničí umožňuje zakládat lokální podnikové klastry. Byly potvrzeny i dvě pracovní hypotézy. Pro nalezené dvojice podniků je vhodné vytvářet podmínky, které by jim umožnily zakládání klastrů, a tím intenzifikovat konkurenční schopnost regionu jako celku. Tento závěr podporuje zejména skutečnost, že dvojice podniků s nejvyššími potenciály klastrovatelnosti, nalezené v rámci pracovního vzorku podniků, dosahují lepších hospodářských výsledků než ostatní podniky výzkumného vzorku.

LITERATURA

- [1] ANDERSON, G. Industry Clustering for Economic Development. *Economic Development Review*. 1994, 12, 2, str., 26 – 32.
- [2] HÁLEK, I. a kol. Teoretické a metodologické základy analýzy potenciálů klastrovatelnosti odvětví. In *Vyvojové tendence podniků (Svazek II.)*. Vyd. 1. Brno : Masarykova univerzita v Brně, 2005. ISBN 80-210-3847-0, str. 337-374. 15.9.2005, Brno.

- [3] LEEDER, E., Dvořáková, L. a kol. *Klustry a jejich role pro zvyšování konkurenceschopnosti malých a středních podniků : Sborník prací formou tematického reportu*. ZČU Plzeň, 2004. 91 s.
- [4] LEEDER, E., Sysel, Z., Lodi, P. *Klaster, základní informace*. Plzeň : Západočeská univerzita v Plzni, Katedra průmyslového inženýrství a managementu. 2006.
- [5] MARKUSEN, A. *Sticky Places in Slippery Space: A Typology of Industrial Districts*. *Economic Geography*. 1996, 72, 3, str. 293 – 313.
- [6] McCANN P., Sheppard S. *The rise, fall and rise again of industrial location theory*. *Regional Economic Development*.
- [7] RICC. Projekt ke kooperativním vztahům mezi podniky. Výzkumný nástroj. Březen 2006.

Doc. Ing. Ivan Hálek, CSc.

Ing. Petr Smutný, Ph.D.

KPH ESF MU v Brně

Lipová 41A

612 00 Brno

Kontakt na hlavního řešitele projektu

tel.: +420549494443

halek@econ.muni.cz

Financial analysis performance – do we know all the qualities of financial analysis?

VÍTĚZSLAV HÁLEK

Anotace

Je-li samotná výkonnost podnikatelských subjektů tím, co je důležité pro existenci podnikání, pak lze usuzovat, že právě tuto je třeba náležitě zabezpečovat. Jak ale zabezpečovat něco, co není zcela konkrétně popsáno, definováno? Právě zde je potřebné a užitečné využívat nejrůznějších metod, jak tuto výkonnost do budoucna trvale zabezpečit. Pokud ale půjdeme dál, zjistíme, že zabezpečení výkonnosti budoucí musí být, a je, odvislé od výkonnosti současné. Tedy, že metody užívané v budoucnu jsou odvislé od současné reality, v níž se firma (podnik, společnost) pohybuje. Aby tedy byla zajištěna výkonnost pozdější, je třeba umět efektivně a přesně sledovat výkonnost dnešní. V tomto momentu se ke slovu dostává známá finanční analýza, či její nejrůznější modifikace v podobě dynamické finanční analýzy, bilanční analýzy, analýzy výkonnosti apod. Shora uvedené souvislosti nejsou nijak novým poznatkem, avšak umožňují vysvětlit důvod, proč je finanční analýze věnována taková pozornost a stává se tak tématem často diskutovaným a řešeným. Tento pohled umožnil také vzniknout novému pohledu v rámci SFS^{HK} (Hálek – Králík) modelu.

Klíčová slova

finanční analyzování, výkonnost, SFS^{HK} model, finanční zdraví

Annotation

If the performance itself represents what is “important” for the existence of business activity, then it can be said that this is what has to be properly secured. How to secure what is not concretely specified? This is the area which is in need for useful utilization of various methods as how to permanently secure the future performance. If we take it even further, we will soon find that securing the future performance must be and is dependent on the performance at present. This means that the methods used in the future depend on the current reality in which the firm (company) operates. In order to secure a later performance, it is necessary to effectively and exactly monitor the current performance. There are many ways of financial analyzing and its various modifications. They do explain the reason why the financial analysis receives so much attention and becomes a well discussed and analyzed topic. The main object of this article is to show how we can analyze business activities via

module that is suggested by author. The SFS^{HK} module represents author's back view on shown data of any company.

Keywords

financial analyzing, performance, SFS^{HK} module, financial health

1 PROBLEM OF FINANCIAL ANALYSIS THAT NEEDS TO BE SOLVED

Financial analyzing is a handy instrument to gauge financial standing of companies in the past and present and to forecast their future course. It operates with many ratios based on data drawn from the company's annual report and statistics. It can be applied by the companies themselves for planning purposes or to assess their client's exposure.

Financial statement analysis had been widely use for comparative purposes. Different factors like size, accounting methodology, inflation, and particular characteristics of an industry or service sector may affect the output of an expert analysis. Ratio analysis is the most common used technique of financial statement comparison. Limitations of financial statement analysis and ratios are known.

The mentioned means that we can find many ways how to analyze business data. I do believe that the number of views of the financial analysis equals the number of currently successful businessmen or those whose business activities are sentenced to future liquidation. (It may be worth to consider only the quality of the financial analysis depending on the business results already achieved by the analysis provider.)

It would not be beneficial if the described relations of the financial analysis were only criticized and no solution would be offered as to how to deal with the partial problems. As stated earlier; there are many methods of how to analyze the financial site of the business activity of any business subject. Each methodological procedure tries to reason why its application is correct and the only one possible.

The apparent solution is a set up for such a financial analysis which could be adapted accordingly, changed and modified for various users as well as modified for various aspects. This is where the so called dynamic or flexible analysis would come in to play. It would not be offering a unique procedure which must be strictly observed but it would offer an approach which could be changed in many ways. (Of course, considering that certain rules and processes would be observed.) The application of the SFS^{HK} module (the so called Sign of Financial Stability Hálek-Králík) is one of the options for how to confront this problem. Let's have a look what this module can bring new to financial analyzing!

2 METHOD USED IN SFS^{HK} MODULE

Market microstructure economics focuses on how prices adjust to new information and how the trading mechanism affects asset prices. In a perfect world, new information would be immediately disseminated and interpreted by all market participants.

In this full information setting prices would immediately adjust to a new equilibrium value determined by the agents preferences and the content of the information.

This setting is not likely to hold in practice. Not all relevant information is known by all market participants at the same time. Information that becomes available is not processed at the same speed by all market participants implying variable lag time between a news announcement and the agents realization of price implications. Much of modern microstructure theory is therefore driven by models of asymmetric information. In the simplest form, there is a subset of the agents that are endowed with superior knowledge regarding the value of an asset.

These agents are referred to as privately informed or simply informed agents. Agents without superior information are referred to as noise or liquidity traders and are assumed to be indistinguishable from the informed agents. Questions regarding the means by which the asset price transitions to reflect the information of the privately informed agents can be couched in this context.

Using high frequency data we seek to empirically assess the effects of market microstructure on asset price dynamics. Although private information is inherently unobservable the impact of transaction characteristics on subsequent price revisions can be measured and quantified. We can assess which trades are likely to move the price or what characteristics of the market should we expect to see large rapid price changes.

A related and very practical issue is liquidity loosely defined as the ability to trade large volume with little or no price impact. How much will it cost to transact and how is this cost related to transaction characteristics? An empirical understanding of the answers to these questions might lead to optimal order submission strategies. Answers to these questions necessarily involve studying the relationship between transaction prices and market characteristics.

The bid ask spread is often considered a measure of liquidity since it measures the cost of purchasing and then immediately reselling. Using high frequency data the variation in the spread can be linked to the variation in market characteristics. The price impact of a trade can be measured by relating quote revisions to characteristics of a trade. Again with high frequency transactions data the magnitude and possibly the direction of price adjustments can be linked to characteristics of the market.

Volatility models for high frequency data are clearly relevant here. A privately informed agent may have the ability to exploit that information in multiple markets. In some cases a single asset is traded in multiple markets [1].

Could this point of view be also seen in the Czech republic? Probably yes. And more; the apparent solution is a set up for such a financial analysis which could be adapted accordingly, changed and modified for various users as well as modified for various aspects. This is where the so called dynamic or flexible analysis would come in to play.

It would not be offering a unique procedure which must be strictly observed but it would offer an approach which could be changed in many ways. (Of course, considering that certain rules and processes would be observed.)

In the end, a concept which would state which variables will be used and how to work with them, which facts have to be taken into account and which facts have to be included, could be offered. The actual content of the individual areas would not be directed.

In the above stated case, it would be purely up to the joinery, any consultancy company or the multinational company as to which aspects of the financial analysis, respectively decision making would be included in the final outputs. Such a constructed module would then allow for mutual comparison of an otherwise totally incomparable firm, company or group of companies. The performance would become the main success point of view just as it is stated in the opening paragraphs of this text.

Just to clarify, such a module would correspond with common solvency and bankruptcy module s, in terms of design; however it would not clearly specify the specific items for the balance sheet which should be compared between themselves. Also, the applied coefficients would not be definitely specified either. Such a module would hold the assessment of various business activities, economic activities and functions. There should however be a certain criteria. A module designed in such a manner would not be applied in practice.

The SFS^{HK} would become the financial stability criteria in its own concept. This criteria is designed as a methodological formula which consists of partial parameters. The chosen parameters result from the needs and determinants of the analyzed company. This is the area where the SFS^{HK} appears to be a better solution during the analysis of various types of companies. On what assumptions are the SFS^{HK} design based on?

The answer to this question may seem fairly clear; however in reality it is respected very little and it is curious that further stated relations are not usually taken into account in the financial analysis. The commonly used modules are designed in such a way that after the calculation stage, the assessment stage is applied which unambiguously determines the situation of the assessed subject.

3 ALL POSSIBLE WAYS

Since performance measure is a yardstick or standard to measure progress towards achieving a strategic objective or a tactical objective, there will be situations where a single performance measure will not suffice. An instance of this could arise if management wanted to select a strategy that produced not only a favorable economic outcome but would also look good on an income statement. In another instance, they may aim for a single strategy that would lead to a satisfactory result both in the short run and the long run and would be prepared to accept some sub optimality under either measure taken.

Let's go back to SFS^{HK}. To simplify the matter for better understanding, let's consider three companies A1, B2 and C3 which operated on the same market at the same and in the same business field. The financial analysis offers only information about the situation in the company A1 or only in the company B2. Let's say, that the situation in the company A1 is not totally satisfactory from the financial point of view. Also, B2 and C3 companies are in the situation where serious problems related to the further perspective operation of the companies on the market can be expected in the future.

The financial analysis basically gives the same information regarding the bad financial stability of the A1, B2, C3 companies. However, from this point of view, is it possible that the situation in the company A1 is financially good?

The verbal characteristic cannot be unambiguously defined via numbers and that is why a simple note regarding the bad financial situation of all companies cannot be satisfactorily accepted. Business life would not be able to exist based on the statement that the company A1 is in a bad situation but relatively good and so generally the situation could be assessed as satisfactory.

Common size analysis is the analysis of financial statement items through comparisons among these items. In common size analysis, we compare each item in a financial statement with a benchmark item.

A single ratio for a given company at a point in time tells very little, if we examine the trends in the ratios over time and compare these trends with those of firms in similar lines of business, we can get a good idea of where this company has been and where it may be heading. Therefore, the analysis of financial ratios and other information involves examining:

- trends over time for the company,
- trends over time for companies in similar lines of business,
- economic and market conditions.

4 DISCUSSION

To compare comparisons, the analyst most likely will want to compare the firm with other firms. But identifying other firms in the same or similar lines of business presents a challenge. Classifying firms into industry groups is difficult because most firms have more than one lines of business. Most large corporations operate in several lines of business. Do we classify a firm into an industry by the line of business that represents:

- the most sales revenue generated?
- the greatest investment in assets?
- the greatest share of the firms profits?

It is not clear which is the most appropriate method and a firm may be classified into different industries by different financial services and analysts. In making comparisons, there is an issue of whether the benchmark should be all other firms in the industry, or the leading firms on the industry. The benchmark that is chosen may affect the conclusions that is drawn with respect to a firm's operating performance.

Every financial analysis is often used to evaluate the likelihood that a firm will be unable to pay its obligations. We can see that there are often indications of a firm's financial distress prior to the actual declaration of bankruptcy. Because financial distress is generally signaled through financial characteristics well before a formal bankruptcy, statistical models are often used to discriminate between financially healthy and financially unhealthy firms based on financial ratios or other characteristics over several years. The general characteristics of a firm used in these models include liquidity, profitability, financial leverage and asset turnover. Statistical models employ techniques, such as discriminant analysis and regression analysis to identify the characteristics of firms most likely to experience difficulty meeting financial obligations [2].

Let's turn this problem and look at these companies (A1, B2 and C3) in the event of their business growth. If the B2 and C3 companies will show a very good financial status and company A1 only a good status it can be concluded that from the financial point of view that the situation of the company A1 is not quite positive.

The stated relations therefore become a foundation stone of the SFS^{HK} module which do not only follow the data and statements of the analyzed company but analyses these information entries in a wider context. Financial stability, respectively performance is a fairly relative term. The description of the own design of the flexible module with application of the financial stability criteria SFS^{HK} is much more important; however the possibilities of this report are limited. It can be noted that the SFS^{HK} sign of the financial stability results from measuring of various financial but also non-financial determinants.

These are subsequently compared with the data provided by the Czech Statistical Office to catch the relativity of the company "performance" on the market. Basically the SFS^{HK}

indicator can be described as a bankruptcy module as it tries to forecast the financial instability and problems of the analyzed subject.

LITERATURA

- [1] DRAKE, P. P. J. R.: *Financial analysis. lysis of High Frequency Financial Data*. James Madison University, 2007, roč. 1, č. 1, s. 9. Module II. Bez ISBN/ISSIN. Dostupné z: <<http://home.uchicago.edu/>>.
- [2] ENGLE, R. F., RUSSELL, J. R.: *Analysis of High Frequency Financial Data*. NY University, University of Chicago, 2004, roč. 1, č. 1, s. 12-13. Bez ISBN/ISSIN. Dostupné z: <<http://home.uchicago.edu/>>.
- [3] RODRIGUEZ, A. M.: *Artificial Intelligence Techniques for Modeling Financial Analysis*. Universidade Federal De Santa Catarina, 1996, roč. 1, č. 1, s. 15-17. Bez ISBN/ISSIN. Dostupné z: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/>>.

Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA
Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra ekonomie a managementu
Rokitanského 62
500 03 Hradec Králové

Česká znalecká, a. s.
Nezvalova 423
500 03 Hradec Králové
tel.: +420 498 108 490
fax: +420 495 518 136
halek@halek.info

Analýza bodu zvratu a její aplikace ve vnitropodnikovém řízení

RADANA HOJNÁ

Anotace

Příspěvek se zabývá vysvětlením významu a předpokladů lineárního modelu nákladů, výnosů a zisku v manažerském účetnictví. Tento model vyjadřuje podstatu bodu zvratu a je založen na odděleném sledování variabilních a fixních nákladů. V podnikatelské praxi se využívá při plánování a kontrole vývoje nákladů, výnosů a zisku předem stanoveného množství a struktury výkonů.

Klíčová slova

bod zvratu, lineární model nákladů, výnosů a zisku, variabilní náklady, fixní náklady

Annotation

This contribution is focused on clarification of importance and premises of linear cost model, revenue and profit in managerial accounting. Model explains the principle of break point, which is based on separate pursuance of variable and fixed costs. In business environment it is used for cost planning and forecasting of costs, revenues and profit for preliminary defined quantity and output structure.

Keywords

break point, linear model of costs, revenues and profit, variable costs, fixed costs

ÚVOD

Vytváření konkrétního množství produkce je vždy spojeno se spotřebou nákladů. Jednotlivé realizované výkony tedy na jedné straně vyvolávají náklady a zároveň jsou tytéž výkony nositeli určitého ekonomického prospěchu, který se projevuje nejčastěji ve formě výnosů. Z těchto výnosů je v první řadě třeba uhradit vynaložené náklady a teprve přebytek výnosů nad náklady přináší určité zhodnocení v podobě zisku podniku. Z odlišné podstaty variabilních a fixních nákladů vyplývá *rozdílný rytmus jejich návratnosti*.

1 BOD ZVRATU – LINEÁRNÍ MODEL

U *variabilních nákladů*, které jsou bezprostředně spojeny s každou vyrobenou a prodanou jednotkou produkce, je při prodeji každé této jednotky (za předpokladu, že jednotková cena je

větší než náklady) jejich návratnost zajištěna vždy. Při prodeji všech výrobků jsou tedy celkové variabilní náklady tržbami postupně uhrazovány.

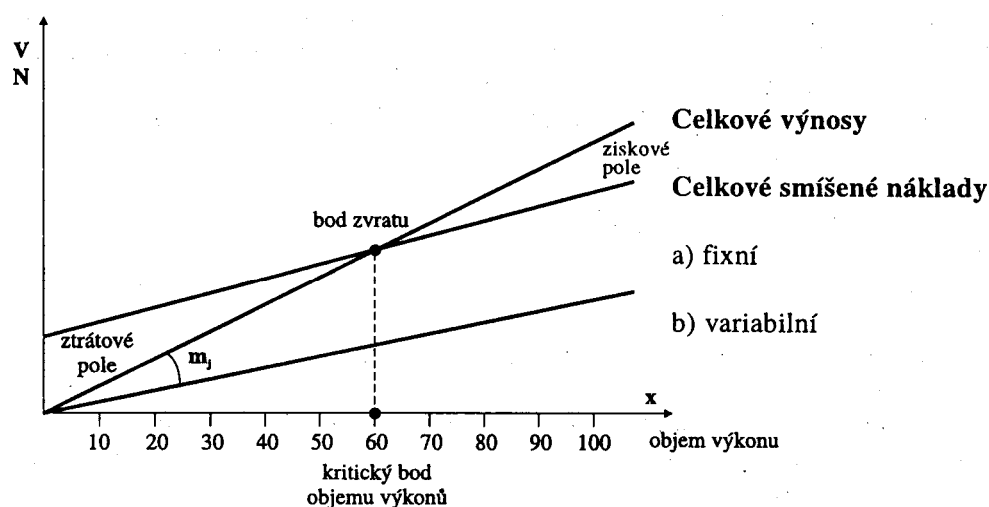
Návratnost *fixních nákladů* je odlišná proto, že příčinou jejich vzniku není každá jednotlivá jednotka produkce, ale průběh času. Fixní náklady (nedělitelné vstupní faktory reprodukce) jsou vynakládány jednorázově v ucelených blocích, a zajišťují podmínky pro výrobu a prodej výkonů jako celku. Nejsou vyčíslitelné na konkrétní jednotku výkonu, ale jsou společné všem výkonům. Úroveň, jakou jednotlivé výkony přispívají k jejich reprodukci, vyplývá z rozdílu mezi jejich cenou a variabilními náklady. Návratnost celkových vynaložených fixních nákladů je proto zajištěna až určitým množstvím vyrobených a prodaných výkonů. Výši, s jakou každý jednotlivý výrobek přispívá na úhradu vynaložených fixních nákladů, nemůžeme určit přesně, protože nevíme, kolik fixních nákladů připadá na výrobu jednoho kusu. Každý výrobek tedy při své realizaci na trhu přispěje k úhradě celkových vynaložených fixních nákladů pouze určitou částí, kterou můžeme vyjádřit jako rozdíl mezi jednotkovou cenou (c_j) a jednotkovými variabilními náklady (v_j), neboť tyto hodnoty u každého jednotlivého výrobku známe. Rozdíl ($c_j - v_j$) se nazývá *příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku*, (*krycí příspěvek, hrubá marže*).

V okamžiku, kdy je vyrobeno a prodáno tolik výrobků, že součet všech jednotlivých příspěvků na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku pokryje celkové vynaložené fixní náklady, vzniká *bod zvratu*¹.

Krycí příspěvek je určen především na postupnou úhradu fixních nákladů. Teprve po ní může vznikat zisk. Tyto vztahy jsou znázorněny na obrázku č. 1.

¹ V odborné literatuře bývá označován rovněž jako kritický bod rentability, bod krytí nákladů, bod zisku, mrtvý bod, nulový bod, angl. Break even point.

Obr. č. 1: Návratnost smíšených nákladů a bod zvratu

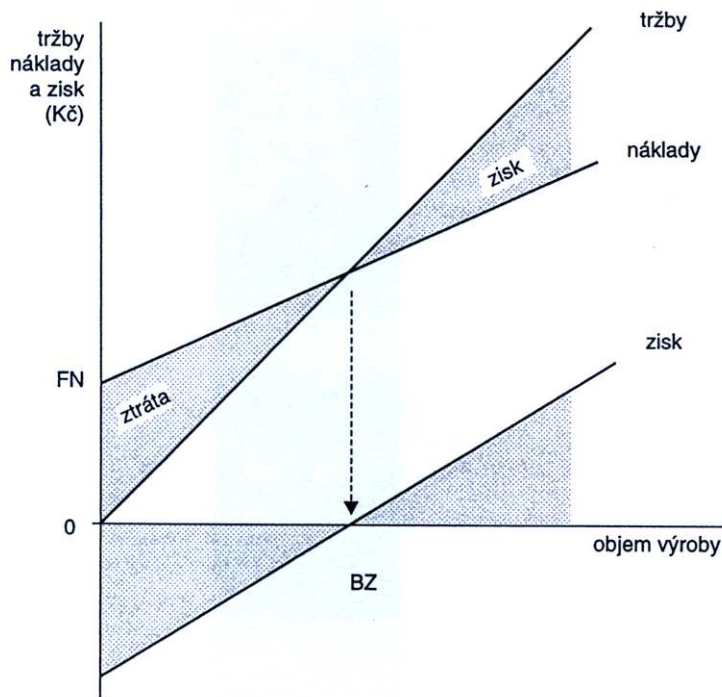


Zdroj: Vlastní zpracování v souladu s KRÁL, B. et. al. *Nákladové a manažerské účetnictví*. Praha: Prospektrum, 1997. s. 63.

Z výše uvedeného obrázku je zřejmé, že plná úhrada všech nákladů bude zajištěna v okamžiku, kdy součet všech realizovaných jednotkových marží dosáhne úrovně jednorázově vynaložených fixních nákladů. Tato situace nastane právě v okamžiku, který je označován jako bod zvratu (BZ). Při nižším objemu vyrobených a prodaných výkonů nestačí ještě celková marže pokrýt vynaložené fixní náklady a podnik dosahuje ztrátu. Při vyšším objemu prodaných jednotek než udává bod zvratu již celková marže jednak uhrazuje celkové fixní náklady a navíc zůstává přebytek v podobě zisku. Bod zvratu tedy představuje právě takový objem vyrobené a prodané produkce, při kterém jsou tržbami uhrazeny veškeré vynaložené náklady, takže už nevzniká ztráta, ale ještě nevzniká zisk. Analýza bodu zvratu založená na odděleném sledování variabilních a fixních nákladů představuje základ kalkulace variabilních nákladů (Variable Costing).

Vztahy mezi základními ekonomickými veličinami podniku – náklady, tržbami, ziskem a objemem produkce znázorňuje lineární model na obrázku č. 2.

Obr. č. 2: Lineární model nákladů, výnosů z prodeje a zisku



Zdroj: Vlastní zpracování v souladu s: SYNEK, M. et. al. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2000. s.132.

Z grafu je zřejmé, že při nulovém objemu výroby a při nulovém prodeji se tržby rovnají nule, proto polopřímka tržeb prochází počátkem. Polopřímka znázorňující celkové náklady protíná osu y v bodě, který vyjadřuje úroveň spotřebovaných fixních nákladů. Při nulovém objemu výroby vzniká ztráta ve výši fixních nákladů, která se s rostoucím objemem výroby zmenšuje a při určitém objemu výroby (BZ) zaniká. Při dalším zvyšování objemu produkce začne vznikat zisk. Bodu zvratu je tedy dosaženo v okamžiku, kdy se cena rovná průměrným nákladům (součtu fixních nákladů připadajících na jednotku produkce a variabilních nákladů na jednotku produkce). Rozdíl mezi cenou výrobku a jeho variabilními náklady představuje příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku (krycí příspěvek, marži). Bodu zvratu je dosaženo, jestliže se krycí příspěvek (marže) každého výrobku rovná fixním nákladům připadajícím na jednotku produkce. Zisku tedy může být dosaženo teprve tehdy, jestliže celkový příspěvek na úhradu (celková marže všech výrobků) pokryje celkové vynaložené fixní náklady. Celková marže se proporcionálně zvyšuje v závislosti na objemu prodaných výkonů. Z hodnoty celkové marže podniku $x \times (c_j - v_j)$ se nejprve uhradí (odečtou) spotřebované fixní náklady a získaný rozdíl představuje zisk.

2 TYPY ROZHODOVACÍCH ÚLOH ŘEŠENÝCH NA ZÁKLADĚ LINEÁRNÍHO MODELU

Celkové náklady lze vyjádřit jako:

$$\underline{CN = VN + FN \rightarrow CN = (v_j \times x) + FN}$$

Kvantifikaci celkového zisku je možno vyjádřit různými formami:

$$Z = CV - VN - FN$$

$$\underline{Z = (c_j \times x) - (v_j \times x) - FN}$$

$$Z = (m_j \times x) - FN$$

kde: CN.....celkové náklady

CV.....celkové výnosy (tržby)

VN.....celkové variabilní náklady

FN.....fixní náklady

x.....objem produkce

v_j jednotkové variabilní náklady

Z.....zisk

T.....celkové tržby (výnosy)

c_j jednotková cena

m_j jednotková marže

Základní rovnici vývoje zisku $\underline{Z = (c_j \times x) - (v_j \times x) - FN}$ lze využít nejen pro kvantifikaci samotného zisku, ale i při řešení úloh zaměřených na vyčíslení hodnoty některé proměnné z rovnice. Jedná se především o úlohy související se stanovením:

1. bodu zvratu a požadované hodnoty zisku,
2. maximální výše fixních nákladů při daném objemu výkonů,
3. minimální ceny produktu,
4. maximální výše jednotkových variabilních nákladů výkonu.

Všechny tyto úlohy a jejich řešení vyplývají z rozdílného způsobu návratnosti variabilních a fixních nákladů. Variabilní náklady výkonu jsou vyvolány konkrétním výkonem a měly by proto být uhrazeny z ceny každé prodané jednotky výkonu. Fixní náklady jsou vynaloženy

v určité výši v daném období a každá jednotka prodaného výkonu pouze přispívá k jejich úhradě hodnotou své marže.

ad 1) Stanovení bodu zvratu

Pomocí bodu zvratu lze stanovit minimální rozsah činnosti nezbytný *k úhradě celkových nákladů*, případně minimální rozsah činnosti, který je nutný *k dosažení požadovaného zisku*.

Výpočet bodu zvratu lze odvodit z jeho základní definice (je to takový objem produkce x , při kterém se celkové náklady rovnají celkovým výnosům z prodeje).

$$CN = T$$

$$v_j \times x + FN = c_j \times x$$

$$FN = (c_j \times x) - (v_j \times x)$$

$$x = \frac{FN}{c_j - v_j}$$

Pokud bude objem produkce vyšší než bod zvratu, bude mít podnik zajištěn zisk (viz obr. 1, 2).

Při výpočtu objemu výkonů, který zajistí *požadovaný zisk* (Z_p), je třeba, aby dosažená marže pokryla nejen vynaložené fixní náklady, ale i požadovaný zisk. Vzorec má potom následující podobu:

$$CN + Z_p = T$$

$$v_j \times x + FN + Z_p = c_j \times x$$

$$FN + Z_p = x \times (c_j - v_j)$$

$$x = \frac{FN + Z_p}{c_j - v_j}$$

ad 2) Stanovení maximální výše fixních nákladů

Lineární model lze využít i při výpočtu podnikem ovlivnitelných fixních nákladů. V této souvislosti řešíme otázku: „Jaká může být maximální výše fixních nákladů, aby při předpokládaném objemu výkonů (x_p) dosáhl podnik požadovaného zisku (Z_p)?“ Zde je třeba vycházet z rozdělení celkových vynaložených fixních nákladů na *fixní náklady ovlivnitelné* a *fixní náklady neovlivnitelné*. Výpočet se pak týká pouze ovlivnitelných fixních nákladů. Jejich minimální výše, kterou může podnik vynaložit, se zjistí výpočtem vycházejícím z rovnice zisku:

$$Z_p = x_p \times (c_j - v_j) - FN_{\text{ovliv.}} - FN_{\text{neovliv.}}$$

$$FN_{\text{ovliv.}} = x_p \times (c_j - v_j) - FN_{\text{neovliv.}} - Z_p$$

ad 3) Stanovení minimální prodejní ceny produktu

Lineární model se využívá rovněž pro stanovení dolní hranice prodejní ceny výrobku. Aby byla hodnota marže kladná, neměla by cena krátkodobě klesnout pod úroveň jednotkových variabilních nákladů. Z této úvahy vycházíme i při kvantifikaci minimální prodejní ceny produktu, kterou by měl podnik požadovat, aby při předpokládaném objemu výkonů dosáhl požadovaného zisku.

Při výpočtu spodní hranice prodejní ceny produktu, která zajistí požadovaný zisk, vyjdeme opět z rovnice zisku:

$$Z_p = x_p \times (c_j - v_j) - FN$$

$$Z_p = (c_j \times x_p) - (v_j \times x_p) - FN$$

$$c_j \times x_p = Z_p + (v_j \times x_p) + FN$$

$$c_j = \frac{Z_p + v_j x_p + FN}{x_p}$$

$$c_j = v_j + \frac{FN + Z_p}{x_p}$$

ad 4) Stanovení maximální výše jednotkových variabilních nákladů výkonu

Lineární model lze využít i při výpočtu maximální výše variabilních nákladů na jednotku produkce, kterou může podnik vynaložit, aby dosáhl požadovaného zisku při předpokládaném objemu výkonů a spotřebované výši fixních nákladů.

Maximální variabilní náklady na jednotku (v_{max}), které při plánovaném objemu výkonů zajistí požadovaný zisk, zjistíme následujícím výpočtem (vyjdeme opět z rovnice zisku):

$$Z_p = (c_j \times x_p) - (v_j \times x_p) - FN$$

$$v_j \times x_p = (c_j \times x_p) - FN - Z_p$$

$$v_j = \frac{c_j x_p - FN - Z_p}{x_p} = \frac{c_j x_p}{x_p} - \frac{FN + Z_p}{x_p}$$

$$v_j = c_j - \frac{FN + Z_p}{x_p}$$

ZÁVĚR

Uvedený způsob vyjádření vývoje nákladů, výnosů a zisku je založen na odlišení variabilních a fixních nákladů (lineární model). V podnikatelské praxi je využíván při plánování a provádění kontroly vývoje nákladů, výnosů a zisku. Vychází se přitom z informací o stanovených variabilních nákladech výkonů, o fixních nákladech, z údajů o plánovaných prodejních cenách výkonů a z informací o plánované struktuře a množství vyráběné produkce. Uvedený způsob je doporučován hlavně při *plánování zisku* a při *hledání optimálních variant činnosti podniku* s homogenní výrobou.

Podnik s homogenními výkony je spíše teoretickou abstrakcí. Ta však umožňuje srozumitelně vysvětlit základní vztahy mezi náklady, výnosy a ziskem pomocí lineárního modelu a usnadňuje tak řešení řady konkrétních praktických otázek. S homogenními výkony se lze v praxi setkat nejčastěji u zpracovatelů surovin nebo v podnicích, které dodávají součásti dalšímu výrobcí (např. v automobilovém průmyslu). Při zobrazení vývoje nákladů, výnosů a zisku u nehomogenní (heterogenní) produkce vyčísluje lineární model jednotkové variabilní náklady jako náklady na jednu korunu výnosů, nikoli na jednu jednotku výkonu v naturálním vyjádření jako u homogenního produktu. V případě heterogenních výkonů je výše zisku závislá na variabilních nákladech a cenách jednotlivých produktů. Závislost vývoje nákladů a zisku lze potom modelově vyjádřit ve vztahu k celkovým výnosům z prodeje za předpokladu předem stanoveného a stabilního sortimentu vyráběných výkonů.

LITERATURA

- [1] KRÁL, B.: *Nákladové a manažerské účetnictví*. Praha: Prospektrum, 1997. 407 s. ISBN 80-7175-060-3.
- [2] SYNEK, M. a kol.: *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2000. 475 s. ISBN 80-247-9069-6.
- [3] FIBÍROVÁ, J. – ŠOLJAKOVÁ, L. – WAGNER, J. *Nákladové a manažerské účetnictví*. Praha: Aspi, 2007. 430 s. ISBN 978-80-7357-299-0.

Ing. Radana Hojná
Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta, katedra financí a účetnictví
Studentská 2
461 17 Liberec
tel.: 485352369
radana.hojna@tul.cz

K možnostiam rozvoja klastrov na Slovensku

DARINA CHLEBÍKOVÁ, JANKA MRÁZIKOVÁ

Anotácia

Klaster je geografická koncentrácia prepojených podnikateľských subjektov, dodávateľov, inštitúcií na určitom území. Predpokladá sa, že zvyšujú produktivitu a sú faktorom zvýšenia konkurencieschopnosti v národnom aj celosvetovom meradle. Vláda a spoločnosti často využívajú klastre ako výhodnú formu podnikania, spolupráce a podobne. Ich efekty nebývajú trvalé. Ich účinnosť je často diktovaná i ostatnými trhovými faktormi ako napr. očakávaný obrat, výška dopytu, dane, konkurencia a politické pomery. SR podpísalo medzinárodnú dohodu s krajinami strednej a východnej Európy o spoločných stratégiách a cieľoch budúcich inovačných a klastrových politík.

Kľúčové slová

globalizácia, klaster, región, malé a stredné podniky, konkurencieschopnosť, ekonomický rozvoj, podpora malého a stredného podnikania

Annotation

A business cluster is a geographic concentration of interconnected businesses, suppliers, and associated institutions in a particular field. Clusters are considered to be able to increase productivity as a factor of competition in national and worldwide scale. Governments and companies often try to use the cluster effect to promote a particular place as good for a certain type of business. However, the cluster effect does not continue forever. Its relative influence is also dictated by other market factors such as expected revenue, strength of demand, taxes, competition and politics. The Slovak Republic has signed an international contract with nations of Middle and East Europe about common strategy and aims of future innovation and clusters policy on 28.11.2007 in Brussels.

V globalizovanom svete, musia malé a stredne veľké podniky čoraz viac súperiť s medzinárodnou konkurenciou. Až 99% európskeho biznisu vytvárajú malé a stredné podniky. Spolu sa im však ujde len 12% celkovej štátnej podpory, určenej pre obchodný sektor. Väčšina exportu je v rukách zopár veľkých národných firiem. Avšak tieto malé a stredné podniky sú ťažnou silou rastu a inovácií vo všetkých sektoroch, preto je potrebné, aby sa im dostala väčšia podpora a pomoc na zvýšenie ich konkurencieschopnosti.

Európska únia potrebuje „silnejšiu politiku“ pre MSP, ktorá pomôže vytvárať pracovné miesta a stimulovať ekonomický rast ako aj čeliť výzvam globalizácie, energetickým a environmentálnym výzvam. Cesty treba hľadať v nových metódach financovania začínajúcich firiem znížením disproportného regulačného a administratívneho bremena, kladeného na malé podniky v porovnaní s väčšími. Administratívne povinnosti vo veľkých podnikoch tvoria priemerne jedno euro na jedného zamestnanca a v malých podnikoch je to až desať euro¹. Ďalej je potrebné aktívne pomáhať MSP pri zapájaní sa do cezhraničných aktivít. Podiel malých a stredných podnikov je len okolo 30% na obchode za národnými hranicami – či už na vnútornom trhu alebo medzinárodne.

V prvej fáze globalizácie bola zdrojom konkurenčnej výhody samotná globálnosť, čiže schopnosť podniku aktivizovať a mobilizovať vstupy a aktíva presahujúce hranice štátov. Platilo, že dôležitá bola veľkosť firmy. V súčasnosti firma samotná môže byť aj menšia, musí mať však okolo seba dostatok dobrých dodávateľov, podporných podnikov a inštitúcií. Tento vývoj paradigmy globalizácie kladie stále väčší dôraz na špecializáciu a na to, aby sa konkrétne veci, ktoré je možné robiť niekde lepšie, robili v týchto konkrétnych lokalitách. Každá lokalita, každá krajina prosperuje v inej oblasti, v ktorej môže dosiahnuť jedinečnú špecializáciu a kritické množstvo. Tým sa zásadne mení i tradičné ponímanie konkurencie. Na neustále sa vyvíjajúcom sa trhu nie je možné presne určiť a jasne vymedziť hranice odboru a teda ani hranice podnikových dodávateľov, zákazníkov, konkurentov a spolupracovníkov. Budúcnosť je teda vytváraná viac súťažiením o podiele na príležitostiach ako o podiele na trhu. Stále väčší význam nadobúdajú príslušné zoskupenia, veľkosť ich siete a infraštruktúry. Zjednodušene sa na ich označenie používa pojem „klaster“.

Prvýkrát sa pojem klaster objavil ako pojem regionálnej ekonómie v roku 1920 (Marshall). Definícií klastrov je mnoho a väčšina z nich má podobné rysy. Pre porovnanie uvádzame:

- klaster je zoskupenie porovnateľných firiem pôsobiacich v danom priemyselnom sektore v systéme konkurenčných a kooperačných vzťahov (Piore a Sabel, 1984)
- klaster je skupina producentov nachádzajúcich sa blízko seba a tvoriacich podobné výrobky (Schmitz, 1995),
- klaster je skupina prepojených firiem a inštitúcií v určitej (priemyselnej) oblasti a v určitej lokalite (Porter, 1998).

Klastre sa často rozširujú smerom dole k odbytovým miestam a zákazníkom a smerom do strán k výrobcam komplementárnych produktov, k spoločnostiam v priemyslových odvetviach príbuzných z hľadiska schopnosti, technológií alebo spoločných vstupov. Výskumno-vývojové programy si vyžadujú spoluprácu s vládnymi či inými inštitúciami, ktorými sú napríklad univerzity, normotvorné agentúry, výskumné tímy, či obchodné asociácie.

¹ www.euroactiv.sk

V rámci OECD sú klastre definované ako siete vzájomne závislých firiem a inštitúcií produkujúcich znalosti, spájajúcich inštitúcie a zákazníkov prepojených do výrobného reťazca, ktorý vytvára pridanú hodnotu.

Na základe analýzy regionálnych klastrov v Európe, boli klastre Európskou úniou definované ako „skupiny nezávislých firiem a pridružených inštitúcií, ktoré:

- sú miestne koncentrované v jednom či niekoľkých regiónoch,
- sú špecializované v konkrétnom odvetví sprevádzanom spoločnými technológiami a schopnosťami,
- spolupracujú a súťažia pomocou inovácií,
- sú znalostné alebo tradičné“.

Základnými cieľmi vytvárania klastrov sú:

- prístup k špecifickým podporným službám, po ktorých je dopyt,
- rozvoj spolupráce s inými regionálnymi ale i zahraničnými dodávateľmi (globálny rozmer),
- rozvoj výskumno-vývojovej spolupráce medzi členskými firmami, univerzitami a výskumnými inštitúciami,
- podpora kvalitného, priemyselne orientovaného vzdelávania,
- podpora marketingu a financovania najmä MSP,
- zvýšenie konkurencieschopnosti zúčastnených spoločností,
- ekonomický rozvoj regiónov,
- zvýšenie počtu inovácií,
- zvýšenie exportu,
- podpora vzniku nových firiem a pod.

Štruktúru vysoko výkonných klastrov tvorí:

- jadro, ktoré tvoria kľúčové podniky. Sú to vedúci účastníci, ktorých príjmy sú od zákazníkov mimo klastra.
- podporné organizácie - priamo alebo nepriamo podporujú podniky v jadre klastra (špecializovaní dodávatelia, banky, právnici, recruitingové firmy, dopravcovia a pod.),
- mäkká podporná infraštruktúra - je daná širokou angažovanosťou miestnej komunity (miestne školy, univerzity, obchodné a profesijné asociácie, združenia, agentúry pre ekonomický rozvoj a pod.),
- tvrdá podporná infraštruktúra – ide o technickú infraštruktúru (cestné, železničné a diaľničné komunikácie, prístavy, odpadové hospodárstvo, kanalizácia, komunikačné spojenia a pod.).

Typológia klastrov:

1. vertical production chain – základom sú nadväzujúce etapy výrobného reťazca a vytvorenie strategického reťazca zo spravidla väčším podnikom v rovnakej oblasti podnikania a v rôznych profesiách,
2. horizontal production chain – sú vytvárané spravidla na strane výrobcov v rovnakom odbore za účelom dosiahnutia lepších cien nákupu materiálov, možnosti predaja a spoločného zastupovania navonok,
3. lateral production chain – ide o laterálnu sieť celého radu firiem, ktoré dopĺňajú, upravujú a nastavujú výsledný output,
4. aggregation of connected sectors - základom sú štyri úrovne navzájom súvisiacich odvetví alebo skupín firiem (výroba finálnych produktov, zariadenia pre výrobu, špeciálne vstupy do výroby a nadväzujúce služby výroby),
5. regional cluster – ide o zoskupenia prepojených odvetví v rámci určitého regiónu a konkurencieschopnosti na svetových trhoch,
6. industrial district – je to koncentrácia malých a stredných podnikov, ktoré vytvárajú priemyselné okresy a sú závislé na veľkých podnikoch,
7. networks – je to sieť vytváraná špecifickými vzťahmi a závislosťami medzi ekonomickými subjektmi, ktoré nemusia byť koncentrované z geografického hľadiska,
8. inovative milieu – ide o inovačné prostredie, ktoré akceleruje šírenie nových technologických poznatkov vytváraných koncentráciou odvetví typu high – tech, synergiou ekonomických a inštitucionálnych faktorov,

Iná typológia klastrov:

- klastre založené na hodnotovom reťazci, ktoré sú definované sieťou dodávateľských väzieb (napr. automobilový klastr, ktorý je budovaný okolo výrobcu automobilov s jeho dodávateľmi, ktorí môžu byť ďalej spojení s výrobcami elektroniky, plastov, gumy, textilu a pod.),
- klastre založené na kompetenciách - v tomto type klastrov ide o aplikáciu samotných znalostí a expertíz a nie kľúčové dodávateľské väzby v rámci daného sektora (napr. informačné technológie, ktorých geografická koncentrácia môže byť zrejma avšak aplikácia a klienti sú rôznorodé).

Pozitíva klastrov:

- zvýšenie dopytu pre produkty a služby firiem organizovaných v klastru,
- zvyšovanie kvalifikácie pracovnej sily,
- zlepšovanie technologických kapacít firiem,
- zvyšovanie špecializácie dodávateľov,
- zlepšovanie prístupu na lokálne a globálne trhy,
- znižovanie nákladov,

- reštrukturalizácia a rozvoj regionálnej ekonomiky,
- rozvoj spolupráce medzi firmami v oblasti delenia trhov, vývoja nových výrobkov a pod.
- efektívnejšie využívanie regionálnych verejných zdrojov.

Negatíva klastrov:

- závislosť na veľkých firmách,
- závislosť na verejných zdrojoch a verejnej intervencii.

Čo sa týka prínosov klastrov, tie sa prejavujú najmä v zlepšovaní konkurencieschopnosti a výkonnosti predovšetkým zvýšenou produktivitou práce na základe lepšieho prístupu k špecializovaným dodávateľom, schopnostiam a informáciám, väčším dôrazom kladeným na inovácie ako aj prirodzeným rozrastaním sa klastra v dôsledku vytvárania nových firiem. Úspešné klastre ponúkajú zúčastneným spoločnostiam i tieto ďalšie konkrétne prínosy:

- zníženie nákladov a poskytnutie úspor z rozsahu – ide o poskytnutú príležitosť dosiahnuť kritické množstvo v kľúčových oblastiach, otvárať nové trhy,
- zvyšujú špecializáciu a znižujú obmedzenia menších firiem,
- zvyšujú miestny konkurenčný boj a tým globálnu konkurenčnú výhodu – konkurenčná rivalita podporuje v podnikoch predovšetkým inovácie,
- hlavne menšie firmy zvyšujú svoj vplyv a sú schopné ovplyvňovať udalosti týkajúce sa podnikania,
- podnecujú vládu k investíciám do budovania špecializovanej infraštruktúry (hlavne ďalších školiacich pracovísk, technologických inštitútov, výskumných a vývojových zariadení, a pod.),
- umožňujú efektívne prepojenie a partnerstvo a hlavne možnosť komunikovať bez obmedzenia schopnosti si konkurovať,
- zvyšujú rýchlosť prenosu informácií a technológií.

Slovensko v novembri 2007 podpísalo v Bruseli medzinárodnú dohodu s krajinami strednej a východnej Európy o spoločných stratégiách a cieľoch budúcich inovačných a klastrových politík. Ide o spoluprácu, na ktorej sa podieľa 8 krajín, 12 partnerov a 50 regiónov. Táto iniciatíva je zameraná na ďalšiu formu pomoci a taktiež i na možnosť, ako sa môže Slovensko zapojiť do inovačných projektov v rámci spolupráce medzi jednotlivými krajinami.

Pilotným projektom na Slovensku sa stal automobilový klaster v Trnavskom kraji pre celý región západného Slovenska, ktorý počíta s úzkou spoluprácou s automobilovým klastrom regiónu Viedeň a využívaním skúsenosti z iných klastrov v zahraničí. Výroba automobilov je hospodárske odvetvie, ktoré integruje spracovanie do finálneho výrobku produkty ďalších odvetví priemyslu (kovo, plast, textil) a vytvára tak možnosti dodávky pre subdodávateľský sektor.

Ďalším je dodávateľský klaster Karpaty, ktorý je otvorený pre všetky konkurencieschopné podnikateľské subjekty regiónu Trojhroničia. Jeho služby v záujme rozvoja územia budú dostupné pre všetky ekonomické subjekty, vytvárajúce a udržiavajúce efektívne pracovné miesta. Cieľom je začleniť územie v oblasti ukrajinsko-slovensko-maďarského trojhroničia medzi centrá hospodárskych procesov, podpora vytvárania nových subdodávateľských vzťahov, stať sa subdodávateľom v rámci klastra, podpora výberu lokality pôsobenia zahraničných podnikateľských subjektov na území Euroregiónu Zemplín.

Klaster vyžadujúce interakciu medzi podnikateľmi a miestnymi inštitúciami, ako aj koordináciu rôznych oblastí stratégie majú potenciál zvýšiť dynamiku svojich lokálnych ekonomík. Podpora regionálnych inovačných centier v kombinácii so vznikom ďalších klastrov by mali pomáhať vytvárať podmienky pre našich podnikateľov s dôrazom na malé a stredné podniky, ale aj pre transfer vedomostí a zručností z iných krajín a regiónov Európy.

Prístupy a spôsoby budovania klastrov v jednotlivých krajinách sa líšia rešpektujúc podmienky danej krajiny a pre porovnanie uvádzame pár príkladov.

Slovensko sa rozhodlo systematicky a ucelene integrovať koncept klastrov tak, aby poslúžil dlhodobým ekonomicko-strategickým cieľom. Zaviedlo klaster do jadra proaktívnej priemyselnej politiky zameranej na podporu MSP a zlepšovanie výrobných úrovní a modernizačného potenciálu slovenského priemyslu. Klaster v Slovensku sú budované ako „dynamické koncentrické kruhy“ podporujúce združovanie MSP do klastrov okolo vedúcej spoločnosti

Poľsko – i tu klaster plnia funkciu strategického nástroja s cieľom šírenia modernizačných stratégií do regiónov tzv. „sieťovaním“ zdola nahor. Klaster si v Poľsku ešte len hľadajú svoje miesto a pre malé a stredné podniky zatiaľ neboli podniknuté žiadne špecifické opatrenia v tejto oblasti.

Maďarsko – budovanie klastrov poskytuje spoločnú regionálnu platformu pre rozvoj automobilových, drevárskych, elektronických, teplárenských a ovocinárskych klastrov vytvárajúc rámec pre sieťovo orientovaný hospodársky rozvoj v západnom Podunajsku, čím sa rozširuje pôsobenie podnikov prispievajúcich k ekonomickej dynamike regiónu.

Česká republika – budovanie klastrov je založené na združovaní firiem nachádzajúcich sa v historických priemyselných oblastiach, ale aj celoštátne dodávateľské siete pre veľké medzinárodné spoločnosti ako Volkswagen/Škoda . Zároveň sa MSP začínajú združovať do klastrov podľa prístupu zdola nahor v snahe odolať asymetrickým mocenským vzťahom v dodávateľských sieťach. Množstvo vládnych programov v Českej republike je zameraný na medzipodnikovú spoluprácu a rozvoj MSP vo všeobecnosti.

Slovensko - podpora malého a stredného podnikania bola stanovená ako priorita pre všetky úrovne riadenia a už v 90. rokoch minulého storočia, avšak do strategického rozvoja klastrov

prístup nebol aplikovaný. Sú to však určité náznaky klastrového prístupu v stratégiách týkajúcich sa rozvoja automobilového priemyslu a priemyselných parkov na Slovensku.

Pre ekonomický rast každej krajiny sú dôležité dve veci:

1. celkové prostredie,
2. úroveň lokálnych prostredí.

V dnešnom globálnom svete sú čoraz významnejšie práve tieto lokálne schopnosti a znalosti a ďalší rozvoj krajiny bude závisieť od ekonomickej výkonnosti jednotlivých regiónov. Len tie regióny, ktoré dokážu identifikovať svoje špecifiká rozvíjať ich a podporovať tímovú spoluprácu všetkých zúčastnených (podnikateľov, univerzít a ďalších inštitúcií) môžu preraziť i na zahraničných trhoch. Ich lokálne spájanie zabezpečí ich globálny rast, pretože problémom malých firiem nie je ich veľkosť, ale ich izolácia.

Tento príspevok bol spracovaný s podporou Slovenskej grantovej agentúry VEGA MŠ SR, grant. Č. 1/4565/07 Zabezpečenie konkurenčnej schopnosti malých a stredných podnikov SR v podmienkach ekonomickej globalizácie.

LITERATÚRA

- [1] SKOKAN, K.: *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. Ostrava: Repronis, 2004. ISBN 80-7329-059-6
- [2] <http://ekonomika.sme.sk>
- [3] www.oecd.org/rights/
- [4] www.zrva.hu/klaszter_elemei/kbk
- [5] www.euractiv.sk/
- [6] www.klaster.sk
- [7] www.trnava.sk/new/upload/klaster

Ing. Darina Chlebíková, Ph.D.
Fakulta PEDaS
Katedra ekonomiky
Žilinská univerzita
Ulica Univerzitná 8215/1
01026 Žilina
tel.: 041/5133222
darina.chlebikova@pedas.uniza.sk

Ing. Janka Mráziková
Fakulta PEDaS,
Katedra ekonomiky
Žilinská univerzita
Ulica Univerzitná 8215/1
01026 Žilina
tel.: 041/5133222
janka.mrazikova@pedas.uniza.s

Vliv podnikatelských subjektů na rozvoj hospodářsky slabých oblastí

HELENA JÁČOVÁ

Anotace

Cílem příspěvku je poukázat na regionální disparity, které vedou ke vzniku hospodářsky slabých oblastí. Rozvoj regionů je spojován především s aktivní činností podnikatelských subjektů, které hlavně vytvářejí pracovní příležitosti pro obyvatelstvo. K rozvoji regionů mohou přispět nejen obce, ale i města a stát. Do budoucna je nutné regionální politice věnovat zvýšenou pozornost, aby nedošlo k rozdělení území ČR na oblasti hospodářsky zaostalé a oblasti úspěšně se rozvíjející.

Klíčová slova

podnikatelský subjekt, hospodářsky slabá oblast, region, disparita, municipalita, rozvoj, ekonomická základna.

Annotation

The aim of the contribution is to point out regional disparities, which result in arising economically depressed areas. The development of regions is particularly connected with activities of entrepreneurial bodies, which create jobs for population. Not only small towns, but also cities and the government can greatly contribute to the development of regions. For the future it is necessary to pay more attention to regional politics and not to allow the territory of the Czech Republic to be divided into economically depressed areas and areas, which are successfully developing.

Keywords

entrepreneurial body, economically depressed area, region, disparity, municipality, development, economic basis.

ÚVOD

Území České republiky z hlediska sociálně-ekonomické úrovně netvoří jednotný celek, je rozděleno na tzv. regiony. Region lze zjednodušeně označit jako prostor, který se skládá z obcí (měst a vesnic) a lokalit souvisejících s jednotlivými obcemi. Jednotlivé regiony mají rozdílné přírodní podmínky, rozdílné vybavení infrastrukturou, rozdílnou kvalitu lidských zdrojů apod. Tyto různé podmínky vedou k tomu, že některé regiony lze označit jako hospodářsky slabé oblasti. Cílem regionální politiky je tyto rozdíly (disparity) mezi regiony

částečně vyrovnávat, zejména v případech, kdy mikroregiony nejsou schopny své problémy řešit pomocí vlastních sil.

Rozvoj regionů je spojován s činností podnikatelských subjektů, a to především malých a středních podniků, které vytvářejí pracovní příležitosti pro obyvatele. Také příjmy zaměstnanců těchto podnikatelských subjektů vedou k růstu celkové poptávky po zboží a službách. Daně obyvatel a podnikatelských subjektů nacházejících se v dané lokalitě jsou přerozdělovány do rozpočtů municipalit.

V příspěvku je poukázáno na faktory, které mají vliv na umístění podnikatelských subjektů a tím ovlivňují vývoj jednotlivých regionů. Příspěvek je zaměřen na hospodářsky slabé oblasti nacházející se v Libereckém kraji, tak jak byly stanoveny Krajským úřadem Libereckého kraje. Tato problematika je i součástí řešení v rámci projektu Ministerstva pro místní rozvoj České republiky WD-37-01-1 „Inovační přístup k řešení disparit na úrovni regionu“, který je řešen v rámci programu Výzkum pro řešení regionálních disparit a programu Podpora regionálního rozvoje. Jako hlavní cíle projektu jsou stanoveny identifikace klíčových faktorů charakterizujících problematický vývoj regionů, schopnost absorpce podpor podnikání v regionech vyžadující soustředěnou podporu státu, identifikace brownfields jako potenciálu rozvoje regionu a provedení deskripce a kvantifikace regionálních disparit.

1 CÍL A METODIKA

Cílem příspěvku je zhodnotit vývoj vybraných indikátorů v jednotlivých hospodářsky slabých oblastech Libereckého kraje a poukázat na rozdíly nejen mezi jednotlivými HSO, ale i na faktory, které vedou ke vzniku regionálních disparit. Pro realizaci kvantitativního výzkumu byla použita data primárního charakteru, tj. údaje Českého statistického úřadu, data předaná Krajským úřadem Libereckého kraje - Odborem hospodářského a regionálního rozvoje, zpracované poradenskou firmou Res Perita Consulting a data předaná Odborem školství KÚLK. Dále byla využita databáze Firemní Monitor od firmy CreditoInfo Czech Republic a údaje zveřejňované na webových stránkách Úřadu práce a jednotlivých obcí.

2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ROZVOJ REGIONŮ

Významnou součástí každého regionu jsou obce a města. Obec sdružuje občany, kteří mají na jejím území bydliště a zároveň je základní jednotkou územní samosprávy a důležitým subjektem regionálního rozvoje. Ústava stanoví, že obce jsou veřejnoprávními korporacemi, které mohou mít svůj vlastní majetek a které hospodaří podle vlastního rozpočtu. Zákon o obcích stanoví, že obce pečuje o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů, při plnění svých úkolů chrání též veřejný zájem. Obec tvoří součást regionu, stejně jako další subjekty, které se v regionu nacházejí. Svým chováním se snaží ve většině případů uspokojit své potřeby a splnit své stanovené cíle, čímž významně ovlivňuje výkon ekonomiky regionu.

Na rozvoj regionů působí celá řada faktorů. Při podpoře ekonomických aktivit hrají velmi významnou roli tzv. lokalizační faktory, které ovlivňují rozhodování o umístění firmy. V publikaci pan doc. Skokan, K. „Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionální rozvoji“ uvádí, že za rozhodující lokalizační faktory lze považovat:

- úroveň infrastruktury, která zahrnuje dopravní dostupnost na hlavní mimoregionální dopravní cesty (jedná se o napojení na železniční a silniční sítě především v dálkové nákladní dopravě, která výrazně ovlivňuje podnikatelské prostředí);
- dostupnost půdy s připravenou technickou infrastrukturou, jako předpoklad pro příchod nových investic za účelem zvýšení zaměstnanosti (tuto situaci lze též označit jako faktor nabídky rozvojových ploch s nímž souvisí budování tzv. průmyslových zón, které patří k nejkvalitnějším nástrojům při získávání investic a zároveň vede ke zkvalitnění podnikatelského prostředí);
- aglomerační efekty, které v současné době souvisejí s koncentrací aktivit na určitém území, např. vznik tzv. klastrů.

K dalším faktorům, které ovlivňují kvalitu podnikatelského prostředí lze např. zařadit faktor celkové nabídky pracovní síly, která představuje počet ekonomicky aktivních obyvatel žijících v daném regionu. S nabídkou pracovní síly souvisí i otázka kvality a ceny pracovní síly. Kvalita pracovní síly se odvíjí od dosaženého vzdělání a představuje významný potenciál rozvoje měst, obcí a regionů. Cena pracovní síly je silně ovlivněna počtem pracovních příležitostí v daném regionu. Jako další lze uvést faktor obchodních možností, který v sobě zahrnuje přítomnost velkých domácích či zahraničních firem v daném regionu. Přítomnost těchto firem má pro daný region nejen kladný dopad, kdy tyto firmy nabízejí nejenom možnost zaměstnání, ale i výrobní, technologické a obchodní kooperace či spolupráce. V případě ekonomických potíží či zániku takovéto velké firmy dochází k velmi negativnímu dopadu do ekonomického i sociálního vývoje daného regionu.

Problémem rozvoje regionů se zabývá i vláda ČR, která v roce 1998 schválila Usnesením vlády č. 298/98 „Program na podporu investičních pobídek“, který byl doplněn zákonem č. 72/2000 Sb., o investičních pobídkách. V programu jsou uvedeny následující nástroje podpory investic:

- sleva na dani z příjmů právnických osob po dobu 10 let nově vzniklé společnosti nebo částečná sleva na dani z příjmů právnických osob po dobu pěti let (společnost již existuje);
- dotace na vytváření pracovních příležitostí;
- dotace na školení a rekvalifikace;
- poskytnutí průmyslových pozemků za nízké ceny a/nebo podpora zainvestování inženýrských sítí.

Výše uvedené faktory sice vedou k ekonomickému rozvoji podnikatelského prostředí regionů, ale je nutné si uvědomit, že rozvoj podnikatelských aktivit, je také doprovázen

všeobecnými hmotnými a sociálními podmínkami a vybaveností daného regionu, které bude přitahovat kvalifikovanou pracovní sílu. Do hmotného a sociálního vybavení lze zařadit např. dopravní a informační infrastrukturu, vybavení předškolními a školskými zařízeními, možnost kulturního a sportovního využití, dostupnost zdravotní a sociální péče, kvalitu bydlení apod.

3 HOSPODÁŘSKY SLABÉ OBLASTI LIBERECKÉHO KRAJE

Ministerstvo pro místní rozvoj provedlo vymezení hospodářsky slabých oblastí v České republice. Podle metodiky MMR v Libereckém kraji spadá do hospodářsky slabých regionů pouze oblast bývalého vojenského újezdu Ralsko, přestože některé obce Libereckého kraje vykazují vysokou míru nezaměstnanosti, nízkou daňovou výtěžnost, nízký stupeň vzdělanosti obyvatelstva apod. Tato skutečnost vedla k tomu, že pracovníci Krajského úřadu Libereckého kraje vypracovali vlastní metodiku pro vymezení hospodářsky slabé oblasti. Tato metodika byla použita při tvorbě dlouhodobého dokumentu – Strategie rozvoje Libereckého kraje, kde byly vymezeny hospodářsky slabé a ohrožené oblasti na základě následujících šesti ukazatelů:

- míra nezaměstnanosti - k 31.12. 2001 větší než 10%;
- intenzita podnikatelských aktiv – počet podnikatelských subjektů na 1 000 obyvatel menší než 170 podnikatelských subjektů;
- daňová výtěžnost – daňové příjmy obcí na 1 obyvatele nižší než 4 000Kč;
- hustota zalidnění – menší než 50 obyvatel na km²;
- podíl ekonomicky aktivních obyvatel zaměstnaných ve službách;
- podíl obyvatelstva bez maturity.

V Libereckém kraji na základě výše uvedených indikátorů bylo vymezeno šest hospodářsky slabých oblastí: Podralsko, Hrádecko Chrastavsko, Frýdlantsko, Cvikovsko, Západní Českolipsko a Centrální Semilsko.

Hospodářsky slabá oblast **Podralsko** se skládá ze 14 obcí, v nich žije 19 329 obyvatel, a zasahuje do dvou okresů Česká Lípa a Liberec. Ekonomický rozvoj HSO je do určité míry ovlivněn tím, že na jeho území byl uzavřen vojenský prostor, který zapříčinil nejen špatnou dopravní dostupnost, ale zároveň v současné době se na tomto území nacházejí velké ekologické zátěže. Firmy, které se na území HSO nacházejí, jsou tvořeny především drobnými podnikateli (představují skoro 90% všech podnikatelských subjektů). Většina drobných podnikatelů jsou fyzické osoby bez zápisu do obchodního rejstříku. V této oblasti jsou evidovány pouze dvě firmy se zahraniční účastí (firma VEST-IZOL a.s. v Zákupích, kde 100% akcionářem je firma STANKIEWITCH GmbH, Německo a firma FALCON MIMONĚ a.s., kde cca 10% akcionářem je firma Falcon Products, Inc. USA). Území HSO Podralsko je obsluhováno regionálními autobusovými linkami a dálkovou linkou do Prahy. Vně HSO směřují hlavní přepravní proudy do České Lípy, Bělé pod Bezdězem, Mladé

Boleslavi a Liberce. Denně vyjíždí za prací cca 83 % pracujících a doba přepravy trvá nejčastěji do 30 minut. HSO Podralsko vykazuje málo pracovních příležitostí a míra nezaměstnanosti k 31. 3. 2006 činila 6,69 %. Vzdělanostní struktura dané oblasti ukazuje, že velké zastoupení v těchto obcích mají obyvatelé se základním nebo neukončeným vzděláním, což představuje 40% obyvatel. Vyššího odborného a vysokoškolské vzdělání dosáhlo cca 3% obyvatel.

Celá hospodářsky slabá oblast **Hrádecko-Chrastavsko** je tvořena 7 obcemi, v nichž žije 16 622 obyvatel, které leží v okrese Liberec. Určitým pozitivem této oblasti je blízká vzdálenost německého a polského příhraničí, což se především projevuje sezónní - letní návštěvností zahraničních klientů. Z pohledu podnikatelských subjektů zde převažují drobné podniky do 10 zaměstnanců, ale nachází se zde i 15 firem se zahraniční účastí, přičemž se většinou jedná o stoprocentní nebo alespoň většinové obchodní podíly. Všechny firmy se zahraniční účastí se nacházejí v Hrádku nad Nisou nebo v Chrastavě, čímž tyto dvě obce mají velký potenciál rozvoje. Území HSO Hrádecko-Chrastavsko je obsluhováno regionálními autobusovými linkami a několika mezikrajskými linkami do Děčína, Ústí nad Labem a Šluknovského výběžku. Přes Hrádek n. Nisou projíždí i mezinárodní linka do Berlína. Obyvatelé mohou také využívat železniční dopravu. Denně vyjíždí za prací cca 89 % pracujících a doba přepravy trvá nejčastěji mezi 30 a 60 minutami. Některé větší firmy z průmyslové zóny Liberec-Doubí si zajišťují vlastní svoz zaměstnanců. Vzdělanostní struktura dané oblasti je také dosti nepříznivá, jelikož početně nejvýznamnější skupinu, 59% obyvatel, tvoří obyvatelé bez maturity. Naopak podíl obyvatel s vyšším odborným a vysokoškolským vzděláním je zde výrazně nízký a činí cca 3% obyvatel. Nízké zastoupení nejvíce vzdělaných skupin obyvatel není překvapením, neboť je zřejmá jejich koncentrace do míst s dostatkem pracovních příležitostí pro jejich kvalifikaci, a tedy v přímém důsledku do největších měst. Míra nezaměstnanosti k 31.3.2006 se v jednotlivých obcích HSO pohybovala v rozmezí 8,7 % - 13,5 % a za celou HSO činila 9,7 %. V České republice ve stejném období byla míra nezaměstnanosti 8,8 % a Liberecký kraj vykazoval míru nezaměstnanosti 7,8 %.

Hospodářsky slabá oblast **Frýdlantsko** je tvořena 17 obcemi, v nichž žije 16 935 obyvatel, a území je součástí regionu Český sever a spadá pod oblast Frýdlantsko. Značnou část rozlohy území HSO Frýdlantsko představují Jizerské hory. Jistou výhodou má i příhraniční sousedství s Polskem. V HSO Frýdlantsko převažují drobní podnikatelé a nachází se zde i 14 zahraničních investorů. Nejvýznamnějším zahraničním investorem je německá společnost KNORR-BREMSE Systeme für Nutzfahrzeuge GmbH. Území HSO Frýdlantsko je přednostně obsluhováno železniční dopravou, kdy stav železničních tratí neumožňuje příliš zvýšit rychlost vlaků, a tak doba přepravy z okrajových obcí do Liberce i přes nevelkou vzdálenost je relativně časově dlouhá. Území HSO je také obsluhováno regionálními autobusovými linkami a jednou mezikrajskou linkou Praha - Nové Město p. Smrkem. Denně vyjíždí za prací cca 86 % obyvatelstva. HSO Frýdlantsko má nepříznivou vzdělanostní strukturu, podíl vysokoškolsky vzdělaných obyvatel činil 1,9% z celkového počtu obyvatel. Největší zastoupení mají lidé bez maturity 63%. Tato nepříznivá struktura je především

způsobena venkovským charakterem oblasti, která pro vysokoškolsky vzdělané obyvatele nabízí velmi málo pracovních příležitostí. Tato skutečnost se pak promítá i do vysoké míry nezaměstnanosti, která k 31.3. 2006 byla 17,4 %. V porovnání s mírou nezaměstnanosti za Českou republiku, která ve stejném období vykazovala 8,8 % se jedná v HSO o dvojnásobnou výši nezaměstnanosti.

Hospodářsky slabá oblast **Cvikovsko** je tvořena 4 obcemi, kde žije 5 746 obyvatel, a tvoří součást turistické podoblasti Lužické hory – Novoborsko. Jistým pozitivem může být blízké zázemí Lužických hor a Máchova kraje, které je turisticky zajímavé a lze v něm spatřovat určitý návštěvnický potenciál i pro tuto oblast. V regionu Cvikovsko výrazně převažují drobní podnikatelé a nachází se zde pouze jedna firma se zahraniční účastí, a to World of Glass, spol. s r.o. (zahraniční účastník je ze Spolkové republiky Německo). Území HSO Cvikovsko je dobře obsluhováno regionálními autobusovými linkami a několika mezikrajskými linkami do Prahy, Děčína, Ústí nad Labem a Šluknovského výběžku. Převažuje denní dojíždka za prací i do škol, denně vyjíždějících za prací je cca 88 % obyvatel a doba přepravy trvá nejčastěji do 30 minut. HSO Cvikovsko vykazuje u 60% obyvatel základní vzdělání a úplné střední odborné vzdělání bez maturity. Vyšší odborné a vysokoškolské vzdělání dosáhlo 2,6 % obyvatel. Míra nezaměstnanosti k 31.3. 2006 činila 10,0 %. Nezaměstnanost je tak jedním z vážných problémů celého Cvikovska.

Hospodářsky slabá oblast **Západní Českolipsko** je tvořena 25 obcemi a takto vymezený region se celý nachází v okrese Česká Lípa a žije v něm 17 253 obyvatel. V regionu Západní Českolipsko výrazně převažují drobní podnikatelé a nacházejí se zde pouze čtyři firmy se zahraniční účastí, nejvýznamnější z nich je PROGREW s.r.o., kde 50% podíl patří firmě Hermann Grewer Spedition GmbH & Co. KG. SRN. Území HSO je obsluhováno třemi železničními tratěmi, regionálními autobusovými linkami a několika mezikrajskými linkami do Prahy, Děčína, Ústí nad Labem, Teplic, Mostu, Šluknovského výběžku, Hradce Králové, Mladé Boleslavi, Liberce a Krkonoš. Hlavní směry dojíždky za prací, do škol, službami jsou v širších vazbách především na Českou Lípu a dosažitelnost Liberce je problematická, zvláště z jižní části HSO. Převažuje denní dojíždka za prací i do škol, denně vyjíždí za prací cca 61 % obyvatelstva a doba přepravy trvá nejčastěji do 30 minut. Velké zastoupení v HSO Západní Českolipsko mají obyvatelé se základním vzděláním a jejich podíl na celkovém počtu obyvatel činí 33% obyvatel. Druhou velkou skupinu tvoří obyvatelé, kteří mají úplné střední odborné vzdělání bez maturity a představují 45% obyvatel. Vyšší odborné a vysokoškolské vzdělání má méně než 5 % obyvatel HSO. Míra nezaměstnanosti k 31.3. 2006 za celý region byla 15,1 %. Vysoká nezaměstnanost je tak jedním z nejvýznamnějších problémů celého Západního Českolipska.

Hospodářsky slabá oblast **Centrální Semilsko** leží v okrese Semily a je tvořena 16 obcemi, ve kterých žije 9 583 obyvatel. Celá HSO leží mezi turisticky navštěvovanými oblastmi Českého ráje a Krkonoš v malebné krajině Podkrkonoší. Na území HSO Centrální Semilsko je vysoký podíl drobných podnikatelů. Převážná většina drobných podnikatelů vznikla z důvodu ztráty svého zaměstnání při zániku větších firem, především zánikem

zemědělských družstev a textilních firem. V HSO Centrálního Semilsko se nachází pouze 3 firmy se zahraniční účastí. Tento malý zájem zahraničních investorů je především způsoben špatnou dopravní dostupností. Území HSO je obsluhováno čtyřmi železničními tratěmi, regionálními autobusovými linkami a několika mezikrajskými linkami do Prahy, Liberce, Ústí nad Labem, Hradce Králové, Brna, Krkonoš a mezinárodní linkou do Jelenie Góry. Výhodou většiny obcí (i malých) je trasování většího počtu dálkových linek („rekreační“ linky Praha - Krkonoše) přes jejich území, což jim umožňuje dopravní dostupnost i vzdálenějších cílů. Převažuje krátká denní dojíždka za prací i do škol, denně cca vyjíždí 85 % obyvatelstva za prací. Situace v oblasti vzdělanosti je v HSO Centrální Semilsko obdobná charakteristikám ostatních HSO v Libereckém kraji. Největší zastoupení z hlediska struktury obyvatel dle vzdělání mají lidé se základním vzděláním a úplným středním odborným vzděláním bez maturity, jejich počet je okolo 50% obyvatel. Vyšší odborné a vysokoškolské vzdělání má 2,3 % obyvatel. Míra nezaměstnanosti k 31.3. 2006 za HSO Centrální Semilsko byl ve výši 8,8% .

Tabulka 1 Přehled základních indikátorů v jednotlivých HSO Libereckého kraje

Ukazatel	HSO Podralsko	HSO Hrádecko - Chrastavsko	HSO Frýdlantsko	HSO Cvikovsko	HSO Západní Českolipsko	HSO Centrální Semilsko
Rozloha (km ²)	379,4	170,1	320,4	79,1	360,3	152,3
Počet obyvatel (k 31.12.2004)	19 329	16 622	16 935	5 746	17 253	9 583
Počet obcí v HSO	14	7	17	4	25	16
Hustota zalidnění (počet obyvatel na 1 km ²)	51	98	53	73	48	63
Počet podnikatelských subjektů k 31.12. 2005	3 186	3 771	3 405	1 129	3 375	1 957
Z toho: drobných - počet	3 086	3 683	3 341	1 112	3 306	1 920
drobných - podíl v %	96,86	97,67	98,12	98,49	97,96	98,11
malých - počet	77	73	50	11	63	32
malých - podíl v %	2,42	1,94	1,47	0,97	1,87	1,64
středních - počet	19	13	11	6	5	5
středních - podíl v %	0,6	0,34	0,32	0,53	0,15	0,26
velkých - počet	4	2	3	0	1	0
velkých - podíl v %	0,13	0,05	0,09	0	0,03	0
Počet pod. subjektů na 1 000 obyvatel k 31.12. 2005	164,8	226,9	167,6	196,5	195,6	204,2
Míra nezaměstnanosti k 31.3. 2006 v %	6,69	9,7	17,4	10,0	15,1	8,8
Daňová výtěžnost k 31.12. 2004	7 447	7 213	6 718	6 683	7 422	7 422
Saldo rozpočtu za jednotlivá HSO v tis. Kč k 31.12. 2004	- 876	- 15 669	7 329	- 1 916	- 22 919	- 7 205
Počet ekonomicky aktiv. obyvatel k 1.3. 2001	9 661	8 490	8 553	2 879	8 875	4 665
Podíl ekonomicky aktiv. obyvatel na celkovém počtu obyvatel (k 1.3.2001 v %)	49,9	51,1	50,5	50,1	51,4	48,6
Podíl eko. aktiv.obyvatele zaměstnaných ve službách na celkovém počtu obyvatel	16,6	18,9	16,8	19,2	16,8	16,5
Počet obyvatel bez maturity k 31.12. 2005	7 663	9 949	10 677	3 462	10 942	4 583
Podíl obyvatel bez maturity v % k 31.12. 2005	39,6	59,9	63,0	60,3	63,4	47,8
Počet obyvatel s VŠ k 31.12. 2005	582	494	324	150	346	223
Podíl obyvatel s VŠ v% k 31.12. 2005	3,1	2,9	1,9	2,6	2,0	2,3

Zdroj: Vlastní zpracování na základě [1,3,4,5,6,7,8,9]

Pokud provedeme zhodnocení hospodářsky slabých oblastí Libereckého kraje podle faktorů, které ovlivňují vznik podnikatelských subjektů, můžeme vyvodit následující závěry. Ve většině HSO existuje relativně kvalitní páteří síť komunikací I. třídy, ovšem komunikace II.

a III. třídy jsou v nevyhovujícím stavu a potřebují celkovou opravu. Možnost dojíždění za prací a do škol je velmi omezené a mimo pracovní dny ve všech HSO dopravní spojení téměř neexistují. Velkou výhodou je, že obyvatelé jsou zatím ochotni dojíždět za pracovními příležitostmi. Na druhé straně velkým nebezpečím těchto oblastí je snižování počtu obyvatel v obcích, které je způsobeno nejenom stárnutím populace, ale i velkou fluktuací (odlivem) obyvatelstva do velkých center (např. Liberce apod.). Dalším problémem HSO je nízká vzdělanostní struktura, malá dostupnost bydlení a podprůměrná kvalita bytového fondu, chybějící předškolní a školní zařízení, velmi nízká nabídka sociálních služeb (pečovatelské domovy, péče o důchodce), špatná dostupnost zdravotnických služeb, vysoká míra nezaměstnanosti, jak krátkodobá, tak i dlouhodobá.

V oblastech je vysoký výskyt lokalit typu brownfields (zemědělských i průmyslových), což je způsobeno zánikem družstev, sklářského a textilního průmyslu, což vede k prohlubování ekonomického úpadku daných oblastí (nízká daňová výtěžnost, vysoká míra nezaměstnanosti apod.). Zánik družstev vede i k tomu, že v oblastech je velké množství nevyužívané zemědělské půdy, což způsobuje narušení krajinného rázu. Některé lokality vykazují i značné množství ekologických zátěží. Tyto oblasti nabízejí možnost rozvoje nových firem v alternativních odvětvích jako např. výroba nábytku, služby pro automobilový průmysl apod., sdružování drobných firem do výhodnější strategické skupiny tzv. klastrů. Dále je zde možnost rozvoje ekologického zemědělství směřujícího k zachování krajinného rázu.

ZÁVĚR

Hospodářsky slabé oblasti Libereckého kraje zahrnují 83 obcí z celkových 216. Na základě provedené analýzy bylo konstatováno, že problémy jednotlivých HSO jsou si velmi podobné a jako hlavní příčiny lze označit nízkou ekonomickou základnu, vysoký podíl obyvatel se základním vzděláním, vysokou míru nezaměstnanosti, špatnou autobusovou a vlakovou dostupnost oblastí, které nabízejí pracovní příležitosti. Dále obcím chybí peníze na rozvoj, což je způsobeno nízkou daňovou výtěžností na obyvatele a složitým systémem získávání dotací. K dalším problémům těchto oblastí patří i vznik areálů, které jsou označovány jako tzv. brownfields, a vznik neobhospodařovaných pozemků v důsledku zániku zemědělských družstev.

Do budoucna je nutné těmto oblastem věnovat zvýšenou pozornost, aby nedošlo k rozdělení území na oblasti hospodářsky zaostalé a oblasti silně se rozvíjející. Řešení této situace je nejenom úkolem pro Krajské úřady, ale i pro Ministerstvo pro místní rozvoj (pomoc při získávání zdrojů z programů EU), Ministerstvo financí (úprava zákona o rozpočtovém určení výnosů některých daní územním a samosprávným celkům, tak aby malé obce nebyly znevýhodňovány přepočítacími koeficienty), Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy (zachování sítě mateřských a základních škol), Ministerstvo dopravy (nastavení jízdních řádů tak, aby bylo umožněno obyvatelům dojíždět za prací a dětem do školských zařízení).

LITERATURA

- [1] *Databáze CreditoInfo Firemní monitor 2005*, firma CreditoInfo Czech Republic, s.r.o., Praha.
- [2] Hommerová, D. Analýza kvality podnikatelského prostředí Karlovarského kraje a Saského regionu. In *Hradecké ekonomické dny 2006*. Hradec Králové 2006. s. 159- 164.
- [3] KÚLK, Odbor hospodářského a regionálního rozvoje. *Přehled příjmů a výdajů jednotlivých obcí za roky 2001 - 2004*
- [4] KÚLK, Odbor školství mládeže, tělovýchovy a sportu. *Úroveň vzdělanosti obyvatel Libereckého kraje 2003*.
- [5] *Statistická ročenka České republiky 2004*. Praha: SCIENTA, spol. s r.o., 2004, ISBN 80-250-1080-5.
- [6] Úřad práce Česká Lípa. http://portal.mpsv.cz/sz/local/cl_info.
- [7] Úřad práce Liberec. http://portal.mpsv.cz/sz/local/lb_info.
- [8] Úřad práce Semily. http://portal.mpsv.cz/sz/local/sm_info.
- [9] SKOKAN, K. Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji. Ostrava: Repronis, 2004. ISBN 80-7329-059-6.
- [10] Webové stránky Ministerstva práce a sociálních věcí- www.mpsv.cz.
- [11] Webové stránky Ministerstva školství , mládeže a tělovýchovy- www.msmt.cz.
- [12] Zákon č. 243/2000 Sb. *o rozpočtovém určení výnosů některých daní územním samosprávným celkům a některým státním fondům*.
- [13] Zákon č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje
- [14] Zákon č. 72/2000 Sb., o investičních pobídkách

PhDr. Ing. Helena Jáčová, Ph.D.
Hospodářská fakulta
Technická univerzita v Liberci
Hálkova 6
461 17 Liberec 1
tel: 48 535 2380
helena.jacova@tul.cz

Příspěvek k analýze efektivity rozvoje pracovníků podniku¹

BORIS JANČA

Anotace

Příspěvek se zabývá hodnocením účinnosti konkrétního programu vzdělávání a rozvoje. Rozborem provedeného dotazníkového šetření se snaží odpovědět na otázku, zda daný program naplnil své rozvojové cíle, zvýšil kompetence jeho účastníků a projevil se v jejich pracovní praxi.

Klíčová slova

vzdělávání a rozvoj, hodnocení, efektivita, zkušenostní učení.

Annotation

The paper deals with evaluation of effectiveness of the education and development programme. By analysis of questionnaires it tries to answer the question if this programme met its development goals, increased participants competences and took effect in their work practice.

Keywords

education and development, evaluation, effectiveness, experiential learning.

ÚVOD

„Znalosti, dovednosti, schopnosti a další vlastnosti jedince relevantní pro ekonomickou aktivitu“² – tento tzv. lidský kapitál je dnes přijímán jako významný faktor konkurenceschopnosti podniku³. Jeho zvyšování, investice do něj, rozvoj lidských zdrojů jsou tedy jednou z cest možného zvýšení pravděpodobnosti přežití a úspěchu podniku na trhu. V souladu s tím v současné době existuje na poli vzdělávání a rozvoje pracovníků řada firem realizujících školení, kurzy, semináře apod. za využití řady rozličných metod. Otázkou však stále je míra jejich efektivity. Jinými slovy – jak (a zda vůbec) realizovaný program

¹ Text vychází ze studie provedené pro potřeby diplomové práce autora. JANČA, B. *Využití kompetenčního přístupu při řízení lidských zdrojů*, diplomová práce, 2007.

² Definice lidského kapitálu dle OECD. OECD: *Human Capital Investment : An International Comparison*, 1998, s. 9. Překlad: autor.

³ Což potvrzuje např. Schuler (2000): „[...] dovednosti, znalosti a schopnosti jsou klíčovými faktory, které rozhodují o tom, zda organizace [...] budou prosperovat.“ Citováno dle ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*, 2002, s. 73.

vzdělávání a rozvoje přispívá ke zvýšení kompetencí pracovníků¹ a lidského kapitálu podniku a tím tedy jeho konkurenceschopnosti.

Dle Kirkpatrickova modelu hodnocení efektivity programu vzdělávání a rozvoje je možné tyto hodnotit na čtyřech úrovních:² bezprostřední reakce (spokojenost účastníků), učení (míra osvojení nových poznatků), chování (aplikace poznatků v praxi) a výsledky (vliv programu na výnosy a náklady firmy). Programy vzdělávání a rozvoje pracovníků bývají často (pokud vůbec)³ hodnoceny pouze na úrovni bezprostřední reakce účastníků, případně na úrovni testování nově nabytých znalostí. Důvodem je rostoucí náročnost hodnocení na vyšších úrovních způsobená např. obtížným očištěním změněných hospodářských výsledků od jiných vlivů, než byl vliv rozvojového programu. Praktický význam pro podnik však mají až dvě vyšší úrovně.

Obdobně se případné hodnocení znesnadňuje společně s posunem cílů rozvojového programu od pouhého předávání znalostí k rozvoji dovedností, změně postojů apod. Důvodem je opět např. větší množství působících vlivů, postupné a déletrvající nastupování změn apod. Tento příspěvek se snaží malým dílkem přispět k zaplnění této mezery. Následující studie efektivity se totiž zaměřuje na hodnocení programu rozvoje (zejména) dovedností na třetí úrovni zmíněného programu.

1 SITUACE

Studie byla provedena na vzorku 25 účastníků rozvojového kurzu pro pracovníky Jaderné elektrárny Dukovany, součásti společnosti ČEZ, a. s.⁴ – účastníci byli většinou členy projektové pracovní skupiny připravující elektrárnu na hodnocení prováděné mezinárodní organizací⁵ a na práci této skupiny byl kurz přímo zaměřen. Jednalo se o jednorázový třídní program, který proběhl v lednu roku 2007 a byl realizován metodou v ČR nazývanou většinou „outdoor management training“⁶. Kurz byl zajišťován externě, dodavatelem byla firma Outward Bound – Česká cesta, s. r. o.⁷

¹ Používáme-li v tomto textu slovo kompetence, máme na mysli výhradně kompetence ve smyslu souhrnu znalostí, dovedností, postojů ad. vlastností nutných pro (kvalitní) pracovní výkon. Srov. např. KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence : Způsobilosti výjimečných manažerů*, 2004.

² KIRKPATRICK, D. L.; KIRKPATRICK, J. D.: *Evaluating Training Programs : The Four Levels*, 2006, s. 21.

³ Srov. např. KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*, 2003, s. 260.

⁴ Podrobnosti viz <http://www.cez.cz>.

⁵ Toto tzv. Peer Reviewe provádí organizace World Assotiation of Nuclear Operators. Více viz <http://www.wano.org.uk>.

⁶ Více o metodě viz např. SVATOŠ, V.; LEBEDA, P. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*, 2005.

⁷ Podrobnosti viz <http://www.ceskacesta.cz>.

Pro kurz byly definovány cíle, které je možné shrnout do následující tabulky.

Tabulka 1: Přehled cílů kurzu

oblast	dílčí cíle
znalosti	nejsou (částečně komunikační dovednosti)
dovednosti	rozvoj spolupráce, empatie, individuálních komunikačních dovedností (motivace, argumentace, asertivita, zpětná vazba)
postoje	posílení motivace, posílení vnímání společného cíle

Zdroj: Autor dle zadání kurzu.

Z tabulky je patrné, že kurz byl zaměřený zejména na oblast dovedností a postojů. Oblast znalostí není přímo zahrnuta, objevuje se pouze částečně a nepřímou jako předpoklad rozvoje dovedností v oblasti komunikace.

2 METODIKA

V rámci této studie bude posuzována efektivita především ve smyslu dosažení stanovených rozvojových cílů. Sledování vlivu na reálné ekonomické ukazatele je z důvodu nutnosti určení výše výnosů plynoucích z realizace programu velmi problematické a jiné možnosti vyjádření hospodárnosti (např. porovnání plánovaných a skutečných nákladů, srovnání nákladů s alternativními programy apod.) nejsou pro náš účel relevantní. To se týká také posuzování procesní stránky programu, tedy úrovně práce vzdělavatele. Tomuto cíli, jak již bylo řečeno, v zásadě odpovídá třetí úroveň Kirkpatrickova modelu.

Použitou metodou výzkumu bylo – s vědomím omezení a rizik – dotazníkové šetření. Vzhledem k tomu, že na zvládnutí daných dovedností a změnu postojů působí řada vlivů, nebylo možné postupovat „pouhým“ porovnáním úrovně kompetencí před absolvováním kurzu a po něm. Těžištěm empirického šetření se tak stalo sebehodnocení zúčastněných pracovníků, neboť lze předpokládat, že oni sami dokáží nejlépe zhodnotit všechny vlivy za uplynulé období a odfiltrovat změny nezávislé na absolvovaném kurzu. Z technických důvodů bylo šetření provedeno pouze jednoúrovňově, pouze po konání kurzu, bez dotazování před kurzem. Protože případné změny v chování se projeví až po určitém čase, byl dotazník distribuován s časovým odstupem cca 2 měsíců od kurzu v březnu roku 2007. Dotazník se zaměřoval na sledování pouze v tabulce 1 uvedených cílů, které zadal objednavatel kurzu, případnému zvýšení kompetencí i v jiných oblastech nebyla věnována pozornost.

Jeho obsahem byly až na jednu výjimku uzavřené otázky¹ a ve většině z nich, až na jasně uvedené výjimky, respondenti vybírali jednu alternativu z pětistupňové škály.

V souladu se zadáním kurzu se dotazník zaměřoval na oblast individuálních komunikačních dovedností, spolupráce a motivace. Znění otázek bylo odvozeno částečně z vyjádření zadavatelů kurzu na jejich schůzkách se zástupci týmu, částečně z definice dané dovednosti a jejích projevů. Proto lze dotazník považovat za validní. Protože na každý z dílčích cílů se ptaly alespoň dvě otázky, bylo možné ověřit také spolehlivost dotazníku sledováním korelace odpovědí vždy mezi dvěma otázkami vázajícími se ke stejnému cíli. Nízká korelace, tedy malý vztah mezi otázkami, by znamenala, že jedna z otázek se oproti předpokladu vztahovala k jiné oblasti či tématu a odpovědi tedy nejsou použitelné. Aby bylo možné zjistit (a případně odfiltrovat) vlivy nespojené s účastí na kurzu, byla součástí dotazníků také otázka na další kurzy a školení absolvované v mezidobí mezi hodnoceným kurzem a šetřením.

3 VÝSLEDKY A DISKUSE

Tato část příspěvku bude věnována zejména výsledkům šetření. Protože však dotazník tvořilo několik relativně samostatných částí (vázaných na jednotlivé cíle kurzu), provedeme zároveň s výsledky těchto částí také diskusi. Nejprve se podívejme na celkové hodnocení kurzu jeho účastníky; tedy na to, zda kurz považují oni sami za přínosný. Vyhodnocovaná otázka (pro zjednodušení výjimečně nabízející pouze odpovědi „ano“ a „ne“) zněla následovně.

23: Považuji kurz za přínosný z hlediska mé práce na projektu/mé běžné práce, profesi, pozice/vztahů v týmu projektu/mého osobního rozvoje.

Tabulka 2: Četnost odpovědí na otázku č. 23

přínos\odpověď	ano	ne
- pro práci na projektu	16	7
- pro běžnou práci	21	2
- pro vztahy ve skupině	19	4
- pro osobní rozvoj	21	2

Zdroj: výzkum autora.

Na první pohled je překvapivé, že za přínosný pro práci na projektu považuje kurz pouze 70 procent účastníků, přičemž kurz měl být realizován právě kvůli této přípravě. Nabízí se dvě možná vysvětlení tohoto jevu. Jednak se kurzu z různých důvodů účastnili lidé, kteří na jeho přípravě přímo nepracují, jednak mohou účastníci při přípravě vnímat jako palčivější jiné potřeby než ty, jejichž řešení kurz nabízel. Pro přesnou odpověď by byl třeba další výzkum a

¹ Plné znění všech otázek je až na zdůvodněnou výjimku (nevyhodnocované otázky) uvedeno dále v textu, dotazník proto není přílohou tohoto textu. Druhou výjimku tvoří otázka číslo 11, která však neměla vztah k tomuto šetření. Číslování otázek v textu odpovídá jejich číslování v dotazníku.

možnost přiřadit dotazníky ke konkrétním lidem, což uskutečněné anonymní dotazování neumožňuje.

V průměru však kurz považuje za přínosný 83 procent dotázaných, přičemž nejvyšší skóre má přínos pro osobní rozvoj a pro běžnou práci účastníků. Obojí považuje za přínosné shodně 91 procent dotázaných.¹ Toto hodnocení můžeme považovat za jeden z faktorů pro hodnocení efektivnosti realizace kurzu. Přesnější pohled nám nabídne vyhodnocení odpovědí na další otázky.

Jak bylo uvedeno, lze ověřit spolehlivost otázek a odpovědí vypočtením korelačních koeficientů. Jejich přehled (pro otázky, u kterých bylo možné je vypočítat), uvádí tabulka 3.

Tabulka 3: Korelační koeficienty

spolupráce	7	10	14	zpětná vazba	6	9	19
10	0,529 p = ,020			9	0,447 p = ,055		
14	0,476 p = ,040	0,748 p = ,000		19	0,526 p = ,021	0,447 p = ,055	
21	0,495 p = ,031	0,434 p = ,064	0,503 p = ,028	20	0,735 p = ,000	0,406 p = ,084	0,576 p = ,010
sebemotivace	4	22		argumentace	8	12	
22	0,137 p = ,553			12	0,475 p = ,025		
24	0,069 p = ,767	0,155 p = ,502		15	0,366 p = ,094	0,422 p = ,050	
empatie	3			asertivita	1		
13	0,443 p = ,044			17	0,556 p = ,016		
motivace	5			společný cíl	2		
16	0,141 p = ,616			25	-0,425 p = ,043		

Zdroj: výzkum autora; zpracováno pomocí programu Statistica 7.1.

Vzhledem k charakteru dat lze velikost většiny koeficientů považovat za dostatečnou, stejně tak hladinu spolehlivosti, na které jsou koeficienty statisticky významné. Ta je většinou nižší než 0,05 a až na níže uvedené výjimky nepřesahuje hodnotu 0,1. Většinu vztahů mezi otázkami tedy můžeme považovat za významnou a s výsledky dotazníkového šetření lze dále pracovat. Záporná hodnota koeficientu u zkoumané oblasti vnímání společného cíle je v pořádku, neboť podle způsobu položení otázek a jejich vyhodnocování byl jejich vztah negativní, otázky měly obráceně polarizované škály.

¹ Za zcela nepřínosný pak nepovažoval kurz nikdo, což souhlasí s bezprostřední reakcí sledovanou na závěr kurzu.

Podobně tomu bylo u otázky číslo 24 ve vztahu k ostatním otázkám skupiny motivace.¹ Vypočítaná hodnota je však kladná a také hladina spolehlivosti neodpovídá požadavkům, tyto otázky tedy musíme z dalšího zpracování vyřadit. Druhou vyřazenou oblastí je skupina otázek dotazujících se na motivační dovednosti.² Mimo nízkého korelačního koeficientu a nepřipustně vysokého koeficientu udávajícího hladinu spolehlivosti je důvodem i vysoký počet odpovědí „nevím“ (celkem osm) na otázku číslo 16.

Z odpovědí na otázku číslo 26 (Vyjmenujte prosím školení, kterých jste se po kurzu zúčastnil, a jejich zaměření.) zároveň plyne, že výsledky, tedy změna daných dovedností a postojů, nejsou zásadně ovlivněny dalšími rozvojovými programy realizovanými v mezidobí. Vyhodnocení otázek, které prošly prostřednictvím korelačních testem spolehlivosti, vypadá – seřazeno postupně dle dílčích cílů, na jejichž naplnění se ptaly – následovně.

Empatie

Vyhodnocovány byly otázky:

3: Dokážu lépe poznat, co si moji spolupracovníci myslí a cítí; lépe rozumím jejich potřebám.

13: Lépe chápu chování a jeho důvody u svých spolupracovníků.

Tabulka 4: Četnosti odpovědí otázek z okruhu empatie

otázka\odpověď	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	nevím	neudáno
3	2	17	3	0	1	0
13	4	13	5	0	1	0

Zdroj: výzkum autora.

Z četností odpovědí je patrné, že většina respondentů se domnívá, že jejich schopnost empatie se zvýšila. U první otázky odpovědělo spíše nebo rozhodně ano přes 80 % dotázaných, u v pořadí druhé otázky pak o něco méně, cca 74 procent. Nejčastější odpovědí je v obou případech odpověď „spíše ano“. Zlepšení tedy je patrné, není však nijak markantní.

Argumentace

Vyhodnocované otázky zněly:

¹ Vzhledem k tomu, že s těmito otázkami dále nepracujeme, uvádíme jejich znění pouze v poznámce. Všechny ostatní otázky jsou součástí hlavního textu. Otázky zněly: častěji navrhuji řešení, vyhledávám potenciální problémy nebo pracuji na jejich řešení (otázka č. 4); věnuji nyní přípravě projektu více času a energie (otázka č. 22); rozdělte prosím 10 bodů mezi tvrzení „WPR (pozn. aut.: tedy projekt, kvůli němuž se kurz konal) vnímám jako povinnost“ × „WPR vnímám jako výzvu,“ a to pro období před kurzem i po kurzu (otázka č. 24).

² Pro nezařazení znění těchto otázek do hlavního textu viz předchozí poznámka. Otázky zněly: Je pro mne snazší motivovat své spolupracovníky (otázka č. 5); moji spolupracovníci, kteří se neúčastnili kurzu, jsou nyní aktivnější (otázka č. 16).

8: Dokáží snadněji shrnout důležité aspekty problému do několika vět.

12: Dovedu lépe zdůvodnit své postoje.

Tabulka 5: Četnosti odpovědí otázek z okruhu argumentace

otázka\odpověď	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	nevím	neudáno
8	4	11	6	1	1	0
12	5	13	4	0	1	0

Zdroj: výzkum autora.

Podobná situace jako u empatie je také u argumentačních dovedností. V případě otázky číslo 8 pocítují zlepšení takřka dvě třetiny zúčastněných (65 procent), na otázku číslo 12 odpovědělo kladně 78 procent dotázaných, tedy přes tři čtvrtiny. Nejčastější odpovědí je opět „spíše ano“, zlepšení tedy nastalo, není však příliš výrazné.

Asertivita

Vyhodnocovány byly tyto otázky:

1: Je pro mne nyní snazší získat prostředky potřebné pro moji práci.

15: Jsem schopen stát si více za svým rozhodnutím nebo názorem, pokud jsem přesvědčen o jeho správnosti.

17: Častěji vyslovuji své myšlenky, nebojím se přesvědčovat ostatní o správnosti svých názorů.

Tabulka 6: Četnosti odpovědí otázek z okruhu asertivita

otázka\odpověď	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	nevím	neudáno
1	10	6	4	3	0	0
15	15	7	1	0	0	0
17	2	14	3	2	2	0

Zdroj: výzkum autora.

Souhrnně, v součtu pro všechny tři otázky vážící se k asertivitě, odpovědělo rozhodně nebo spíše ano 78 procent respondentů (u otázky č. 1 téměř 70 %, u otázky č. 2 95 % a u otázky č. 17 opět 70 %). Těžiště odpovědí nyní leží více u odpovědi „rozhodně ano“; asertivní dovednosti tedy vzrostly ve větší míře než dovednosti předchozí.

Zpětná vazba

Vyhodnocované otázky zněly:

6: Všímám si více podnětů a postřehů kolegů k mé práci.

9: Více se snažím hodnotit/připomínkovat práci svých kolegů průběžně.

19: Je pro mne snazší přijímat podněty kolegů, pokud mohou být přínosné pro moji práci.

20: Vyjadřuji se častěji k práci svých spolupracovníků.

Tabulka 7: Četnosti odpovědí otázek z okruhu zpětná vazba

otázka\odpověď	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	nevím	neudáno
6	8	13	2	0	0	0
9	0	13	8	1	1	0
19	3	15	3	1	1	0
20	0	12	8	1	1	1

Zdroj: výzkum autora.

Také zde se většina respondentů přiklonila ke kladným odpovědím. Spíše nebo rozhodně ano odpovědělo v průměru ze všech 4 otázek téměř 70 procent dotázaných. Ačkoli nejčastější odpovědí je odpověď „spíše ano“, je zároveň zřejmě u této skupiny otázek – oproti ostatním skupinám – podíl negativních odpovědí nejvýznamnější. Společně s poměrně nízkým zastoupením odpovědí „rozhodně ano“ to ukazuje na menší změny v chování oproti období před absolvováním kurzu.

Odpovědi poukazují také na to, že se více zvýšilo „pasivní užívání“ zpětné vazby – účastníci kurzu jsou si více vědomi významu podnětů od kolegů pro svoji práci, na druhou stranu aktivní poskytování zpětné vazby jimi samými tolik nevzrostlo.

Spolupráce

Vyhodnocovány byly otázky:

7: Během setkání přípravné skupiny projektu jsme schopni řešit úkoly efektivněji.

10: Při společném řešení úkolů je více zřejmé, co je čím úkolem.

14: Při společném řešení úkolů je více zřejmé, kdo za co a komu odpovídá.

21: Je pro mne jednodušší spolupracovat s ostatními z přípravné skupiny.

Tabulka 8: Četnosti odpovědí otázek z okruhu spolupráce

otázka\odpověď	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	nevím	neudáno
7	5	14	1	0	3	0
10	1	15	4	0	3	0
14	2	12	6	0	3	0
21	9	9	2	0	3	0

Zdroj: výzkum autora.

U těchto otázek odpovědělo kladně v průměru přibližně 73 procent dotázaných. Až na otázku číslo 21 je nejčastěji uváděnou odpovědí varianta „spíše ano“; význam negativních odpovědí je poměrně malý. Zajímavým jevem je relativně vysoký podíl odpovědí „nevím“. Možným vysvětlením je to, že otázky se do značné míry vztahují k chování jiných osob, které respondenti nechtějí takto hodnotit; podobně tomu bylo zřejmě i u odpovědí na otázku číslo 16. Přesto je možné říci, že kurz měl pozitivní vliv na úroveň dovedností potřebných k (týmové) spolupráci s dalšími členy skupiny.

Vnímání společného cíle

Vyhodnocované otázky zněly:

2: Dostávám více informací z ostatních oddělení; mám větší přehled o jejich práci.

25: Rozdělte prosím 10 bodů mezi tvrzení „Prioritní je pro mne úspěch mého oddělení“ × „Prioritní je pro mne úspěch celé elektrárny,“ a to pro období před kurzem i po kurzu.

Tabulka 9: Četnosti odpovědí otázek z okruhu vnímání společného cíle

otázka\odpověď	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	nevím	neudáno
2	1	9	7	5	1	0

Zdroj: výzkum autora.

Převaha negativních odpovědí na otázku číslo dva poukazuje na to, že kurz se v oblasti zvýšeného vnímání společného cíle (úspěchu v prohlídce elektrárny jako celku) příliš neprojevil. To je v souladu s odpověďmi na otázku číslo 25. Pro období před kurzem přisuzovali respondenti prioritě úspěchu celku váhu 7,26 bodu z 10 možných. Pro období po kurzu vzrostla váha priority celku na 7,78 bodu; došlo tedy ke zvýšení o 0,52 bodu z 10. Vzhledem k poměrně vysokému základu ale není tento nízký růst neočekávatelný.

Průběžné pozitivní hodnocení kurzu, vyplývající z předchozích odstavců, podporují také odpovědi respondentů na otázku číslo 18: „Po absolvování kurzu se zlepšila práce mých kolegů.“

Tabulka 10: Četnosti odpovědí na otázku č. 18

otázka\odpověď	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	nevím	neudáno
18	4	8	4	0	7	0

Zdroj: výzkum autora.

Odpovědi sice opět poukazují na neochotu hodnotit veřejně chování druhých pouhým číslem, na druhou stranu je zřejmé, že více než polovina dotázaných (přesněji 52 procent) pozoruje zlepšení v práci svých kolegů. Pokud odhlédneme od nerozhodnutých respondentů, pozoruje totéž 75 procent z nich.

Toto zjištění odráží také vyjádření vedoucího celé skupiny, kterému byly vedle předchozího dotazníku položeny také 4 doplňující otázky. Odpovědi byly vyjádřeny na číselné škále od 1 do 10 bodů (příčemž 10 bodů značí nejlepší výsledek).

Tabulka 11: Hodnocení kurzu vedoucím skupiny

otázka	hodnocení
1: Kurz považuji za efektivní	10
2: Kurz se (kladně) projevuje na práci účastníků	8
3: Kurz se (kladně) projevuje na práci celé skupiny	9
4: Kurz naplnil zadané cíle	9

Zdroj: výzkum autora.

Nižší hodnocení projevu kurzu na práci účastníků (otázka č. 2) je dle vedoucího skupiny způsobeno zejména dalším děním v elektrárně – odstávkou dvou bloků elektrárny, přípravou organizačních změn apod. Podobně je tomu u otázky číslo 3, nicméně díky přínosům v oblasti týmové spolupráce je zlepšení práce skupiny jako celku možné hodnotit lépe. Hodnocení naplnění cílů je ovlivněno tím, že prohlídka ještě neproběhla a definitivní zhodnocení bude možné až po ní. Očekávání zadavatelů však naplněna byla, jako celek je tedy kurz hodnocen 10 body.

ZÁVĚR

Na základě uvedených dat vyplývajících z analýzy provedeného dotazníkového šetření můžeme učinit závěr o jeho efektivitě. Kurz lze hodnotit jako úspěšný na úrovni změny chování, tedy aplikace na kurzu nabytých poznatků a dovedností do pracovní praxe, a částečně také ve změně postojů. Potvrzuje to nejen sebehodnocení jednotlivých pracovníků, ale také jejich vzájemný pohled na kolegy a hodnocení vedoucího celé skupiny.

Z osmi zadaných dílčích cílů se pozitivní hodnocení týká dovedností spolupráce, komunikačních dovedností (argumentace, asertivity, zpětné vazby a empatie) a posílení vnímání společného cíle skupiny. Nejsilněji se kurz projevil na zvládnutí asertivity, nejslabší

dopad lze spatřovat v oblasti společného cíle. Učinit závěr pro zbývající 2 dílčí cíle (tedy motivaci a sebemotivaci) není bohužel možné kvůli nekonzistenci získaných dat.

Závěrem tedy můžeme konstatovat, že podobné programy – při splnění nutných podmínek – mohou vést k rozvoji kompetencí pracovníků a zvýšení lidského kapitálu podniku a tím tedy také ke zvýšení jeho konkurenceschopnosti. Otázka míry vlivu na skutečné výsledky podniku (a jeho reálné ekonomické ukazatele) však zůstává nezodpovězena.

LITERATURA

- [1] OECD. *Human Capital Investment : An International Comparison*. 113 s. Paris : OECD, 1998. ISBN 92-64-16067-1. Dostupný z plnotextové databáze SourceOECD na WWW: <<http://www.sourceoecd.org>>.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2002. S. 73. ISBN 80-247-0469-2.
- [3] KIRKPATRICK, D. L.; KIRKPATRICK, J. D. *Evaluating Trainig Programs : The Four Levels*. Third Edition. XVII + 380 s. San Francisco : Berret-Koehler, 2006. ISBN 978-1-57675-348-4.

Ing. Boris Janča
KPH ESF MU v Brně
Lipová 41a
612 00 Brno
tel.: +420541491786
boris.janca@econ.muni.cz

Tendence změn některých paradigmat podnikohospodářské nauky

JOSEF JÜNGER

Anotace

Současná doba je charakteristická velkou intenzitou a frekvencí změn ve všech klíčových oblastech života člověka. Tato tendence nemůže minout dosud všeobecně akceptovaná paradigmat podnikohospodářské nauky. Příspěvek identifikuje a charakterizuje některé příslušné trendy jako je přechod od scientismu k praxeologii, nástup podnikavé ekonomiky a strategická orientace na podnikatelské příležitosti. Zahájená diskuse o staronových paradigmatech je velmi užitečná a může přinést nové impulsy pro rozvoj teorie a praxe.

Klíčová slova

paradigma, praxeologie, konkurenceschopnost, podnikavá ekonomika, podnikání, podnikavost, podnikatelské příležitosti, konkurence

Annotation

All key factors of human life's range has currently been characterised and affected by a huge intensity as well as frequency of changes. So far that tendency may not have passed off generally accepted paradigms for enterprise-economy theory. The paper identifies and defines some particular trends such as a transition from scientism to praxeology, ingoing of entrepreneurial economy and strategic orientation on entrepreneurial opportunities. An initiated discussion about renovated paradigms is very useful and beneficial so that could introduce new impulses for theory and profession development as well.

Keywords

paradigm, praxeology, competition, competitiveness, entrepreneurial economy, entrepreneurship, entrepreneurial behavior, opportunity.

ÚVOD

Na každém kroku jsme přesvědčováni, že se nacházíme v období společenských, ekonomických a dokonce geografických změn. Navíc se jejich intenzita prohlubuje a frekvence se zvyšuje. Máme jedinou jistotu: pokud se za rok setkáme, dojde k takovým změnám, které si dnes sotva dovedeme představit.

Těmto změnám se nevyhnula ani paradigmat, která byla zavedena ve vědecké metodologii nejen na základě vědeckých důkazů, ale také na základě víry či konvence právě proto, aby sloužila jako relativně pevné body, východiska nebo modely poznávání a jednání. Tudíž

významně ovlivňují vědu a praxi. Kvůli naznačeným souvislostem, jejich změna je komplikovaná a časově náročná.

Trefně to charakterizovali Varadzin a Březinová (2003): „...nahrazení starého paradigmatu novým znamená zpravidla přestavbu logicky výrokově zdůvodněného systému, což se neodehrává bez konfliktů.“

Myslím, že aktuální diskuze na téma „Nová teoretická paradigmatata ekonomiky a managementu průmyslových podniků“ (citace preambule programu) byla otevřena na konferenci „ZVYŠOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI aneb nové výzvy pro rozvoj regionů, států a mezinárodních trhů“ pořádanou Ekonomickou fakultou VŠB-TU v Ostravě v září 2007. Tento příspěvek navazuje na zmíněnou diskuzi a pokouší se „bezkonfliktně“ zvýraznit rýsující se nebo už nastupující změny. Vedle vlastních výzkumů a empirických poznatků budu čerpat z posledních publikací R. Barona, A. Gibba, D. Kuratko, H. Stevenson, J. Timmonse aj. představitelů nově se koncipující teorie podnikání.

1 OD SCIENTISMU K PRAXEOLOGII

Naznačená změna v orientaci těchto metodologických paradigmat má klíčový význam, poněvadž může ovlivnit teorii a praxi celé skupiny vědních disciplín. Na tuto otázku narazí například každý projektant vzdělávacího programu, když hledá míru proporcionality v odpovědích na otázky : „Co?“ anebo „Jak?“.

Není dávno, co se ekonomičtí scientisté předháněli v excelentní formalizaci ekonomických procesů a vztahů. Explikace, která neobsahovala spoustu abstraktních modelů, grafů či matematických formulí jakoby neměla žádnou hodnotu. Avšak vysoká míra abstrakce na druhé straně snižovala pragmatickou hodnotu takových poznatků a mnohdy hraničila s trivialitou. Tento stav zřejmě vyprovokoval J. Nashe, původem matematika, nositel Nobelovy ceny za ekonomii, ke známému výroku: „Ekonomie je věda o lidech a pro lidi. Nedá se vměstnat do několika pouček doplněných grafy a číselnými hodnotami. Kdo tvrdí opak je ignorant.“ (Němec, 2006).

Pragmatický posun ekonomie a příslušných ekonomických disciplín nesporně predikovali a vytvořili pro to teoretická východiska Engliš a Mises. Engliš (1990) přispěl svým teleologickým pojetím hospodářských soustav jako hierarchie účelů a příslušných prostředků k jejich dosažení. Mises (2006) šel dál a usiloval dokonce o konstituování vědní disciplíny o praktickém jednání člověka praxeologie, jejíž součástí měla být i ekonomie. Ve své učebnici „Lidské jednání: Pojednání o ekonomii“ píše o ekonomii: „... Je mnohem víc než jen pouhou teorií „ekonomické stránky“ lidských snah, o lidské touze po komoditách a zlepšování hmotného blahobytu. Je vědou o všech druzích lidského jednání... Žádné zkoumání úzce ekonomických problémů není možné započít jinak než od aktu volby“.

Myšlenky citovaných aj. autorů nabývají v současné době konkrétních podob. Např. roste poptávka po odpovědích na otázky: jak si vytvořit potřebné zdroje, jak se starat o finance, jak

začít podnikat atd. Logicky se vynořují na straně nabídky profesní oblasti s příslušným „Know how“, které tvoří významnou součást rozvíjejícího se kvartérního sektoru národního hospodářství.

2 JAK VYTVÁŘET NOVOU (PŘIDANOU) HODNOTU

Každý člověk (živý organismus) musí k zachování své existence přivlastňovat žádoucí satisfaktory. Jak píše Engliš (1990): „... existují jen dvě alternativy:

1. buď se každý člověk stará sám o sebe, je subjektem péče o sebe anebo
2. je člověk a národ předmětem cizí péče, jejímž subjektem je někdo jiný“.

Při volbě první alternativy si člověk nutně musí postavit otázku, jak tyto satisfaktory abezpečovat anebo vytvořit. Při hledání odpovědi J. B. Say přišel s teorií výrobních faktorů a s definicí podnikatele jako jejich hybatele. Podnikání se nestalo okamžitě součástí hlavního proudu ekonomického myšlení. Nicméně autoři posledních učebnic mikroekonomie se začínají shodovat na čtyřech základních výrobních faktorech:

- půda
- práce
- kapitál
- podnikání

Proti původním třem „přibylo“ podnikání. Megginson aj. (1984) píše: „Tři základní zdroje – půda, práce a kapitál se stávají produktivními, pouze když jsou kombinované racionálním a užitečným způsobem. To je funkcí čtvrtého výrobního faktoru, známého jako podnikání. Podnikatel kombinuje ostatní tři ekonomické zdroje v nový nebo jiný způsob produkce nebo služeb.“

Nověji třeba Schiller (2004): „Nezáleží jen na zdrojích, ale i na tom jak je používáme. Zde vstupuje čtvrtý faktor – podnikání. Podnikatel je osoba, která vidí příležitost pro nové a lepší produkty a dá dohromady zdroje potřebné na jejich výrobu“.

Někteří zmínění autoři doplňují základní čtyři faktory o znalosti: „Znalosti a informační technologie revolucionalizují business tím, že umožňují rychleji identifikovat potřeby a požadavky a rychleji na ně reagovat požadovanými produkty a službami“ (Nickels, McHugh, 2002).

V preferenci výrobních faktorů je kladen v konkrétním čase a místě hlavní důraz na ty či ony produkční faktory ekonomického rozvoje. Podle toho jsou nominovány nejčastěji tři základní „druhy“ ekonomik:

- **Industriální ekonomika**

V ní dominuje sekundární sektor národního hospodářství (zpracovatelský průmysl), který staví hlavně na „půdě“ a „kapitálu“, ale vyhledává levnou pracovní sílu. Industriální ekonomika sehrává svou nezastupitelnou roli, ale je málo účinná. Proto se vyspělé země snaží doma rozvíjet především služby, zatímco továrny primárního a sekundárního sektoru se snaží přesunout do jiných, méně vyspělých zemí s levnou pracovní silou a s nenáročnými ekonomickými aj. podmínkami.

- **Znalostní ekonomika**

V ní dominuje terciární a kvartérní sektor. Kvartérní sektor zahrnuje tvorbu, distribuci a komercializaci „know-how“ a je ekonomicky nejvýnosnější. Klíčovou roli sehrávají lidské zdroje. Především jejich kreativita, podnikavost a flexibilita. Výkonnost znalostní ekonomiky koreluje s podílem terciárního vzdělání v populaci.

- **Podnikavá ekonomika (entrepreneurial economy)**

Někdy přímo nazývána „ekonomika založená na podnikavosti“ (Stowe, 2001). Je charakteristická tím, že jakmile se vynoří třeba i potencionální potřeba, okamžitě vyvolá soutěž jak ji co nejrychleji, nejlépe a nejlevněji uspokojit. Klíčovou a nenahraditelnou roli v tomto procesu hrají podnikatelé a podnikaví lidé, kteří usilují vytvořit přidanou hodnotu pro sebe a pro příslušné stakeholders.

Protože lidské potřeby jsou neomezené, ve svobodném a příznivém podnikatelském prostředí má podnikání a podnikavost perspektivu a reálné příležitosti. Profesor Timmons (2002) po pětadvacetiletém výzkumu podnikání tvrdí: „Podnikání – tento zdroj ekonomického růstu je nyní objevován na celém světě: Podnikatelský duch umocňuje sílu lidí a národů. Zkrátka jsme uprostřed tiché revoluce (Silent Revolution), triumfu tvořivosti a podnikatelského ducha lidského druhu. S největší pravděpodobností tichá revoluce ovlivní 21. století mnohem víc, než průmyslová revoluce ovlivnila 19. a 20. století.“

3 KONKURENCESCHOPNOST ANEBU PODNIKAVOST

Nikdo nepochybuje o existenci a vlivu konkurence a s tím spojené konkurenceschopnosti. Ale jakmile dojde k užití těchto pojmů, třeba jen v komunikaci, objeví se několik jeho výkladů. Nejčastěji jako regulátor trhu, dále výkonnostní potenciál (Mikoláš, 2005), sociální vztah (Blažek, 2006) aj.

V našem případě máme na mysli druh grand strategie. Jak známo v podnikání a ve strategickém managementu platí princip ekvifinality. Tzn. že podnikatel a stratég může nebo lépe měl by z množiny variant strategií vybrat tu nejučinnější jako hlavní, tj. grand strategii, kterou pak implementuje. Jen připomínám, že určitá strategie anebo strategická koncepce může nabýt podobu paradigmatu.

Zdá se, že tuto vzorovou roli v současné době hraje tzv. koncepce konkurenceschopnosti. Tento pojem patří k nejméně frekventovanějším a kdo se nezabývá konkurenceschopností jako by nebyl.

Strategii konkurenční výhody a konkurenceschopností (competitiveness) perfektně a s určitou zarputilostí rozpracoval M. Porter. Tato se velmi ujala a zpopularizovala v 80. letech minulého století. Byla totiž vhodnou ideovou bází pro pádnou odpověď na japonskou obchodní expanzi v USA a v západní Evropě. Dnes je situace jiná. Např. vlády usilující spíše o borcení než ochranu hranic, potvrdil se kolaps příkazové ekonomiky, rozvoj a implementace moderních technologií, pronikání tržních principů do sociální sféry, akcelerace mobility zdrojů atd.

Počet nesouhlasných hlasů s Porterem roste. Mezi první patřil H. Mintzberg, který mimo jiné obrátil pozornost na „emergency strategy“ tj. nezbytná reagece na nově se vynořené příležitosti. Rozdílnou orientací Portera a Mintzberga mistrně charakterizoval Jirásek (2003): „M. Porter stojí na pozici „nabídkové mikroekonomiky“. Jeho strategie vycházejí ze síly podniku jako stále dokonalejší nabídky. Mintzberg stojí na pozici pobídkové mikroekonomiky“. Jeho strategie vycházejí z potřeb a přání spotřebitele.

Podle Stevenson (2000) seriózní kritika Porterova hlavního proudu existuje i na samotné Harvard Business School, tj. v místě jeho vzniku. Vytýkají mu přílišný determinismus, zdrojovou orientaci, inerci sociálních kontrastů aj. Stevenson (2000) cituje konvenční definici podnikavosti na HBS (Entrepreneurship is the pursuit of opportunity beyond the resources you currently control) a snaží se dokázat, že úspěch spočívá v nalezení, nebo vytvoření příležitosti, což takřka nemá mezí.

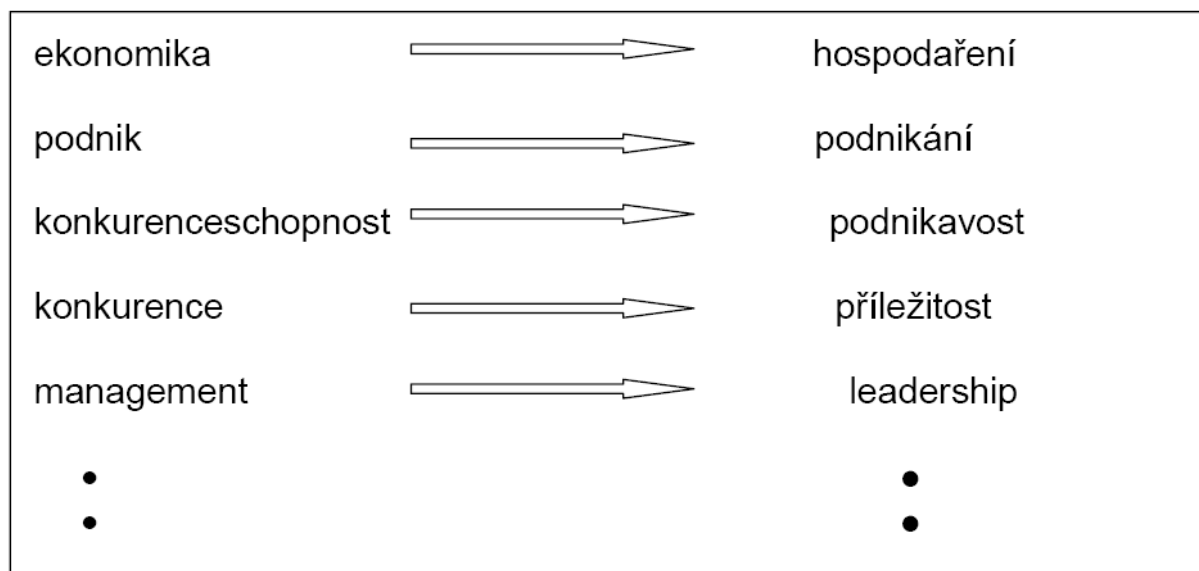
Kiernan (1998) ve svém známém bestselleru tvrdí: „... Snaha porazit konkurenci přímo v boji může proti muži, a získat o nějaký ten zlomek procent větší podíl na trhu přináší pouze Pyrrhovo vítězství, pokud vůbec vede k vítězství“. A proto radí: „Vytvořte si vlastní pravidla nebo ještě lépe, vymyslete svou vlastní hru“.

Zdá se, že přinejmenším je na stole hypotéza o rostoucí úloze podnikání a podnikavosti, jejíž součástí je také „know-how“ jak najít nebo vytvořit příležitost, jak ji správně vyhodnotit a využít?

ZÁVĚR

V článku se vychází z předpokladu, že intenzivní a časté změny v okolí vyvolávají také změnu tradičních paradigmat.

Obrázek č. 1: Dichotomie změn



Některé tendence změn ve formě dichotomie jsou naznačeny na obr. č. 1, který je podrobněji komentován v jiném článku (Jünger, 2007). Je to další příspěvek do diskuse, která začala v minulém roce.

LITERATURA

- [1] BLAŽEK, L.: *Autorita, konkurence, korporace*. In. Sborník konference „Nová teorie ekonomiky a managementu organizací. Praha: Oeconomica 2006. ISBN 80-245-1091-x
- [2] ENGLIŠ, K.: *Hospodářské soustavy*. Praha: Všehrd, 1990. ISBN 80-85305-00-3.
- [3] JIRÁSEK, J.A.: *Strategie. Umění podnikatelských vítězství*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-22-3.
- [4] JUENGER, J.: *Podnikavá ekonomika, podnikání, podnikavost a konkurenceschopnost*. In sborník konference ZVYŠOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI aneb nové výzvy pro rozvoj regionů, států a mezinárodních trhů. Ostrava EF VŠB-TU, 2007. ISBN 978-80-248-1553-4
- [5] KIERNAN, M.J.: *Inovuj nebo nepřežiješ. Zásady strategického řízení pro 21. století*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-56-5
- [6] MEGGINSON, L.C., TRUEBLOOD, L.R.,- ROSS, G.B.: *BUSINESS*. Lexington:D.C. Heatt and Company, 1984. ISBN 0-669-05878-5.

- [7] MIKOLÁŠ, Z.: *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2005. ISBN 80-247-1277-6
- [8] MISES, L.: *Lidské jednání: Pojednání o ekonomii*. Praha: Liberární institut, 2006. ISBN 80-86389-45-6
- [9] NĚMEC, P.: *Věda bez kateder*. In.: *Ekonom*, č. 34/2006, str. 11.
- [10] NICKELS W. G., McHUGH, J., McHUGH, S.: *Understanding Business*. Irwin: McGraw Hill, 2002. ISBN 0-669-05878-5.
- [11] SCHILLER, B.R.: *Mikroekonomie dnes*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 82-251-0109-6.
- [12] STEVENSON, H.H.: *Why Entrepreneurship has won! Coleman White Paper*. USA SBE Plenary Adress
- [13] STOWE, R.S.: *How the west was won*. In sborník *Enterpreneurship on the wave of change*. Terst: Ceeman, 2001.
- [14] TIMMONS, J.A.: *New Venture Creatian. Enterpreneurship for the 21. st Century*. Irwin: Mc Graw Hill, 2002. ISBN 0-256-19756-3
- [15] VARADZIN, F., BŘEZINOVÁ, O.: *Hledání ve světě ekonomie (věda, metodologie, ekonomie)*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-56-8.

doc. PhDr. Josef Jünger, CSc.
Vysoká škola podnikání, a. s.
Michálkovická 1810/181
710 00 Ostrava – Slezská Ostrava
tel.: +420 595 228 100
josef.junger@vsp.cz

Posílení konkurenceschopnosti měřením logistických nákladů

MARIE JUROVÁ

Anotace

Řízení dodavatelsko-odběratelského řetězce se stává kritickým faktorem úspěchu v konkurenci. Kvalita služeb zákazníkům i celkové náklady logistiky do značné míry závisí na struktuře logistického řetězce a na komunikaci uvnitř tohoto řetězce. Je tedy pochopitelně důležité klást velký důraz na jeho ekonomické řízení.

V dalších částech příspěvek seznamuje s přístupy, jak dosáhnout vyšší konkurenceschopnosti právě tím, že se logistika zaměří na zdokonalování spolupráce s dodavateli i se zákazníky. Myšlenka integrace v logistickém řetězci vyžaduje zásadní změnu v tradičním chápání vztahů.

Klíčová slova

logistické náklady, tržní přidaná hodnota, ekonomická přidaná hodnota

Annotation

The success of the company will depend on how well the company is going to handle key issues, such as customer oriented approach, and creating value for customers (selling then a product and/or service, which has a high value for the customers). If the company manages to do so, then we can say it is handling its economic activities properly. Logistics belongs to such economic activities. Increasing productivity is always concerned with the achievement of concrete goal, no matter if we are talking about improving quality within logistics process or in any other process. As a result, it helps us in judging whether a company is successful or not, as well if it is capable of retaining its competitive advantage by offering the high quality products to its customers.

This paper deals with adding value through perfect logistics, which is considered as a key economic process in network.

Keywords

logistics Cost, Market Value Added, Economic Value Added

ÚVOD

Po století se více či méně spoléhá na tradiční nákladové účetní postupy, které často poskytovaly nespolehlivý pohled na ziskovost, se manažeři nyní začínají ptát na relevanci těchto metod. Účetní rámce stále ještě používané většinou dnešních podniků spoléhají na libovolné metody pro rozdělení sdílených a nepřímých nákladů a tudíž často zkreslují skutečnou ziskovost produktů i zákazníků. Ve skutečnosti, jak později uvidíme, tyto tradiční účetní systémy jsou často i nevhodné pro analyzování ziskovosti zákazníků a trhů, i když byly původně navrženy pro měření nákladů na výrobek.

Jelikož logistics management je procesně orientovaný přístup s cílem sjednocení zdrojů v celém řetězci, který se rozkládá od dodavatelům až ke konečným zákazníkům, je žádoucí mít prostředky, kterými mohou být stanoveny náklady a výkonnost tohoto řetězce.

Pravděpodobně jedním z hlavních důvodů, proč se přijetí integrovaného přístupu k logistice a distribučnímu managementu ukázalo být tak obtížným, je nedostatek příslušných nákladových informací. Potřeba řídit celkové distribuční činnosti jako kompletní systém, který pozorně sleduje důsledky přijatých rozhodnutí v jedné nákladové oblasti na druhou nákladovou oblast, má vliv na nákladové účetní systémy organizace. Běžné účetní systémy typicky seskupují náklady do širokých a souhrnných kategorií, které již potom neumožňují detailnější analýzu potřebnou pro identifikaci skutečných nákladů na obsluhu zákazníka konkrétním výrobním mixem. Bez této schopnosti analyzovat seskupená nákladová data se stává nemožným odkrýt potenciál pro nákladové kompromisy, které by mohly existovat v logistickém systému.

Obecně efekty z těchto kompromisů či vyrovnávání jsou stanoveny dvěma způsoby: Z hlediska jejich vlivu na celkové náklady a jejich vlivu na tržby. Například může být možné porovnávat náklady tak, že celkové náklady rostou, ještě i díky lepším poskytovaným službám, ale celkové tržby také rostou. Pokud rozdíl mezi příjmy a náklady je větší než předtím, toto vyrovnání může vést ke zlepšení v nákladové efektivitě. Nicméně bez adekvátního logisticky orientovaného účetního systému je extrémně obtížné stanovit rozsah, v jakém je konkrétní porovnání nákladů nebo kompromis nákladově výhodný.

1 KONCEPT ANALÝZY CELKOVÝCH NÁKLADŮ

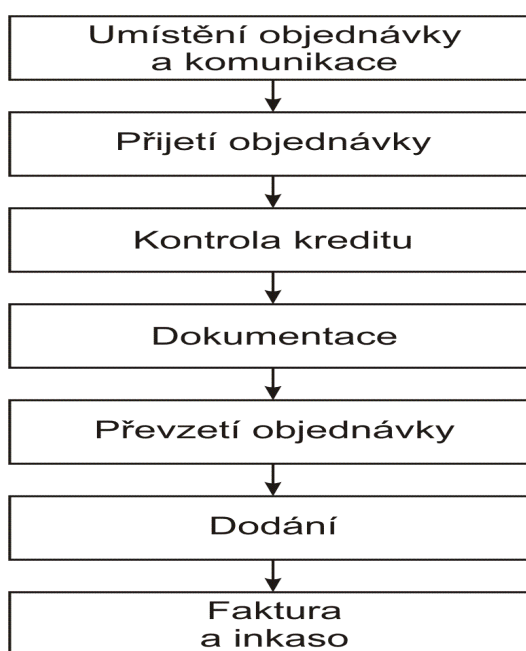
Mnoho problémů na operativní úrovni v logistics managementu pochází z toho, že všechny důsledky specifických rozhodnutí – přímé i nepřímé – nejsou brány v úvahu v celém podnikovém systému. Příliš často vedou rozhodnutí učiněná v jedné oblasti k nepředpokládaným výsledkům v jiných oblastech. Změny například v politice minimální hodnoty objednávky mohou ovlivnit podoby zákaznických objednávek a tak vést i k dodatečným nákladům. Nebo obdobně změny ve výrobních plánech, které mají zvýšit produktivitu výroby, mohou vést ke kolísání v zásobách hotových výrobků a tak ovlivňovat i služby zákazníkům.

Problémy spojené s identifikací celkového vlivu distribučních politik jsou ohromné. Logistika ve své přirozenosti prochází tradičními organizačními funkcemi v podniku s nákladovými důsledky na většinu těchto funkcí. Tradiční účetní systémy obvykle nepomáhají při identifikaci těchto vlivů v celém podniku a často pohlcují a zahrnují náklady spojené s logistikou do jiných nákladů. Například náklady na zpracování objednávky jsou směsicí různých nákladů vzniklých v různých funkčních oblastech v podniku, přičemž je dokázáno, že jejich počítání je extrémně obtížné. Obrázek 1 znázorňuje různé nákladové prvky zahrnuté v kompletním cyklu zpracování objednávky, kde každý z těchto prvků má svoji fixní i variabilní nákladovou složku, která vede k různým celkovým nákladům na objednávku.

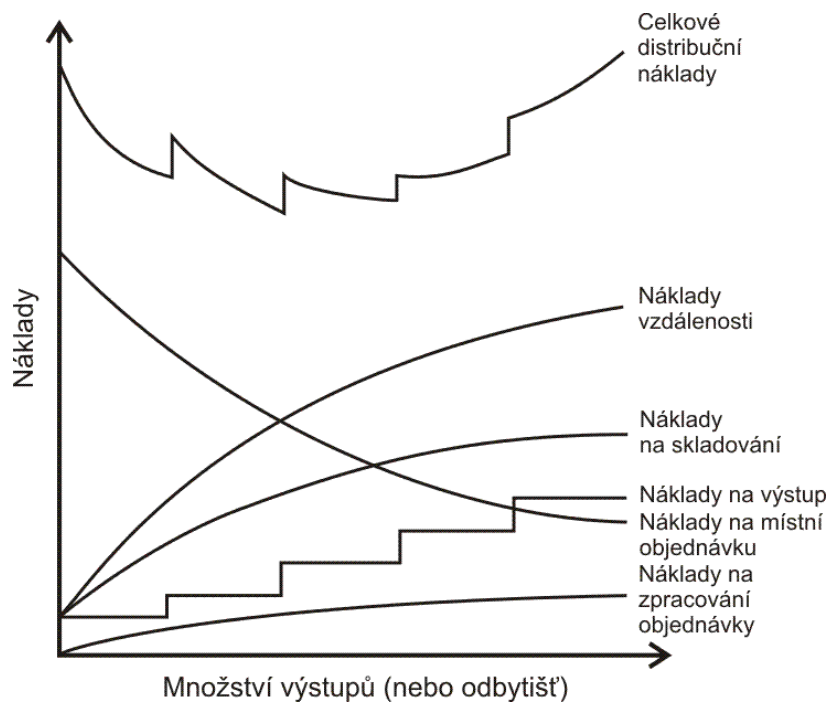
Účetní praxe pro rozpočtování a stanovování standardů má tendenci ústit do oddělování (compartmentalisation) podnikových účtů; takto bývají rozpočty stanovovány na funkčním základě. Problém je ten, že tyto náklady nejsou samy uzavřeny v daných hranicích. Je charakteristickým rysem logistiky, že jako kámen hozený do rybníka, důsledky specifických politik se rozšíří za hranice jejich momentálních oblastí vlivu.

Dalším rysem logistických rozhodnutí, která přispívají ke spleitosti sběru příslušných nákladových informací, je ten, že jsou obvykle přijímána proti výstupům existujícího systému. Účelem analýzy celkových nákladů v tomto kontextu je identifikace změny v nákladech vyvolaných těmito rozhodnutími. Na náklady je tedy třeba pohlížet z hlediska přírůstků – změna v celkových nákladech vyvolaná nějakou změnou pro systém. Takto přírůstek dalších zásob v distribuční síti způsobí změny v nákladech na dopravu, investicích do zásob a další. Toto je dodatečný nákladový rozdíl mezi dvěma možnostmi, což je relevantní nákladová informace pro rozhodování v tomto případě. Obrázek 2 znázorňuje, jak celkové logistické náklady mohou být ovlivněny dodáním nebo odebráním skladu ze systému.

Obr. 1. Etapy v cyklu od objednání po inkaso



Obr. 2 - Celkové náklady distribuční sítě



2 LOGISTIKA A VÝKONNOST PODNIKU

Jedním z měřítek výkonnosti podniku současné doby je hodnota podniku. Jinými slovy, jakou cenu má podnik? Stále více se vrcholové řízení podniku řídí cílem zvyšování **tržní hodnoty firmy**. Existuje množství komplexních ukazatelů pro vlastní měření hodnoty firmy, ale nejjednodušeji bývá vyjádřena čistou současnou hodnotou budoucích cash flow. Tato cash flow mohou být definována jako:

$$\begin{aligned}
 & \text{Čistý provozní zisk} \\
 & \quad \textit{minus} \\
 & \quad \text{Daně} \\
 & \quad \textit{minus} \\
 & \text{Investice pracovního kapitálu} \\
 & \quad \textit{minus} \\
 & \text{Investice stálého kapitálu} \\
 & \quad = \\
 & \text{Cash flow po zdanění}
 \end{aligned}$$

V poslední době nastal větší rozvoj v tom, že koncept Ekonomické přidané hodnoty (EVA – Economic Value Added) se stal běžně užívaným a vedl k vytvoření tržní hodnoty podniku. Termín EVA vznikl v poradenské firmě Stern Stewart, ačkoliv jeho původ sahá až k ekonomovi Alfredu Marshallovi, který více než před sto lety, vyvinul koncept „ekonomického zisku“.

EVA je v podstatě rozdíl mezi provozním ziskem po zdanění a skutečnými náklady vloženého kapitálu, které vytvářejí tento zisk. Tedy:

$$\begin{aligned} \text{Ekonomická přidaná hodnota (EVA)} &= \\ \text{Zisk po zdanění} &- \text{Skutečné náklady vloženého kapitálu} \end{aligned}$$

Je vidět, že je pro podnik možné vytvářet i zápornou EVA. Jinými slovy náklady vloženého kapitálu jsou vyšší než čistý zisk. Vliv záporné EVA, zvláště pokud trvá delší čas, je ten, že narušuje hodnotu podniku. Stejně tak zvýšení EVA vedou ke zvýšení hodnoty podniku. Pokud čistá současná hodnota očekávané budoucí EVA bude spočítána, vytvoří měřítko hodnoty známé jako Tržní přidaná hodnota (MVA – Market Value Added), které je skutečným měřítkem toho, jakou cenu má podnik pro své akcionáře. Jednoduchá definice MVA je:

$$\begin{aligned} &\text{Cena akcie} \times \text{počet vydaných akcií} \\ &\quad \textit{minus} \\ &\text{Účetní hodnota celkového vloženého kapitálu} \\ &= \\ &\text{MVA} \end{aligned}$$

a, jak už jsme zmínili,

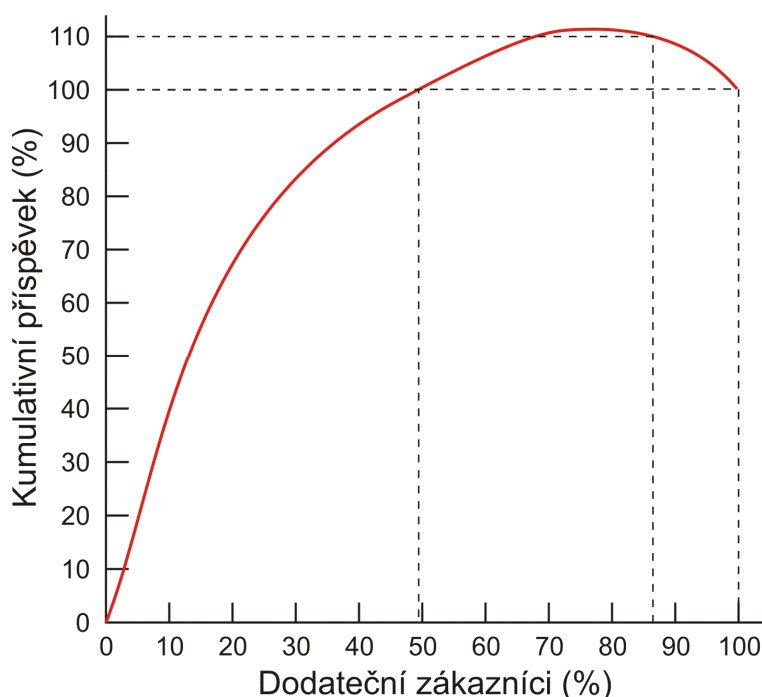
$$\text{MVA} = \text{Čistá současná hodnota budoucích EVA}$$

Jasně si uvědomujeme, že existuje spousta významných spojení mezi logistickou výkonností a tržní hodnotou firmy – nejen vliv, který mohou mít logistické služby na čistý provozní zisk, ale také na kapitálovou efektivnost (obrat aktiv). Mnoho podniků si uvědomilo efekt, který může mít dlouhý řetězec a vysoce kapitálově náročná logistická zařízení na EVA a tím na tržní hodnotu podniku. V konečném důsledku se zaměřili na hledání způsobů, jak zkrátit řetězec a následně snížit požadavky na pracovní kapitál. Současně začali opět sledovat využití distribučního vybavení a vozového parku a v mnoha případech vyškrtli tyto položky z rozvahy a začali využívat logistických služeb třetích stran.

3 ANALÝZA ZISKOVOSTI ZÁKAZNÍKA

Jednou ze základních otázek, na kterou konvenční účetní metody hledají těžko odpověď, je: „Jak ziskový je tento zákazník ve srovnání s jiným?“ Obvykle je ziskovost zákazníka kalkulována pouze na úrovni hrubého zisku – jinými slovy čistý příjem z prodeje vytvořený zákazníkem za období minus náklady na prodané zboží na aktuální nakoupený výrobní mix. Nicméně existuje ještě spousta dalších nákladů, které je třeba brát v úvahu před určením skutečné ziskovosti individuálního zákazníka. To samé platí i v případě, kdy se snažíme identifikovat relativní ziskovost různých tržních segmentů nebo distribučních kanálů.

Obrázek 3 Analýza ziskovosti zákazníka



Význam těchto nákladů, které se vyskytují jako důsledek obsluhy zákazníka, může být velký ve smyslu toho, jak mohou být vyvíjeny logistické strategie. Za prvé, analýza ziskovosti zákazníka často odhaluje podíl zákazníků, kteří mají negativní přínos, jako na obrázku 3. Důvod tohoto je jednoduchý, neboť náklady na obsluhu zákazníka se mohou značně měnit – dokonce i mezi dvěma zákazníky, kteří od nás mohou nakupovat stejné objemy. Náklady na obsluhu začínají samotnou objednávkou – jaký čas stráví prodejce se zákazníkem; existuje nějaký klíčová pozice manažera, jehož celý čas nebo jeho část je stráven prací se zákazníkem; jaké provize platíme za tyto prodeje?

Potom existují náklady na zpracování objednávky, které se mění v závislosti na počtu položek v objednávce a jejich komplexnosti. Dále tam bývají náklady na dopravu, nakládání s materiálem a náklady na skladování a zásoby – zvláště pokud produkty setrvávají na vyhrazeném základě pro zákazníky, např. výrobky vlastní značky. U mnoha zákazníků nastává často případ, že dodávající společnost přiděluje specifické zdroje pro podněcování zákazníka, podporu reklamy, dodatečné slevy a podobně. V případě podpor (např. speciální balení pro zvláštní obchodníky) mohou dodavateli nastat dodatečné a skryté náklady.

Například narušení výrobního harmonogramu a dodatečné náklady na držení zásob jsou jen zřídka přiřazeny a vyúčtovány zákazníkům.

Základní princip analýzy ziskovosti zákazníka je ten, že by se měl dodavatel snažit přiřadit všechny náklady, které jsou specifické pro konkrétního zákazníka. Užitečným testem pro užití tohoto přístupu určení těchto nákladů je položení otázky: „Jakým nákladům bychom zabránili, kdybychom neobchodovali s tímto zákazníkem?“

Výtežkem užívání tohoto principu „odstranitelnosti“ je to, že mnoho nákladů na obsluhu zákazníka je vlastně sdíleno několika nebo mnoha zákazníky. Například sklad je dobrým příkladem – pokud dodavatel neuvolní skladovací prostory pro jiný účel, bylo by nesprávné přidělovat část celkových nákladů na skladování jednotlivému zákazníkovi. Seznam nákladů pro stanovení účtu zisků a ztrát pro jednotlivé zákazníky je dán v tabulce.1 a příklad „průměrného zákazníka“ na straně 88 jasně ukazuje, jak důležité je rozpoznat rozdíly mezi náklady na zákazníka.

Tab. 1 Účet zisku a ztráty zákazníka

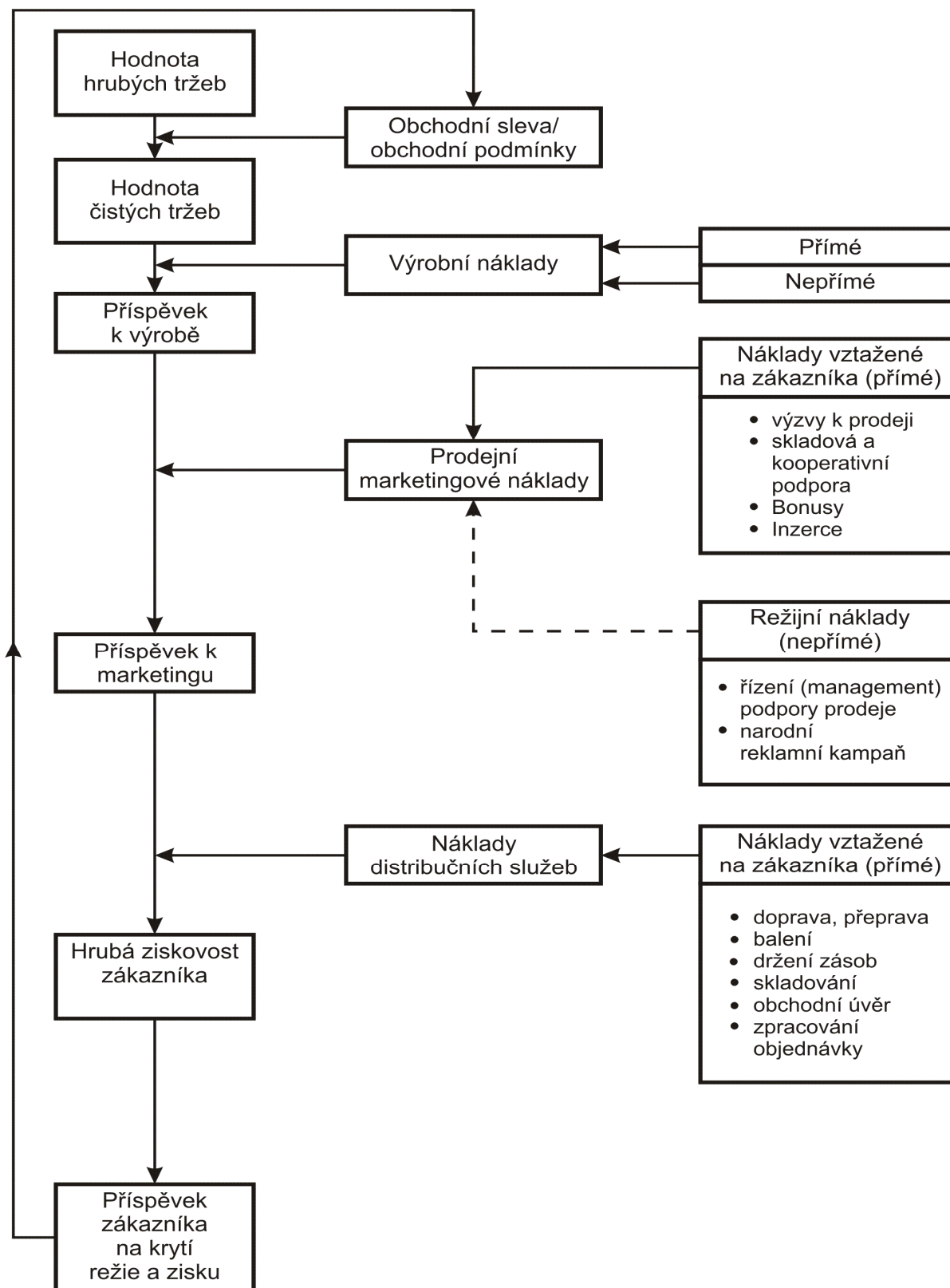
Příjmy minus náklady	Čistá hodnota prodejů
(jen dodatečné náklady)	Náklady na prodej (aktuální výrobní mix)
	Objednávky
	Obchodní návštěvy
	Doba potřebná k prodeji
	Obchodní bonusy a speciální slevy
	Náklady na zpracování objednávky
	Náklady na podporu prodeje (viditelné a skryté)
	Náklady na reklamu
	Nestandardní balení
	Příslušné náklady na držení zásoby
	Příslušný skladovací prostor
	Náklady na nakládání s materiálem
	Dopravní náklady
	Náklady na dokumentaci a komunikaci
	Vrácené a odmítnuté zboží
	Obchodní pohledávky (aktuální doby splatnosti)

Průměrný zákazník

Významem na zákazníka orientovaných nákladů není jejich průměrná hodnota, ale spíše to, jak se liší u jednotlivých zákazníků – velikostí objednávky, typem nabídky a jinými klíčovými faktory. I když průměrné náklady na zákazníka mohou být snadněji vypočítány, nemusí nutně existovat ani jeden zákazník, který by těmto nákladům na obsluhu odpovídal. Je třeba si být vědomi zákazníků n obou extrémních stranách nákladového rozpětí, protože jednak jimi mohou být narušené zisky a také i když je dosaženo vysokého zisku, obchod je velice zranitelný ze strany snižování cen konkurence. Následující tabulka ukazuje příklad rozpětí

hodnot zákaznický orientovaných nákladů vyjádřených jako procento čistých tržeb. Toto znázorňuje, jak může být používání průměrů zavádějící.

Obrázek 4. Analýza ziskovosti zákazníka: základní model



Zatímco v podniku s mnoha tisíci zákazníky by nebylo proveditelné vést analýzy individuální ziskovosti, určitě by ale bylo možné vybrat reprezentativní vzorek zákazníků na jednoduchém základě, takže je možné získat pohled na relativní náklady spojené s různými typy zákazníků, distribučních kanálů a tržních segmentů.

Jaký druh nákladů by měl být brán v úvahu v tomto druhu analýzy? Obrázek 4 představuje základní model, který se snaží identifikovat pouze ty zákaznický orientované náklady, kterým se lze vyhnout (tj. pokud zákazník neexistuje, tyto náklady se neobjeví).

Počátečním bodem je hrubá hodnota tržeb z objednávky, od které se poté odečítá sleva poskytnutá z této objednávky zákazníkovi. Toto představuje čistou hodnotu tržeb, od které se dále odečítají přímé výrobní náklady nebo náklady na prodané zboží. Nepřímé náklady se nepočítají, pokud nejsou plně přiřaditelné zákazníkovi. Ten samý princip se používá na tržby a marketingové náklady, kdy se snaží přiřadit nepřímé náklady, jako národní reklama například, což je možné pouze na libovolné a často zavádějící bázi. Přiřaditelné distribuční náklady mohou být potom přidělené tak, že to představuje hrubý příspěvek zákazníka. Po odečtu všech ostatních nákladů na zákazníka dostáváme čistý příspěvek na krytí režijních nákladů a zisku.

Tabulka 2 : Analýza výnosů a nákladů na specifického zákazníka

	Euro	Euro
Hrubá hodnota služeb		100 000
Minus sleva	10 000	
Čistá hodnota tržeb		90 000
minus přímé náklady na prodané zboží	20 000	
Hrubý příspěvek		70 000
Minus náklady na prodej a marketing:		
výzvy k prodeji	3 000	
kooperativní podpora	1 000	
Inzerce	3 000	
	7 000	
		63 000
Minus distribuční náklady:		
zpracování objednávky	500	
uskladnění a manipulace	600	
financování zásob	700	
Doprava	2 000	
Balení	300	
Odpady	500	
	4 600	
		58 400
Hrubý příspěvek zákazníka		
Minus další náklady na zákazníka:		
Úvěrové financování	1 500	
Vrácení	500	
	2 000	
Čistý příspěvek zákazníka		56 400

V tomto případě hrubý příspěvek ve výši 70.000 Euro vytváří čistý příspěvek ve výši 56.400 Euro, jakmile se vezmou v úvahu zvláštní náklady na zákazníka. Pokud by měla být analýza rozšířena o snahu o přiřazení režijních nákladů (tento krok se obecně nedoporučuje kvůli problémům spojeným s takovýmto přiřazováním), mohlo by se zprvu zdát, že ziskový zákazník je právě opak. Nicméně, pokud je čistý příspěvek kladný a nejsou žádné ‚náklady příležitosti‘ obslužení zákazníka, je lepší pro podnik opustit obchod než jej vůbec neuskutečnit.

Hodnota tohoto typu cvičení může být značná. Tyto informace může být zaprvé využita, když se projednává další prodejní kontrakt a zadruhé jako základ pro prodejní a marketingovou strategii při zaměření úsilí od méně ziskových případů k více ziskovým obchodům. Co je ještě důležitější, že může ukázat cestu k alternativním strategiím pro řízení zákazníků s vysokými náklady na obslužení. Ideálně vyžadujeme, aby všichni naši zákazníci byli středně až

dlouhodobě ziskoví a kde jsou momentálně naši zákazníci ziskoví, tam bychom se měli snažit tuto ziskovost dále budovat a rozšiřovat.

Obr. 5. Matice ziskovosti zákazníka

Čistá hodnota tržeb zákazníka	Vysoký	Ochrana	Řízení nákladů
	Nízký	Budování	Nebezpečná zóna
		Nízký	Vysoký
		Náklady na obsluhu	

Matice ziskovosti zákazníka znázorněná na obrázku 5. poskytuje určitý zobrazený návod pro strategický směr.

Průslušné strategie pro každý kvadrant matice z obrázku 5. jsou stručně uvedeny v následujícím textu:

Budování (Build)

Tito zákazníci jsou relativně levní na obsluhu, ale jejich čistá hodnota tržeb je nízká. Je možné zvýšit objem bez proporcionálního nárůstu nákladů na obsluhu? Může být náš prodejní tým směřován k vyšší snaze ovlivnit tyto zákaznické nákupy směrem k více ziskovému prodejnímu mixu?

Nebezpečná zóna (Danger zone)

Tito zákazníci by měli být velmi opatrně sledováni. Existuje nějaký středně nebo dlouhodobý výhled buď na zvýšení hodnoty čistých tržeb nebo na snížení nákladů na obsluhu? Existuje strategický důvod pro jejich udržování? Potřebujeme je pro jejich objem, i když jejich příspěvek k zisku je nízký?

Řízení nákladů (Cost engineer)

Tito zákazníci by byli více ziskoví, kdyby se náklady na jejich obsluhu snížily. Existuje prostor pro jejich snižování? Mohou být dodávky sloučeny? Pokud budou rozvíjeny případy v jedné geografické oblasti, učiní to dodávky ekonomičtějšími? Existuje levnější způsob pro shromažďování objednávek od zákazníků, např. elektronický prodej?

Ochrana (Protect)

Zákazníky s vysokou hodnotou čistých tržeb, kteří jsou relativně levní na obsluhu, je hodno vyvážit zlatem. Strategie pro tyto zákazníky by měla být snažit se o takové vztahy s těmito zákazníky, aby nebylo pravděpodobné, že budou hledat alternativní dodavatele. Současně bychom měli neustále hledat příležitosti pro rozvoj objemu obchodů, které s nimi děláme a striktně přitom kontrolovat náklady.

Ideálně by se měla organizace snažit vyvíjet účetní systém, který bude neustále sbírat a analyzovat data o ziskovosti zákazníků. Na neštěstí je většina účetních systémů orientovaná na výrobky spíše než na zákazníky. Rovněž informace o nákladech jsou spíše na funkční bázi než na transakční bázi. Takže my například víme náklady na dopravu jako celek nebo náklady na výrobu konkrétního výrobku. Co ale neznáme, tak náklady na dodání specifického výrobového mixu individuálnímu zákazníkovi.

Stále více se rozšiřuje potřeba podniků posunout se směrem k systému účtování o zákazníkovi a marketingu stejně jako o výrobku. Jak jsme zmínili výše, to zákazníci tvoří zisk, ne výrobky!

ZÁVĚR

Jelikož logistické náklady dokáží vysvětlit velký podíl celkových nákladů v podniku, je důležité, aby byly pozorně řízeny. Nicméně ne vždy jsou skutečné logistické náklady plně pochopeny. Tradiční přístupy k účetnictví založené na rozvržení všech nákladů mohou být zavádějící a nebezpečné. Metody ABC poskytují některé významné výhody v identifikování skutečných nákladů na obsluhu různých typů zákazníků nebo distribučních kanálů.

Logistics management neovlivňuje pouze výkaz zisků a ztrát podniku, ale také rozvahu. Stále více je v praxi akceptován názor, že logistika má výrazný vliv na ekonomickou přidanou hodnotu (EVA) a tím na tržní hodnotu firmy. Je pravděpodobné, že v budoucnu rozhodnutí o logistických strategiích budou činěna na základě úplného pochopení vlivu, který budou mít na finanční výkonnost podniku.

LITERATURA

- [1] BAUMGARTEN, H. *Logistik-Management: Strategien, Konzepte, Praxisbeispiele*. Losebl.-Ausg. Berlin [u.a.]: Springer, 2000. ISBN 35-4066-685-0.
- [2] CHOPRA, S. *Supply chain management*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall 2007, s.536, ISBN 0-13-173042-8
- [3] CHRISTOPHER, M. *Logistics and supply chain management: creating value-adding networks*. Harlow: Prentice Hall: Financial Times 2005, 305 s. ISBN 0-273-68176-1.
- [4] CHRISTOPHER, M. *Logistics and supply chain management*. 2.vyd. London: Financial Times Professional Limited, 1998. 294 s. ISBN 0 273 63049 0

- [5] LOCKAMY, A., McCORMACK, K. Linking planning practices to supply chain performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 2004, vol. 24, no. 12, pp. 1192 – 1218. ISSN 0144 – 1218.
- [6] <http://www.ewizard.cz/logistika-slovník.php>
- [7] www.evis.cz
- [8] www.ewizard.cz/weblog/
- [9] www.logistika.cz
- [10] www.dataquest.com
- [11] <http://proquest.umi.com/>
- [12] <http://www.sciencedirect.com/>

Prof. Ing. Marie Jurová, CSc
Fakulta podnikatelská
Vysoké učení technické v Brně
Kolejní 2906/4
612 00 Brno
tel.: 541142691
jurova@fbm.vutbr.cz

Kompetence pro trh práce

ZDENĚK KARÁSEK

Anotace

„*Rozdíl je v lidech*“ pravil Michael Armstrong, guru personálního managementu. Konkurenční výhoda založená na lidech a kultuře firmy patří k těm, které se nejhůře budují i napodobují. Klíčové kompetence či „měkké dovednosti“ významně ovlivňují úspěšnost každého jedince v práci i v osobním životě. Přitom až doposud nejsou standardní součástí vzdělávacích systémů v České republice, ale i v celé řadě dalších zemí Evropy. To si uvědomují mnozí. Zaměstnavatelé volají po rozvoji těchto kompetencí již ve školách, aby nemuseli začínat se svými zaměstnanci od nuly. Veřejný sektor definoval strategii celoživotního učení, kde o rozvoji kompetencí mluví také. Problém tedy není v odpovědi na otázku CO?, ale spíše JAK? to provést. Právě na ni úspěšně odpovídá projekt Kompetence pro trh práce, který je unikátní nejen v národním měřítku, ale nabízí významnou inovaci pro systém vzdělávání minimálně v celoevropském prostoru. Společnost RPIC-ViP se svými partnery připravila a prakticky ověřila soubor tréninkových programů k rozvoji 14 kompetencí pro trh práce. V současné době jedná o jeho systémovém využití v České republice i v zahraničí. Přitom už s programy aktivně pracuje, o čemž svědčí prvních více než 10.000 uživatelů od dětského po dospělý věk. Část z nich je z jiných zemí, jako je Velká Británie, Belgie, Polsko, Španělsko, Německo, Portugalsko či Rumunsko.

Klíčová slova

klíčové kompetence, měkké dovednosti, celoživotní učení, lidské zdroje, kultura organizace, tréninkové programy, konkurenceschopnost, trh práce, adaptabilita, zaměstnatelnost

Annotation

„*People make the difference*“, said Michael Armstrong – guru of the Human Resources management. Competitive advantage based on people and corporate culture belong to these which are difficult to develop and almost impossible to imitate. Key competencies or soft skills have a crucial influence on performance of each individual both at work and in personal life. In spite of this soft skills have not been a standard part of education systems in the Czech Republic and other European countries as well. There are many stakeholders who know it. The employers call for development of these skills since the school age because they do not want to train their staff from the scratch. Public sector defines strategies for life-long learning including soft skills development. Therefore, the main question is not about WHAT should be done but HOW to do it? „Competencies for the Labour Market“ project gives a successful answer which is unique not only on the national scale but offers a substantial innovation for the education systems in Europe. The Development Partnership led by RPIC-ViP prepared

and verified a set of 14 training programmes and toolkits for development of soft skills demanded by employers. Currently, the negotiations are led to implement the programmes in the education system of the Czech Republic and in abroad. More than 10,000 trainees from child to senior age have used the programmes by now. A part of them have been from countries like the U.K., Belgium, Poland, Spain, Germany, Portugal and Romania.

Keywords

key competencies, soft skills, life-long learning, human resources, corporate culture, training programmes, competitiveness, labour market, adaptability, employability

ÚVOD

Pro úspěch v práci, ale i v životě, bývá důležitější schopnost dobře komunikovat nebo spolupracovat s jinými lidmi než například znalost větného rozboru, ročního objemu těžby uhlí ve světě nebo letopočtu dnes již zapomenuté války mezi neexistujícími mocnostmi. To druhé přitom škola učí, zatímco to první získáváme nejdříve vlastními zkušenostmi a později, v lepším případě, vzděláváním u zaměstnavatelů. Podívejme se na **přípravenost člověka k výkonu jeho profese prostřednictvím kompetenčního modelu.**



1 PŘÍBĚH MARTINA A TONDY ANEB KLÍČOVÉ KOMPETENCE V PRAXI

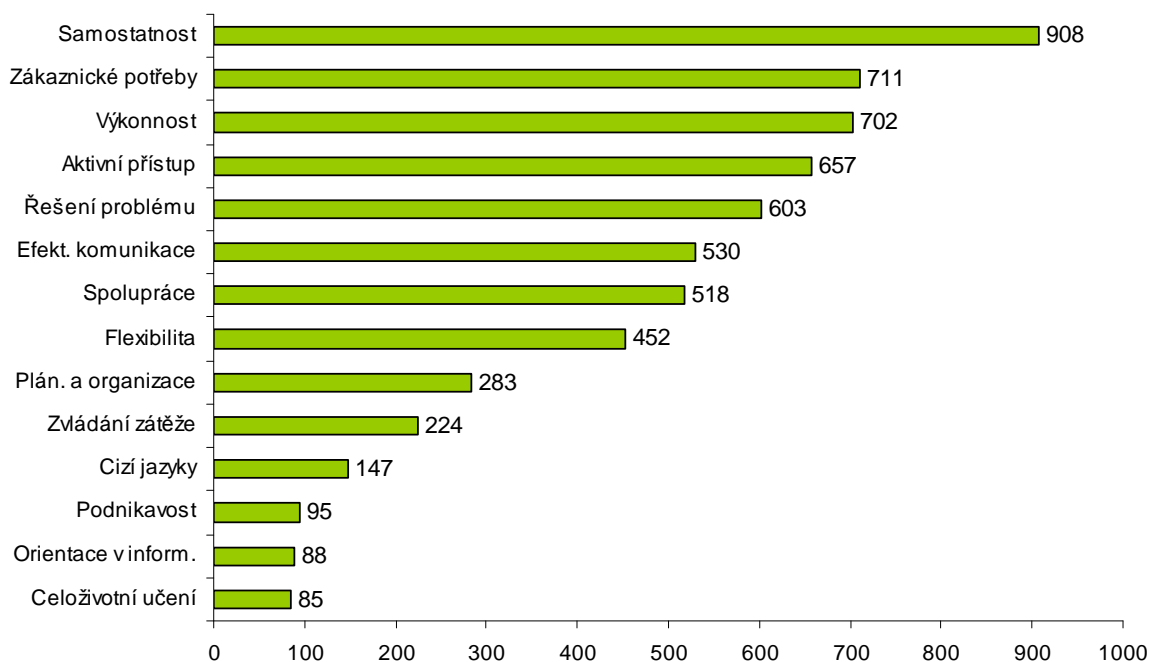
Promítněme si tento obecný kompetenční model na příklad Martina, který pracuje jako programátor v nejmenované firmě. Za jeho znalosti si můžeme dosadit třeba ty, které rozvíjel studiem na elektrotechnické průmyslovce a na fakultě informatiky, ale také znalost angličtiny, kterou studoval na jazykové škole – obojí znalost tedy získal ve formálním vzdělávacím systému a potvrzuje ji diplom či vysvědčení. Ve své současné profesi rozvíjí dovednost

programování her do mobilních telefonů, která ho momentálně živí. A živí ho velmi dobře, protože podává kvalitní výkon, je týmový hráč, připravený pružně reagovat na požadavky kolegů či nadřízených, přitom plní samostatně svou roli a umí si už docela dobře organizovat práci. Když nastoupil jako čerstvý absolvent, bylo zapojení do rozjetého týmu noční můrou. Tolik nejistoty a pocitu neohrabanosti zažil snad jen když si domlouval svoje první rande. Tehdy to trvalo pár minut, ale tady několik měsíců. Dnes už to docela jde, pomohla praxe a taky firemní vzdělávání. Jediné, co mu kazí radost je, že firma právě propustila jeho kamaráda Tonda, se kterým až doposud absolvoval vše podstatné, od základní, přes střední a vysokou školu až do prvního zaměstnání. I do té angličtiny ho nakonec dotlačil. V čem je hlavní rozdíl mezi úspěchem Martina a momentálním neúspěchem Tondy?

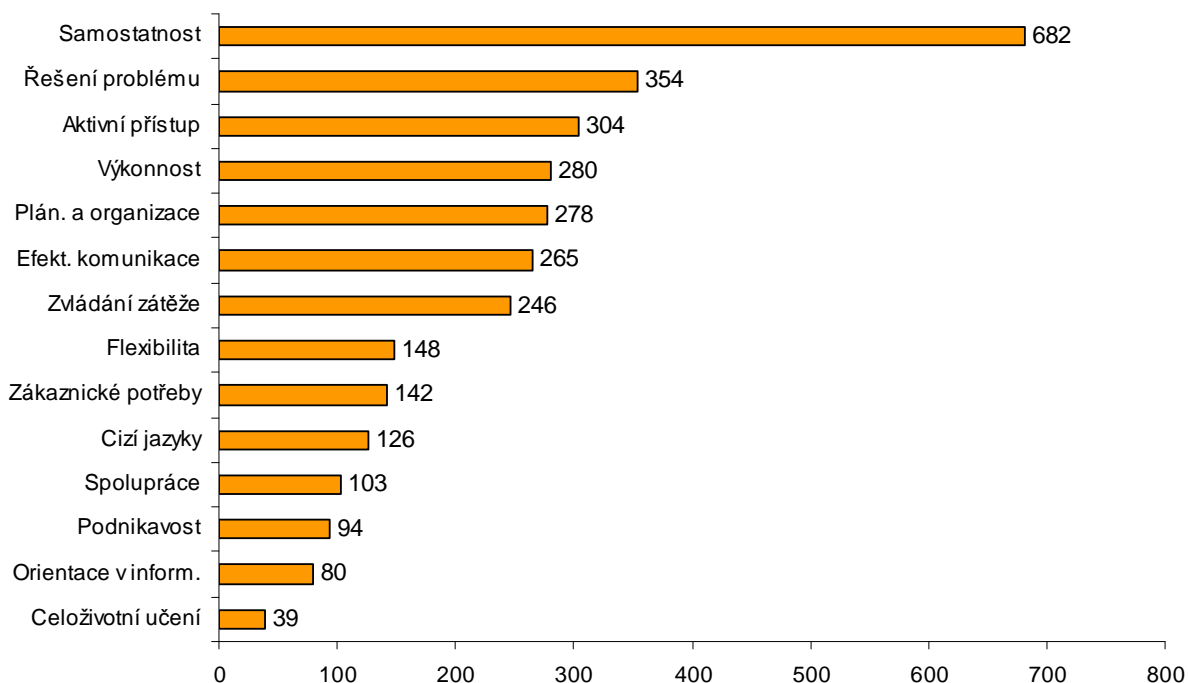
Jedno bez druhého jde stěží. Znalosti jsou důležitým základem a je dobře, že se jim formální vzdělávací systém věnuje. Není to však jediný faktor úspěchu. Existuje celá řada podnikatelů, právě v oblasti informačních technologií, kteří předčasně „zběhli“ ze školy a přitom uspěli na ostrém trhu. Každý z nás se asi potkal jak se skvělými lékaři tak i s celou řadou „údržbářů zdraví“ nevalné úrovně. A to nemluvíme o jejich sociální dovednosti při kontaktu s pacienty. Všichni přitom vystudovali lékařské fakulty. Podobné příklady najdeme u dalších profesí – řemeslníků, prodavačů, úředníků, učitelů – zkrátka všude a u všech. Kde je tedy klíč k pochopení rozdílů?

Klíčové kompetence (měkké dovednosti, způsobilosti) se oprávněně dostávají do centra pozornosti všech, kdo chtějí tradiční vzdělávací systém přizpůsobit potřebám současného trhu práce. V letech 2003 a 2004 jsme udělali rozsáhlý průzkum poptávky mezi téměř 1.000 zaměstnavatelů a podle něj vybrali 14 klíčových kompetencí – proto název Kompetence pro trh práce. Na jaře 2006 proběhl další rozsáhlý průzkum mezi 1.346 zaměstnavateli, s cílem zjistit jejich zkušenosti a požadavky na dostupnost kvalitních zaměstnanců. Zaměstnavatelům byl také předložen seznam 14 klíčových kompetencí. Z něj respondenti vybírali vždy maximálně 5 kompetencí, které byly v dané otázce pro ně nejvýznamnější. V této publikaci uvádíme požadavky zaměstnavatelů směrem ke třem hlavním cílovým skupinám, a to k jejich zaměstnancům, absolventům škol (signál pro formální vzdělávací systém) a k uchazečům o zaměstnání z úřadů práce (signál pro aktivní politiku a programy zaměstnanosti). Požadavky zaměstnavatelů na kompetence dokumentují grafy na následující straně. Číslo uvedené u jednotlivých sloupců v následujících grafech uvádí počet zaměstnavatelů, kteří označili danou kompetenci mezi 5 nejdůležitějšími z jejich pohledu. Podrobnější analýzy najdete na www.mamamoto.cz v „oranžové“ rubrice RESA.

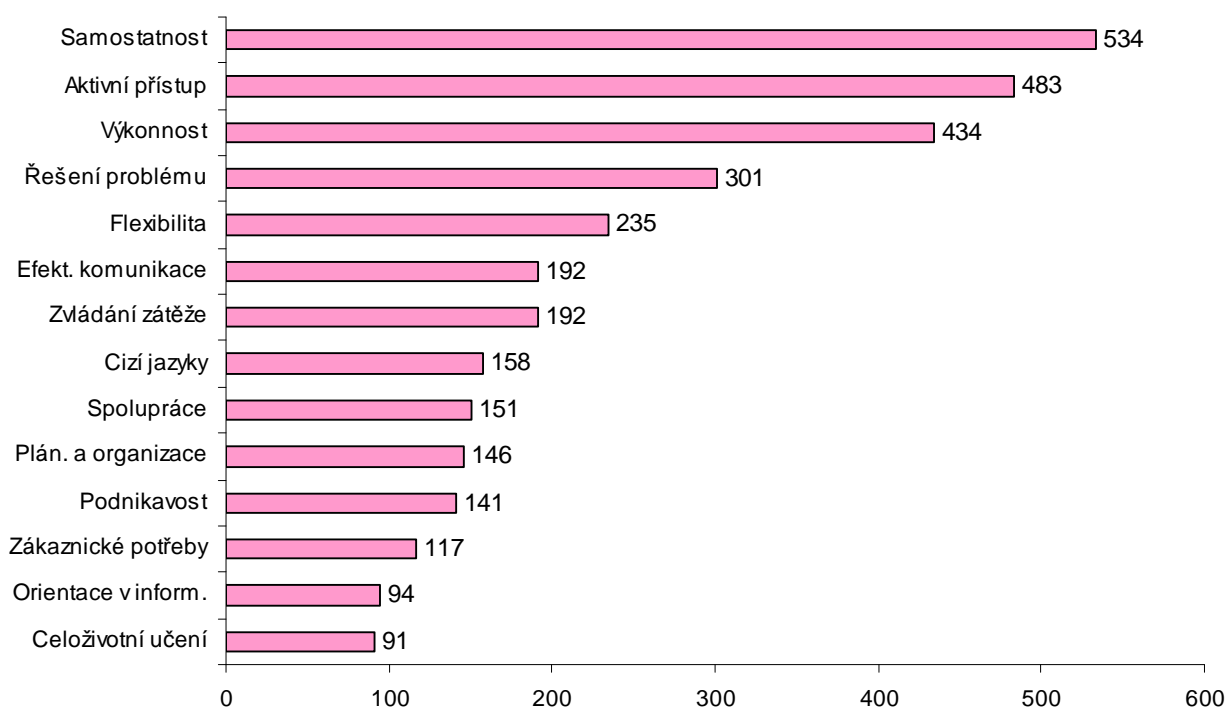
Které kompetence u svých zaměstnanců považujete za důležité?



Které kompetence chybí čerstvým absolventům?



Které kompetence chybí uchazečům evidovaným na ÚP?



I když je poptávka zaměstnavatelů jasná, prosazení rozvoje kompetencí do vzdělávání není jednoduché. Jedná se totiž o dovednosti obtížně měřitelné a obtížně rozvíjené. Trénovat se však tyto dovednosti dají. V oblasti vzdělávání manažerů a specialistů existuje docela pestrá nabídka trhu, s různou kvalitou, cenou i metodikou vzdělávacích produktů. Problém nastává v okamžiku, kdy chceme tento typ vzdělávání nasadit do systému celoživotního učení pro celou populaci. Řešení toho úkolu je skutečnou výzvou, a to ve všech evropských zemích. V tomto směru má **Česká republika konkurenční výhodu, díky projektu Kompetence pro trh práce**. Bude-li schopna ji využít, může opět národ Komenského nabídnout něco zajímavého jiným a ne pouze, jak praví **Jan Amos ve své Didaktice české: „Neříkej žádný: Co my tak neobyčejnou věc začítí máme? Necht’ začnou Francouzové, Angličani nebo Němci! Podíváme se, jak se jim zdaří! Nebud’me, nebud’me, prosím, tak leniví, abychom po jiných toliko hleděli a za jinými zdaleka se plaziti chtěli! Necht’ nás také někdy v něčem jiní před sebou vidí!“**

Projekt Kompetence pro trh práce dokázal připravit a v praxi ověřit tréninkové programy k rozvoji vybraných 14 kompetencí u dospělé populace a kromě toho u 6-ti kompetencí také tréninkové programy pro žáky základních a středních škol. Připravili jsme tak významný prvek do mozaiky možných řešení. Pro financování vývoje, v letech 2005 až 2008, byla vybrána evropská iniciativa EQUAL. Celkem 21 organizací se sdružilo do tzv. Rozvojového partnerství, které projekt realizuje pod vedením společnosti RPIC-ViP. Tréninkové programy byly úspěšně ověřeny nejen v ČR, ale i s partnery z několika zemí Evropy - z Velké Británie, Belgie, Polska, Německa, Španělska, Portugalska a Rumunska. **Velký zájem ze zahraničí vedl i k rozhodnutí přeložit celý soubor programů do angličtiny.**

Pro které kompetence jsou k dispozici tréninkové programy?

Je jich celkem 14, vycházejí z poptávky zaměstnavatelů a společným rysem je, že se dají trénovat a můžeme si je zlepšovat všichni. Proto celý soubor označujeme společným heslem „Máme na to!“ Obdobně je každá z vybraných kompetencí charakterizována vlastním sloganem a také piktogramem, které ve zkratce vystihují jejich podstatu.
















	Kompetence	Slogan
1.	Kompetence k efektivní komunikaci	Kouzlo porozumění
2.	Kompetence ke kooperaci	Za jeden provaz
3.	Kompetence k podnikavosti	Odměna za odvahu
4.	Kompetence k flexibilitě	Změna je normální
5.	Kompetence k uspokojování zákaznických potřeb	Co pro Vás mohu udělat
6.	Kompetence k výkonnosti	Vytrvale k cíli
7.	Kompetence k samostatnosti	Zvládnout si svou roli
8.	<i>Kompetence k řešení problému</i>	<i>Když se chce, tak to jde</i>
9.	Kompetence k plánování a organizaci práce	Dvakrát měř a jednou řež
10.	<i>Kompetence k celoživotnímu učení</i>	<i>Učím se, tedy jsem</i>
11.	Kompetence k aktivnímu přístupu	Štěstí přeje připraveným
12.	Kompetence ke zvládnání zátěže	Co mě nezabije, to mě posílí
13.	Kompetence k objevování a orientaci v informacích	Cesta za poznáním
14.	Kompetence ke komunikaci v cizích jazycích	Bez bázně a hany

Zeleně je označen soubor 6-ti kompetencí, u kterých jsou k dispozici i tréninkové moduly pro základní a střední školy.

Jak vypadají hotové programy připravené pro trénink kompetencí?

Hotovému programu říkáme v naší projektové hantýrce „bedna“. Proč? Protože to opravdu je bedna. A když ji otevřete, zjistíte, že je plná materiálů. Pojd'me se s nimi seznámit.

V prvé řadě zde jsou manuály lektora, průvodce kompetencí a pracovní sešity. Vše třikrát, protože jsou připraveny samostatné moduly tréninkových programů pro tři úrovně rozvoje příslušné kompetence. Manuál lektora, jak název napovídá, je materiálem metodickým a poskytuje lektorovi nejen teoretický základ, ale také přesný návod, popis a harmonogram konkrétních činností, které mají na tréninku probíhat.

-  Úvod
-  Charakteristika kompetence
-  Úrovně kompetence
-  Nástin tréninku
-  Metodika tréninku
-  Vybrané metody
-  Zpětná vazba
-  Flipchartové listy a vizualizace
-  Doporučený styl vedení
-  Tréninkové materiály
-  Dělení účastníků do skupin
-  Terminologie
-  Řešitelský tým
-  Vlastní obsah tří tréninkových dnů
-  Přílohy

MANUÁL LEKTORA K1-1



Kompetence ke komunikaci aneb KOUZLO POROZUMĚNÍ



Každý tréninkový den začíná harmonogramem a následují jednotlivé aktivity. U těch je vždy stanoven cíl, čas, který je ke splnění aktivity potřebný, co všechno si lektor musí předem připravit a přesný postup. Nechybí zde ani správná řešení a doporučené otázky pro účastníky, prohlubující jejich nabyté zkušenosti. Uvedena jsou také různá doporučení a případná rizika, které může konkrétní aktivita obnášet.

PRŮVODCE KOMPETENCÍ K1-1



Kompetence ke komunikaci aneb KOUZLO POROZUMĚNÍ



Průvodce kompetencí je určen účastníkovi tréninku. Je v něm připraveno teoretické zázemí k tomu, co se na tréninku odehrává. Účastník si jej po skončení tréninku odnáší s sebou.

U každé statě je vysvětlen její účel a účastníkovi jsou položeny otázky k zamyšlení směřující především do praxe. Kromě toho je u každé části uvedeno, se kterými aktivitami a cvičeními tréninku souvisí.



Pracovní sešit slouží jednak k zápiskům, které si účastníci považují za vhodné zaznamenat, jednak pro uskutečňování nejrůznějších úkolů a cvičení, která jsou náplní tréninku. Rovněž tento materiál si po skončení tréninku účastník odnáší.

Průvodce kompetencí je graficky propojen s pracovním sešitem, což usnadňuje orientaci.

Již několikrát bylo zmíněno, že jsou tréninkové moduly „šity na míru“ jednotlivým úrovním kompetence. Jak ale zjistit, co je pro koho vhodné? K tomu slouží diagnostické metody, popsané v **Manuálu diagnostiky**. Kromě metod vhodných pro určení aktuální úrovně zvládnutí kompetence prostřednictvím assessment centra je zde i další diagnostika. Pomocí ní posuzuje účastník sám sebe, proto ji nazýváme diagnostikou subjektivní. Chceme zjistit, zda absolvování tréninku mělo pro

PRACOVNÍ SEŠIT K1-3

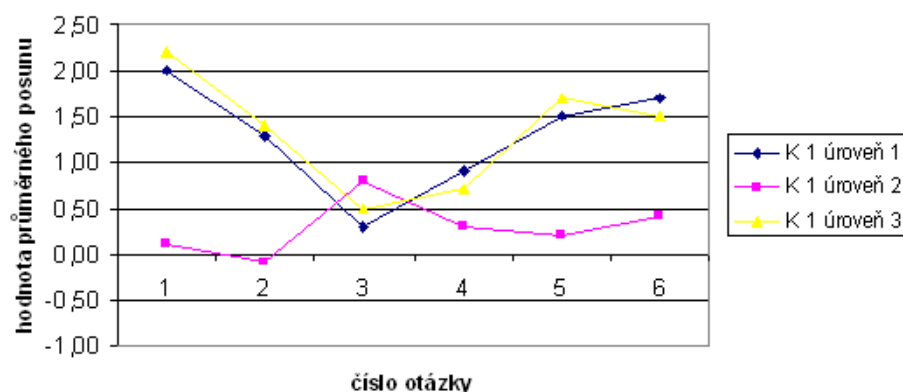


Kompetence ke komunikaci
aneb
KOUZLO POROZUMĚNÍ



MP SV ESF KOMPETENCE EQUAL RPICVIP REGIONÁLNÍ AKČNÍ PROGRAM
www.rpic-vip.cz www.mameto.cz

Graf 4 Vyhodnocení vstupní a výstupní diagnostiky u jednotlivých skupin K1



účastníka nějaký význam, zda se skutečně něco dověděl a rozvinul své dovednosti. K tomu je určena diagnostika objektivní a ta je v manuálu také.

K2 - Kompetence ke kooperaci
aneb **Za jeden provaz**

Máme na to!
Za jeden provaz

Majitel a ředitel

- Ředitelská porada
- Po poradě na chodbě
- Po poradě u Rulíků
- Rulíkovy úvahy
- Po poradě ve výrobě
- Po poradě v konstrukci
- Co je tým?
- Charakteristika týmu
- Týmové role
- Pro co se rozhodnout?
- ↳ Sáзка na...

Přehrát celé DVD

Co ještě máme v naší bedně? Videoprogram na DVD s **Uživatelskou příručkou** pro lektora a **Pracovními listy** pro účastníky. Ke každé ze čtrnácti kompetencí je připraven samostatný interaktivní videoprogram, který podporuje trénink. Spojovacím článkem seriálu je rodina Rulíková a průvodce programem - Jan Klíč. Rulíkoví žijí v seriálu svůj běžný život a příhody i situace, které zde zažívají, se vztahují k jednotlivým kompetencím. Průvodce do jisté míry přebírá

roli lektora. Kromě toho, že vysvětluje, objasňuje a provází diváka, objevuje se spolu s ním na obrazovce tzv. „klíč“. Text, který se na něm nalézají, podporuje či doplňuje to, co průvodce říká, včetně otázek, na které mají diváci nalézt odpovědi.

Videoprogramy se natáčejí podle scénářů, které také připravuje vývojový tým projektu. Realizaci zajišťuje profesionální dodavatel vzešlý z výběrového řízení, kterým je televize POLAR Ostrava. Účinkuje v nich celá plejáda herců z divadel Moravskoslezského kraje a v drobných rolích také někteří členové projektového týmu.

Poslední součástí tréninkového programu **ke každé kompetenci je internetová aplikace**. I ta je připravena vývojovým týmem a je zpřístupněna široké veřejnosti na internetu na www.mamenato.cz v rubrice „Otestujte se“. Testy k jednotlivým kompetencím mají zábavnou a poměrně jednoduchou formou přilákat k problematice rozvoje kompetencí širokou veřejnost. Mají různou podobu a slouží k vlastnímu poznání i jako podnět k zamyšlení, zda a jak svou kompetenci rozvíjet. Například i s využitím našich tréninkových programů.

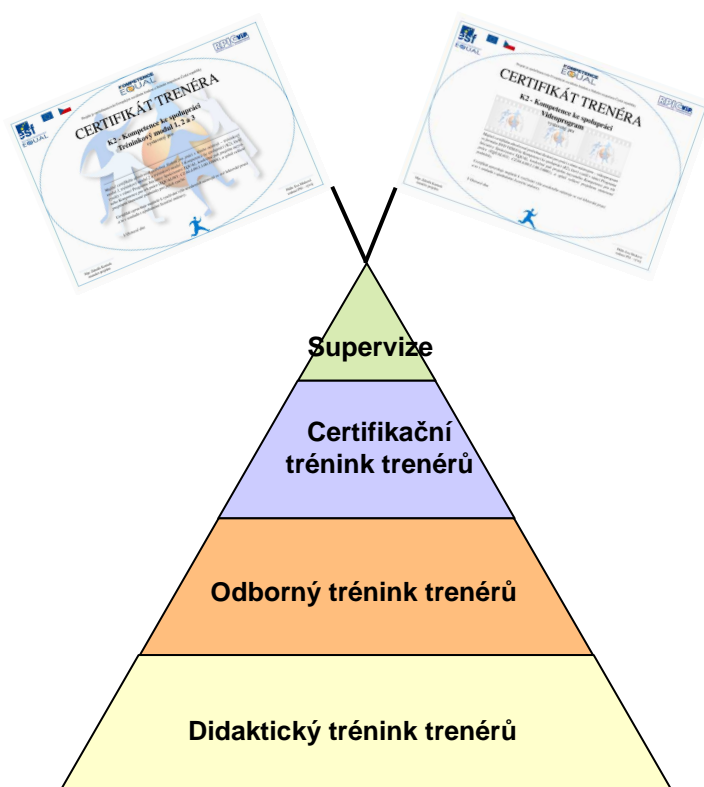
Jak zajistíme a udržíme kvalitu tréninků k rozvoji kompetencí?

Kvalitu tréninku ovlivňují dva klíčové faktory – vlastní tréninkové programy a trenéři, kteří je vedou. O programech již řeč byla, nyní tedy k trenérům. Trenérem kompetencí, který chce pracovat s vyvinutými programy musí úspěšně absolvovat definovaný certifikační proces, který vypadá následovně:

Obecné podmínky pro všechny kompetence

Didaktický trénink trenérů – třídní trénink zaměřený na rozvoj a standardizaci obecných didaktických dovedností trenérů.

Trénink se supervizí – tři dny tréninku jakékoliv z kompetencí, které zájemce odtrénuje pod dohledem zkušeného certifikovaného trenéra, jenž mu



v závěru poskytnete svou referenci.

Specifické podmínky, individuálně plněné pro jednotlivé kompetence K1 až K14

Odborný trénink trenérů – dvoudenní trénink připravený pro každou z kompetencí, jehož cílem je seznámit trenéry se způsobem práce s vyvinutými nástroji, obsahem tréninkových modulů a s diagnostickými nástroji.

Certifikační trénink trenérů – jednodenní trénink, v jehož rámci je zájemce o certifikaci pro danou kompetenci proškolen k práci s videoprogramem a předvede ukázkou tréninku před certifikační komisí. Výstupem je *certifikát k tréninkovým modulům* a *certifikát k videoprogramu*, které opravňují trenéra k práci s vyvinutými nástroji.

Všichni trenéři, kteří jsou v procesu certifikace ke kterékoliv z kompetencí, či již úspěšně podmínky certifikace splnili, mají založenu Kartu trenéra v tzv. Registru certifikovaných trenérů. Registr je zárukou určitého standardu tréninků a kvality trenérů. V elektronické podobě je umístěn na webovských stránkách projektu a mohou do něj nahlížet i externí zájemci. Jeho součástí je rovněž pravidelně aktualizované hodnocení na základě Dotazníků spokojenosti účastníků tréninků, vedených daným lektorem.

SEZNAM LITERATURY

- [1] CÍLEK, R. (2007): *Vyvolenci bohů*, Praha, Nakladatelství MarieTum.
- [2] RPIC-ViP s.r.o. a partneři (2007): *Kompetence pro trh práce*, Ostrava.
- [3] SPENCER, L. M. – SPENCER, S.M. (1993): *Competence at Work*, Wiley.

Mgr. Zdeněk Karásek
RPIC-ViP s.r.o.
Výstavní 2224/8
Ostrava
tel.: ++420 602 718 026
karasek@rpic-vip

Možné aspekty informatizácie verejnej správy

VINCENT KAROVIČ

Anotácia

Príspevok zameraný na informatizáciu verejnej správy sa zaoberá jednotlivými predpokladmi a východiskami začatia a priebehu tohto zložitého procesu, poukazuje na niektoré slabé a nedoriešené časti projektu.

Zložitosť a zraniteľnosť nových technológií na ktorých sme v dnešnej dobe už závislí a v budúcnosti sa budú ďalej rozvíjať veľmi rýchlym tempom, nás núti sa dôsledne zamýšľať nad spôsobmi ochrany pred ich zneužitím a znefunkčnením.

Je zrejmé, že proces informatizácie verejnej správy je komplexný problém, ktorý ďaleko presahuje pôsobnosť jednotlivých rezortov. Z tohto dôvodu musí byť taktiež legislatívna činnosť zabezpečujúca proces informatizácie verejnej správy koordinovaná na nadrezortnej úrovni.

Open Source softvér je možné nasadzovať v IT infraštruktúre verejnej správy, školstva a sektore malého a stredného podnikania na Slovensku ako plnohodnotnú alternatívu k tradičnému proprietárnemu (komerčnému) softvéru a vo verejných súťažiach na dodávky informačných technológií je to potrebné brať ho do úvahy.

Nevyhnutným je poznanie a teda vzdelávanie aj v tejto oblasti má nezastupiteľnú úlohu.

Kľúčové slová

informatizácia verejnej správy, open source, informačné technológie, školstvo

Annotation

The work on potentialities in information technologies in public administration deals with starting base and scope of this complex and complicated process and it refers to some weaknesses and unsolved problems in some parts of this project. The work analyzes legislative conditions, technological possibilities of hardware as well as software, which are basic requirements of research and following realization of the whole project and outlines the possibilities how the process could be continued.

Seeing that the process of IT implementation in the EU and the whole world forms contributes to a dynamical development of economic environment in which the Slovak

republic wants to participate, it is necessary for us to have an equally developed information society. Complexity and vulnerability of these new technologies, on which we are dependent nowadays and which will rapidly develop also in future, it all forces us consistently to elaborate ways and methods preventing misapplication and dysfunction.

It is obvious that the process of IT implementation which is a complex problem exceeds the legislative activity and management possibilities of particular government departments. It must be coordinated with parliament as legislative body and managed on the national government level.

Use of Open Source software is fully possible in IT infrastructure of public administration, educational system and in sector of small and medium businesses in the Slovak republic as a full-fledged alternative to traditional proprietary (commercial) software. In public tender for supplies of information technologies it is necessary to take into account the possibility of future use of Open Source software.

The knowledge in this problematics is essential for future progress and thus education in this field (informatization of public administration via Open Source) has an irreplaceable role in our society.

Key words

public administration, information technologies, Process of IT implementation, open source, prevention methods before misapplication, educational system.

V súčasnej dobe pozorujeme prechod od priemyselnej spoločnosti k informačnej spoločnosti. Dynamický proces naštartoval základné zmeny vo všetkých oblastiach ľudského života – vzdelávaní, sociálnej interakcii, ekonomike, riadení podnikov, politike a riadení spoločnosti, médiách, zdraví, a tiež v organizácii voľného času a zábavy. Zrýchľujúce sa približovanie medzi telekomunikáciami, multimédiami a informačnými technológiami umožňuje vývoj a produkciu nových výrobkov a služieb a ovplyvňuje fungovanie spoločnosti.

Pojem informatizácia verejnej správy, medzinárodne označovaný ako e-Government, podľa Európskej komisie definovaný ako zavádzanie informačných a komunikačných technológií do verejnej správy spolu s organizačnými zmenami a novými postupmi v snahe zvýšiť efektívnosť pri poskytovaní verejných služieb a posilnení verejnej politiky sa zaviedol v septembri 2003 (4).

Pre úspešnú realizáciu procesu informatizácie verejnej správy je potrebné dôkladne si osvojiť základné strategické princípy využívania informačných a komunikačných technológií vo verejnej správe, ktoré by sa mali rešpektovať pred implementáciou akejkoľvek elektronickej služby, ktorú budú poskytovať orgány verejnej správy. Súčasne by tieto princípy mali napomôcť pri efektívnom poskytovaní služieb občanom a podnikateľom a tiež pri zlepšovaní spolupráce verejnej správy členských štátov Európskej únie tým, že informačné a komunikačné technológie budú schopné spolupráce nielen na národnej, ale na európskej

a tiež aj na svetovej úrovni. Tieto princípy vyplývajú z medzinárodne platných princípov e-Governmentu akceptovaných členskými štátmi Európskej únie a z rozhodnutia Európskeho parlamentu a Rady č. 2004/387/EC zo dňa 21. apríla 2004 (3).

Keďže proces informatizácie spoločnosti prebiehajúci v krajinách EÚ prispieva k formovaniu dynamicky sa rozvíjajúceho ekonomického prostredia, na ktorom má Slovenská republika zámer úspešne spolupracovať, je pre nás nevyhnutné mať zodpovedajúco rozvinutú informačnú spoločnosť.

Vláda Slovenskej republiky prijala už uznesením vlády č. 522/2001 z 13. júna 2001 Návrh stratégie informatizácie spoločnosti v Slovenskej republike a Akčného plánu jeho realizácie. Cieľom materiálu je predložiť ucelený návrh, ako koncepčne budovať a rozvíjať informačnú spoločnosť v podmienkach SR, a tým vytvárať predpoklady najmä pre zlepšenie kvality života občanov, zefektívnenie štátnej správy a samosprávy a skvalitnenie podpory rozvoja podnikania. Stratégia informatizácie spoločnosti je postavená na budovaní troch základných pilierov:

- budovanie obsahu, teda užitočných informácií a služieb
- budovanie ľudských zdrojov
- budovanie infraštruktúry pre prístup a konektivitu.

Tieto piliere sa považujú za prierez najdôležitejších oblastí, ktorých sa proces informatizácie dotýka.

V celom procese reštrukturalizácie verejnej správy môže práve využívanie informačných technológií preklenúť prekážky v prístupe k občanom a napomôcť pri vytváraní nových služieb cielenejším a flexibilnejším spôsobom, než je tomu doteraz. Informačné technológie môžu pomôcť pri realizácii požiadavky občanov mať neobmedzený a trvalý prístup k informáciám a službám verejnej správy, čo je nevyhnutnou podmienkou na zabezpečenie otvorenej informačnej spoločnosti pre všetkých. Z tohto pohľadu musia rozhodujúcu úlohu pri efektívnom poskytovaní služieb verejnosti a tiež pri zlepšení spolupráce medzi subjektmi verejnej správy v jednotlivých štátoch Európskej únie prevziať príslušné orgány (5).

Fungovanie súčasnej spoločnosti závisí od informácií spracovávaných pomocou moderných informačných technológií do takej miery, že poškodenie alebo znefunkčnenie systémov môže mať pre spoločnosť závažné dôsledky. Tieto technológie sa pritom vyznačujú takou vysokou vnútornou zložitou, že aj akákoľvek malá chyba v technickej, komunikačnej či programovej realizácii, alebo v prípade nepredpokladanej aktivity používateľov, môže mať ďalekosiahle a aj nezvratné dôsledky. Navyše, sústredovaním veľkého množstva údajov na relatívne malom a nedostatočne chránenom priestore, ktoré býva prístupné prostredníctvom komunikačných sietí aj z veľmi vzdialených miest, vznikajú nové hrozby, ktoré súvisia s neoprávnenou manipuláciou s údajmi – od zneužívania dôverných údajov, cez neoprávnené zásahy do údajov, až po pokusy podsúvať do systému falošné údaje ako pravé a na tomto

základe ovplyvňovať nadväzujúce činnosti (počítačová kriminalita). Zaistenie správnej a neprerušenej činnosti informačno – komunikačných technológií, ako aj ochrana a bezpečnosť pri spracovávaní údajov je preto nutnou podmienkou pre existenciu a rozvoj informačnej spoločnosti.

Z pohľadu využívaného programového vybavenia je potrebné sa zamyslieť nad tým, ako udržať kompatibilitu a vzájomnú konvertibilitu zbieraných údajov. V princípe ide o to, či používať jednotné programové vybavenie, alebo nájsť spôsob ako integrovať nejednotné lokálne systémy. Užívateľské rozhrania prístupu k dátam sú posledným stupňom, podklad tvorí hardvér (počítače, sieťové vybavenie, komunikačné kanály), lokálny a sieťový operačný systém, databázový stroj a konštrukcia takéhoto informačného systému (ďalej IS), čo je vec technologicky veľmi zložitá, náročná na čas a prostriedky.

Pozornosť je venovaná aj elektronizácii verejnej správy a využívaniu informačných technológií (ďalej len IT) v školstve. Oblasť vzdelávania v oblasti IT je mimoriadne dôležitá, predstavuje vlastne druhý pilier štátnej koncepcie budovania informačnej spoločnosti.

V dnešnej dobe predstavujú informácie najcennejší majetok, ktorý organizácie vlastnia. Tieto informácie sa ukladajú rôznymi spôsobmi a v rôznych tvaroch či už nezašifrované, alebo zašifrované. Zaznamenané informácie sa potom triedia a následne vyhodnocujú. Na tieto úlohy slúžia informačné systémy (IS). Tieto systémy nielenže poskytujú informácie, ktoré získali z nazbieraných dát, ale robia aj strategické rozhodnutia na základe analýzy. Bezpečnosť pri tejto činnosti je preto základným prvkom.

Tvrdenie, že informačný systém je bezpečný je naivné a taktiež aj viera a presvedčenie o tomto výroku. Treba si uvedomiť, že ako informačné technológie napredujú neuveriteľným tempom tak aj každým dňom rastie prenikanosť a rafinovanosť útočníkov a ich prostriedkov. Dôležité je preto poukázať aj na kvalitné zabezpečenie získavaných dát a informácií.

Nemožno však očakávať, že tu dám odpoveď na každý problém, pretože téma informatizácie verejnej správy je neuveriteľne široká.

Poskytuje sa tu obraz problematiky elektronizácie spoločnosti ako celku s hlavným zámerom na elektronizáciu verejnej správy. Doteraz boli riešené jednotlivé segmenty samostatne, vrátane analýzy vybraných problémov. Chcem však zdôrazniť, že iba komplexný pohľad môže priniesť kvalitné a nie príliš drahé riešenie. V spoločnosti rezonuje euro integračný a globalizačný aspekt problematiky rozsiahleho zavádzania IT čo má určite aj rozhodujúci ekonomický rozmer a je predpokladom úspešného fungovania viacerých procesov v Európskej únii.

Keďže proces informatizácie spoločnosti prebiehajúci v krajinách EÚ a sveta prispieva k formovaniu dynamicky sa rozvíjajúceho ekonomického prostredia, na ktorom má Slovenská republika zámer úspešne spolupracovať, je pre nás nevyhnutné mať zodpovedajúco rozvinutú informačnú spoločnosť.

Zložitosť a zraniteľnosť týchto nových technológií na ktorých sme v dnešnej dobe už závislí a v budúcnosti sa budú ďalej rozvíjať veľmi rýchlym tempom, nás núti sa dôsledne zamýšľať nad spôsobmi ochrany pred ich zneužitím. Nevyhnutným je poznanie a teda vzdelávanie aj v tejto oblasti má nezastupiteľnú úlohu. Vhodným je aj využitie slobodného softvéru pri realizácii projektu informatizácie verejnej správy ako s ohľadom na vysokú úsporu nákladov spojených s nákupom licencií pri alternatívnom využití proprietárneho softvéru, tak aj na jeho funkčnosť úplne porovnateľnú a niekedy dokonca vyššiu oproti drahému komerčnému softvéru.

Z hľadiska obsahového treba podrobne rozobrať jednotlivé aspekty procesu informatizácie verejnej správy (VS). Východiskový rámec pre informatizáciu VS vytvára reforma verejnej správy s decentralizáciou kompetencií pri výkone VS. Výrazne sa posilňujú právomoci miestnej štátnej správy najmä v obciach a úlohy územných samospráv. V procese informatizácie VS bude potrebné zohľadniť zmeny, ktoré prináša reforma najmä pri budovaní, prevádzke a využívaní informačných zdrojov a systémov ako aj pri postupoch v poskytovaní služieb verejnosti. Nosnou myšlienkou informatizácie VS musí byť efektívny prístup občana k informačným zdrojom a službám verejnej správy. Vznik nových vzťahov, ktoré prináša reforma VS vytvára aj novú situáciu z hľadiska vzájomných kompetencií orgánov VS, čo v konečnom dôsledku ovplyvní aj postupy poskytovania služieb v elektronickej forme. Vzhľadom k tomu, že štátna správa a samospráva riešia v procese informatizácie VS podobné problémy, bude potrebná harmonizácia a koordinácia ich spoločného postupu.

Predpokladom pre úspešné zvládnutie prevádzkovania rozsiahlych a prepojených informačných systémov, medzi ktoré bezpochyby patria aj knižnice a E-learning je technická komunikačná infraštruktúra.

Zohľadniť treba aj postup elektronizácie verejnej správy v Európe a vo svete. Program IDABC (Interoperable Delivery of European eGovernment Services to public Administrations, Businesses and Citizens) je programom zabezpečujúcim v rôznych projektoch ako napríklad IDABC Bridge/Gateway vzájomnú kompatibilitu elektronických služieb, s cieľom vytvoriť Európu ako zaujímavé miesto pre život a podnikanie. "Informatizáciu" škôl však treba riešiť komplexne. To znamená, že okrem budovania komunikačnej a hardvérovej infraštruktúry na školách sa súčasne musí meniť aj príprava učiteľov a súčasne s tým sa musí vytvárať moderný edukačný obsah.

Nevyhnutné je porovnať hardvérové a softvérové možnosti informatizácie verejnej správy v širokej škále pohľadov, vykonať výskum vlastností jednotlivých systémov a iných softvérových prvkov so zámerom vytvorenia dostatočného nadhľadu pri výbere vhodnej platformy ako z pohľadu funkčnosti, bezpečnosti, tak aj ceny. Softvérové vybavenie je väčšinou závislé na hardvérovej platforme.

Samostatnou otázkou je nasadenie slobodného softvéru. Spoločnosť EEA vykonala v roku 2004 rad analýz na základe zadania od ministerstva školstva Slovenskej Republiky. Okrem iných problémov, bola jedna z úloh analýz skúmanie potrieb, ktoré sú pokrývané počítačovými systémami (7). V tomto dokumente je urobený podrobný prehľad využívaných softvérových aplikácií, ktoré užívatelia od informačného systému potrebujú a očakávajú. Serverové riešenia bývajú spravidla konkrétne. Jeden počítač väčšinou pokrýva jednu oblasť potrieb, z dôvodu vysokej náročnosti na výkon. Jeden takýto stroj poskytuje služby pre desiatky až desať tisícky klientov a preto výkon jedného počítača spravidla nepostačuje na poskytovanie všetkých riešení. Potrieb pri nasadeniach pracovných staníc v informačných technológiách je obrovské množstvo a zaoberať sa všetkými z nich je značne nad rámec tohoto príspevku. Existuje však skupina služieb s najčastejším použitím. Z manažérskeho pohľadu je mimoriadne dôležitá cena systému jednak nadobúdacími nákladmi, priebežnými nákladmi vynakladanými na jeho chod a údržbu a tiež aj personálna náročnosť na jeho správu.

Hlavným cieľom príspevku je ukázať jednu z dimenzií vzťahu rozsiahlej implementácie IT a rozvoja spoločnosti a komunikácie ako celku. Problémom je výber vhodnej platformy ako HW tak aj SW, v prípade použitia hybridných systémov ich vzájomná kompatibilita a tiež aj cena riešenia. Problém treba riešiť najprv všeobecne, potom na príklade národného štátu a následne v kontexte Európskej únie ako aj celosvetovom merítku. Praktické využite záverov sa potom týka predovšetkým aktivít výberu platforiem v procesoch efektívnejšieho rozvoja vzťahov v rámci Európskej únie a na úseku zahraničnopolitickej a hospodárskej praxe. Súčasne sa proces dotýka oblasti vzdelávania, pretože trendy informatizácie spoločnosti bez patričného vzdelania strácajú na efektívite a použiteľnosti. Konkrétny problém významu informatizácie spoločnosti pre celkový rast spoločnosti je zatiaľ v dostupnej literatúre riešený viac menej okrajovo.

Východiskový rámec pre informatizáciu VS vytvára reforma verejnej správy s decentralizáciou kompetencií pri výkone VS. Výrazne sa posilňujú právomoci miestnej štátnej správy najmä v obciach a úlohy územných samospráv. V procese informatizácie VS bude potrebné zohľadniť zmeny, ktoré prináša reforma najmä pri budovaní, prevádzke a využívaní informačných zdrojov a systémov ako aj pri postupoch v poskytovaní služieb verejnosti. Nosnou myšlienkou informatizácie VS musí byť efektívny prístup občana k informačným zdrojom a službám verejnej správy. Vznik nových vzťahov, ktoré prináša reforma VS vytvára aj novú situáciu z hľadiska vzájomných kompetencií orgánov VS, čo v konečnom dôsledku ovplyvní aj postupy poskytovania služieb v elektronickej forme. Vzhľadom k tomu, že štátna správa a samospráva riešia v procese informatizácie VS podobné problémy, bude potrebná harmonizácia a koordinácia ich spoločného postupu.

Stimulom informatizácie jednotlivých odvetví i celej spoločnosti je integrácia Slovenska do EÚ i NATO, ale i ďalších. Vybudovanie potrebných komunikačných a informačných infraštruktúr je nutnou podmienkou, aby Slovensko mohlo byť schopné komunikovať s elektronickej časťou Európy i sveta.

Porovnania s vyspelými krajinami EÚ ukazujú, že úroveň elektronizácie služieb verejnej správy na Slovensku zaostáva za úrovňou týchto krajín. Aj niektoré kandidátske krajiny (napr. Estónsko, Slovinsko, Česká Republika) dosiahli výraznejší pokrok v oblasti poskytovania služieb verejnosti s podporou informačných technológií. Hlavné príčiny nášho zaostávania spočívajú v absencii koncepcie rozvoja služieb verejnej správy, v nedostatočnej finančnej podpore nových projektov informačných služieb pre verejnosť, v pretrvávajúcom rezortizme v tvorbe a využívaní informačných zdrojov, ako aj v nízkej úrovni vybavenosti orgánov verejnej správy modernými informačnými a komunikačnými technológiami, ale i systematicky prístup zo strany kompetentných inštitúcií.

Slovenská republika je zastúpená v niektorých špecializovaných medzinárodných organizáciách pôsobiacich v oblasti informačnej bezpečnosti. Ide však o individuálne iniciatívy jednotlivých špecialistov, bez podpory a záujmu zo strany verejného a súkromného sektora. Nie sú známe prípady aktívnej účasti Slovenska na medzinárodných projektoch z oblasti informačnej bezpečnosti. Dôsledkom toho je nielen obmedzený a oneskorený prenos zahraničných poznatkov na Slovensko, ale aj nevyužitie možností vyplývajúcich z medzinárodných iniciatív a v neposlednom rade aj nedôstojné postavenie Slovenska v medzinárodnom kontexte v oblasti informačnej bezpečnosti.

Predpokladom pre úspešné zvládnutie prevádzkovania rozsiahlych a prepojených informačných systémov, medzi ktoré bezpochyby patria aj knižnice a E-learning je technická komunikačná infraštruktúra. Takouto komunikačnou „dialnicou“ je SANET. Je to vysokorýchlostná akademická komunikačná infraštruktúra vrátane metropolitných sietí s napojením na Európsku akademickú sieť pre vedu výskum a vzdelávanie. Existencia vysokorýchlostnej infraštruktúry je základným predpokladom pre akýkoľvek pokrok v oblasti používania informačných technológií, pretože bez takejto infraštruktúry nie je možná implementácia aplikácií vyžadujúcich široké prenosové pásmo ani garantovanie kvality služieb.

Súčasťou programu IDABC (Interoperable Delivery of European eGovernment Services to public Administrations, Businesses and Citizens) sú pravidelné správy o stave v e-governmente v jednotlivých štátoch EÚ, Slovensko nevynímajúc. Okrem iného sa tiež program podrobne zaoberá využívaním Open Source (slobodného) softvéru v oblasti verejnej správy, v celej šírke produkcie takehoto softvéru, od operačného systému cez kancelárske balíky, komunikačný a internetový softvér až po databázové systémy. Cieľom je vytvoriť Európu ako zaujímavé miesto pre život a podnikanie.

Úrady si čoraz viac uvedomujú potrebu elektronizácie verejnej správy, tak aby poskytovali elektronicky verejné služby ľuďom. Toto poznanie prichádza ako výsledok spolupôsobenia dvoch javov. Prvý je rýchle tempo globalizácie ktoré má súvislosti s vnútorným obchodom, investíciami a financiami a možnosťami vstupovať do trans – národných sietí, s krajinami hľadajúcimi nové cesty k vyhľadávaniu konkurenčných výrobkov, služieb a výhod. Druhý sú nedávne pokroky v oblasti informačných a komunikačných technológií (ICT) tiež (IKT) ktoré

predstavujú nový prístup pre integráciu týchto sietí a zlepšenie činnosti firiem i celosvetových služieb. Inovácia aplikácií vedená privátnym sektorom zdôraznila možné podstatné zníženie cien a zvýšenie produktivity použitím ICT. Behom procesu informačno – technologickej revolúcie sa došlo k nevídaným tokom informácií, ktoré vedú ku globálnemu trhu tovarov, služieb a myšlienok.

Softvérové vybavenie je závislé na hardvérovej platforme. V našich podmienkach je najpoužívanejšou hardvérová platforma IBM – kompatibilných systémov (PC), ktorá beží na procesoroch Intel a AMD. Treba si však uvedomiť, že existujú aj iné platformy, ktoré si hľadajú svoje miesto v procese informatizácie verejnej správy. Napríklad projekt informatizácie slovenských knižníc poskytol odporúčanie na hardvérovú platformu založenú na báze procesorov RISC a operačných systémoch UNIX, ktorú konkretizoval na hardvérovú platformu SUN a operačný systém Solaris firmy Sun Microsystems. Určite je pravdou, že takéto systémy sú najmä pri používaní objektových typov databáz oveľa rýchlejšie ako „PC kompatibilné systémy“, dokonca pre veľké knižničné systémy až 15 krát, ale na druhej strane sú tieto riešenia aj podstatne drahšie. V iných zemepisných končinách, najmä v USA je však rozšírená platforma Apple .Mac, ktorá doteraz bežala na procesoroch Motorola. Najnovšie sa však ukazuje prechod platformy na procesory Intel Core duo, pričom však softvérové vybavenie tejto platformy je nekompatibilné s „PC“. Každá z týchto platforiem má svoje špecifické výhody a niekedy je potrebné sa zamyslieť nad možnosťami hybridných systémov založených na viacerých vzájomne hardvérovo aj softvérovo nekompatibilných hardvérových platformách.

Doteraz sa ako nosné lokálne a sieťové operačné systémy používali u nás vo verejnej správe predovšetkým proprietárne (komerčné) typy softvéru a to v nedávnej minulosti NOVELL nad lokálnym operačným systémom MSDOS, a v dnešnej dobe to zas je MS Windows v sieťovom prostredí MS Windows server.

Na Slovensku sa využívaním alternatívneho softvéru zaoberal projekt OSIN. Cieľom úlohy bolo posúdiť možnosť nasadenia Open Source softvéru (nízko nákladového softvéru) v štátnej správe a samospráve, školstve a sektore malého a stredného podnikania na Slovensku, ďalej vyčíslit' eventuálne úspory a navrhnúť koncepciu nasadenia a podpory.

Po viac ako ročnej analýze situácie v cieľových oblastiach skončila úloha záverečnou odbornou oponentúrou s týmito závermi:

Open Source softvér je možné nasadzovať v IT infraštruktúre verejnej správy, školstva a sektore malého a stredného podnikania na Slovensku ako plnohodnotnú alternatívu k tradičnému proprietárnemu (komerčnému) softvéru a vo verejných súťažiach na dodávky informačných technológií je to potrebné brať ho do úvahy.

Ak by sa informatizácia spoločnosti naplno rozbehla a nasadenie a využívanie informačných technológií vo verejnej správe a špeciálne v školstve a sektore malého a stredného podnikania by sa začalo aspoň postupne blížiti' úrovni vyspelých ekonomík, mohli by sa úspory v

horizonte 6-8 rokov pri konzervatívnych odhadoch vyšplhať až na úroveň takmer 18 miliárd Sk.

Linux vďaka svojej flexibilitě, stabilite, bezpečnosti a v neposlednej rade priaznivým nákladom na vlastníctvo sa stal základom IT infraštruktúry mnohých komerčných firiem a inštitúcií. Udalosti poslednej doby ukazujú, že Linux a open source technológie si nachádzajú svoje miesto aj v štátnej správe mnohých vyspelých krajín.

Úroveň bezpečnosti informačných systémov je mimoriadne dôležitým ukazovateľom a je daná priamo človekom, ktorý ho vytvoril, používa a stará sa oň. Túto úroveň ovplyvňuje mnoho faktorov, napríklad:

- celková kvalita a kvantita celého informačného systému
- chyby, ktoré vznikli pri tvorbe systému a môžu vytvárať predpoklady na vznik ďalších chýb
- nevhodná a nedostatočná starostlivosť o informačný systém, lajďáctvo, nezodpovedný prístup a povrchnosť pri prevádzke systému
- nezanedbateľný vplyv vonkajšieho, ale aj vnútorného okolia, neoprávnené používanie systému, možné útoky na systém atď.
- nebezpečné toky dát v systéme, akceptovanie údajov z nelegitímnych zdrojov
- preventívna ochrana, kontrola, a zavádzanie korekčných opatrení na zvýšenie úrovne bezpečnosti.

Systémová bezpečnosť sa však degraduje priamo úmerne s využívaním systému. Ak pozabudneme na chvíľu na dostupnosť, vypnutý počítač je bezpečnejší než zapnutý.

Treba zdôrazniť, že čisto technické prostriedky ochrany IS nestačia. Rovnako dôležité je sa zaoberať fyzickou, personálnou, organizačnou a operačnou bezpečnosťou. Bezpečnostná politika by v žiadnom prípade nemala zamestnancov obmedzovať a žiadať od nich zložité postupy, pretože sa ukazuje, že takéto jednanie býva v mnohých prípadoch kontraproduktívne.

ZÁVERY

Príspevok zameraný na informatizáciu verejnej správy sa zaoberá jednotlivými predpokladmi a východiskami začatia a priebehu tohto zložitého procesu, poukazuje na niektoré slabé a nedoriešené časti projektu. Zaoberám sa tu východiskovými legislatívnymi podmienkami, technologickými možnosťami ako hardvérovými tak aj softvérovými, ktoré sú prirodzeným východiskom najprv výskumu a potom realizácie celého projektu a tiež naznačujem možnosti ako v procese pokračovať.

Keďže proces informatizácie spoločnosti prebiehajúci v krajinách EÚ a sveta prispieva k formovaniu dynamicky sa rozvíjajúceho ekonomického prostredia, na ktorom má Slovenská

republika zámer úspešne spolupracovať, je pre nás nevyhnutné mať zodpovedajúco rozvinutú informačnú spoločnosť.

Zložitosť a zraniteľnosť týchto nových technológií na ktorých sme v dnešnej dobe už závislí a v budúcnosti sa budú ďalej rozvíjať veľmi rýchlym tempom, nás núti sa dôsledne zamýšľať nad spôsobmi ochrany pred ich zneužitím a znefunkčnením.

Je zrejmé, že proces informatizácie verejnej správy je komplexný problém, ktorý ďaleko presahuje pôsobnosť jednotlivých rezortov. Z tohto dôvodu musí byť taktiež legislatívna činnosť zabezpečujúca proces informatizácie verejnej správy koordinovaná na nadrezortnej úrovni.

Nevyhnutným je poznanie a teda vzdelávanie aj v tejto oblasti má nezastupiteľnú úlohu.

Záveru príspevku by sa dali roztriediť do viacerých hlavných kategórií. Delenie je však len z dôvodu sprehľadnenia textu záveru, konkrétne závery sú navzájom prepojené a nie je možné ich interpretovať oddelene.

Záveru týkajúce sa metód

- Interdisciplinárna analýza týkajúca sa implementácie prostriedkov IKT má problém obmedzených možností aplikácie analytických prístupov vo virtuálnom prostredí. Je tým obmedzená možnosť seriózneho transferu získaných poznatkov do reálnej praxe.

Záveru týkajúce sa okolitého prostredia a kompatibility

- Úrady si čoraz viac uvedomujú potrebu elektronizácie verejnej správy, tak aby poskytovali elektronicky verejné služby ľuďom. Toto poznanie prichádza ako výsledok spolupôsobenia dvoch javov.
- Prvý je rýchle tempo globalizácie ktoré má súvislosti s vnútorným obchodom, investíciami a financiami a možnosťami vstupovať do trans – národných sietí, s krajinami hľadajúcimi nové cesty k vyhľadávaniu konkurenčných výrobkov, služieb a výhod.
- Druhý sú nedávne pokroky v oblasti informačných a komunikačných technológií (IKT) ktoré predstavujú nový prístup pre integráciu týchto sietí a zlepšenie činnosti firiem i celosvetových služieb.
- Behom procesu informačno – technologickej revolúcie sa došlo k nevídaným tokom informácií, ktoré vedú ku globálnemu trhu tovarov, služieb a myšlienok.
- Program IDABC (Interoperable Delivery of European eGovernment Services to public Administrations, Businesses and Citizens) je programom zabezpečujúcim v rôznych projektoch vzájomnú kompatibilitu elektronických služieb.
- Členské štáty Únie ekonomicky získavajú na spoločnom postupe Únie v oblasti informatizácie verejnej správy.

Závery týkajúce výberu platformy

- Z manažérskeho pohľadu je mimoriadne dôležitá cena systému jednak nadobúdacími nákladmi, priebežnými nákladmi vynakladanými na jeho chod a údržbu a tiež aj personálna náročnosť na jeho správu.
- Neodmysliteľnou súčasťou procesu je vzdelávanie, je preto potrebné zamyslieť sa nad tým, v prostredí akého operačného systému sa pracuje na školách. Pri implementácii akéhokoľvek IS náklady na vzdelávanie pracovníkov predstavujú výraznú časť nákladov a preto znalosti nadobudnuté na školách získavajú mimoriadne na dôležitosti.
- Open Source softvér je možné nasadzovať v IT infraštruktúre verejnej správy, školstva a sektore malého a stredného podnikania na Slovensku ako plnohodnotnú alternatívu k tradičnému proprietárnemu (komerčnému) softvéru a vo verejných súťažiach na dodávky informačných technológií je to potrebné brať ho do úvahy.
- Na Slovensku zatiaľ pretrváva nejednotný prístup k možnosti implementácie alternatívy Open Source. IT infraštruktúra slovenskej verejnej správy by podľa tohto mohla byť v budúcnosti zložená z konsolidovaných linuxových alebo kombinácie windowsových a linuxových zoskupení serverov (klasterov).
- Ak by sa informatizácia spoločnosti naplno rozbehla a nasadenie a využívanie informačných technológií vo verejnej správe a špeciálne v školstve a sektore malého a stredného podnikania by sa začalo aspoň postupne blížiť úrovni vyspelých ekonomík, mohli by sa úspory v horizonte 6-8 rokov pri konzervatívnych odhadoch vyšplhať až na úroveň takmer 18 miliárd Sk.

V našich podmienkach pracuje absolútna väčšina škôl nad proprietárnym operačným systémom Microsoft Windows a frekventanti opúšťajú školy iba so znalosťami o tomto systéme. Zavedenie a využívanie slobodného softvéru vyžaduje, aby pracovníci prichádzali do praxe so znalosťami aj z tejto oblasti, a teda je potrebné zaviesť výučbu na školách všetkých stupňov aj v tejto oblasti. Nič nestojí v ceste myšlienke, aby sa v školstve využívali hybridné systémy, používajúce obe platformy, ktoré bežia na identickom hardvéri. V tejto súvislosti si treba dosť naliehavo uvedomiť skutočnosť, že školy tak vlastne nevedome a nekompromisne vykonávajú tvrdú marketingovú prácu pre komerčnú firmu, vychovávajú budúcich klientov na kúpu licencií operačných systémov, dnes vlastne bez alternatívy voľby pre žiakov a študentov.

Ak teda spojím tieto závery, môžem vysloviť nasledovné konštatovanie. Samotný výberový proces je vždy individuálny a môže sa stať, že mu vyhovujú rôzne typy produktov. Samozrejme je tu možná úvaha o CrossPlatform SW (ako je napríklad CrossOverOffice) ktorý umožňuje spúšťanie aplikácie z jednej platformy na inej a to nie v emulácii, ale priamym prekladom natívneho binárneho kódu. Je teda na zodpovednosti obstarávateľa správne sa rozhodnúť pre správny produkt (alebo celkové riešenie), či už zo skupiny proprietárneho alebo slobodného softvéru.

Otvorenou otázkou ostáva vzťah politických a ekonomických záujmov a otázka ich zjednotenia v záujme minimalizácie nákladov a maximalizácie výkonu pri implementácii IKT vo verejnej správe.

LITERATÚRA

- [1] VOŘÍŠEK, J.: *Strategické řízení informačního systému a systémová integrace*. Management Press, Praha, 1997, ISBN: 80-85943-40-9
- [2] SOBOTKA, P: *Slovensko na prahu budoucnosti. Informačné systémy ako projekt národnej prosperity*. Praha: Grada Publishing, 2002.
- [3] Open Company.: *Document Interchange Formats*. Berkshire: X/Open Company Limited 1992, s.6
- [4] Anonymous: *Maximální bezpečnost - Svazek 2*, 4. vydanie, SoftPress, Praha, 2004, str. 45 – 47
- [5] CHAFFEY, Dave: *Business Information Systems*. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2003. ISBN 0-273-65540-X
- [6] COUPEY, Eloise: *Digital Business – Concepts and Strategies*. Upper Saddle River (N.J.): Pearson/Prentice Hall, 2005. ISBN 0-13-129340-0
- [7] http://www.eea.sk/osin/osin_vysledky.html 05.08.2006
- [8] Michal Greguš, Eleonóra Beňová, Michal Greguš ml.: *Strategic Role of Information Systems in Contemporary Management*, Bratislava, Proceedings of the 10th International Conference of the Society for Global Business and Economic Development (SGBED), August 8 – 11, 2007, Vol. III, pp 1706 – 1711, ISBN-10: 0-9797659-3-5

Ing. Vincent Karovič
Podnikový manažment
FMUK Bratislava 2007

Karovič

Faktory konkurenceschopnosti podniku

EVA KARPISSOVÁ

Anotace

Příspěvek se zabývá vybranými vnitřními a vnějšími faktory konkurenceschopnosti podniku. Rámcově prezentuje hodnocení úrovně těchto faktorů a jejich vliv na konkurenceschopnost a to z hlediska zástupců podnikové sféry. Získané závěry vychází z empirického šetření, které bylo součástí výzkumu „Konkurenceschopnost českých podniků“, který provádí Centrum výzkumu konkurenceschopnosti české ekonomiky.

Klíčová slova

konkurenceschopnost, vnitřní a vnější faktory konkurenceschopnosti

Annotation

This article treats of selected internal and external competitiveness aspects. It generally presents evaluation of these factors and their influence over the competitiveness on the part of business practice. The obtained findings result from the empirical survey that were the part of the survey „Competitiveness of the Czech firms“, that is realized by the Centre of survey of the competitiveness of the Czech economy.

Keywords

competitiveness, internal and external competitiveness factors

ÚVOD

Konkurenceschopnost podniku je dána mnoha různými faktory a lze předpokládat, že úspěšný podnik vykazuje vždy určitou kombinaci těchto faktorů. Budeme ale zřejmě obtížně hledat univerzální kombinaci úrovně těchto faktorů, která by zajistila podniku úspěch na trhu a která by byla platná pro každý podnikatelský subjekt. Pro různá odvětví, pro různě velké podniky a v důsledku možná pro každý podnik bude kombinace aspektů, které jej činí úspěšným, specifická.

Příspěvek prezentuje dílčí výsledky výzkumu, který se zabýval konkurenceschopností českých podniků a byl realizován na reprezentativním vzorku o celkovém počtu 432 podniků. Zástupci praxe v této části dotazování odhadovali, na jaké úrovni je vybraný faktor v jejich podniku, jak si v dané oblasti podnik stojí oproti konkurenci. Dále respondenti uváděli odhad, jak daný faktor ovlivňuje konkurenceschopnost konkrétně v jejich podniku.

Je dobré zde připomenout, že odpovědi této části výzkumu vyjadřují vždy subjektivní názor respondenta.

1 VNITŘNÍ FAKTORY

Nejprve se zaměřím na vnitřní faktory, tedy ty, které má podnik možnost ovlivnit, neboť se nalézají uvnitř podniku, tvoří jeho součást. Vybranými zkoumanými faktory byly:

- 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
- Cenění jména (značky) firmy

Ke každému vyjmenovanému faktoru byly zkoumány dvě základní otázky.

Bylo zjišťováno, jak daný podnik hodnotí úroveň daného faktoru konkurenceschopnosti ve svém podniku v porovnání s konkurenty. Respondenti odpovídali na škále „výrazně nižší“ až „výrazně vyšší“.

Dále respondent odhadoval, jaký vliv má úroveň daného faktoru na konkurenceschopnost podniku. Bylo možné zvolit odpovědi na škále „silně negativní vliv“ až „silně pozitivní vliv“.

1.1 INOVAČNÍ AKTIVITA

Inovační aktivita je nejvyšším počtem podniků vnímána jako srovnatelná nebo vyšší ve srovnání s konkurenty daného podniku. Odpovědělo tak v součtu přes 80% respondentů. Jen necelých 20 % podniků přiznává mírně či výrazně nižší úroveň tohoto faktoru ve svém podniku oproti konkurenci.

Přes 40 % podniků vnímá vliv tohoto faktoru na konkurenceschopnost jako mírně pozitivní, dále pětina podniků uvádí výrazný pozitivní vliv inovační aktivity na konkurenceschopnost. Necelá pětina podniků uvádí nulový dopad a zhruba stejná část respondentů udává, že v jejich podniku má tento faktor spíše negativní dopad na konkurenceschopnost podniku.

Souhrnně lze tedy říci, že inovační aktivita je faktorem, jehož úroveň vnímají respondenti ve svých podnicích poměrně optimisticky a jehož vliv na konkurenceschopnost je viděn převážně pozitivně.

1.2 PŘIZPŮSOBENÍ SE POŽADAVKŮM ZÁKAZNÍKA

Dalším zkoumaným faktorem byla flexibilita podniku vůči požadavkům zákazníků.. Je znát, že se podniky cítí být v této oblasti poměrně silnými, neboť polovina respondentů se domnívá, že flexibilita jejich podniku je mírně vyšší ve srovnání s konkurencí a dále téměř čtvrtina dotázaných vnímá úroveň tohoto faktoru dokonce jako výrazně vyšší oproti konkurenci. Zhruba pětina přiznává srovnatelnou úroveň flexibility v daném podniku ve srovnání s konkurencí. Nižší pružnost v reakci na přání zákazníka přiznává jen malé procento podniků.

Schopnost reagovat pružně na přání zákazníka je faktorem, jehož dopad na konkurenceschopnost je respondenty poměrně jednoznačně vnímán jako pozitivní. Toto zjištění zřejmě není velkým překvapením, nicméně je třeba podotknout, že oproti většině ostatních faktorů, zde je patrný výraznější a jednoznačnější příklon k tomuto tvrzení. Žádný nebo negativní vliv flexibility podniku na jeho konkurenceschopnost uvádí jen necelá pětina dotazovaných.

Podniky tedy vykazují poměrně vysoké sebevědomí v oblasti přizpůsobování se přáním zákazníků a spatřují v tomto svém aspektu jednoznačně faktor, který přispívá k jejich úspěšnosti.

1.3 KVALITA PRODUKCE

V otázce kvality produkce si opět respondenti poměrně věří, neboť téměř všichni dotázaní uvádí stejnou nebo vyšší úroveň kvality produkce oproti konkurenci. Více než 40 % respondentů se domnívá, že kvalita jejich produkce je na stejné úrovni jako konkurenční výroba a přes 50% respondentů uvádí vyšší úroveň kvality ve srovnání s konkurencí.

Téměř tři čtvrtiny respondentů uvádí pozitivní vliv kvality produktů na konkurenceschopnost podniku. Necelá čtvrtina podniků uvádí, že kvalita produktů nemá v jejich případě dopad na konkurenceschopnost. Zanedbatelná část respondentů udává negativní dopad tohoto faktoru na úspěšnost podniku.

Kvalita produkce je také faktor, ve kterém se podniky cítí být poměrně silnými a uvědomují si pozitivní dopad tohoto aspektu na konkurenceschopnost.

1.4 NÁKLADY NA PRACOVNÍ SÍLU A OSTATNÍ NÁKLADY

Nejvyšší počet respondentů – přes 40% zkoumaného vzorku - uvedlo přibližně stejné náklady na pracovní sílu ve srovnání s konkurencí. Dále jsou často udávány mírně nižší a mírně vyšší náklady na práci, každou z těchto možností zvolila zhruba čtvrtina dotazovaných..

Zhruba třetina respondentů se domnívá, že náklady na pracovní sílu nemají vliv na konkurenceschopnost. Jen o málo menší část respondentů uvádí mírně pozitivní vliv a pětina naopak mírně negativní vliv.

Dalším zkoumaným faktorem byly ostatní náklady. Zde bylo zastoupení jednotlivých odpovědí velmi obdobné jako v případě nákladů na práci. Polovina podniků tedy hodnotí i tyto náklady ve svém podniku na zhruba stejné úrovni ve srovnání s konkurencí a ostatní respondenti zhruba stejnoměrně udávají mírně vyšší a mírně nižší náklady na práci oproti konkurenci.

Také faktor ostatní náklady nemá, dle zhruba poloviny respondentů, žádný vliv na konkurenceschopnost podniku. Ostatní respondenti vnímají aspekt ostatních nákladů vůči konkurenceschopnosti mírně pozitivně a jiní mírně negativně.

Respondenti se tedy poměrně shodují na odhadu, že náklady na práci i ostatní náklady jsou v jejich podniku zhruba ve stejné výši jako u konkurenčních subjektů. Tento faktor nejčastěji nemá vliv na konkurenceschopnost nebo je tento dopad jen mírný.

1.5 KVALIFIKACE PRACOVNÍKŮ

Polovina podniků hodnotí kvalifikaci svých zaměstnanců jako srovnatelnou s konkurenčními subjekty. Třetina dotazovaných se domnívá, že tento faktor je v jejich podniku na mírně vyšší úrovni ve srovnání s konkurencí.

Uvedeným rozložením odpovědí odpovídá i následné hodnocení vlivu kvalifikace pracovníků na konkurenceschopnost podniků. Nicméně poměrně zajímavě vyznívá skutečnost, že zhruba 40 % dotázaných uvedlo, že kvalifikace pracovníků nemá v daném podniku vliv na konkurenceschopnost. Dalo by se to vysvětlit tím, že se ve zkoumaném vzorku jedná o výrobní podniky. Téměř 40 % respondentů uvádí mírně pozitivní dopad tohoto faktoru na konkurenceschopnost.

1.6 PÉČE O ZÁKAZNÍKY

V oblasti péče o zákazníky se podniky hodnotí poměrně kladně. Jen zhruba 10 % podniků vnímá úroveň svojí péče o zákazníka na nižší úrovni v porovnání s konkurencí. Téměř 40 % respondentů hodnotí tuto oblast ve svém podniku jako srovnatelnou s jinými subjekty a přibližně stejné procento podniků hodnotí péči o zákazníky jako mírně vyšší oproti konkurenčním subjektům. Poměrně hodně respondentů – necelá pětina - vnímá úroveň péče o klienty ve svém podniku na výrazně vyšší úrovni ve srovnání s konkurencí.

Bylo možné předpokládat, že faktor péče o zákazníky bude hodnocen jako kladně ovlivňující konkurenceschopnost organizace. K tomuto se přiklonilo celkem 65 % respondentů, z nichž větší část udává mírný vliv a zbylé podniky udávají silně pozitivní vliv. Žádný vliv faktoru péče o zákazníky na konkurenceschopnost nezaznamenává čtvrtina podniků. Zhruba 10 % respondentů vnímá dopad tohoto faktoru na konkurenceschopnost jako negativní.

1.7 PŘÍSTUP K FINANČNÍM ZDROJŮM

Nejvíce respondentů – zhruba třetina - hodnotí přístup svého podniku k finančním zdrojům jako srovnatelný s konkurencí. Zhruba jedna čtvrtina respondentů uvádí lepší přístup ke zdrojům a dále necelá pětina podniků posuzuje svoje možnosti získání financí dokonce jako výrazně lepší ve srovnání s konkurencí. Zhruba pětina podniků uvádí spíše horší přístup k financím ve srovnání s konkurencí.

Posuzování vlivu tohoto faktoru na konkurenceschopnost opět víceméně odpovídá předchozím výsledkům, koresponduje tedy s hodnocením úrovně tohoto faktoru v podniku. Největší část podniků, zhruba třetina, se domnívá že tento faktor nemá vliv na konkurenceschopnost, což zhruba odpovídá počtu podniků, které udávají, že mají stejné šance v této oblasti jako konkurence. Další třetina respondentů udává mírně pozitivní vliv, což opět zhruba odpovídá počtu podniků, které mají subjektivně přístup k financím o něco lepší než konkurence.

1.8 JMÉNO FIRMY

Z odpovědí je patrné, že podniky převážně hodnotí jméno (značku) svého podniku jako kladně vnímané. Více než polovina podniků se domnívá, že jméno jejich podniku je ceněno mírně nebo výrazně více než jména či značky konkurenčních subjektů. Zhruba třetina dotázaných si myslí, že jméno jejich podniku je ceněno přibližně stejně jako konkurenčních subjektů.

Jak bylo řečeno výše, velká část respondentů se domnívá, že jméno jejich podniku je vnímáno kladně. Je zřejmé, že tato skutečnost bude mít pozitivní vliv na konkurenceschopnost, což uvádí přes 60 % dotázaných, z toho 44,3 % přiznává mírný vliv a 17 % respondentů uvádí dokonce silně pozitivní působení jména podniku na jeho konkurenceschopnost. Ve 25,4 % podniků jméno žádným způsobem neovlivňuje úspěšnost podniku. Zhruba 13 % se domnívá, že jejich jméno či značka působí dokonce negativně na jejich konkurenceschopnost.

2 VNĚJŠÍ FAKTORY

Dále se budeme věnovat vnějším faktorům, tedy takovým aspektům podnikání, které působí na podnik z vnějšku a podnik nemá možnost je ovlivnit nebo je tato možnost jen omezená, nepřímá. Vybranými faktory byly v tomto případě následující:

- Konkurenční boj
- Vyjednávací síla odběratele a dodavatele
- Zájem vstoupit do pracovního poměru v daném podniku
- Korupce v prostředí
- Podpora státních orgánů a orgánů veřejné správy

V této souvislosti byly opět zjišťovány dvě záležitosti.

Nejprve respondenti uváděli, jak vnímají vyjmenované exogenní faktory konkurenceschopnosti v prostředí, kde působí jejich podnik. Dotazovaní vybírali z odpovědí „velmi nízký(á)“ až „velmi vysoký(á)“. Dále respondenti uváděli, jaký vliv má úroveň daného faktoru na konkurenceschopnost podniku. Byly nabídnuty odpovědi na škále „silně negativní vliv“ až „silně pozitivní vliv“.

2.1 KONKURENČNÍ BOJ

Byl zjištěn velmi jednoznačný příklon ke skutečnosti, že konkurenční boj na trzích je výrazný. Celkově přes 80 % podniků hodnotí konkurenční boj na trhu jako vysoký nebo dokonce velmi vysoký. Téměř 16 % dotázaných se domnívá že na příslušném trhu je konkurenční boj střední.

Dále respondenti hodnotili vliv tohoto faktoru na konkurenceschopnost a zde se lze všimnout velmi zajímavého rozložení četností odpovědí. Zatímco u hodnocení ostatních faktorů byla znát tendence respondentů více či méně se přiklánět ke „zlatému středu“, nyní je rozložení četností odlišné. Nejčastěji byly voleny dvě - proti sobě stojící - odpovědi. Nejvíce se respondenti přiklánějí k mírně pozitivnímu vlivu konkurenčního boje a dále pak k mírně negativnímu vlivu. Každá z těchto možností byla volena necelými 40 % respondentů. Velký konkurenční boj je tedy částí podniků vnímán jako pozitivum a jinou částí respondentů je vnímán naopak spíše negativně. Toto odlišné vnímání může být zapříčiněno mnoha faktory, důležitá je např. současná úspěšnost podniku na trhu apod. Roli zde jistě hraje i subjektivní posouzení celé situace respondentem, někdo může vnímat velký konkurenční boj na trhu jako výzvu a jiný jako hrozbu.

2.2 VYJEDNÁVACÍ SÍLA ODBĚRATELŮ A DODAVATELŮ

Vyjednávací síla odběratelů je poměrně jednoznačně vnímána jako vysoká, což uvádí téměř tři čtvrtiny respondentů. Ostatní podniky pak uvádějí střední vyjednávací sílu odběratele. U tohoto zkoumaného faktoru se také objevily poměrně zásadní rozdíly v hodnocení podniků zpracovatelského průmyslu na jedné straně a stavebních podniků na straně druhé. Poměrně zřetelně se projevila skutečnost, že v podnicích zpracovatelských je vyjednávací síla odběratelů vysoká, zatímco ve stavebnictví je spíše střední.

V otázce vlivu tohoto faktoru na konkurenceschopnost jsme dospěli k obdobně zajímavým výsledkům jako u zkoumání hodnocení vlivu konkurenčního boje. Zhruba třetina podniků hodnotí vliv vyjednávací síly odběratelů spíše negativně, asi čtvrtina jej pak hodnotí naopak spíše pozitivně a čtvrtina respondentů uvádí, že tento faktor nemá vliv na konkurenceschopnost.

Zkoumáme-li naopak vyjednávací sílu dodavatelů, pak vypadá rozložení odpovědí poněkud odlišně. Více než polovina respondentů se shodla na střední vyjednávací síle dodavatelů.

Čtvrtina vzorku pak hodnotí sílu dodavatele jako vysokou. Nízkou vyjednávací sílu dodavatelů konstatovalo zhruba 10 % podniků.

Nejčastěji podniky nepozorují vliv vyjednávací síly dodavatelů na konkurenceschopnost. Dále čtvrtina podniků vnímá mírně negativní vliv síly dodavatelů na konkurenceschopnost a čtvrtina naopak udává mírně pozitivní vliv.

2.3 ZÁJEM VSTOUPIT DO PRACOVNÍHO POMĚRU

Více než polovina respondentů uvádí střední míru zájmu pracovat v jejich podniku. Nízký zájem o práci v daném podniku přiznává pětina respondentů. Naproti tomu pětina respondentů se domnívá, že jejich podnik je z hlediska pracovních příležitostí atraktivní a zájem o práci je tedy vysoký.

Vliv tohoto faktoru na konkurenceschopnost je hodnocen převážně mírně pozitivně nebo mírně negativně, vůbec nejčastěji ale dotázaní nepozorují výrazný dopad tohoto faktoru na konkurenceschopnost podniku.

2.4 KORUPCE

V otázce korupce je zřetelný klesající trend četností odpovědí od velmi nízké korupce po velmi vysokou korupci v prostředí. Velmi nízkou nebo nízkou korupci udává souhrnně přes 60 % dotazovaných. Asi pětina udává střední korupci. Vysokou či velmi vysokou korupci zaznamenává necelá pětina respondentů.

U tohoto faktoru se vyskytují rozdíly v odpovědích mezi jednotlivými obory činnosti. Podniky zpracovatelského průmyslu hodnotí nejčastěji korupci jako velmi nízkou nebo nízkou. Naproti tomu stavební podniky nejčastěji uvádějí střední a vysokou míru korupce v prostředí. Lze tedy vyčíst zřetelné vnímání vyšší korupce v oboru stavebnictví oproti zpracovatelskému průmyslu.

Dochází zde k poměrně výrazné shodě respondentů na skutečnosti, že korupce v prostředí nemá žádný vliv na konkurenceschopnost daného podniku. Uvedlo to přes polovinu dotazovaných. Necelá třetina podniků uvádí negativní vliv tohoto faktoru na konkurenceschopnost. Toto lze chápat tak, že tyto podniky působí v prostředí, kde, chtějí-li být úspěšné, je třeba vynakládat určité finanční zdroje na získávání zakázek apod. Pokud tyto zdroje vynaložit nechtějí, pak je jejich konkurenceschopnost snížena. Zhruba desetina respondentů uvádí naopak pozitivní vliv korupce na konkurenceschopnost.

Dále bylo opět analyzováno rozložení odpovědí v rámci skupin vytvořených dle oboru činnosti. Negativní vliv tohoto faktoru pocítují zejména podniky stavební, podniky zpracovatelského průmyslu toto konstatují méně často. To samozřejmě koresponduje i s poněkud odlišnými odpověďmi těchto dvou odvětví na úroveň korupce v prostředí.

2.5 PODPORA STÁTNÍCH ORGÁNŮ A PODPORA MÍSTNÍCH ORGÁNŮ VEŘEJNÉ SPRÁVY

Posledními zkoumanými faktory byly podpora státních orgánů a podpora orgánů veřejné správy. Rozložení odpovědí je u těchto dvou aspektů do jisté míry obdobné. Podniky zde vyjádřily velmi jednotně názor, že podpora státních orgánů je velmi nízká nebo nízká. Celkově se přes 80 % respondentů domnívá, že podpora státu je nedostatečná.

Podpora orgánů veřejné správy je vnímána obdobně, přesto lze konstatovat o něco lepší hodnocení tohoto faktoru oproti předchozímu. Nejvíce respondentů se opět domnívá, že je podpora velmi nízká, zastoupení této odpovědi ale již není tak vysoké. Dále respondenti konstatovali, v téměř shodném procentuálním zastoupení- vždy zhruba čtvrtina respondentů, že se jim podpora veřejné správy zdá nízká nebo střední.

Podniky se poměrně výrazně shodují na domněnce, že míra státní podpory nemá žádný vliv na jejich konkurenceschopnost. Ve více než 40 % podniků je ale vliv podpory státních orgánů vnímán jako negativní, zatímco u podpory veřejné správy se tato odpověď objevuje o něco méně. Pozitivní vliv státní podpory spatřuje jen asi desetina podniků, u podpory veřejné správy je analogicky pozitivní dopad zmiňován častěji – asi ve 20 % odpovědí.

ZÁVĚR

Příspěvek se z určitého úhlu zabývá vybranými faktory podnikání, které mohou ovlivnit úspěšnost daného podnikatelského subjektu a představuje závěry výzkumu Konkurenceschopnost českých podniků.

V části, která se zabývala analýzou vybraných faktorů, respondenti hodnotili vždy úroveň příslušného faktoru a jeho vliv na konkurenceschopnost podniku. Míra zodpovězení byla u těchto otázek poměrně vysoká. U otázek, ve kterých respondenti hodnotili úroveň vybraných aspektů, se procento zodpovězených pohybovalo kolem 98 %. Otázky, ve kterých dotazovaní hodnotili vliv faktorů na konkurenceschopnost, byly zodpovězeny průměrně v 95 %.

Respondenti se často přiklánějí k odpovědím ze středu nabízeného spektra, krajní odpovědi byly voleny v menší míře. Často tedy dotazovaní uvádí srovnatelnou úroveň vnitřních faktorů ve srovnání s konkurencí a střední míru vnějších faktorů. Krajní odpovědi měly vysoké zastoupení jen v malém množství otázek.

Každá otázka byla jednak zkoumána jako celek, dále byly zjišťovány rozdíly v rozložení odpovědí v rámci skupin podniků rozdělených dle oboru činnosti, dle velikosti a právní formy. Nutno poznamenat, že většinou nebyly zjištěny výrazné rozdíly v odpovědích v rámci takto vytvořených skupin.

Je třeba si uvědomit, že vyjadřování se daného respondenta k faktorům konkurenceschopnosti je ovlivněno řadou činitelů. Dotazovaný vnímá situaci různorodě podle toho, jak silný je jeho

podnik v současnosti, jaké má postavení na trhu, jaký je podíl lidské práce v podniku atd. Těchto aspektů je skutečně mnoho. Je třeba zmínit i subjektivní náhled konkrétního tazatele na úroveň příslušných faktorů a jejich vliv na konkurenceschopnost.

Tento příspěvek odráží výsledky daného výzkumu jen velmi zjednodušeně, kompletní a podrobně zpracované výsledky je možné najít v literatuře [1].

LITERATURA

- [1] Konkurenční schopnost podniků (Primární analýza výsledků empirického šetření). 1. vyd. Brno : Centrum výzkumu konkurenční schopnosti, Ekonomicko-správní fakulta, Masarykova univerzita Brno, 2007. od s. 43-81, 39 s. CVKS. ISBN 978-80-210-4456-2

Ing. Eva Karpissová
KPH ESF MU v Brně
Lipová 41a
612 00 Brno
tel.: +420549497870
karpissova@econ.muni.cz

Význam zákazníka jako stakeholdera a ISO 9000:2001

ALENA KLAPALOVÁ

Anotace

V příspěvku je prezentována část výsledků průzkumu Centra výzkumu konkurenční schopnosti České republiky týkající se vztahu mezi vnímaným významem zákazníka jako jednoho ze stakeholderů podniku a existencí certifikace systému managementu kvality ISO 9000:2001, ve kterém patří zaměření se na zákazníka mezi jednu z osmi základních zásad managementu kvality.

Klíčové slova

zákazník, stakeholder, systém managementu kvality, excellence, ISO 9000: 2001

Annotation

Paper presents some survey results concerning the competitiveness of the Czech enterprises, concretely the relationship of the customer perception as the very important stakeholder and the existence of ISO 9000:2001 certificate. The reason of this hypothetical relationship lies in the one of eight basic principles of ISO 9000 which means the customer focus implementation

Keywords

customer, stakeholder, quality management system, ISO 9000: 2001

ÚVOD

Příspěvek prezentuje část výsledků rozsáhlého empirického šetření zaměřeného na vybrané oblasti existence a činnosti podniků, které mohou sehrávat významnou roli při hodnocení konkurenceschopnosti. Empirické šetření je součástí výzkumu konkurenceschopnosti, který od roku 2005 realizuje Centrum výzkumu konkurenční schopnosti českých podniků Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity v Brně. Problematika vybraná pro tento příspěvek je zúžená na získané výsledky šetření, týkající se vnímání významu zákazníka jako jednoho z primárních a pro současné a budoucí působení podniku nezbytných stakeholderů podniku a existence certifikátu ISO 9000:2001. ISO 9000: 2001 patří mezi nejvýznamnější mezinárodní normy, resp. soubor norem, prostřednictvím kterých podniky vytváří systém managementu kvality. Normy se opírají o osm základních zásad, přičemž jednou z nich je také zaměření se na zákazníka. Ústřední myšlenkou tohoto příspěvku, kterou lze nazvat také

výzkumnou hypotézou je, že podniky, které jsou držitelé certifikátu ISO 9001 nebo 9004:2001¹ považují zákazníka za velmi důležitého stakeholdera.

1 METODIKA ŠETŘENÍ

Empirické šetření bylo prováděno vyškolenými tazateli v letních měsících roku 2007 a reprezentativní vzorek představoval 432 podniků s počtem zaměstnanců 50 a více, které mají sídlo v České republice, jejich právní forma je akciová společnost nebo společnost s ručením omezeným a z odvětvového hlediska patří do sekce C až K podle Odvětvové klasifikace ekonomických činností². Dotazník, který sloužil jako nástroj při osobním dotazování manažerů v podnicích, tvořilo 240 základních otázek. Pro tento příspěvek jsou vybrány pouze ty otázky, které jsou relevantní pro naplnění tématu příspěvku. V rámci dotazování proběhl řízený rozhovor mezi tazatelem a respondentem. Odpovědi byly zpracovány prostřednictvím softwaru SPSS a programu Excel.

2 VÝSLEDKY ŠETŘENÍ

Ačkoliv se v současnosti může zdát téměř samozřejmé, že zákazník bude patřit mezi nejvíce „favorizované“ zájmové skupiny, v reálné praxi tomu tak být nemusí. Nicméně, dotazníkové šetření potvrdilo předpoklad, že zákazník bude uveden většinou podniků jako pro podnik vysoce důležitá zájmová skupina. Znamku 5 s tímto hodnocením uvedla téměř ¾ oslovených podniků (tedy 310 respondentů), od kterých se podařilo získat odpověď. Z celého šetřeného souboru se přitom v případě této otázky nevyjádřil pouze jeden respondent. Konkrétní údaje jsou uvedeny v tabulce č. 1 a v grafu č. 1.

Tab. č. 1 Důležitost zákazníka jako stakeholdera pro podnik

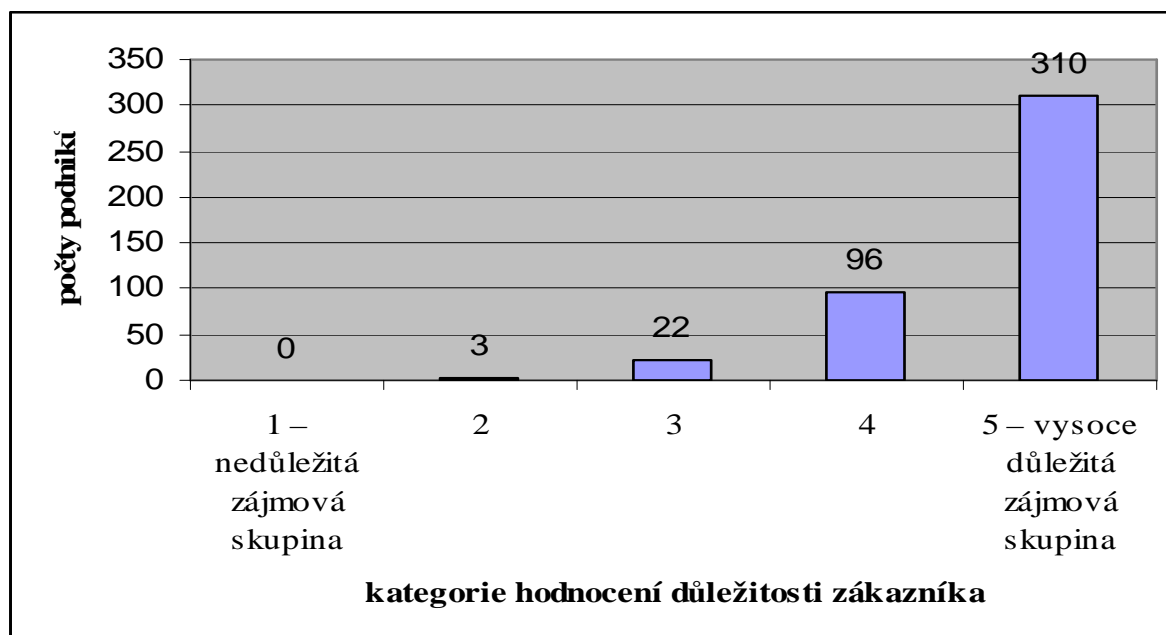
Důležitost zákazníka jako stakeholdera pro podnik	odpovědi	
	absolutně	relativně
1 – nedůležitá zájmová skupina	0	0 %
2	3	0,7%
3	22	5,1%
4	96	22,3%
5 – vysoce důležitá zájmová skupina	310	71,9%
celkem	431	100%

Zdroj: empirické šetření. Zpracováno autorkou

¹ Viz struktura souboru norem ISO EN ČSN 9000:2001. Mimo jiné např. v NENADÁL, J., a kol., 2004.

² Blíže SVOBODA, M. In BLAŽEK, L. a kol., 2007

Graf č. 1 Důležitost zákazníka jako stakeholdera pro podnik



Zdroj: empirické šetření. Zpracováno autorkou

Respondenti ovšem mohli také další stakeholdery ve výčtu ohodnotit stejnou známkou, jinými slovy i jiné stakeholdery mohli označit jako vysoce důležitou zájmovou skupinu. Při vyhodnocení dvou stakeholderů, u kterých respondenti uváděli známku 5 nejvíce podniků dalo toto hodnocení vedle zákazníků také vlastníkům (téměř polovina ze zkoumaného vzorku), méně než jedna třetina (cca 32%) považuje zaměstnance za stejně důležité jako zákazníky a necelá jedna čtvrtina (22%) hodnotí stejným způsobem dodavatele. Konkrétní čísla jsou uvedeny v tabulce č. 2.

Tab. č. 2 Hodnocení dvou stakeholderů jako vysoce důležitých zájmových skupin

	Zákazníci jako vysoce důležitá zájmová skupina	
	odpovědi absolutně	odpovědi relativně (z celkového počtu odpovědí)
Vlastníci –jako vysoce důležitá zájmová skupina	213	49,7% (429)*
Zaměstnanci –jako vysoce důležitá zájmová skupina	136	31,6% (431)
Dodavatelé –jako vysoce důležitá zájmová skupina	94	21,9% (430)
Věřitelé–jako vysoce důležitá zájmová skupina	34	8,2% (417)
Stát –jako vysoce důležitá zájmová skupina	21	4,9% (429)
Komunita v okolí podniku –jako vysoce důležitá zájmová skupina	18	4,2% (427)

Zdroj: empirické šetření. Zpracováno autorkou

K certifikátu ISO 9000:2001 směřovaly dvě otázky. Jedna zjišťovala, zda podniky mají v současnosti zaveden systém managementu kvality podle tohoto souboru norem podpořený vlastnictvím certifikátu a druhá zkoumala zájem nebo záměr podniků certifikát získat do jednoho roku od data dotazování. 12 respondentů nezodpovědělo první otázku, nicméně ze získaných odpovědí vyplývá, že více než 86,2% šetřených podniků již disponuje tímto certifikátem. Velký zájem o tento systém managementu kvality podporuje i počet podniků, který usiluje o získání certifikátu v průběhu nejbližších měsíců, kterých je 21. Dohromady až 91,2% z celého vzorku respondentů již má anebo se připravuje na certifikaci. Získané data jsou uvedeny v tab. č. 3 a znázorněny na grafu č. 2.

Tab. č. 3 Existence certifikátu ISO 9000:2001 – současnost a zájem o získání do jednoho roku

odpověď	Existence certifikátu ISO 9000:2001			
	současný stav		cíl získat do jednoho roku	
	absolutně	relativně	absolutně	relativně
ano	362	86,2%	21	16,3%
ne	58	13,8%	108	83,7%
celkem	420	100%	129	100%

Zdroj: empirické šetření. Zpracováno autorkou

* počet získaných odpovědí za danou kategorii celkem

Graf č. 2 Existence certifikátu ISO 9000:2001 – současnost a zájem o získání do jednoho roku



Zdroj: empirické šetření. Zpracováno autorkou

V úvodu příspěvku byl ovšem vysloven jeden předpoklad týkající se vzájemného vztahu mezi vnímání zákazníka jako vysoce důležité zájmové skupiny a existencí certifikátu ISO 9000:2001. Z údajů v tab. č. 4 vidíme, zásadu zaměření se na zákazníka neakceptují zcela všechny podniky, které zmiňovaný certifikát již mají, resp. snaží se o jeho získání. Konkrétně pouze 61% respondentů, kteří dle svého hodnocení označili zákazníka jako vysoce důležitou zájmovou skupinu. Autorka si dovoluje podotknout, že vyhodnocované otázky byly v dotazníku umístěny ve značené vzdálenosti od sebe (důležitost zákazníka jako otázka č. 37 a existence certifikátu či záměr ho získat až jako otázka č. 221). Svým způsobem tak dotazování se na certifikát 9000:2001 může být vnímáno jako kontrolní otázka pozice zákazníka v hodnotové hierarchii stakeholderů u managementu a výsledek do jisté míry ukazuje i na určitou úroveň pochopení podstaty souboru norem systému managementu kvality ISO 9000:2001

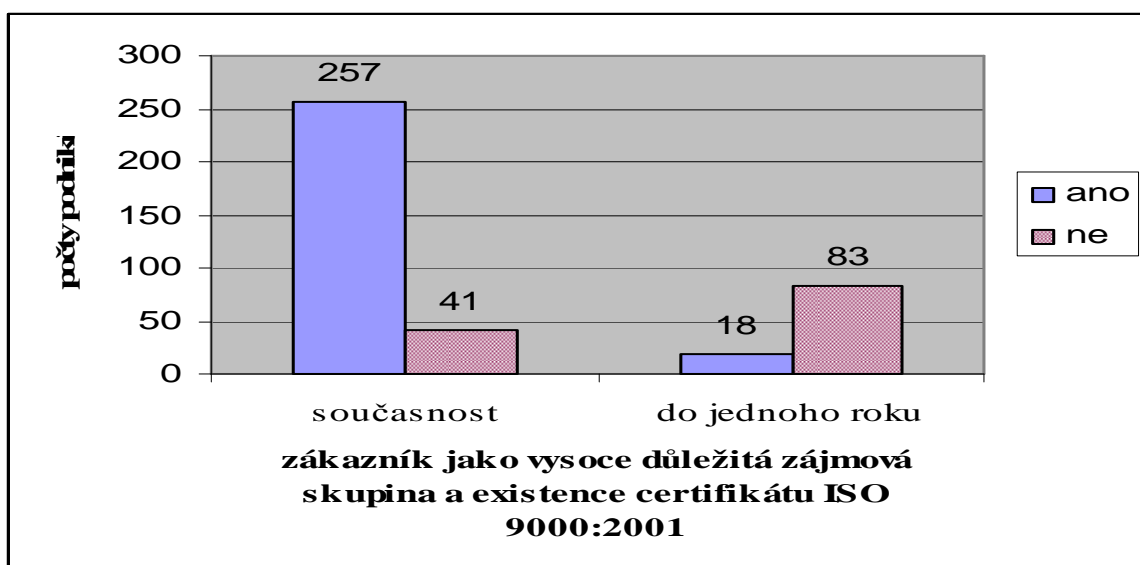
Rozdíl mezi počtem 362 podniků, které vlastní certifikát ISO 9000:2001 a číslem 257 v tab. č. 4, které představuje počet podniků, jenž mají certifikát v současnosti a zároveň vnímají zákazníka jako vysoce důležitého stakeholdera i po připočítání dalších 18 podniků, pro které má zákazník tento význam a hodlají certifikát získat, tvoří 87 podniků, pro které je zákazník poněkud méně důležitou zájmovou skupinou, což není sice počet kritický, ale rozhodně diskuse hodný. 82 podniků uvedlo kategorii 4 na škále 1-5 u hodnocení důležitosti zákazníka a tedy zbývajících 5 podniků posuzuje zákazníka jako ještě méně významného (tyto hodnoty nejsou uvedeny v tabulkách v příspěvku, ale jsou k dispozici v analýzách, jenž provedla autorka. Proč ovšem respondenti zvolili hodnocení důležitosti zákazníka o stupeň nižší z dané nabídky, nelze z odpovědí zjistit. Analyzovaná data jsou znázorněny také graficky v grafu č. 3.

Tab. č. 4 Vztah mezi vnímáním zákazníka jako vysoce důležité zájmové skupiny a existencí certifikátu ISO 9000:2001 v současnosti a v průběhu jednoho roku

Existence certifikátu ISO 9000:2001	Zákazník jako vysoce důležitá zájmová skupina			
	současný stav		cíl získat do jednoho roku	
odpověď	absolutně	relativně	absolutně	relativně
ano	257	86,3%	18	17,8%
ne	41	13,7%	83	82,2%
celkem	298 ¹	100%	101	100%

Zdroj: empirické šetření. Zpracováno autorkou

Graf č. 3 Vztah mezi vnímáním zákazníka jako vysoce důležité zájmové skupiny a existencí certifikátu ISO 9000:2001 v současnosti a v průběhu jednoho roku



Zdroj: empirické šetření. Zpracováno autorkou

ZÁVĚR

Autorka se v příspěvku pokusila upozornit na jednu zajímavost zjištěnou při analýze vybraných odpovědí z velmi rozsáhlého průzkumu faktorů konkurenceschopnosti českých podniků, kterou byla určitá diskrepance mezi v uváděné normě definovanou zásadou a v určitém smyslu „přenesením“ této zásady do praxe, přestože toto přenesení bylo v dotazování uskutečněno pouze na mentální úrovni respondentů. Vzhledem k tomu, že vyhodnocování dotazování bude pokračovat i v průběhu roku 2008, kdy se očekává, že

¹ Ačkoliv zákazníka jako vysoce důležitou skupinu uvedlo 310 respondentů, ne všichni z nich se vyjádřili také k otázce existence certifikátu. Toto je důvod o něco nižšího počtu odpovědí než v tab. č. 1

odpovědi budou spojeny s finančními výsledky měřících hospodářskou úspěšnost podniků¹, pokusí se autorka k tématu vrátit a porovnat uvedené zjištění s těmito měřítky finančního charakteru. Otázkou pro další vyhodnocení bude, zda podniky, které mají certifikát a pro které zákazník je vysoce důležitou zájmovou skupinou, dosahují lepších finančních výsledků než podniky, pro které zákazník není až tak významným stakeholderem a než podniky, které nemají a ani nehodlají certifikát získat. Hlavními důvody zavádění ISO 9000:2001 do praxe, které české podniky (nejenom) v rámci jiných průzkumů uvádí, jsou mimo jiné totiž snaha uspět na trhu a získání konkurenční výhody².

LITERATURA

- [1] BLAŽEK, L. *Závěr*. In: BLAŽEK, L. a kol. *Konkurenční schopnost podniků (Primární analýza výsledků empirického šetření)*. Brno: Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky. Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity, 2007. ISBN 978 – 80 – 210-4456-2.
- [2] KARPIŠSOVÁ, E. *Certifikáty*. In: BLAŽEK, L. (ed.). *Vývojové tendence podniků III. Specifický výzkum Katedry podnikového hospodářství*. Svazek 1. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2007. ISBN 978-80-210-4466-1.
- [3] NENADÁL, J. a kol. *Moderní systémy řízení jakosti - 2.vydání*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 8072610716.
- [4] SVOBODA, M. *Příprava a průběh empirického šetření*. 3. kap. In: BLAŽEK, L. a kol. *Konkurenční schopnost podniků (Primární analýza výsledků empirického šetření)*. Brno: Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky. Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity, 2007. ISBN 978 – 80 – 210-4456-2.

Ing. Alena Klapalová
Katedra podnikového hospodářství
Ekonomicko-správní fakulta
Masarykova univerzita Brno
Tel.: 0042549495203
albra@seznam.cz

¹ BLAŽEK, L. In BLAŽEK, L. a kol., 2007

² KARPIŠSOVÁ, E. In BLAŽEK, L. (ed.), 2007

Perspektívy využívania clusterov pre rozvoj regiónov a národných ekonomík

IVANA KNIEŽOVÁ

Anotácia

Cluster sa vyznačuje geografickou koncentráciou prepojených odvetví a inštitúcií v určitej oblasti. Definovanie pojmu cluster. Prehľad metód používaných k identifikácii clustrov. Používanie pojmu cluster v spojitosti so zvyšovaním konkurencieschopnosti regiónov a aktivitami zameranými na odstraňovanie regionálnej diferenciácie. Prednosti a nevýhody clustrov. Klasifikácia clustrov. Dôvody vzniku clustrov. Samovoľne i strategicky vzniklé clustry. Spájanie podnikov do clustrov. Organizácia clustrov na základe hodnototvorného reťazca. Organizačný vývoj podnikov v podmienkach clustrov.

Kľúčové slová

cluster, kooperácia, nadpodnikové organizačné formy, podnik malý, podnik stredný, odvetvia priemyselné, konkurenciaschopnosť

Annotation

Cluster is typical for geographical concentration of interconnected sectors and institutions in particular area. Definition of a cluster. Summary of methods used to identify clusters. Using a concept of cluster in connection to improving competitiveness in regions and activities related to elimination of regional differences. Advantages and disadvantages of clusters. Classification of clusters. Purpose of cluster establishment. Spontaneously and strategically established clusters. Connecting companies in clusters. Organization of clusters based on value creating chain. Organizational development of companies in cluster conditions.

Keywords

cluster, cooperation, small and medium enterprises, industrial sectors, competitiveness, regions

ÚVOD

Vytváranie clusterov je v súčasnosti základom rastového procesu a budovania regionálneho blahobytu. Namiesto všeobecného prístupu pre zvyšovanie ekonomickej úrovne regiónov, sa prostredníctvom rozvoja činnosti clusterov dosahuje konkrétny špecifický ekonomický rozvoj, ktorý je oveľa efektívnejší. Tento prístup, ktorý už odhalili mnohé krajiny predpokladá efektívne partnerstvo verejného a súkromného sektora. Príkladom môžu byť

štruktúry regionálnych samospráv, ktoré napomáhajú vzniku a rozvoju clusterov a v konečnom dôsledku výraznému ekonomickému rozvoju celého regiónu.

1 STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA DANEJ PROBLEMATIKY

Koncept clusterov nie je nový. Už v roku 1890 poznamenal významný britský ekonóm Alfred Marshall, že priemyslové odvetvia sú často miestne koncentrované a získavajú značné prínosy z externalít, ako sú úspory z rozsahu a prelievaní (spillovers), plynúcich z týchto koncentrácií. Tieto externality vznikajú z:

- prilákania a rozvoja súvisiacich priemyslových odvetví poskytujúcich špecializované vstupy a služby (vrátane výrobcov špeciálnych zariadení pre daný priemysel)
- vytvorenie zásoby špecializovaných pracovných síl so všetkými zručnosťami, znalosťami a know-how potrebnými pre daný priemysel
- šírenie myšlienok, znalostí a technického pokroku medzi podnikmi v rámci odboru
- vytvorenie „priemyslovej atmosféry“ s množinou formálnych a neformálnych pracovných praktík, zvykov, tradícií, sociálnych hodnôt a špecializovaných inštitúcií, ktoré umožňujú danému priemyslu aby sa inovoval a efektívne fungoval

Rozvoj týchto zdrojov (napr. schopností, znalostí, dodávateľov, špecializovaných inštitúcií) je možný práve na základe kritického množstva dosiahnutého v dôsledku geografickej koncentrácie konkrétneho priemyslu.

Marshallova analýza sa týkala koncentrácií priemyslu vytvorených v priebehu priemyslovej revolúcie. Mnoho z nich dnes stále existuje. Avšak i priemyslové sektory vytvorené v priebehu 20. storočia a dokonca najnovšie priemyselné odvetvia, ako napr. tie, ktoré sú založené na digitálnych médiách a technológiách, sú príkladom silných miestnych koncentrácií.

2 DEFINÍCIA CLUSTEROV

Od vzniku prelomovej knihy Michaela Portera „Konkurenčná výhoda národov“ v roku 1990 sa objavilo mnoho definícií clusterov, ale väčšina z nich má podobné rysy;

Porter poskytol v roku 1998 aktualizovanú definíciu v článku v časopise Harvard Business Review „Clustery a nová ekonomika súťaže“:

„Clustery sú miestne koncentrácie vzájomne prepojených firiem a inštitúcií v konkrétnom odbore. Clustery zahŕňajú skupinu vzájomne previazaných priemyslových odvetví a ďalších subjektov dôležitých pre hospodársku súťaž. Obsahujú napr. dodávateľov špecializovaných vstupov, ako sú súčasti, stroje a služby, a poskytovateľov špecializovanej infraštruktúry. Clustery sa často rozširujú smerom nadol k odbytovým kanálom a zákazníkom, a do strán

k výrobcam komplementárnych produktov a spoločnostiam v priemyslových odvetviach príbuzných z hľadiska schopností, technológií alebo spoločných vstupov. Veľa clusterov tiež zahŕňa vládne i iné inštitúcie – ako napríklad univerzity, normotvorné agentúry, výskumné tímy či obchodné asociácie – ktoré poskytujú špecializované školenia, vzdelávanie, informácie, výskum a technickú podporu.

3 ROZDELENIE CLUSTEROV

V odbornej literatúre sú definované dva typy clusterov a síce:

- Clustery založené na hodnotovom reťazci

Clustery založené na hodnotovom reťazci sú všeobecne definované sieťou dodávateľských väzieb. Napríklad automobilový cluster je obvykle vybudovaný okolo hodnotového reťazca spájajúceho výrobcu automobilov s jeho dodávateľmi, ktorí môžu byť spojení s výrobcami špecializovaných priemyslových zariadení, elektroniky, plastov, gumy a textilu. Podpora tohto druhu clusteru sa zmeriava na sektory a ich nižšie úrovne pozdĺž celého hodnotového reťazca v závislosti na jeho konkrétnych potrebách.

- Clustery založené na kompetenciách

Cluster založený na kompetenciách sa sústreďí na konkrétne oblasti technickej expertízy alebo kompetencie v regióne, ako sú napríklad výskumné alebo vzdelávacie schopnosti. V tomto type clusteru sa nejedná o kľúčové dodávateľské väzby v rámci daného sektoru ale o aplikáciu samotných znalostí a expertízy často naprieč veľmi odlišnými hospodárskymi aktivitami. Príkladom takéhoto clusteru by mohli byť informačné technológie a software, ktorých geografická koncentrácia môže byť zrejma, avšak aplikácia a klienti pre tieto oblasti sú veľmi rôznorodé.

4 PRÍNOS CLUSTEROV

Clustery zlepšujú konkurencieschopnosť, čo vedie k zlepšeniu výkonnosti podnikania tromi spôsobmi:

- zvýšenú produktivitu na základe lepšieho prístupu k špecializovaným dodávateľom, schopnostiam a informáciám
- väčší dôraz je kladený na inovácie, nakoľko je zdôrazňovaná potreba zdokonaľovania sa v procese výroby.
- akonáhle raz cluster vznikne, začne sa rozrastať v dôsledku vytvárania nových firiem a príchodu nových dodávateľov

Úspešné clustery ponúkajú zúčastneným spoločnostiam veľa konkrétnych prínosov:

- Cluster poskytuje podnikom príležitosť dosiahnuť kritického množstva v kľúčových oblastiach, čo im prináša úspech, ktorý by nebol možný, keby pracovali izolovane. Spolupracou môžu firmy otvárať nové trhy a znižovať náklady.
- Cluster môže združovať firmy z rôznych článkov hodnotového reťazca. Umožňuje tak menším firmám aby sa špecializovali a umožňuje im spolupracovať pri konkurencii proti väčším vertikálne prepojeným firmám. Práca s väčšími spoločnosťami však poskytuje menším firmám mechanizmus prístupu k medzinárodným sieťam všetkých spoločností v clustery.
- Táto rivalita totiž podporuje vo firmách inovácie, pomocou ktorých sa snažia zlepšiť efektivitu a konkurencieschopnosť, aby sa udržali „v stáde“.
- To nastáva v dôsledku blízkosti firiem silných väzieb medzi nimi a vysokou konkurenčnou podstatou clusteru.
- Pomocou networkingu sú menšie firmy schopné ovplyvňovať udalosti a lobovať u vlády za zlepšenie služieb a infraštruktúry.
- Vďaka viditeľnosti clusteru, ako aj vďaka nákladovej efektívite a vyššej návratnosti investícií, ktoré predstavuje cluster, sú tieto investície jednoduchšie zdôvodniteľné. Špecializovaná infraštruktúra by mohla zahŕňať zakladanie miestnych školiacich stredísk, technologických inštitútov, vládou podporovaného výskumu a vývoja či zaistenie nákladného výrobného zariadenia potrebného pre miestny priemysel.
- Viditeľnosť a dôležitosť clusteru môže tiež podnietiť reakciu akademických inštitúcií k vytváraniu partnerstiev s miestnym priemyslom. Čo je dôležitejšie, vznik clusteru môže poskytnúť podnikom, ktoré si obvykle konkurujú, neutrálne fórum pre zdieľanie spoločných problémov či možností bez obmedzenia ich schopnosti konkurovať.

LITERATÚRA

- [1] *Klastrová studie v Moravskoslezském kraji*, Zjištění a doporučení, PE International, říjen 2002
- [2] SKOKAN, K.: *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. Ostrava: Repronis, 2003. 160 s. ISBN 80-7329-059-6.
- [3] A Practical Guide to Cluster Development – Department of Trade and Industry, UK – 2003 (www.dti.gov.uk/clusters)
- [4] Creating Smart Clusters. A guide to Cluster Strategies in less developed regions; European Union Regional Innovation Strategies – Stuart Rosenfeld April 2002 (http://www.europa.eu.int/comm/regional_policy/innovation/pdf/guide_rosenfeld_final.pdf)
- [5] The Cluster Initiative Greenbook; Solvell, Lingqvist, Ketels; Září 2003 (<http://www.competitiveness.org/article/articleview/108/1/3/The%20Greenbook>)
- [6] UK Department of Trade and Industry www.dti.gov.uk/clusters
- [7] Scottish forestry cluster www.forestryscotland.com
- [8] French Industrial Districts Club www.districts-industriels.com

- [9] Italian Industrial Districts Club www.clubdistretti.it
- [10] Telematics Valley Cluster, western Sweden www.telematicsvalley.org
- [11] Sweden's national programme for cluster development www.visanu.se
- [12] The Cluster Whitebook www.iked.org/Whitebook.pdf
- [13] OECD, Paris www.oecd.org/dataoecd/54/26/17942708.pdf
- [14] OECD, Vienna www.unido.org/en/doc/4297

Ing. Ivana Kniežová
Orchideová 15
821 07 Bratislava
tel: 0905 381 209
ivakniezo@yahoo.com

Informační zdroje používané ve finanční analýze

ALOIS KONEČNÝ, JAROSLAV SEDLÁČEK

Anotace

Předmětem příspěvku „Informační zdroje používané ve finanční analýze“ je popis zdrojů informací v podniku i mimo něj. Tomuto popisu jsem se věnoval nejprve, včetně členění podle původu a podle typu. V další části jsem se zabýval účetní závěrkou jako hlavním zdrojem účetních informací. Na závěr jsem naznačil možná omezení vypovídací schopnosti finančních výkazů.

Klíčová slova

informace, finanční výkazy, účetní závěrka, finanční analýza

Annotation

The goal of the entry “The information sources used in financial analysis” is depiction of origin of information in company and outside too. This I described at first, including origin and sort segmentation. In the next part I dealt with final accounts as a main source of accounting information. At the end I suggested possible constraints of testify ability of financial statements.

Keywords

information, financial statements, final accounts, financial analysis

Cíl a metodika

Cílem tohoto příspěvku je shrnout zdroje informací používané při finanční analýze i při řízení podnikatelského subjektu obecně. V příspěvku je využita zejména metoda literární rešerše, metoda analýzy a komparace.

ÚVOD

Má-li být podnik dostatečně konkurenceschopný, měl by být zřejmě i ve finanční oblasti kvalitně řízen. A chce-li finanční manažer přijímat a prosazovat taková rozhodnutí, která budou konkurenceschopnost podniku zvyšovat, musí mít dostatečně kvalitní podklady, aby rozpoznal příležitosti, či hrozby, které jsou jimi popsány. V tomto příspěvku bych se proto rád věnoval právě těmto informacím, které jsou používány při finančním řízení obecně, ale i těm, které jsou používány pouze ve finanční analýze. Tento příspěvek byl zpracován v rámci specifického výzkumu.

1 ZDROJE INFORMACÍ PRO FINANČNÍ ANALÝZU

Před samotným uskutečněním finanční analýzy v podniku je nutné získat nejprve určitý datový soubor, který potom můžeme analyzovat a vytěžit z nich požadovanou informaci. Někteří autoři [Pramen 3] důsledně rozlišují data od informací. Podle nich má trh k dispozici pouze data, což jsou de facto informace překryté a zamlžené určitými rušivými vlivy, jejichž vinou se může stát, že tyto informace nebude možné z daných dat získat. Úroveň informací, které z těchto dat získáme, bude také záležet na tom, pomocí které metody je budeme posuzovat.

Informační zdroje používané ve finanční analýze můžeme členit podle mnoha hledisek. Jejich přehled je uveden v Tabulce č. 1.

Tabulka č. 1: Hlediska a třídění informačních zdrojů

Hledisko	Třídění
Charakter (typ) se subdělením dle možnosti kvantifikace	Finanční Nefinanční - kvantifikovatelné - nekvantifikovatelné
Způsob zveřejnění	Oficiální Neoficiální
Ekonomická rozlišovací úroveň	Makroekonomické Odvětvové Podnikové
Finanční instituce (banky, leasingové společnosti ...)	Údaje od klienta Ostatní
Podnik (původ)	Vnitropodnikové (interní) Vnější (externí)
Praxe	Účetní Ostatní

Pramen: Vlastní konstrukce dle zdrojů [5], [1] a [3]

Tyto hlediska lze samozřejmě různě kombinovat, zařazovat je pod sebe a tím docílit větší specifikace informačních zdrojů. Nyní bych se věnoval jednotlivým informačním zdrojům se základním dělením podle charakteru, podniku (původu) a praxe.

1.1 INFORMACE ROZLIŠOVANÉ PODLE PŮVODU

Interní informace se týkají podniku, vznikají na základě jeho podnikatelských aktivit a jsou v podniku evidovány. Stejně jako externí informace je můžeme dále dělit podle zveřejnění na oficiální, nebo neoficiální. *Oficiální účetní data* jsou publikována na základě zákonné povinnosti a jsou čerpána z účetních výkazů vnitropodnikového účetnictví (např. data, která obsahuje účetní závěrka, tj. rozvaha, výkaz zisku a ztráty a příloha k účetní závěrce), z vnitropodnikového účetnictví a z výročních zpráv. *Neoficiální (ostatní) interní data* o podniku jsou čerpána z podnikových statistik, podkladů úseku práce a mezd, vnitřních

směrnic podniku a ze zpráv a předpovědí vedoucích pracovníků podniku (tzv. expertní odhady). [Pramen 1]

Externí informace pochází z vnějšího ekonomického prostředí podniku a mohou se týkat nejen tohoto okolí podniku (domácího, či zahraničního), ale i podniku samotného. Tyto informace lze členit opět na *oficiální* (např. informace z oficiální, či státní statistiky), či *neoficiální* (např. analytické zprávy různých institucí, burzovní informace z odborného tisku. V rámci tohoto základního dělení se mohou externí informace dále členit např. podle ekonomické rozlišovací úrovně na odvětvové (sektorové) a makroekonomické, případně z jiného pohledu hodnocené informace hospodářsko-politické (např. opatření vlády, centrální banky, nebo jiného státně-mocenského orgánu státu).

1.2 INFORMACE ROZLIŠOVANÉ PODLE TYPU

Finanční informace jsou vyjádřeny ve finančních jednotkách a pochází z účetnictví. V zásadě vypovídají o celkové hodnotě i o struktuře aktiv a pasiv, o nákladech a výnosech, o hospodářském výsledku apod. Mezi zdroje finančních informací potom můžeme zařadit [Pramen 3]:

- účetní výkazy finančního účetnictví a výroční zprávy
- vnitropodnikové účetní výkazy
- předpovědi finančních analytiků a vrcholového vedení podniku
- burzovní zpravodajství
- zprávy o vývoji měnových relací a úrokových měr
- hospodářské zprávy informačních medií

Nefinanční informace jsou takové informace, které jsou evidovány mimo systém účetnictví a mohou být vyjádřeny v nepeněžních (naturálních) jednotkách. Můžeme je dále podle kvantifikovatelnosti členit na kvantifikovatelné a nekvantifikovatelné. Mezi kvantifikovatelné nefinanční informace patří:

- objemové množství výrobků a zásob, počty zaměstnanců
- firemní statistika poptávky, odbytu aj.
- informace o produktivitě práce, spotřebě energie a další
- prospekty, interní směrnice
- oficiální ekonomická statistika

Pokud jsou informace vyjádřeny pouze ve verbální formě, jedná se o tzv. *nekvantifikovatelné nefinanční informace* jako například:

- zprávy vedoucích pracovníků jednotlivých útvarů firmy, ředitelů a auditorů
- komentáře manažerů
- komentáře odborného tisku

- osobní kontakty
- nezávislá hodnocení a prognózy (např. o postavení na trhu)
- konkurence, kvalita managementu, opatření vlády apod.

2 ÚČETNÍ VÝKAZY

Většinu informačních zdrojů, které jsou obvykle využívány pro finanční analýzu, lze najít v účetních výkazech finančního účetnictví. Ty totiž zobrazují fungování podniku a všechny tři používané v soustavě podvojného účetnictví (tj. rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash-flow) jsou navzájem provázané tak, jak je to vyznačené v Schématu č. 1.

Schéma č. 1.: Propojení rozvahy, výkazu zisků a ztrát a výkazu cash-flow



Pramen [4]

Hlavním cílem účetních výkazů je podávat věrný obraz o podniku a to [Pramen 2]:

- o jeho finančním postavení k určitému datu
- o efektivnosti jeho činnosti v intervalu vykazovaného období
- o změnách ve finanční situaci

Účetní výkazy zachycují jednotlivé transakce tak, že je seskupují do širokých tříd podle jejich ekonomických charakteristik. Tyto třídy se nazývají prvky účetních výkazů. Ve výkazech se dále člení do nižších tříd (proces subklasifikace) a to například podle jejich funkce v podnikatelské činnosti, vždy se záměrem poskytnout informace pro rozhodování.

Informace o finančním postavení zjišťuje rozvaha. Rozvaha zachycuje stav majetku v podniku (aktiv) na jedné straně a zdrojů jeho krytí na straně druhé (pasiv složených ze závazků a vlastního kapitálu) k určitému datu v peněžním vyjádření. *Informace o efektivnosti činnosti*, tj. o schopnosti zhodnotit vložený kapitál, podává primárně výsledovka (u nás nazývaná výkaz zisku a ztráty). Výsledovka je účetní výkaz, který obsahuje přehled o nákladech a výnosech z provozní, finanční a mimořádné činnosti za sledované období. V přehledu o peněžních tocích (výkazu cash-flow) lze nalézt *informace o změnách ve finanční situaci*.

V České republice mohou účetní jednotky sestavovat účetní závěrku v plném nebo zjednodušeném rozsahu. Nestanoví-li zákon jinak, ve zjednodušeném rozsahu mohou sestavit účetní závěrku ty účetní jednotky, které nejsou povinny mít účetní závěrku ověřenou auditorem s výjimkou akciových společností, které sestavují účetní závěrku v plném rozsahu vždy (jejich charakteristika a výčet je obsažen v §9 zákona 563/1991 o účetnictví). Účetní závěrku v plném rozsahu jsou dále povinny sestavovat (§ 18 odst. 3 Zákona 563/1991 Sb. ve znění pozdějších předpisů, který upravuje i další podrobnosti):

- ostatní obchodní společnosti a družstva a další účetní jednotky vyjmenované v § 1 odst. 2 písm. b), d) až h), pokud ke konci rozvahového dne účetního období, za něž se účetní závěrka ověřuje a účetního období bezprostředně předcházejícího, překročily nebo již dosáhly alespoň *dvou ze tří* kritérií uvedených v písmenu a) bodech 1 až 3 v § 20; v případě družstva se zaměstnancem podle písmene a) bodu 3 rozumí i pracovní vztah člena k družstvu. Mezi tyto kritéria patří:
 1. aktiva celkem více než 40 000 000 Kč; aktivy celkem se rozumí úhrn zjištěný z rozvahy v ocenění neupraveném o položky podle § 26 odst. 3,
 2. roční úhrn čistého obrátu více než 80 000 000 Kč; přičemž roční úhrn čistého obrátu je výše výnosů snižena o prodejní slevy a dělena počtem započatých měsíců, po které trvalo účetní období, a vynásobená dvanácti,
 3. průměrný přepočtený stav zaměstnanců během účetního období je větší než 50

Informace vykazované v účetní závěrce mají tu zásadní výhodu, že od 1.1. 2007 by měly být všechny zveřejňované v obchodním rejstříku na internetu a mohou tak sloužit i externím uživatelům finanční analýzy. Ve skutečnosti je to bohužel ovšem zatím tak, že digitalizované jsou většinou hlavně nově přidané závěrky, zatímco ty starší ne. Tím je omezena možnost srovnávání pomocí časových řad, meziročních nárůstů a dalších metod.

ZÁVĚR

Kvalitní finanční řízení přispívá ke zvyšování konkurenceschopnosti podniku. Při zjišťování reality musí mít finanční manažer k dispozici kvalitní informace. Ty jsem se pokusil v tomto příspěvku vymezit a popsat, odkud mohou být získávány. Protože nejčastěji používaným zdrojem jsou zejména účetní výkazy, zaměřil jsem se i na ně. Informace z nich získané jsou výhodné v tom, že jsou určitým způsobem strukturované a tudíž snadno prozkoumatelné. Jsou také nejsnadněji k dispozici i veřejnosti. Nesmíme ovšem zapomenout na to, že data takto získaná nemusí skutečnost popisovat přesně a to vinou své konstrukce. Nejvýznamnějším faktorem ovlivňujícím vypovídací schopnost účetních výkazů a tím i jejich použitelnost pro finanční analýzu (který je ovšem určitým způsobem ovlivnitelný) se ukazuje inflace. Mezi další faktory často nezachycené účetními výkazy jsou změny v ekonomickém prostředí, změny v legislativě (ve státní fiskální politice, v obchodním právu, ve zdravotním a sociálním, v celních a devizových předpisech atd.) a další. Proto musíme vždy pamatovat na to, že i když získáme dostatek údajů pro finanční řízení podniku, může se jednat o data mylná

a proto vedoucí k mylným rozhodnutím. Vždy je tedy třeba znát omezení vypovídací schopnosti účetních výkazů i jiných zdrojů.

LITERATURA

- [1] ČERNÁ, A., DOSTÁL, J., SŮVOVÁ, H., ŠPAČEK, E., HUBÁLEK, K.: *Finanční analýza*. 1. vyd. Praha; Bankovní institut, a. s., 1997. 293 stran.
- [2] HAMPLOVÁ, E.: *Vybrané problémy finanční analýzy*. 1. vyd. Brno; Vydavatelství MU, 1999. 161 stran. ISBN 80-210-2161-6.
- [3] KOVANICOVÁ, D., KOVANIC, P.: *Poklady skryté v účetnictví, díl I – Jak porozumět účetním výkazům*. 4. vyd. Praha; Polygon, 1997. 242 stran. ISBN 80-85967-47-2.
- [4] SEDLÁČEK, J.: *Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd. Praha; Computer Press, 2001. 220 stran. ISBN 80-7226-562-8.
- [5] SŮVOVÁ, H., SRPOVÁ, J., POLOPRUTSKÁ, R., PETR, J., KNAIFL, O., KOUHOUT, P., JACKO, F., HUBÁLEK, K., ŠPAČEK, E.: *Finanční analýza v řízení podniku, v bance a na počítači*. 1. vyd. Praha; Bankovní institut, a. s., 1999. 622 stran. ISBN 80-7265-027-0.
- [6] VALOUCH, P.: *Účetnictví*. 1. vyd. Brno; MZLU v Brně, 2006. 116 s. ISBN 80-7157-938-6.
- [7] *Vyhláška 500/2002 Sb. ze dne 6. listopadu 2002, kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů*
- [8] *Zákon č. 563/1991 Sb. ze dne 12. prosince 1991 o účetnictví ve znění pozdějších předpisů*

Alois Konečný, Ing.
Katedra financí
ESF MU
Lipová 41a
602 00 Brno
tel.:+420 54949 5830
lojza@mail.muni.cz

doc. Ing. Jaroslav Sedláček, CSc.
Katedra financí
ESF MU
Lipová 41a
602 00 Brno
tel.:+420 54949 7042
sedl@econ.muni.cz

Malé a střední rodinné podniky: faktory ovlivňující jejich rozvoj.

VOJTĚCH KORÁB

Anotace

Příspěvek pojednává o malých a středních rodinných podnicích. Představuje stručnou teorii k rodinnému podnikání. V příspěvku jsou představeny vybrané rodinné podniky v České republice. Jádrem příspěvku je prezentace výzkumu v malých a středních rodinných podnicích v oblasti vlivů působících na rozvoj rodinného podniku.

Klíčová slova

malý a střední podnik, rodinné podnikání, rodina, určující vlivy, rozvoj podniku

Annotation

The paper deal with small and medium-sized family owned businesses. Paper introduces basic theory to family business. In the paper are introduced selected family owned businesses in the Czech Republic. The core of the paper is presentation of research in small and medium-sized family owned businesses in the area of influences affected the development of family owned company.

Key words

small and medium-sized enterprise, family owned business, family, determined factors, development of the enterprise

ÚVOD

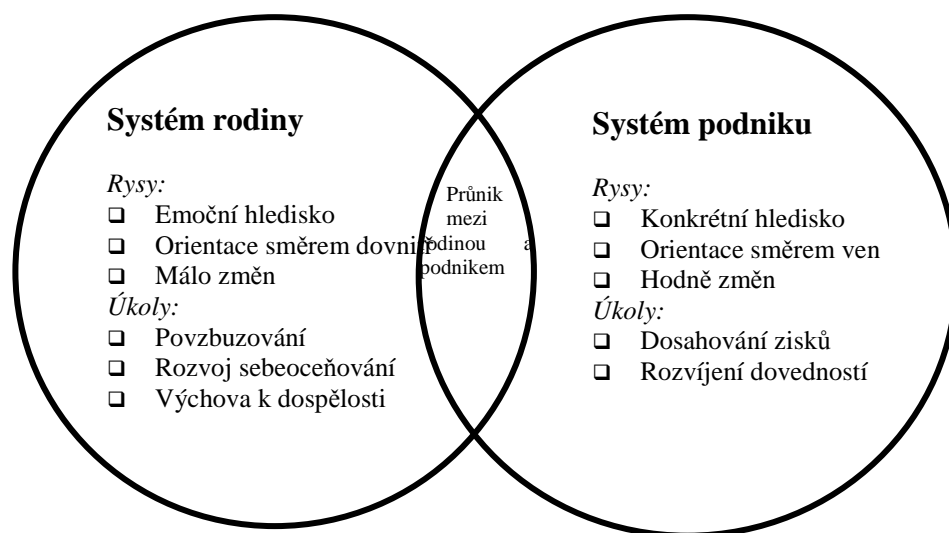
V předcházejících letech byl na Fakultě podnikatelské Vysokého učení technického v Brně proveden výzkum malých a středních rodinných podniků. Byly zkoumány vlivy působící na rozvoj rodinných podniků. V dalším textu jsou uvedeny nejdůležitější výsledky výzkumu. Pojem růst podniku je možné chápat ve smyslu kvantitativním i ve smyslu kvalitativním. Běžně se v literatuře užívá pojmu růst podniků ve smyslu kvantitativním, tedy růst velikosti obratu, majetku podniku, počtu zaměstnanců atd. V dalším textu budeme rozumět pod pojmem kvalitativní růst pojem rozvoj podniku. Celkový výsledný počet zkoumaných podniků byl 208. Při výzkumu byla použita metoda ruční dolování dat.

1 TEORETICKÝ PŘÍSTUP K PROBLEMATICE RODINNÝCH PODNIKŮ

1.1 ÚSKALÍ, JEMUŽ MUSÍ ČELIT RODINNÝ PODNIK

Chceme-li definovat úskalí nebo problémy, na něž naráží rodinný podnik, musíme nejprve vniknout hluboko do jeho podstaty. To znamená, že se nejprve zaměříme na detailní rozbor toho, jak na sebe vzájemně působí jednotlivé složky podléjící se na jeho existenci. Právě specifické síly charakteristické pro každou z těchto složek jsou zároveň hlavním zdrojem problémů, s nimiž se rodinný podnik musí vypořádat. Zaměříme-li se na tento problém z hlediska systémů, zjistíme, že v rodinném podniku se na sebe vrství dva systémy: **rodina a podnik**¹ (viz. následující obrázek). Ačkoliv oba odlišné systémy jsou tvořeny stejnými osobami, přesto každý z nich představuje zcela samostatný svět. Nedílnou součástí těchto světů jsou jeho vlastní cíle, priority a očekávání. Rodinný svět je charakterizován silnou citovou stránkou; podnikový svět vyžaduje racionalitu a výsledky. Z tohoto počátečního, stručného nástinu vyplývá i jeden ze základních problémů, s nímž se musí rodinný podnik vyrovnat, tj. musí se naučit chápat, jakým způsobem se mění vztahy v míře, v jaké se členové rodiny pohybují v obou systémech. A nejde pouze o změnu tohoto vztahu, je nutno modifikovat též normy, očekávání a chování.

Obrázek 1 Vzájemné překrývání systémů rodiny a rodinného podniku



¹ Podle zdroje: LEACH, P. Guide to the Family Business. Kogan Page, London, UK, 1996. Sekond Edition, 239 pp. ISBN 0-7494-1258-5.

1.2 EXTERNÍ A INTERNÍ TLAKY PŮSOBÍCÍ NA RODINNÉ PODNIKY

Na rodinné podniky působí ještě další tlaky ve srovnání s běžnými podniky. Jsou to tlaky plynoucí od členů rodiny a to jak těch, které působí přímo v rodinném podniku, tak i od členů kteří v rodinném podniku přímo nepůsobí. Čtyři skupiny zúčastněných osob vytvářejí tlaky na rodinný podnik jsou popsány v následující tabulce¹.

Obrázek 2: Vzájemné překrývání systémů rodiny a rodinného podniku

	Uvnitř rodiny	Mimo rodinu
Uvnitř podniku	Rodinní manažeři: <ul style="list-style-type: none">• Lpí na vedení firmy• Provádějí výběr nových managerů z členů rodiny (firmy)• Řídí kontinuitu rodinných investic• Budují rodinnou dynastii• Budují konkurenční prostředí uvnitř rodiny• Řídí kontinuitu odstraňování finanční tísně	Zaměstnanci: <ul style="list-style-type: none">• Chtějí odměnu za svoji loajalitu• Jsou sázkou ve firmě• Chtějí podíl na majetku firmy• Vyžadují profesionalismus• Přemostňují rodinné spory
Mimo podnik	Příbuzní: <ul style="list-style-type: none">• Chtějí příjem a dědictví• Vytvářejí aliance a rodinné konflikty• Snižují finanční tíseň ve firmě	Ostatní: <ul style="list-style-type: none">• Začínají konkurovat• Mají tržní, výrobní, dodavatelský a technologický vliv• Vytvářejí daňové zákony• Udávají nové trendy v manažerských praktikách

1.3 SITUACE V OBLASTI RODINNÝCH PODNIKŮ V ČESKÉ REPUBLICE

1.3.1 Historie rodinného podnikání v České republice

Rodinné podnikání má v novodobé historii České republiky tradici poměrně krátkou, která je ovšem determinovaná politickým vývojem naší země. V České republice nastal rozvoj soukromého podnikání obecně a potažmo i podnikání rodinného až po tzv. „Sametové revoluci“, která znamenala pád tehdejšího totalitního režimu, který důsledně potlačoval jakékoli aktivity tohoto typu. Pokud bychom ale zapátrali dále v historii, konkrétně v éře „První republiky“ zjistili bychom, že v této době bylo rodinné podnikání poměrně bohatě rozvinuto zejména v oblasti malých živností, které se dědily z otce na syna a v tehdejší době byl tento postup v předávání rodinných řemesel zcela běžný.

¹ HODGETS, R. M., KURATKO, D. F.: Effective Small Business Management. Harcourt Brace Jovanovich College Publisher, NY, USA, 1992. ISBN 0-15-520904-3, pp634, p52.

1.3.2 Příklady rodinných podniků v České republice¹

Rodinné podniky jsou silně zastoupeny i v České republice. Zvláště pak v sektoru malých a středních podniků (MSP). Tyto rodinné podniky jsou často zmiňovány i v tisku. V následující textu jsou pro názornost námatkově vybrány jen některé zmínky o rodinných podnicích v českém tisku z posledních let. Jedná se úryvky z publikovaných článků.

Firmu **Jiva-Jiráček**² založil dědeček, vyučený zámečník v roce 1935 na výrobu cukrářských pecí a různých kamen. Dnes zaměstnává 100 lidí a má roční obrat kolem 150 milionů korun. Vyrábí nerezové jídelny a kuchyně. Ředitel firmy Petr Laňka a otec a syn Jirákové vládnou kuchyním a počítají, že další generace bude pokračovat.

Firma na bezpečnostní systémy **RSBP**³ (racionální systémy bezpečnosti průmyslu) začínala od nuly, dnes expanduje do zahraničí. Firma zaměstnává 120 lidí. Petr Štroch a jeho bratr Libor pomáhali kdysi v dětském pokoji otci rozjet firmu.

Koh-i-noor⁴: Břízovi vládnou tužkám. Vlastislav Bříza koupil slavnou českou firmu a přivedl do ní oba své syny, snachu i synovce. Firma je stará 215 let. Vlastislav Bříza začínal v Koh-i-nooru u rýsovacího prkna se stal v roce 1994 generálním ředitelem. O pět let později si vzal úvěr v řádu několika stamilionů korun a podnik koupil od fondů, které jej získaly v kuponové privatizaci.

Jan **Kanzelsberger**⁵ provozuje se svými syny v republice 37 knihkupectví a chystá další. Ke knížkám celou rodinu přivedl otec dnešního majitele firmy. Ročně utrží stovky milionů korun. Od roku 1974 začal Kanzelsberger pracovat jako vedoucí prodejny knih na Václavském náměstí v Praze. Hned jak to bylo možné v roce 1990 ji zprivatizoval a položil tak základ dnešní sítě.

Právě na košer víně **Váňovo České vinařství Chrámce**⁶ postavilo svůj plán a asi se i nejlíp proslavilo. V roce 1991 si Váňa s rodinou pronajali mostecké vinařství a postupně je

¹Citace z: KORÁB, V., MIHALSKO, M., HAMZELKOVÁ, A.: Rodinné podniky, Computer Press Praha, 2008, v tisku.

²Seriál MF Dnes: Rodinná pouta v byznysu. Čtyři generace Jiráků vyrábějí kuchyně. MF Dnes ze středy 27. července 2005

³Seriál MF Dnes: Rodinná pouta v byznysu. Synové Štrochovi pokračují v otcově díle. MF Dnes ze čtvrtka 28. července 2005

⁴Seriál MF Dnes: Rodinná pouta v byznysu. Koh-i-noor: Břízovi vládnou tužkám. MF Dnes z pátku 22. července 2005

⁵Seriál MF Dnes: Rodinná pouta v byznysu. Knihám propadla celá rodina. MF Dnes ze středy 20. července 2005

⁶Seriál MF Dnes: Rodinná pouta v byznysu. Váňovi: Káča šéfuje, Franta dělá vína, Honza lahvuje. MF Dnes ze čtvrtka 21. července 2005

privatizovali. Dnes se stará o více než sedmdesát hektarů vinic. Z jeho pěti dětí tři přímo ve vinařství pracují a k tomu muž jedné z Váňových dcer.

Firma **RAVAK**¹, současný největší středoevropský výrobce sprchových koutů a akrylátových van, se jako jedna z mála tuzemských rodinných společností dokázala prosadit ve světě. Přitom vznikla až v roce 1991 na zelené louce.

Manželé Valentin a Olga Girstlovi založili v roce 1990 firmu na dodávku kabeláží. Dnes je firma **GITY**² obří telekomunikační skupinou. „Děti necháme svobodně rozhodnout“, říká Olga Girstlová.

Stanislav Beznoska³ je majitelem firmy na výrobu chirurgických nástrojů a kostních implantátů. Ta má dnes přes sto zaměstnanců a její obrat dosáhl téměř 140 milionů korun. Kromě zakladatele jsou ve vedení firmy ještě další čtyři členové rodiny. „Chtěl bych zachovat firmu pro vnoučata“, říká Stanislav Beznoska.

Východočeská firma **Fitmin**⁴ vyráběla krmivo pro domácí zvířata. „Můj děda působil ve stejném odvětví, měl chov prasat. Restituci jsme po něm zdědili majetek a to byl základ pro další podnikání“, říká ředitel společnosti Zdeněk Štěpánek.

1.4 VÝZKUM FAKTORŮ PŮSOBÍCÍCH NA RODINNÉ PODNIKY

V rámci výzkumu byla provedena pilotní studie, kde bylo náhodně vybráno 5 malých rodinných podniků z celé České republiky. Během této pilotní studie byly určeny hlavní skupiny určujících faktorů, ovlivňujících rozvoj rodinných podniků. Výstupem pilotní studie byly prvky identifikace rodinných podniků a základní skupiny faktorů (determinantů), které jsou uvedeny v následující tabulce. Toto členění do základních skupin faktorů a prvků identifikace podniků bylo zachováno v celém výzkumu.

Tabulka 1: Stanovení základních skupin faktorů (determinantů)

Označení skupiny faktorů (determinantů)	Název skupiny faktorů (determinantů)
B.	Determinanty externí
C.	Determinanty interní
D.	Determinanty finančního řízení firmy
E.	Determinanty následnictví (předání moci na potomka)

¹Společnost RAVAK: z Příbrami do světové špičky. Profit č. 45. ze dne 1.11.2004

²Olga Girstlová: Děti necháme svobodně rozhodnout. Profit č. 45. ze dne 1.11.2004

³Stanislav Beznoska: Chtěl bych firmu zachovat pro vnoučata. Profit č. 45. ze dne 1.11.2004

⁴Od Španělů se učíme, jak být rodinnou firmou. Profit č. 45. ze dne 1.11.2004

Následně byl proveden výzkum užitím v oblasti malých a středních rodinných podniků (celkový počet 208) metodou ručního dolování dat¹. V jednotlivých skupinách byly stanoveny faktory (determinanty, které jsou prezentovány dále.

1.4.1 Stanovení četností a setřídění faktorů (determinantů) v jednotlivých skupinách

V jednotlivých skupinách stanovených v předešlé kapitole byly výzkumem stanoveny faktory (determinanty). Jednalo se pro danou skupinu o všechny faktory (determinanty), které se ve zkoumaném vzorku podniků vyskytly. Označení jednotlivých faktorů (determinantů) je provedeno dle následujícího schématu: DXY, kde,

D označuje determinant,

X je označení skupiny, kde platí:

E jsou externí determinanty,

I jsou interní determinanty,

F.... skupina determinantů finanční řízení podniku,

Nskupina determinantů následnictví (předání moci na potomka),

Y je pořadí výskytu determinantu při počátečním zkoumání vzorku podniků.

Tyto determinanty záporně nebo kladně určují rozvoj rodinného podniku. Aby bylo možné určit pořadí významnosti determinantů v jednotlivých skupinách, bylo třeba sestavit všechny determinanty ve skupinách sestupně, tj. stanovit nejvýznamnější a na druhé straně nejméně významné determinanty. V následující tabulce jsou uvedeny sestupně setříděné determinanty v jednotlivých skupinách. Uvedeny jsou pouze nejvýznamnější faktory (determinanty), tj. ty, které se vyskytují nad horním kvantilem.

¹ SAUNDERS, M. LEWIS, P. THORNHILL, A.: Research methods for business students. FT Prentice Hall, london, UK, 2003. ISBN 0-273-65804-2. pp. 504.

Tabulka 2: Setříděné četnosti faktorů (determinantů) v jednotlivých skupinách (vedeny pouze determinanty nad horním kvartilem)

Externí faktory (determinanty)		Četnost
DE4	Problémy s odběrateli / špatná platební morálka	37
DE2	Vysoká konkurence	36
DE8	Obtížný přístup k bankovním úvěrům	32
		n = 199
Interní faktory (determinanty)		Četnost
DI5	Problémy se zaměstnanci	26
DI1	Konflikty v rodinných a pracovních vztazích	20
DI3	Nedostatečná kvalifikace majitele / lů	17
DI4	Problémy v řízení / administrativě / inf. Systémech	15
DI2	Chybějící motivační systém	14
DI8	Neoddělené finance rodiny a podniku	14
DI13	Prolínání rodinných a podnikových vztahů	14
		n = 204
Faktory (determinanty) finančního řízení podniku		Četnost
DF1	Nedostatek kapitálu	20
DF4	Financování z vlastních zdrojů	20
		n = 88
Faktory (determinanty) následnictví		Četnost
DN2	Následnictví není a v nejbližší době nebude řešeno	29
DN4	Následnictví: na syna	11
		n = 55

1.4.2 Základní diskuse k výzkumným výsledkům

Studujeme-li sestupně setříděné četnosti faktorů (determinantů) v jednotlivých skupinách, můžeme vyzorovat, že setříděné četnosti determinantů můžeme rozdělit v jednotlivých skupinách dle významnosti. Nejvýznamnější, určující faktory (determinanty) jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 3: Rozdělení determinantů v jednotlivých skupinách dle významnosti

Klasifikace determinantů	Skupina determinantů B. Externí	Skupina determinantů C. Interní	Skupina determinantů D. Finanční řízení	Skupina determinantů E. Následnictví	Poznámka
Nejvýznamnější (určující) determinanty	DE4, DE2, DE8	DI5, DI1, DI3, DI4, DI2, DI8, DI13	DF1, DF4	DN2, DN4	Tučně zvýrazněné determinanty mají hraniční hodnotu

1. Skupina externích determinantů. V této skupině zauímají nejvýznamnější postavení determinanty DE4, DE2 a DE8, tedy „Problémy s odběrateli“ (jejich špatná platební

morálka), „Vysoká konkurence“ a „Obtížný přístup k bankovním úvěrům“. Tyto **určující determinanty** jsou pravděpodobně stejné jako u ostatních MSP. Determinant DE8 „Obtížný přístup k bankovním úvěrům“ koresponduje s determinanty ve skupině D. Finanční řízení firmy. V této skupině financování z externích zdrojů pouze jako determinant významný. Malé rodinné podniky byly financovány z externích zdrojů, zvláště pak bankovních úvěrů v počátcích devadesátých let. Tak jak probíhaly velké změny v bankovním sektoru, tak se zhoršoval přístup malých rodinných podniků k bankovním úvěrům. V současné době převažuje financování z vlastních zdrojů podniku, resp. rodiny. V celé skupině externích determinantů jsou obsaženy pouze determinanty, které jsou bariérami dalšího rozvoje malých rodinných podniků. V této skupině determinantů není žádný determinant, který by kladně ovlivňoval další rozvoj malého rodinného podniku.

2. Skupina interních determinantů. Určující postavení v této skupině zaujímají determinanty DI5, DI1, DI3 a DI4, tedy „Problémy se zaměstnanci“, „Konflikty v rodinných a pracovních vztazích“, „Nedostatečná kvalifikace majitele“ a „problémy v řízení / administrativě / informačních systémech“. Determinant DI1 je typickým pro malé rodinné podniky, ostatní determinanty se shodují s determinanty pro MSP. Následující tři determinanty jsou již na hranici mezi nejvýznamnějšími (určujícími) a významnými. Jedná se o determinant DI2, DI8 a DI13, tedy „Chybějící motivační systém“, „Neoddělené finance rodiny a podniku“ a „Prolínání rodinných a podnikových vztahů“.

3. Skupina determinantů finančního řízení podniku. K určujícím determinantům v této skupině patří determinanty DF1 a DF4, tedy „Nedostatek kapitálu“ a „Financování z vlastních zdrojů“. Je zajímavé, že v této skupině jsou nejvýznamněji zastoupeny determinanty související se získáváním zdrojů a ne determinanty související s alokací zdrojů. Determinant DF8 „Užití zdrojů: problémy s financováním provozu“ je zastoupen již jen jako významný a determinanty DF7 a DF3, tedy „Užití zdrojů: problémy s financováním investic“ a „Nedostatky ve finančním řízení podniku“ jsou zastoupeny pouze jako nejméně významné. Dá se konstatovat, že v současné době, kdy se malé rodinné podniky financují ve velké míře z vlastních zdrojů a malé rodinné podniky trpí nedostatkem kapitálu, vede tato situace k tomu, že kapitál se snaží malé rodinné podniky užívat hospodárně a necítí své vlastní nedostatky v těchto oblastech. Vždy však existuje rodina, aby pomohla podniku při eventuální finanční tísní. Determinant kladně ovlivňující malý rodinný podnik k růstu nebyl v této skupině determinantů nalezen.

4. Skupina determinantů následnictví. V této skupině patří mezi určující determinanty pouze dva a to DN2 a DN4, tedy „Následnictví není a v nejbližší době nebude řešeno“ a „Následnictví: na syna“. Ostatní determinanty jsou zastoupeny pouze mezi významnými nebo nejméně významnými. Dá se konstatovat, že české malé rodinné podniky jsou ještě příliš mladé, než aby je otázka následnictví nějak zvláště tížila. Pokud se některé z analyzovaných podniků touto otázkou již zabývají jednoznačně převládá názor předání moci na syna.

ZÁVĚR

Uvedený příspěvek nastínil význam rodinného podnikání. Prezentoval základní výsledky výzkumu faktorů (determinantů) kladně, či záporně ovlivňujících rozvoj rodinných podniků. Nastínil též nutnost zvýšené pozornosti problematice rodinných podniků. Složitost prolínání dvou odlišných systémů, systému rodiny a systému podniku a konfliktů, které z toho pramení, si tuto pozornost přímo vyžadují.

LITERATURA

- [1] HODGETS, R. M., KURATKO, D. F.: Effective Small Business Management. Harcourt Brace Jovanovich College Publisher, NY, USA, 1992. ISBN 0-15-520904-3, pp634, p52.
- [2] KORÁB, V., MIHALISKO, M., HAMZELKOVÁ, A.: Rodinné podniky, Computer Press Praha, 2008, v tisku.
- [3] LEACH, P. Guide to the Family Business. Kogan Page, London, UK, 1996. Sekond Edition, 239 pp. ISBN 0-7494-1258-5.
- [4] SAUNDERS, M. LEWIS, P. THORNHILL, A.: Research methods for business students. FT Prentice Hall, london, UK, 2003. ISBN 0-273-65804-2. pp. 504.

Ostatní zdroje:

- [1] Seriál MF Dnes: Rodinná pouta v byznysu. Čtyři generace Jiráků vyrábějí kuchyně. MF Dnes ze středy 27. července 2005
- [2] Seriál MF Dnes: Rodinná pouta v byznysu. Synové Štrochovi pokračují v otcově díle. MF Dnes ze čtvrtka 28. července 2005
- [3] Seriál MF Dnes: Rodinná pouta v byznysu. Koh-i-noor: Břízovi vládnou tužkám. MF Dnes z pátku 22. července 2005
- [4] Seriál MF Dnes: Rodinná pouta v byznysu. Knihám propadla celá rodina. MF Dnes ze středy 20. července 2005
- [5] Seriál MF Dnes: Rodinná pouta v byznysu. Váňovi: Káča šéfuje, Franta dělá vína, Honza lahvuje. MF Dnes ze čtvrtka 21. července 2005
- [6] Společnost RAVAK: z Příbrami do světové špičky. Profit č. 45. ze dne 1.11.2004
- [7] Olga Girstlová: Děti necháme svobodně rozhodnout. Profit č. 45. ze dne 1.11.2004
- [8] Stanislav Beznoska: Chtěl bych firmu zachovat pro vnoučata. Profit č. 45. ze dne 1.11.2004
- [9] Od Španělů se učíme, jak být rodinnou firmou. Profit č. 45. ze dne 1.11.2004

Doc. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Fakulta podnikatelská
Vysoké učení technické v Brně
Kolejní 4
612 00 Brno
korab@fbm.vutbr.cz

Cash Pooling – nástroj zvyšování konkurenceschopnosti firem

JAN KRAJÍČEK

Anotace

Příspěvek je zaměřen na aplikaci nových trendů v bankovním sektoru zabývajícím se komerčním bankovníctvím a zejména Cash Poolingem a jeho dopadem do hodnoty firmy ve vazbě na její výnosy a zvýšení konkurenceschopnosti. Přitom vychází i z nákladů bank a jejich řízení a dopady do firem.

Klíčová slova

banka, cash management, cash pooling, klient, konkurenceschopnost, marketing, segmentace

Annotation

The article is devoted to applications new trends in the banking sector specialized for corporate banking and the special applications with direct impact to the creation new and sophistry services and resource for their generations.

Keywords

Bank, cash management, cash pooling, client, marketing, segmentation

ÚVOD

Banky se nezabývají a jejich klienti od nich neočekávají pouze financování spotřebitelských úvěrů pro fyzické osoby – nepodnikatele. To je pouze jedním ze segmentů bankovníctví. Jednou z významných složek bankovníctví, která má svoje historické tradice, je především komerční bankovní – financování velkých firem a problematika, která je s tím spojené. Prolínají se zde dvě oblasti a to jak vlastní bankovní marketing, tvorba nových bankovních produktů a jejich další využití, tak současně spokojenost klientů bank.

Zejména velcí klienti jsou pro banky rozhodující – jejich význam není dán pouze jejich velikostí, ale současně i množstvím dalších klientů kteří jsou s nimi propojeni peněžními toky, ať se jedná o drobné klienty a stejně tak i o firemní klientelu.

Východiskem pro banky, který jim umožňuje si tyto klienty udržet je zejména tvorba nových sofistikovaných bankovních produktů, které jsou specificky určeny pouze pro ně a zajišťují bance i za cenu jejího nižšího zisku, že tito klienti u ní zůstanou a budou jí přinášet zisk na

úkor ostatních bank. Banky potom v mnoha případech zvyšují tlak na ostatní klienty, kteří nemají takovou pozici a bonitu aby se jim zůstaly jejich očekávané výnosy.

Z těchto produktů si zejména v posledních letech jak v České tak Slovenské republice nacházejí svoje významné postavení zejména Cash Pooling a Cash Management. V zásadě se jedná o produkty, které mají zejména pro bankovní klienty vysokou přidanou hodnotu.

Jedná se sice o produkty, které byly na trh v ČR uvedeny již v první polovině devadesátých let, přesto je jejich podstatné rozšiřování možno vypočítat až v poslední době, kdy je spojen zejména se:

- změnou vlastnické struktury bank;
- změnou vlastnické struktury významných firem;
- konkurencí na bankovním trhu;
- tlakem na snižování nákladů ve firmách, společně s růstem jejich hodnoty a konkurenceschopnosti.

Cash Pooling představuje optimální řešení v oblasti řízení krátkodobých finančních zdrojů ekonomicky spjaté skupiny společností. Cash Poolingem je možno dosáhnout snížení úrokových nákladů, zvýšení úrokových výnosů a zlepšení využití interních a externích zdrojů společností, které pracují v rámci skupiny subjektů s centrálním finančním řízením.

V rámci Cash Poolingu dochází ke sloučení či kombinaci zůstatků celé skupiny účtů, a to buď převodem jednotlivých zůstatků na hlavní účet (reálný Cash Pooling) nebo matematickou kombinací jednotlivých zůstatků skupiny účtů (fiktivní Cash Pooling). Obě výše zmíněné formy Cash Poolingu mají z hlediska optimalizace úrokových nákladů a výnosů pro klienta stejný přínos.

Skupina účtů využívající Cash Pooling je tvořena z hlavního účtu (zpravidla vlastněného mateřskou společností) a jednoho či několika tzv. podúčtů. Všechny účty vstupující do Cash Poolingu jsou běžné účty, které musí být vedeny v v neoptimálnějším případě v rámci jedné bankovní skupiny.

Pokud do Cash Poolingu vstupuje více právnických osob, je Cash pooling považován za poskytování mezipodnikových půjček, což má určité účetní a daňové dopady, a proto banka obvykle doporučuje svým klientům před realizací Cash Poolingu konzultaci a dořešení konkrétní navrhované struktury s daňovým radcem. V zásadě zatím s jistými omezeními platí, že pokud je realizován fiktivní Cash Pooling nevztahují se na něj kapitálová a daňová omezení.

Cash Pooling se vždy projevívá buď:

- snížením nákladu na cizí zdroje (především bankovní úvěry) zejména oblasti provozního kapitálu;

- lepším využitím vlastních zdrojů;
- ve specifických případech dodatečnými příjmy od banky za snížení rizika poskytovaných úvěrů – kompenzace.

Cash Pooling má vždy pozitivní dopad do hospodářských výsledků firmy, a tím se musí pozitivně projevit ve zvýšení její hodnoty a konkurenceschopnosti.

1 CÍL A POUŽITÁ METODIKA

Ve svém příspěvku si kladu za **cíl** zabývat se především novými vysoce sofistikovanými produkty. Jejich využití je zaměřeno v zásadě výhradně na právnické osoby – využití u fyzických osob by přicházelo v úvahu pouze pokud se jedná o fyzické osoby s vysokým úvěrovým zatížením a současně i se značnými zůstatky na účtech vedených především v jiných měnách než je čerpán úvěr.

Jako **základní metodu vědeckého zkoumání** považuji především metodologie pragmatismu, která je dle mého názoru nejvhodnější metodologií pro zkoumání jevů ve finančním sektoru.

Přesto považuji za dle mého názoru přistoupení ke zkoumání i z pohledu jiných vědeckých metodologií především „Novopozitivizmu“ a „Kritického racionalismu“.

Proč považuji metodologii pragmatismu považuji pro danou oblast vědeckého zkoumání za nejvhodnější. Tento můj přístup je ovlivněn především vlastními zkušenostmi z bankovní i nebankovní sféry. Rozhodující pro zkoumání a stanovení cíle v oblasti bankovního sektoru je především jaký prospěch bude z nové bankovní služby.

2 PRACOVNÍ HYPOTÉZA

Z dosavadního zkoumání problémů nejenom Cash Poolingu ale současně i Cash Managamentu vyplývá následující pracovní hypotéza:

„Cash Managament a Cash Pooling jsou sofistikované bankovní služby které přinášejí za předem stanovených podmínek přínos pro jednotlivé klienty bank z podnikatelského sektoru, kteří je aplikují a současně zvyšují zisk v celém podnikatelském sektoru.

Naopak pro banky je přínos pouze pro jednu jednotlivou banku, která jeho prostřednictvím, při uplatnění vhodné marketingové strategie jeho prostřednictvím získá klienta a tím i možnost zvýšit svůj zisk. Bankovní sektor jako celek uplatněním Cash Managamentu a Cash Poolingu ztrácí část svého zisku.

Pokud porovnáme zvýšení zisku v podnikatelském sektoru a jeho pokles v bankovním sektoru je konečný výsledek nulový.“

Jako druhou pracovní hypotézu jsem si stanovil:

„Žádný sofistikovaný bankovní produkt by nevznikl, pokud by se na jejich vzniku nepodíleli bývalí špičkový pracovníci bank, působící jako poradci pro významné firmy, a vytvářející jejich prostřednictvím tlak na banky aby vytvářeli další produkty které jsou v prospěch jejich klientů“

3 PŘÍČINY VZNIKU CASH POOLINGU

Rostoucí konkurence a její všeobecná agresivita vytvářejí tlak na neustálou tvorbu nových vysoce sofistikovaných bankovních produktů a služeb.

Nelze tedy se zaměřit pouze na snižování nákladů, ale vždy je nutno k jejich snížení přistupovat z pohledu – co mi to přinese. Každý management a vlastníci slyší a mají zájem pouze o:

- zisk;
- zvyšování tržní hodnoty;
- postavení na trhu – tržní podíl.

Rozhodují možnosti jak uspokojit požadavky managementu a vlastníků je inovovat bankovní produkty a služby s tím, že jejich inovace přinese nového klienta – i na úkor ostatních bank. Obě pracovní hypotézy vycházejí právě z těchto zájmů managementu a vlastníků bank.

Tento trend je zřejmý ve finančnictví a bankovníctví zejména v posledních letech. Banky a finanční instituce jsou nuceny věnovat stále více času tvorbě a vývoji nových produktů a služeb. Klient může tak lépe uspokojovat své potřeby – má možnost si vybrat produkt, službu, která lépe uspokojí jeho potřeby.

Je však zde nutno přiznat, že tlak na vývoj nových bankovních produktů a služeb nevytváří pouze samotné konkurenční prostředí. Nezanedbatelný vliv zde má činnost „finančních poradců“ (nejsou tím míněni poradci, kteří se snaží zprostředkovat uzavírání nejrůznějších smluv o stavebním spoření, různých forem pojištění apod.), rekrutovaných ze špičkových pracovníků finanční sféry, kteří velmi dobře znají prostředí bank a finančních institucí. Zejména velké podniky mohou vyvíjet tlak na banky (zde působí i konkurence) a přinutit je vytvářet nové produkty a služby, které by jinak banky svým klientům nenabízely. Tímto způsobem vznikly zejména produkty typu „Cash management“, „Cash Pooling“, „Over Night Servis“. Další produkty potom vznikají v souvislosti s konkurenčním bojem, který snižuje požadavky na finanční prostředky, zejména se jedná o různé typy finančních derivátů, které je možno klientům nabídnout a tak je přilákat k bance, jako příklad poslouží forwardy, měnové swapy včetně multi měnových, deriváty, dohody o budoucích úrokových sazbách a jejich vzájemné kombinace jejichž analýza a rozdělení je předmětem jiného zkoumání..

Společným problémem všech finančních inovací je velmi snadná možnost jejich napodobení a nemožnost jejich ochrany před napodobením – po uvedení nového produktu na trhu není

problém v krátkém časovém období vytvořit buď identický, nebo vylepšený produkt a nabídnout jej klientům.

Přes všechny problémy, které jsou s vývojem nových produktů a služeb a jejich inovacemi spojeny je však jejich vývoj a tvorba i když na krátkou dobu nezbytná pro rozvoj finančních společností a bank a právě jejich vývoj vytváří jejich postavení na trhu.

Další rozvoj v bankovního sektoru je v současnosti spojen především s tlakem na poskytování nových bankovních služeb. Jako primární tlak zde působí nové technologie, které přinášejí obrovské možnosti zejména v mezinárodním bankovníctví. Jedna z rozhodujících možností jak využít technologicky pokrok je využití zejména možností které dává Cash Management a zejména jedna z jeho rozhodujících složek Cash Pooling. Na straně klientů bank dochází k úsporám nákladů a na straně bank se jedná o významný marketingový nástroj.

Literatura³⁾ uvádí – klient je rozhodujícím a určujícím činitelem veškeré činnosti a v bankovníctví to platí obzvlášť. Předvídání jeho potřeb a formy jeho uspokojování jsou základní cestou k zajištění zisků a jsou jim podřízeny činnosti bank.

To vše není nové, ale získává v současnosti čím dále tím více na významu.

Není možné si představit jakoukoliv banku bez klientů, bez nich by ztratila smysl své existence.

Řízení a centralizace likvidy pro podniky (Cash Management a Cash Pooling) je produktem především druhé poloviny 90 – tých let minulého století a byla umožněna:

- prudkým rozvojem možností informačních technologií. Zejména možnost rychlého a bezproblémového spojení umožňuje bankám nabízet nové produkty. Dochází v rámci bank k částečnému nahrazování informačních toků prostřednictvím SWIFT, který je pro banky poměrně drahý. Poplatky za jednu zprávu se pohybují od 1 EUR a pokud vezmeme v úvahu potřebné počty přenášených informací nejedná se o zanedbatelnou nákladovou položku;
- rozšiřování clearingového systému zpracování mezibankovních plateb, které je výrazně levnější a rychlejší než korespondenční platby;
- významným činitelem byla i iniciativa Evropské komise, která zrušila od roku 2004 ve většině členských států EU daň z přeshraničních plateb úroků a tím ztraktivnila možnost reálného Cash Poolingu. Současně s tím se snížili od ledna 2006 poplatky za přeshraniční převody do 50 000 EUR, které nesmí být vyšší než poplatky za vnitrostátní platební styk (v obou případech jsou myšleny převody mezibankovní).

To vše umožnilo bankám rozšířit nabídku Cash Poolingu pro podnikatelské subjekty. Platí pochopitelně, že tyto produkty nejsou určeny pro všechny podniky, ale banky je mají určeny pro klienty:

- kteří se aktivně o tyto produkty zajímají;
- jako nabídku při akvizicích klientů o něž mají zájem a nutnosti udržet si významné klienty o které mají zájem i další banky.

4 ČLENĚNÍ CASH POOLINGU

Cash Pooling můžeme členit podle více kritérií a možnosti banky, která jej poskytuje jako:

- **monokriteriální Cash Pooling** (je poskytnut pouze jeden produkt z celkové palety možností Cash Poolingu);
- **multikriteriální Cash Pooling** (jsou realizovány vzájemné kombinace jednotlivých možností, které Cash Pooling nabízí).

Operace na účtech zapojených do Cash Poolingu probíhají denně po skončení účetní uzávěrky (tzv. COB – close of business)

Možné varianty Cash Poolingu jsou:

1. Jednoměnový – zahrnující všechny účty v jedné měně daného konkrétního podnikatelského subjektu u banky. Jedná se i o zařazení účtu podřízených jednotek;
2. Víceměnový – zahrnující všech účty ve všech měnách daného konkrétního podnikatelského subjektu u banky;
3. Lokální – kdy se vztahuje pouze na účty na území jedno státu;
4. Multinacionální – kdy jsou do něj zařazeny všechny účty na územích států na nichž banka operuje;
5. Úvěrový – přímo se snižuje úvěrové zatížení. Zůstatky na debetních účtech jsou započteny se zůstatky na kreditních účtech jsou vzájemně započteny a tím je sníženo čerpání úvěru a úvěrové zatížení a s tím spojené i nižší úroky z čerpaného úvěru;
6. Snížení rizika – dochází k takzvanému snížení rizika na klienta.. Zůstatky na kreditních a debetních účtech nejsou vzájemně započteny, ale kreditní zůstatky jsou využity jako zajištění čerpaného debetu. Dochází tím ke snížení rizika vůči klientovi. Klientovi není přímo snížen čerpaný úvěr a neplatí tedy nižší úroky, ale je poskytnuta tzv. kompenzace za snížení úvěrového rizika, která v zásadě nahrazuje snížení úroků.

4.1 REÁLNÝ CASH POOLING

Základní charakteristickou reálného cash pooling je převod zůstatků účtů na hlavní účet skupiny ke konci účetního dne. Kladné zůstatky jsou použity k pokrytí případných deficitů jiných účtů v rámci skupiny a tím dochází k úspoře externích zdrojů financování.

U každého podúctu zapojeného do reálného cash pooling lze individuálně nastavit různé parametry jako například převádění pouze kladných zůstatků, vyrovnávání pouze záporných zůstatků nebo kombinaci obou variant za účelem dosažení nulového zůstatku na daném podúctu. V případě potřeby je také možné stanovit fixní nebo cílový zůstatek na podúctu.

Dalším z parametrů reálného cash pooling je možnost vracení zůstatků zpět na jednotlivé podúčty vždy na počátku každého účetního dne, čímž se dosáhne stavu před provedením koncentrace hotovosti na konci předešlého účetního dne.

Reálný cash pooling nelze aplikovat na účty, které mají charakter spořicího účtu (např. termínovaný vklad, vkladové účty, apod.).

Úrok ze zůstatků skupiny se vypočítává podle nastaveného typu úročení hlavního účtu a je na měsíční bázi připisován ve prospěch či k tíži hlavního účtu.

Vzhledem k tomu, že v případě, kdy do reálného cash pooling vstupuje více právnických osob, jsou jednotlivé převody v rámci reálného cash pooling považovány za mezipodnikové půjčky a že denní zůstatky jednotlivých podúctů jsou nulové, je banka vždy připravena na měsíční bázi dodat přehled vnitropodnikových převodů uskutečněných v rámci cash pooling. Tento přehled obsahuje denní převody mezi účty jednotlivých zapojených společností, kumulativní zůstatek vnitropodnikové půjčky (či pohledávky) počítaný od zahájení cash pooling, efektivní úrokovou sazbu z daného dne a denní úrok a dále souhrnná data za vykazovaný měsíc pro každý podúčet (např. suma debetních a suma kreditních převodů, celkový kreditní a celkový debetní úrok, konečný zůstatek mezipodnikové půjčky apod.). Tento přehled je poskytován elektronicky ve formátu MS Excel vždy na začátku následujícího měsíce a na jeho základě může klient popř. po dohodě i banka provést vypořádání jednotlivých mezipodnikových půjček.

Současné modely Cash Poolingu však v zásadě s reálným Cash Poolingem neuvažují a je především nabízen fiktivní Cash Poolingem vzhledem k jeho velmi jednoduchému a pohodlnému zpracování v bankách a možnostem předání jeho výsledků klientům.

4.2 FIKTIVNÍ CASH POOLING

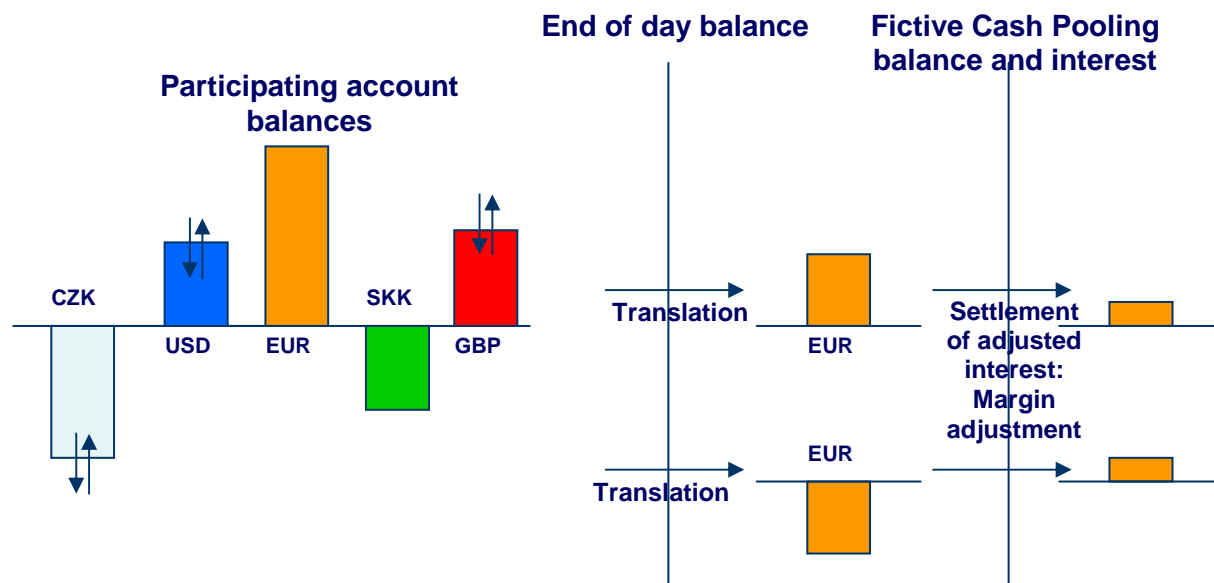
Oproti reálnému Cash Poolingu se převod prostředků neprovádí, ale dochází pouze k matematické kombinaci zůstatků na jednotlivých účtech, takže zůstatky na účtech zůstávají nedotčeny.

Výše úroků jednotlivých účtů skupiny se vypočítává podle typu úročení, který je nastaven na jednotlivých účtech.

Úroky jednotlivých podúctů jsou na rozdíl od reálného Cash Poolingu připisovány přímo jednotlivým subjektům.

Výsledek Cash Poolingu (úroková úspora) je vypočítáván na měsíční bázi a připsán ve prospěch hlavního účtu. Vedoucímu Cash Poolingu je bankou dodáván detailní rozpis výpočtu úrokové úspory ve formě MS Excel tabulky.

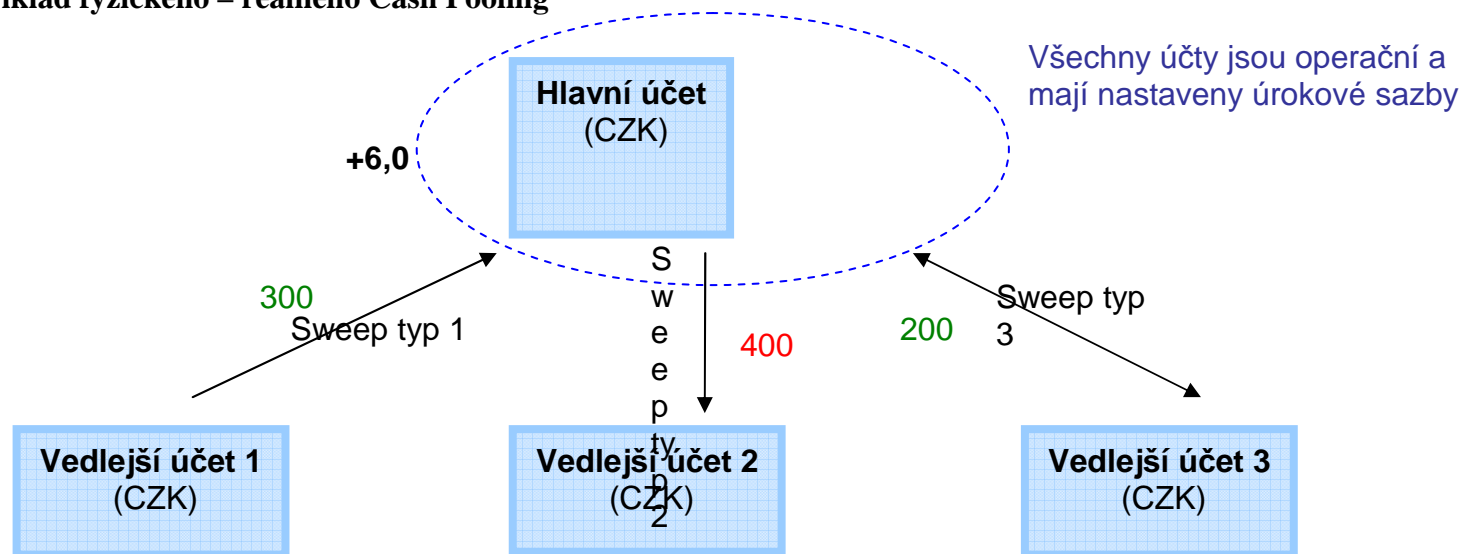
4.3 PŘÍKLAD FIKTIVNÍHO ŘÍZENÍ CASH POOLINGEM PRO VÍCE MĚN U JEDNOHO KLIANTA BANKY



4.4 SROVNÁNÍ REÁLNÉHO A FIKTIVNÍHO CASH POOLINGU PRO VÍCE MĚN U JEDNOHO KLIANTA

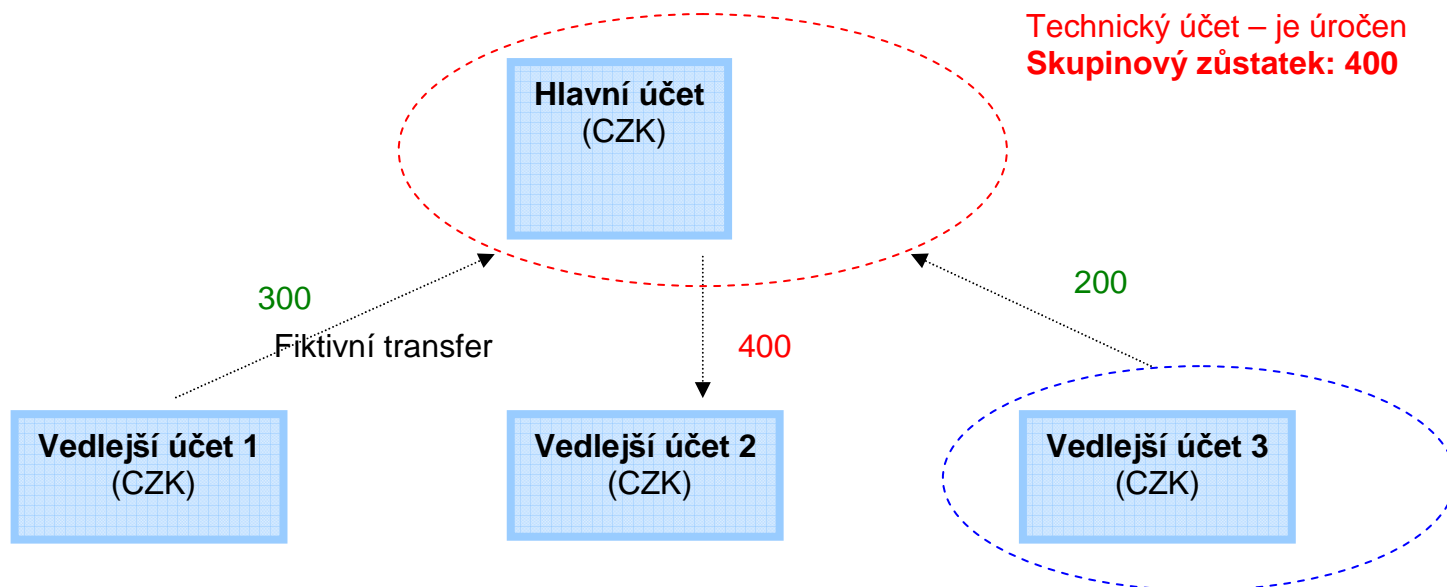
Je velmi přesně zřejmé z následujících srovnání, které vycházejí z reálné situace za stejným výchozích podmínek a zůstatků na účtech

a) Příklad fyzického – reálného Cash Pooling



Účet	Limitní zůstatek	Zůstatek		Převod			Úrok ¹	
		Před poolingem	Po poolingem	Částka	DT	CR	Skutečný	Stínový
Hlavní	-	500	600				+6,0	+5,0
Vedlejší 1	200	500	200	300	Ved1	Hlavní	+2,0	+5,0
Vedlejší 2	100	-300	100	400	Hlavní	Ved2	+1,0	-6,0
Vedlejší 3	0	200	0	200	Ved3	Hlavní	+0,0	+2,0

b) Příklad fiktivního Cash Poolingu



Účet	Zůstatek		Fiktivní převod			Úrok ¹			
	před poolingem	po poolingem	Částka	DT	CR	Sk.úrok	Podíl na sk.úroku	Interní úrok	Celkový úrok
Hlavní	0	(400)				(4)	(4)	(0)	(4)
Vedlejší 1	500	500	500	Ved1	Hlavní		2,9	4,3	7,2
Vedlejší 2	-300	-300	300	Hlavní	Ved2			-6,0	-6,0
Vedlejší 3	200	200	200	Ved3	Hlavní		1,1	1,7	2,8

4.5 TENDENCE VE VÝVOJI CASH POOLINGU

Hlavní současné vývojové tendence je možno definovat následovně:

1. Víceúrovňový Cash Pooling umožní zapojit hlavní účet jednoho Cash Poolu jako podúčet jiného Cash Poolu. Toto řešení je vhodné například v situaci, kdy je Cash Pooling zřizován pro více společností v rámci ekonomicky spjaté skupiny a některé z těchto společností potřebují do cash poolingů zapojit větší počet účtů. Pro skupinu společností pak může být z důvodu přehlednosti výhodnější vytvořit samostatné Cash Pooly pro jednotlivé společnosti a hlavní účet každé společnosti pak zařadit jako podúčet do nadřazeného Cash Poolu.
2. Sdílení kontokorentního rámce hlavního účtu a/nebo kladných zůstatků na účtech zapojených do cash poolingů je nadstandardní službou, která umožňuje bezzbytku využít prostředky na účtech zapojených do Cash Poolingu. Tím, že lze prostředky došlé v průběhu dne na účet A využít pro vyšlé platby z účtu B, se řešení banky posouvá v podstatě na úroveň Cash Poolingu v reálném čase. Na úrovni jednotlivého účtu lze definovat, zda může daný účet využít kontokorentní rámec hlavního účtu a/nebo kladný disponibilní zůstatek kteréhokoli účtu zapojeného do Cash Poolingu. V obou případech je možné využití prostředků omezit procentuálně, takže např. účet A může využít 50% kontokorentního rámce a 20% kladného disponibilního zůstatku hlavního účtu, 100% kladného disponibilního zůstatku účtu B apod.
3. Individuální definice identifikátorů umožní stanovit na úrovni účtu, jaké identifikátory transakce se mají u převodů v rámci cash poolingů zobrazit ve výpisu z účtu. Individuálně lze nastavit variabilní symbol, konstantní symbol, specifický symbol a textovou zprávu pro příjemce, což může usnadnit automatické zpracování v účetním systému klienta.
4. Možné nahrazování Cash Poolingu v některých případech a u některých bank nastavením pro vybrané klienty jiných úrokových sazeb, které jim nahradí Cash Pooling.

ZÁVĚR

Jsem přesvědčen, že tlak velkých bankovních klientů se musí nezbytně projevit v nových vysoce sofistikovaných bankovních produktech, které přispějí ke snižování nákladů části podnikatelského sektoru. Problémem, který zde může nastat je pokud u firem zařazených jako „blue chips“ dochází ke snížení nákladů na bankovní úvěry a bankovní služby, je pochopitelné, že banky si budou tento výpadek nákladů chtít vykompenzovat u svých ostatních klientů, kteří nemají takovou bonitu.

Současně zde však i zde jsou zřejmá potenciální rizika, která jsou spojena s fúzemi v bankovním sektoru a která se odrazí v posílení monopolního postavení bank – i když proti nim stojí velcí a banky významní klienti.

Veškeré dosavadní poznatky potvrzují předběžně platnost vytvořené pracovní hypotézy – pokud jedna banka nabídne klientům Cash Management, respektive Cash Pooling získává

komparativní výhodu před ostatními bankami a i při nižších výnosech – platí zde základní pravidlo a zásady opportunity cost – příjem, který je vyšší než moje náklady a nebo který mi umožňuje snížit je vždy příjmem a tak je nutno na něj pohlížet.

Stejně tak má předběžně svoji platnost i druhá pracovní hypotéza definující, že vznik nových bankovních produktů a jejich inovací je významně ovlivněn tlakem z mimobankovního prostředí od velkých klientů bank a jejich poradců.

Považuji proto však za velmi důležité aby se banky věnovali více rozvoji nových sofistikovaných produktů, protože pouze ty jim umožní si udržet klienty a získávat klienty na úkor jiných bank i když zde není ani zanedbatelný, ale naopak velmi významný přínos pro jejich klienty.

LITERATURA

Příspěvek je zpracován s využitím následující literatury:

- [1] KRAJÍČEK, J.: Bankovní marketing a nové trendy v komerčním bankovníctví. In *Evropské finanční systémy 2007*, 1. vydání Brno, Masarykova univerzita, od s. 196 - 202, 449 s. ISBN 978-80-210-4319-0
- [2] KISLINGEROVÁ, E a kol.: Manažerské finance, 2. vydání, C.H.Beck, Praha 2007, 745 s., ISBN 978-80-7179-903-0
- [3] KRAJÍČEK, J.: *Marketing v peněžnictví*, 1. vydání. Brno, MU Brno, 2005, 140 s., ISBN 80-210-3659-1
- [4] KRAJÍČEK, J.: Cash Flow a jeho řízení. In *Česká ekonomika v procesu globalizace*. 1. vydání. Brno, Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2006. od s. 61 - 64, 137 s. ISBN 80-210-4088-2.
- [5] KRAJÍČEK, J.: Banky a očekávaný vývoj v České republice a Evropské unii. In *Finanční řízení podniků a finančních institucí* 1. vydání. Ostrava, VŠB - TU Ostrava, Ekonomická fakulta, katedra financí, 2005. od s. 223 - 228, 530 s. ISBN 80-248-0938-9
- [6] LAZAR, J.: *Manažerské účetnictví a řízení nákladů v praxi*,. Grada 2001, Praha, 1. vydání, 155 s., ISBN 80-716-998-53
- [7] OGEROVÁ, B.: *Řízení nákladů*,. HZ Editio 1998, Praha, 1. vydání, 155 s., ISBN 80-860-093-46
- [8] POLOUČEK, S.: *Bankovníctví*, 1. vydání Praha, C.H. Beck, 2006, 716 s., ISBN 80-7179-462-7
- [9] REVENDA, Z.: *Centrální bankovníctví*, 2. rozšířené vydání Praha, Management Press, 2001. 782 s., ISBN 80-7261-051-1
- [10] REVENDA, Z.: *Peněžní ekonomie a bankovníctví*. 4. vydání Praha Management Press, 2005. 627 s. ISBN 80-7261-132-1
- [11] SCHOLLEOVÁ, H.: *Hodnota flexibility, reálné opce*. 1. vydání Praha, C.H. Beck, 2007, 171 s. ISBN 9788071797357

- [12] SOKOLOVSKÝ, Z.: *Vitální banky*, 1. vydání Praha, Bankovní institut 1999, 374 s., ISBN 80-7265-024-6.
- [13] VAZ, L.: *Řízení nákladů v bance*,. Bankovní institut 1998, Praha, 1. vydání, 136 s.

Ing. Jan Krajíček
Katedra financí
Ekonomicko-správní fakulta
Masarykova univerzita
Lipová 41a
602 00 Brno
Česká republika
tel.: + 420 549 495 363
krajicek@econ.muni.cz

Význam inovací ve strategii podniku

JOSEF KRAUSE

Anotace

V poslední době se při tvorbě strategie zdůrazňuje význam inovací pro dlouhodobou úspěšnost podniku. V článku jsou kromě názorů významných autorů na význam inovací prezentovány vybrané výsledky empirického výzkumu, který byl proveden během roku 2006. Bylo získáno celkem 102 zcela vyplněných dotazníků. Cílem výzkumu bylo zhodnotit vybrané faktory podnikové strategie. V článku jsou prezentovány výsledky, které se týkají inovační činnosti v českých podnicích.

Klíčová slova

strategie, inovace

Annotation

The importance of the innovations for the long-term success of the firms has increased in the last years. There are introduced except opinions of the important authors on the importance of the innovations the chosen results of the empirical research in the article. This research was realized during the year 2006. 102 answer sheets were obtained. The aim of the research was the estimation of the chosen factors of the corporate strategy. There are introduced results concerning the innovations in the Czech firms.

Keywords

strategy, innovation

1 INOVACE VE STRATEGII

Při tvorbě strategie se oproti minulosti začínají prosazovat principy, které eliminují přímý konkurenční boj. Jak uvádí Vlček (2006), v posledních letech se objevují strategie, které mají přinést vítězství bez přímého střetu s konkurencí. Ve své podstatě se jedná o strategie, které jsou založeny na inovaci. Toto pojetí není zcela nové. Význam inovací a maximalizace užité hodnoty pro zákazníka při tvorbě strategie lze nalézt například u Druckera (1993), Schumpetera a dalších.

S důrazem na vytváření nového tržního prostoru se můžeme setkat u Kima a Mauborgne (2005, 2007). Jejich pojetí nelze upřít velice působivou propagací. Je třeba zdůraznit, že se těmto strategiím věnují i čeští autoři, např. Vlček (2006), Bartes (1995, 2006). Bartes (1995) ve svém ofenzivním pojetí konkurenčního boje zdůrazňuje, aby podniky aktivně ovlivňovaly vývoj marketingového prostředí za účelem splnění svých cílů.

Kim a Mauborgne (2005) zavedli pojem „modrý oceán“. Jeho podstata je v tom, že si podnik vytvoří novou poptávku – nové odvětví. Podnik se nemá střetávat s konkurenty v „rudých oceánech“, tj. ve stávajících odvětvích. V těchto „rudých oceánech“ jsou známy hranice odvětví a jsou známa i pravidla konkurenční hry. Podniky mezi sebou bojují o konkurenční výhodu a tím zmenšují potenciál pro tvorbu zisku. Principem strategie „modrých oceánů“ je hodnotová inovace, která znamená přínos pro samotný podnik i pro zákazníky.

Tabulka č. 1: Rozdíly mezi přímým konkurenčním střetem a vytvářením nového tržního prostoru

Strategie rudého oceánu	Strategie modrého oceánu
Soutěžte v rámci existujícího tržního prostoru.	Vytvořte svrchovaný tržní prostor.
Porazte konkurenty.	Vyřadte konkurenty ze hry.
Využijte existující poptávky.	Vytvořte novou poptávku a využijte ji.
Volte mezi hodnotou a náklady.	Prolomte dilema rozhodování mezi hodnotou a náklady.
Uveďte celý systém činností firmy do souladu se strategickou volbou odlišení nebo nízkých nákladů.	Uveďte celý systém činností firmy do souladu se zaměřením na odlišení a nízké náklady.

Zdroj: Kim a Mauborgne (2005)

Při vytváření nového tržního prostoru není rozhodující stáří nebo velikost podniku, ale je nutná dobrá strategie, která vytvoří inovační hodnotu. Uspěť mohou tedy podniky nově vznikající, ale i podniky zavedené s dlouhou tradicí. Na rozdíl např. od Porterových generických strategií nejde o sledování strategie diferenciacce nebo nízkých nákladů, ale o poskytnutí obojí navzájem. Jmenovaní autoři navrhují pro vytvoření nového tržního prostoru těchto šest základních přístupů:

- rozhlédnutí přes alternativních odvětví,
- rozhlédnutí přes strategické skupiny v rámci jednotlivých odvětví,
- nové vymezení skupin zákazníků v odvětví,
- rozhlédnutí přes nabídky doplňkových výrobků a služeb,
- rozhlédnutí přes funkční a emoční výzvy určené zákazníkům,
- rozhlédnutí se napříč časem vstříc vývojovým trendům ve vnějším okolí.

Pro strategii „modrých oceánů“ je nutný výtečný strategický obsah a současně výtečná realizace. Je třeba překonat přístup, kdy strategie je nejdříve formulována a následně realizována. Realizace strategie musí být součástí samotné strategie hned od začátku celého procesu.

V těchto nových tržních prostorech se skrývá výrazně větší potenciál pro tvorbu zisku. Kim a Mauborgne analyzovali 108 podniků. V 86 % se projekty zabývaly rozšiřováním stávající produktové řady nebo zdokonalováním v rámci existujícího tržního prostoru. Tyto projekty dosáhly podílu ve výši 62 % z celkových příjmů a 39 % z celkového zisku. Zbýlých 14 %

projektů, které si dokázaly najít nový tržní prostor, vytvořily 38 % celkových příjmů a 61 % z celkového zisku.

Současně nelze podle Kima a Mauborgne (2007) zaměnit systémový strategický přístup zaměřený na inovaci hodnoty se subsystémovým přístupem zaměřeným pouze na inovaci výrobku nebo služby. Úspěšná inovace hodnoty musí obsahovat hodnotu pro zákazníka, zisk pro podnik a současně i přínos pro zaměstnance podniku. Zainteresováním zaměstnanců se má docílit toho, aby byla vybraná strategie úspěšně realizována.

Pitra (2001) uvádí srovnání hlavních rysů výrobkové orientace a orientace na zákazníka. Jsou uvedeny v tabulce číslo 1.2.

Tabulka č. 2: Rozdíly mezi výrobkovou orientací a orientací na zákazníka

Výrobková orientace	Orientace na zákazníka
Analýza koncepce produktu je provedena v úvodu životního cyklu výrobku	Účinnost funkcí produktu je předmětem permanentních analýz
Kvalita produktu je hodnocena mírou splnění požadavků zadání	Kvalita produktu je hodnocena podle schopnosti reakce na zákaznické požadavky
Uživatel nespolupracuje s tvůrcem produktu	Uživatel spolupracuje s tvůrcem produktu
Standardizace	Uživatelská přizpůsobivost
Plnění formalizovaných požadavků	Prototypové pojetí vývoje produktu
Koncepce produktu se zaměřuje na využití technických možností zařízení	Orientace na uživatelskou flexibilitu-reakci na okolí
Identifikace tvůrců s profesionální sférou	Identifikace pracovníků s potřebami firmy

Zdroj: Pitra (2001), upraveno

Základem tohoto přístupu je tedy hodnotová inovace, kterou zdůrazňuje především Vlček (2002, 2006). Pojetí „modrých oceánů“ se blíží strategiím podniku, které se snaží být na trhu první, přicházet s inovacemi. Vlček (2006) uvádí: „Nad konkurencí zvítězíme tím, že ji v přímém střetu porazíme nebo se jí vyhneme chytrými produktovými inovacemi, které vytvoří nový tržní prostor.“ Pokud podniky maximalizují stávající hodnotu pro zákazníka, neuspokojují nové potřeby, ani nevytvářejí nové trhy. Cílem strategií, které se snaží předejít střetu s konkurencí, je maximalizace nové hodnoty pro zákazníka. Tu poskytují produkty, které jsou zcela nové. Tím se zabývá rozsáhlý metodický aparát v rámci hodnotového managementu. Vytváření hodnotových inovací vychází ze základního předpokladu, že hranice trhu a struktura odvětví nejsou dané.

Jako impulzy pro vznik inovací uvádí (Vlček, 2005) tyto skupiny potřeb:

- potřeby vnějších zákazníků,
- potřeby některých stakeholderů,
- potřeby vnitřních zákazníků,
- potřeby podniku jako vyrábějícího subjektu,
- potřeby podniku jako tržního subjektu.

Ke strategii „přímého střetu“ je kritický i Bartes (2006). Variantu, kdy mezi sebou podniky dlouhodobě bojují o vítězství, považuje za nejhorší možnou. Uvádí: „Strategie založená na napodobování úspěšné činnosti konkurence většinou vede ke střetu právě v místě či v oblasti, kde je tato konkurence nejsilnější. Je to velmi nebezpečná hra s ohněm. Tento postup nutí často danou firmu bojovat do úplného vyčerpání. Takový způsob konkurování není tvůrčí, ale destruktivní.“ Dalším možným nebezpečím při přímém střetu je také soustředění přílišné pozornosti na samotný konkurenční boj a podniku hrozí, že přehlédne nově vzniklé příležitosti. Bartes dále formuluje „investigativní konkurenční strategii“. Tato strategie má umožnit dosažení cílů bez přímého dlouhodobého střetu s protivníkem. Rozlišuje 5 základních forem této investigativní konkurenční strategie:

- Uspokojení „skrytých“ potřeb zákazníka.
- Strategická partnerství.
- Racionální respektování „Status Quo“.
- Přímý krátkodobý střet.
- Přejít do předem připravených pozic.

2 VÝSLEDKY EMPIRICKÉHO VÝZKUMU – INOVACE V ČESKÝCH PODNICÍCH

V období duben až září 2006 byl realizován empirický výzkum, jehož cílem bylo zhodnotit vybrané faktory podnikové strategie. Výzkum byl realizován formou dotazníkového šetření. Do vzorku bylo získáno 102 vyplněných dotazníků. V získaném souboru podniků bylo 28% malých podniků, 47% středních podniků a 25% velkých podniků. V souboru podniků se u 74% jednalo o podniky s převažujícím podílem českého kapitálu. U 26% podniků byl převažující vliv zahraničního kapitálu. V následujícím textu jsou prezentovány dílčí výsledky, které se týkaly inovační aktivity podniků.

2.1 ODPOVĚDI CHARAKTERIZUJÍCÍ VÝZNAM VYBRANÝCH FAKTORŮ PRO ÚSPĚCH FIRMY

Cílem jedné z otázek bylo zjistit, které faktory považují české podniky za nejdůležitější pro svůj dlouhodobý úspěch. Jedním ze sledovaných faktorů byl i význam inovační aktivity. Výsledky odpovědí na význam uvedeného faktoru jsou uvedeny v tabulce číslo 2.1.

Tabulka č. 3: Význam inovační aktivity na úspěch podniku

	1-nepodstatný	2	3	4	5-klíčový
Význam inovační aktivity	3%	9%	29%	41%	18%

Hodnocení významu inovační aktivity je poměrně překvapivé. Klíčovou pro úspěch ji hodnotí pouze 18% podniků. Jako velmi důležitou ji hodnotilo 41% sledovaných podniků. Inovační aktivita byla ze sedmi sledovaných faktorů vyhodnocena jako 5. nejvýznamnější faktor.

2.2 ODPOVĚDI CHARAKTERIZUJÍCÍ ÚROVEŇ INOVAČNÍCH AKTIVIT

Další otázka zjišťovala, jakou úroveň inovační činnosti vyvíjejí dotazované podniky. 50% podniků odpovědělo spíše nízkou a 50% podniků spíše vysokou.

Tabulka č. 4: Vyhodnocení deklarované inovační aktivity

	Spíše vysoká	Spíše nízká
Deklarovaná inovační aktivita podniků	50%	50%

2.2.1 Závislost na velikosti

Výsledky vyvíjené inovační činnosti v závislosti na velikosti podniku jsou uvedeny v tabulce číslo 2.3. Z výsledků vyplývá, že vyšší inovační činnost vyvíjejí spíše podniky velké oproti podnikům malým. Tento výsledek je poměrně překvapivý, protože většinou se předpokládá, že spíše menší podniky přicházejí s inovacemi.

Tabulka č. 5: Inovační aktivita v závislosti na velikosti podniku

	Spíše nízkou	Spíše vysokou
Malý podnik	15%	13%
Střední podnik	24%	23%
Velký podnik	11%	15%

Pro statistické vyhodnocení závislosti úrovně inovační aktivity na velikosti podniku byl použit χ^2 -test dobré shody. Kritická hodnota testového kritéria pro 2 stupně volnosti a 5%-ní hladinu významnosti je 5,99. Hodnota testového kritéria ve sledovaném vzorku je 0,84. Nepodařilo se tedy prokázat, že inovační aktivita je závislá na velikosti podniku.

2.2.2 Závislost na původu kapitálu

V tabulce číslo 2.4 jsou uvedeny zpracované výsledky úrovně inovační aktivity v závislosti na převažujícím původu kapitálu ve sledovaných podnicích. Z tabulky je zřejmé, že inovační činnost v podnicích není závislá na sledovaném faktoru.

Tabulka č. 6: Inovační aktivita v závislosti na převažujícím původu kapitálu

	Spíše nízkou	Spíše vysokou
Podniky s převahou českého kapitálu	36%	37%
Podniky s převahou zahraničního kapitálu	14%	13%

Závislost byla ověřena χ^2 -testem dobré shody. Kritická hodnota testového kritéria pro 1 stupeň volnosti a 5%-ní hladinu významnosti je 3,84. Hodnota testového kritéria ve sledovaném vzorku je 0,05. Nemůžeme tedy zamítnout nulovou hypotézu o nezávislosti sledovaných znaků.

2.3 ODPOVĚDI CHARAKTERIZUJÍCÍ DRUH INOVACÍ

U podniků, které vyvíjejí inovační aktivitu spíše vysokou, jde ze 60% o produktové inovace a ze 40% o inovace technologické. 11% podniků si myslí, že tyto inovace mají potenciál měnit strukturu trhu, dalších 52% si myslí, že částečně. Zbýlých 37% uvedlo, že tyto inovace vůbec nemají potenciál měnit strukturu trhu.

Tabulka č. 7: Druh inovací

Druh inovací	Produktové	Technologické
Zastoupení podniků	60%	40%

2.3.1 Závislost na velikosti

Vyhodnocení druhu inovací v závislosti na velikosti podniku je uvedeno v tabulce číslo 2.6. Z tabulky vyplývá, že s rostoucí velikostí se podniky věnují spíše produktovým inovacím.

Tabulka č. 8: Druh inovací v závislosti na velikosti podniku

Druh inovací	Technologické		Produktové	
Malý podnik	7%	27%	19%	73%
Střední podnik	14%	32%	30%	68%
Velký podnik	18%	59%	12%	41%

Poznámka: V rámci každé odpovědi je v prvním sloupečku uvedeno zastoupení v rámci celého vzorku, ve druhém sloupečku je uvedeno zastoupení v rámci dané kategorie.

Závislost sledovaných znaků byla vyhodnocena χ^2 -testem dobré shody. Kritická hodnota testového kritéria pro 2 stupně volnosti a 5%-ní hladinu významnosti je 5,99. Hodnota testového kritéria na sledovaném souboru byla 4,29. Na dané hladině významnosti tedy nemůžeme zamítnout nulovou hypotézu o nezávislosti sledovaných znaků.

I když nulová hypotéza o nezávislosti znaků nemohla být zamítnuta na dané hladině významnosti, za povšimnutí stojí minimální hladina významnosti, na které by bylo možno usoudit na závislost mezi velikostí podniku a druhem inovací. Ta činí 11,68. Proto se domnívám, že je možné usuzovat na slabší závislost mezi sledovanými znaky.

2.3.2 Závislost na původu kapitálu

Výsledky vyhodnocení druhu inovací v závislosti na převažujícím původu kapitálu jsou uvedeny v tabulce číslo 2.7. Z výsledků lze vyvodit, že technologické inovace uskutečňují spíše podniky s převahou zahraničního kapitálu a produktové inovace uskutečňují naopak podniky s převahou českého kapitálu.

Tabulka č. 9: Druh inovací v závislosti na převažujícím původu kapitálu

	Technologické		Produktové	
	Podniky s převahou českého kapitálu	21%	54%	49%
Podniky s převahou zahraničního kapitálu	18%	59%	12%	41%

Poznámka: V rámci každé odpovědi je v prvním sloupečku uvedeno zastoupení v rámci celého vzorku, ve druhém sloupečku je uvedeno zastoupení v rámci dané kategorie.

Závislost sledovaných znaků byla ověřena χ^2 -testem dobré shody. Kritická hodnota testového kritéria pro 1 stupeň a 5%-ní hladinu významnosti je 3,84. Hodnota testového kritéria ve sledovaném vzorku je 4,18. Lze tedy zamítnout nulovou hypotézu o nezávislosti sledovaných znaků. Na dané hladině významnosti se podařilo prokázat, že druh inovací v podniku závisí na sledovaném faktoru.

2.4 DOPAD INOVAČNÍ ČINNOSTI NA RŮST HODNOTY PODNIKU

Byl zkoumán vliv inovační činnosti na růst hodnoty podniky. Hodnota podniku byla měřena indexem IN99. Podniky, které vyvíjejí spíše vysokou inovační aktivitu dosáhly hodnoty IN99 1,595. Podniky vyvíjející spíše nízkou inovační aktivitu dosáhly hodnoty indexu IN99 1,371.

Tabulka č. 10: Závislost IN99 na inovační aktivitě

Inovační aktivita	IN99
Vysoká	1,595
Nízká	1,371

Byla testována hypotéza:

H_0 : $E(X_1) = E(X_2)$ hodnota indexu IN99 je v obou skupinách podniků stejná,

H_1 : $E(X_1) > E(X_2)$ hodnota indexu IN99 je vyšší u podniků, které vyvíjejí vyšší inovační činnost.

Na 5%-ní hladině významnosti lze zamítnout nulovou hypotézu. Použitým statistickým testem se podařilo prokázat, že podniky s vyšší inovační aktivitou dosahují vyšší hodnoty indexu IN99.

Na základě zpracovaných výsledků provedeného empirického výzkumu lze konstatovat, že podniky v České republice podceňují význam inovací. Současně se podařilo použitým statistickým testem prokázat, že podniky, které věnovaly inovacím vyšší pozornost, dosáhly vyšší hodnoty indexu IN99. Podniky by se tedy měly inovacím věnovat v daleko větší míře.

LITERATURA

- [1] BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Press 1997. ISBN 80-8594-341-7.
- [2] BARTES, F. *Ofenzivní pojetí konkurenčního boje firmy*. Habilitační práce 1995.
- [3] BARTES, F. *Nové směry v konkurenční strategii firmy*. Praha 20.10.2006. In: KISLINGEROVÁ, Eva, KOPALOVÁ, Helena, KRAUSE, Josef (ed.). *Nová teorie ekonomiky a managementu organizací* Praha : Oeconomica, 2006, s. 71–78. ISBN 80-245-1091-X.
- [4] DRUCKER, P. F. *Inovace a podnikavost*. Praha: Management Press 1993. ISBN 80-85603-29-2.
- [5] KIM, W.CH., MAUBORGNE, R. *Strategie modrého oceánu – umění vytvořit si [svrchovaný] tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. Praha: Management Press 2005. ISBN 80-7261-128-3.
- [6] KIM, W.CH., MAUBORGNE, R. *Strategie modrého oceánu pro každou firmu*. *Moderní řízení*, 2007, ročník 42, číslo 2. ISSN 0026-8720.
- [7] PITRA, Z. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti*. Praha: Ekopress 2001. ISBN 80-86119-64-5.
- [8] VLČEK, R. *Hodnota pro zákazníka*. Praha: Management Press 2002. ISBN 80-72610-68-6.
- [9] VLČEK, R.. *Hodnotový management inovací*. Praha 15.04.2005. In: KISLINGEROVÁ, Eva (ed.). *Ekonomika a management organizací – Nová teorie ekonomiky*. Praha : Oeconomica, 2005, s. 281–289. ISBN 80-245-0879-6.
- [10] VLČEK, R. *Hodnotový management inovací jako nástroj odlišných strategií konkurenčního boje*. in. *Nová teorie ekonomiky a managementu organizací*. Sborník. Praha nakladatelství Oeconomica, říjen 2006, s. 1653 – 1658. ISBN 80-245-1091-X.

Článek je součástí výzkumného záměru číslo: VZ MSM 6138479905

Josef Krause
Fakulta podnikohospodářská
Vysoká škola ekonomická v Praze
Nám. W. Churchilla 4
130 67 Praha 3 – Žižkov
krausej@vse.cz

Míra centralizace nákupu s ohledem na vybrané faktory

EVA KUBÁTOVÁ

Anotace

V rámci Centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky byly v dotazníkovém šetření zjišťovány faktory konkurenceschopnosti českých podniků. Nákup je jednou ze základních podnikových funkcí, kterou jsou v podniku zajišťovány výrobní faktory. V dotazníku mu byl proto věnován prostor, a to v části věnované dodavatelům a částečně v části věnované autonomii v podniku při vykonávání určitých činností, jejíž analýze se budu v příspěvku dále věnovat. Na několika následující stránkách shrnu, jakou organizaci nákupu vyjádřenou mírou autonomie při vykonávání činností v oblasti nákupu (plánování materiálových vstupů a jednání s dodavateli) podniky volí s ohledem na prostředí, ve kterém působí a dále s ohledem na obchodní strategii, kterou podniky uplatňují ve vztahu ke svým odběratelům.

Klíčová slova

nákup, autonomie, centralizace, prostředí, strategie

Annotation

There was realized empirical survey by the Research Centre at the Faculty of Economics and Administration concerning competitiveness factors of the Czech companies. Purchasing is one of the basic corporate function providing production factors. For that reason the questionnaire involves questions concerning purchasing, especially in the part of questionnaire devoted to the suppliers and partially in the part concerning the autonomy of corporate activities. In the essay I will summarize the way of organizing corporate activities (the level of autonomy) especially of purchasing (planning of material inputs and negotiation with suppliers) with respect to the corporate environment and implemented business strategy.

Keywords

purchasing, autonomy, centralization, environment uncertainty, strategy

ÚVOD

V rámci Centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky byly v dotazníkovém šetření zjišťovány faktory konkurenceschopnosti českých podniků, a to jak subjektivní názory jednotlivých respondentů (vedoucí pracovníci), tak faktická stránka řízení. Doposud byly získány odpovědi od 432 podniků. Koncepce dotazníku vycházela ze stakeholderového

modelu (blíže Blažek a kol., 2007). V publikaci Konkurenční schopnost podniků (Blažek a kol., 2007) byla provedena primární analýza všech částí dotazníku (analýza četností). V rámci tohoto příspěvku se nebudu zabývat pouze primární analýzou, ale budu zjišťovat vztah mezi vybranými faktory se zaměřením na oblast nákupu. Při koncipování faktorů budu vycházet z kontingenční teorie, tzn. že podnik by měl být řízen resp. organizován v souladu s externím prostředím. Externí prostředí však není jediným kontingenčním faktorem. Galbraith (1973) uvádí další kontingenční faktory, jako jsou například podniková strategie (zabýval se jí Child, 1972), Technologie (Thompson, 1967), velikost podniku a další.

Nákup je jednou ze základních podnikových funkcí, kterou jsou v podniku zajišťovány výrobní faktory. Náklady na nákup a pořízení zboží a služeb tvoří podstatnou část celkových nákladů společnosti. Toto potvrzují i studie uváděné v Gadde, Håkansson (2002, str. 5), kde je výše těchto nákladů odhadnuta okolo 50% celkových nákladů. V rámci příspěvku shrneme, jakou organizaci nákupu podniky volí s ohledem na prostředí, ve kterém působí a dále s ohledem na obchodní strategii, kterou podniky realizují. V analýze je zatím abstrahováno od skutečnosti, zda jsou podniky úspěšné či nikoliv. Článek a následující analýza tak bude postavena na zjednodušeném předpokladu, že podniky vědí, jak se mají chovat resp. organizovat podnik, aby byly konkurenceschopné.

1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ

1.1 PROSTŘEDÍ JAKO KONTINGENČNÍ FAKTOR

Kontingenční teorie vychází z předpokladu, že neexistuje jediný správný způsob, jak řídit organizaci (Galbraith, 1973), tak jak předpokládali například Weber či Taylor, kteří se snažili tento způsob najít. Způsob organizace podniku je závislý na prostředí resp. na nejistotě prostředí, ve kterém podnik působí. Vztah mezi nejistotou prostředí a flexibilitou organizačních struktur analyzovali například Lorsch a Lawrence (1969). Autoři potvrdili pozitivní korelaci mezi mírou nejistoty a flexibilitou, tzn. že s růstem nejistoty prostředí roste flexibilita organizačních forem. Prostředím, jako kontingenčním faktorem, se také zabývali Tushman a Nadler (1978). Ve své práci se zmiňují, že charakter organizace resp. její design je závislý na nejistotě prostředí a potřebě ovládat resp. na potřebné struktuře ovládnutí. Pokud je potřeba governance vysoká, pak jsou vhodnější decentralizované struktury. Je to dáno tím, že decentralizované struktury mají větší kapacitu zpracování informací a koordinování neočekávaných událostí. Pro oblast nákupu stanovme následující hypotézu:

H1: V nejistém prostředí (nejistota v prostředí dodavatelského trhu) budou podniky volit spíše decentralizované struktury organizace nákupu.

Externí prostředí a jeho role je zachycena také v McGregorově teorii, kde je zachycen vztah mezi vlivem prostředí a volbou systému managementu. Pokud se pracovní prostředí blíží teorii X a venkovní prostředí je považováno za stabilní, pak svoji opodstatněnost v podniku najde vyšší míra centralizace. Naopak v prostředí, které se přibližuje teorii Y, opodstatnění

najde nižší míra decentralizace (blíže McGregor, 1960). V tomto případě je podnik schopen se lépe přizpůsobit změnám v okolí. Centralizace byla podle studie Caruana, Morris a Vella (1998, str. 18) redukována tam, kde v externím prostředí docházelo k růstu nejistoty.

1.2 STRATEGIE JAKO KONTINGENČNÍ FAKTOR

Prostředí, ve kterém podniky působí nezůstalo jediným faktorem, který vstupuje do rozhodování o volbě organizace podniku, v našem případě míře autonomie. Dalším faktorem je strategie, jejíž rolí se zabýval Child (1972). Strategie se stala klíčovým faktorem v literatuře spojené s designem organizace resp. v otázce vztahu mezi strategií a strukturou a je spojena s volbou mezi mechanistickou a organickou organizací podniku. Bylo by zajímavé zjistit, do jaké míry se podniky řídí pravidlem, že struktura následuje strategii a zda úspěšnost podniku může být ovlivněna mírou souladu mezi těmito dvěma proměnnými.

Strategií se později zabývá například Govindarajan (1986), který navázal na Tushman a Nadlera (1978) a označil decentralizované struktury vhodnější pro použití, pokud podnik realizuje strategii diferenciací, a to kvůli vysoké nejistotě prostředí. Decentralizované struktury jsou vhodnější pro nerutinní a zakázkovou výrobu, nebo když jsou produkty komplexní (Miller 1988). Davidovi (1999) se podařilo ověřit, že finanční výkony jsou lepší u podniků, kde je nákupní strategie v souladu s produktovou strategií. Souvislostí produktové a nákupní strategie se zabýval i Fischer (1997), který uvádí, že podniky, které se orientují na nákladovou konkurenční strategii v oblasti prodeje, by se měly orientovat na centralizovanou funkci managementu nákupu z důvodu minimalizace zásob a maximalizace efektivity výroby prostřednictvím zásobovacího řetězce. Naopak podniky s výrobovou strategií diferenciací by se měly orientovat spíše na decentralizovanou funkci nákupního managementu, a to kvůli potřebě rychlých reakcí a koordinace. Hypotéza je stanovena:

H2: Podniky, které sledují strategii diferenciací vykazují vyšší míru decentralizace, a naopak podniky, které sledují strategii minimalizace nákladů vykazují vyšší míru centralizace (vychází z předpokladu, že struktura následuje strategii).

Velmi zajímavá je studie David a kol, která se zabývá stupněm souladu mezi strategií podniku a designem organizační struktury, který je pozitivně asociován s výkonností organizace (David, Hwang, Pei, Reneau 2002). Bylo potvrzeno, že podniky, které sledují strategii minimalizace nákladů a jsou centralizované, dosahují vyšší výkonnosti, než v případě decentralizované podoby, nebo sledují strategii diferenciací a decentralizaci spíše než centralizaci. Efektivnost nákupu je spíše spojena se společnostmi, které usilují o efektivnost nákladů prostřednictvím centralizovaného designu než se společnostmi, které usilují o strategii diferenciací s decentralizovaným designem (David, Hwang, Pei, Reneau, 2002).

2 ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT

Pro analýzu dat lze ze 432 odpovědí využít data jenom za ty podniky, které jsou organizovány za pomoci samostatných organizačních jednotek. Jedná se o 152 podniků.

Podoba organizace nákupu v podobě míry (de)centralizace byla zjišťována v otázce B 1.4. Respondenti byli dotázáni, zda existují v podniku autonomní organizační jednotky, a pokud ano, respondenti se měli možnost vyjádřit k míře autonomie mimo jiných oblastí k oblasti „plánování materiálových vstupů“ a „jednání s dodavateli“, které se týkají nákupu. Nebyla zjišťována pouze stávající situace (na 5-bodové škále), ale i minulý a budoucí trend (3-bodová škála) v autonomii v těchto oblastech (trend zahrnoval období pěti let). V následující tabulce jsou uvedeny četnosti odpovědí.

Tabulka č. 1: Počet získaných odpovědí ohledně míry autonomie v oblasti nákupu

	Plánování mat. vstupů – Minulý trend	Plánování mat. vstupů – Stávající situace	Plánování mat. vstupů – Budoucí trend	Jednání s dodavateli – Minulý trend	Jednání s dodavateli – Stávající situace	Jednání s dodavateli – Budoucí trend
Valid	136	148	140	138	147	139
Missing	16	4	12	14	5	13
Mean	2,1765	3,4527	2,1714	2,2174	3,3537	2,1871
Std. Deviation	0,45350	1,24723	0,50810	0,47934	1,24858	0,49002

Zdroj: Autor

2.1 PROSTŘEDÍ JAKO KONTINGENČNÍ FAKTOR

Vzhledem ke skutečnosti, že na základě dotazníku není možné vyhodnotit míru nejistoty prostředí, na kterém podnik působí či jeho dodavatelského trhu, budeme pracovat s proměnnými, které v dotazníku povahu prostředí určitým způsobem zachycují. Byli vybrány proměnné „velikost konkurenčního boje na trzích produktů, kde podnik působí“ a „vyjednávací síla odběratelů“. Hypotézu H1 proto budeme konkretizovat pro zvolené proměnné, a to:

H1a: V prostředí, kde je vysoký konkurenční boj, budou podniky volit spíše decentralizované struktury organizace nákupu.¹

¹Předpokládáme, že čím je konkurenční boj vnímán jako silnější, tím je vyšší nejistota prostředí, na kterém podnik působí.

H1b: V prostředí s vysokou vyjednávací silou odběratelů budou podniky volit spíše centralizované struktury.¹

Pro vyhodnocení prostředí využijeme otázky A12. a A13, které se ptají na subjektivní názor respondenta na konkurenční boj na trzích produktů, kde podnik působí a na vyjednávací sílu odběratelů, na 5-bodové škále. To, že se jedná o subjektivní názor přináší určité riziko. Na druhou stranu respondenti jsou vrcholovými pracovníky a jako takoví právě rozhodují o struktuře organizace. Jejich domněnka by se tedy do volby struktury měla promítnout. V případě hledání vztahu mezi strukturou a prostředím nejde o to zjistit, jak si podnik objektivně stojí, spíše jde o to, jak podnik reaguje na to, co si myslí resp. zná o své situaci. Obě proměnné jsou proměnnými ordinálními a pro zkoumání vztahu mezi nimi lze použít Spearmanův koeficient korelace. Vedle Spearmanova koeficientu korelace lze použít proceduru ANOVA tzn. analýzu rozptylu, popřípadě t-testu pro zkoumání signifikance rozdílu mezi průměry.

2.1.1 Konkurenční boj

Konkurenční boj, přesněji řečeno jeho vnímání, nemá vliv na způsob organizace plánování materiálových vstupů. Vztah není statisticky signifikantní (signifikace je 0,292) a síla asociace je velmi nízká (-0,88). Navíc analýza ukázala opačný trend, tzn. **že s růstem vnímaného konkurenčního boje, klesá autonomie v oblasti plánování materiálových vstupů**. Vztah mezi plánovaným trendem v míře autonomie a vnímáním síly konkurenčního boje není také statisticky signifikantní. Podobné závěry jsou platné i pro autonomii v jednání s dodavateli.

Tabulka č. 2: Míra autonomie v oblasti nákupu a konkurenční boj

Spearmanův koeficient korelace	Hodnota	Signifikance
Konkurenční boj → autonomie v plánování materiálových vstupů	-0,088	0,292
Konkurenční boj → autonomie v jednání s dodavateli	0,024	0,773
Konkurenční boj → autonomie v plánování materiálových vstupů: budoucí trend	0,014	0,872
Konkurenční boj → autonomie v jednání s dodavateli: budoucí trend	-0,086	0,318

Zdroj: Autor

2.1.2 Vyjednávací síla odběratelů

Pokud bude vyjádřena povaha externího prostředí vyjednávací silou odběratelů, pak na základě výpočtu Spearmanova koeficientu lze dospět ke statisticky signifikantním závěrům týkajících se vztahu mezi mírou autonomie v oblasti plánování materiálových vstupů a

¹ Vysoká vyjednávací síla odběratele může vypovídat opět o nejistotě prostředí, na druhou stranu s vysokou vyjednávací silou dodavatelů lze bojovat velikostí, kterou lze zvyšovat prostřednictvím centralizace v podniku.

vyjednávací silou odběratelů. **S rostoucí vyjednávací silou odběratelů klesá autonomie v oblasti plánování materiálových vstupů** (vztah je statisticky signifikantní na hladině 0,012, síla vztahu je dle Spearmanova koeficientu korelace -0,206, tedy střední míra korelace). Statisticky významný (hladina významnosti je 0,039) je také vztah mezi vyjednávací silou odběratelů a budoucím trendem v míře autonomie v oblasti plánování materiálových vstupů (síla vztahu je 0,174). Výsledkem analýzy je, že **u podniků, kde je vnímána vyjednávací síla odběratelů jako vysoká, do budoucna poroste autonomie v oblasti plánování materiálových vstupů**. Vztah mezi autonomií v oblasti jednání s dodavateli a vyjednávací silou odběratelů je statisticky signifikantní s pravděpodobností necelých 94% (0,064). Síla vztahu je -0,153, tzn. že s růstem vyjednávací síly odběratelů klesá míra autonomie v oblasti jednání s dodavateli. Vztah mezi budoucím trendem v autonomii jednání s dodavateli a vyjednávací silou odběratele není statisticky signifikantní.

Tabulka č. 3: Míra autonomie v oblasti nákupu a vyjednávací síla odběratelů

Spearmanův koeficient korelace	Hodnota	Signifikance
Vyjednávací síla odběratelů → autonomie v plánování materiálových vstupů	-0,206	0,012
Vyjednávací síla odběratelů → autonomie v jednání s dodavateli	-0,153	0,064
Vyjednávací síla odběratelů → autonomie v plánování materiálových vstupů: budoucí trend	0,174	0,039
Vyjednávací síla odběratelů → autonomie v jednání s dodavateli: budoucí trend	0,063	0,462

Zdroj: Autor

2.2 STRATEGIE JAKO KONTINGENČNÍ FAKTOR

H2: Podniky, které sledují strategii diferenciaci vykazují vyšší míru decentralizace, a naopak podniky, které sledují strategii minimalizace nákladů vykazují vyšší míru centralizace (vychází z předpokladu, že struktura následují strategii).

Pokud budeme předpokládat platnost jednoho z předpokladů kontingenční teorie, a to že struktura následuje strategii, pak budeme při analýze vzájemného vztahu mezi strukturou a strategií vycházet z vývoje struktury resp. míry centralizace do budoucna, tzn. že využijeme odpověď na otázku budoucího trendu v míře autonomie pro oblast plánování materiálových vstupů a autonomie v oblasti jednání s dodavateli.

V případě plánování materiálových vstupů 22,9% podniků, v případě jednání s dodavateli 23% podniků očekává růst autonomie, 5,7% v případě plánování materiálových vstupů a 4,3% podniků v případě jednání s dodavateli předpokládá, že dojde k poklesu autonomie resp. k růstu centralizace v této oblasti. U zbývajících podniků figuruje předpoklad zachované míry autonomie. **U těch podniků, které očekávají do budoucna růst autonomie (bez ohledu v jaké z námi analyzovaných oblastí), tzn. pokles centralizace, větší procento uplatňuje strategii diferenciaci.** U podniků, které očekávají do budoucna nárůst centralizace, tzn.

pokles autonomie, je větší procento podniků zastáncem strategie minimalizace nákladů než strategie diferenciaci, a naopak podniky, které očekávají do budoucna růst autonomie, tzn. pokles centralizace, jsou ve větší míře zastoupeny strategií diferenciaci. Vzhledem k tomu, že je jedna z proměnných nominálním typem proměnné (obchodní strategie), k testování vztahu a jeho signifikance využijeme t-testu pro dva nezávislé průměry. Rozdíl mezi průměry je -0,13, t-test je 0,198 v případě plánování materiálových vstupů. Jedná se o dvoustrannou signifikanci a v našem případě bychom mohli počítat s jednostrannou signifikancí. V tom případě bychom mohli počítat s 90% pravděpodobností, že bychom rozdíl mezi průměry v trendu autonomie našli i v celkové populaci. Nejedná se však o příliš velký rozdíl v průměrech, kterému napomáhá i krátká škála měření (pouze třibodová). V případě jednání s dodavateli je rozdíl v průměrech -0,12, t-test je 0,251. Rozdíl v průměrech není statisticky signifikantní.

Na základě další statistické analýzy, kdy se budeme snažit ověřit sílu asociace mezi proměnnými budoucí trend ve struktuře organizace resp. v její autonomii v oblasti plánování materiálových vstupů a jednání s dodavateli a strategií podniku, lze využít například koeficientu Phi či Cramerova V. Výsledky naznačují, že mezi proměnnými existuje nízká až střední síla vztahu, vztah se však neukázal jako statisticky významný (viz následující tabulka). Jako silnější a statisticky významnější se jeví vztah mezi strategií a autonomií v jednání s dodavateli oproti autonomii v oblasti plánování materiálových vstupů. Pro potvrzení statistické významnosti by bylo nutné získat další data. Pro stávající analýzu byla platná data za 118 podniků v případě autonomie v plánování materiálových vstupů a za 117 podniků v případě autonomie v oblasti jednání s dodavateli.

Tabulka č. 4: Míra autonomie ve vztahu k uplatňované obchodní strategii

		Hodnota	Signifikance
Autonomie v oblasti plánování materiálových vstupů	Phi	0,127	0,388
	Cramer's V	0,127	0,388
Autonomie v oblasti jednání s dodavateli	Phi	0,19	0,12
	Cramer's V	0,19	0,12

Zdroj: Autor

3 DISKUSE

V rámci hypotézy H1 jsme zkoumali vztah mezi mírou autonomie v oblasti nákupu resp. typem organizace nákupu, který podnik volí a prostředím, ve kterém podnik působí. Při charakterizování prostředí bylo možné na základě dotazníku využít proměnných „úroveň konkurenčního boje“ (H1a) a „vyjednávací síla odběratelů“ (H1b). Jako statisticky signifikantní se ukázal vztah mezi mírou autonomie (v plánování materiálových vstupů a vyjednávání s dodavateli) a vyjednávací silou odběratelů. Podle výsledných hodnot Spearmanova koeficientu korelace lze tvrdit, že s rostoucí vyjednávací silou odběratelů podniky volí spíše centralizované struktury nákupu a hypotézu H1b lze potvrdit. Zajímavé

však je, že v případě autonomie v oblasti plánování materiálových vstupů, přesněji řečeno trend, vykazuje opačný směr, a to že u podniků, kde je vyjednávací síla odběratelů vnímána jako vysoká, autonomie v oblasti plánování materiálových vstupů poroste. Tato skutečnost napovídá, že podniky vnímají příliš vysokou míru centralizace jako určité negativum a hodlají tak do budoucna míru centralizace snižovat bez ohledu na prostředí. Je nutné připomenout, že je analýza postavena na předpokladu, že podniky resp. vedoucí pracovníci se chovají racionálně a vědí, jak podnik organizovat, aby byly konkurenceschopné. Jedná se však o zjednodušující předpoklad. Z tohoto důvodu by bylo nutné podniky rozdělit podniky na úspěšné a neúspěšné a následně sledovat, jakým způsobem organizují nákup v souladu s charakterem prostředí, ve kterém působí.

Konkurenční boj ve vztahu k autonomii v oblasti nákupu (plánování materiálových vstupů a jednání s dodavateli) se neukázal jako signifikantní, a hypotézu H1b nelze potvrdit. Za povšimnutí však stojí záporné znaménko Spearmanova koeficientu, které naznačuje opačný směr, než jsme očekávali, a to, že se růstem konkurenčního boje na trhu podniky volí spíše centralizované struktury. Konkurenční boj, jak se domnívám, není vyjádřením míry nejistoty, jak jsem předpokládala. Naopak se domnívám, že podniky vnímají sílu konkurenčního boje jako obecnější charakteristiku trhu, která může být konkretizována např. proměnnou vyjednávací síla odběratelů. To by znamenalo, že by byla korelována proměnná vyjednávací síla odběratelů a konkurenční boj na trzích produktů. Tento vztah je potvrzen se signifikancí 0,001, síla vztahu je 0,273 dle Spearmanova koeficientu, tzn. je střední síly. Touto skutečností lze vysvětlit opačný směr korelace v případě hledání vztahu mezi úrovní konkurenčního boje a autonomií, než jsme předpokládali. Pokud se podíváme na průměrné hodnoty odpovědí, nejmenší konkurenční boj je v odvětvích 28 – Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků (kromě strojů a zařízení), 25 – Výroba pryžových a plastových výrobků, 29 – Výroba a opravy strojů a zařízení j. n. (průměrné hodnoty okolo 3,7; 3,8; 3,9). Nejvyšší konkurenční boj je v odvětvích 31 – Výroba elektrických strojů a zařízení j. n. a 15 – Výroba potravinářských výrobků a nápojů (průměrná hodnota pro obě odvětví 4,5).

Vztah mezi strategií a strukturou byl testován na základě předpokladu, že struktura následuje strategii, proto jsme vycházeli z proměnných uplatňovaná obchodní strategie (strategie minimalizace nákladů nebo strategie diferenciacce) a budoucí trend v organizaci nákupu. Hodnoty v kontingenčních tabulkách napovídají, že v pozorovaném vzorku podniků by mohl existovat vztah mezi strategií a strukturou takový, jak jsme si ho uvedli v hypotéze, tzn. že v podnicích, které sledují strategii diferenciacce je vyšší míra decentralizace, a naopak v podnicích, které sledují strategii minimalizace nákladů je vyšší míra centralizace. Provedený t-test však rozdíl mezi průměry nepotvrdil jako statisticky signifikantní a rozdíl v průměrech tak nelze očekávat v celé populaci.

ZÁVĚR

Provedená analýza pouze naznačila některé vztahy mezi prostředím a strukturou, mezi strategií a strukturou a odhalila další možnosti směřování analýzy. Izolovaně jsme zkoumali

vztah mezi strukturou organizace a prostředím, ve kterém podnik působí (viz H1) a následně vztah mezi strategií a strukturou (viz H2). V další fázi výzkumu se lze zaměřit na vztah mezi těmito třemi proměnnými navzájem. Další záležitostí, kterou je třeba vyřešit je typizace prostředí ve kterém podniky působí a například na základě znalosti odvětví, ve kterém podniky působí stanovit nejistotu prostředí a nejistotu v dodavatelském prostředí. V neposlední řadě je třeba do analýzy zapojit skutečnost, že některé podniky jsou více úspěšné než jiné a výsledky analýzy pak rozdělit pro podniky úspěšné a neúspěšné. Pro další výzkum by bylo také zajímavé zjistit skutečnost, zda soulad mezi strategií a strukturou je charakteristický spíše pro úspěšné podniky, nebo se pravidlem souladu a následností mezi strategií a strukturou řídí všechny podniky a vnímání potřeby vzájemného souladu pak nemá vliv na úspěšnost podniku.

LITERATURA

- [1] BLAŽEK, L a kol. *Konkurenční schopnost podniků (Primární analýza výsledků empirického šetření)*. Masarykova univerzita : Brno, 2007. ISBN 978-80-210-4456-2
- [2] CARUANA, A., MORRIS, M.H., VELLA, A. J. The effect of centralization and formalization on entrepreneurship in export firms. In : *Journal of Small Business Management*, 1998. ISSN 0047-2778
- [3] DAVID, J. S., HWANG, Y., PEI, B. K. W., RENEAU, J. H. The performance effects of congruence between product competitive strategies and purchasing management design. In: *Management Science*, 2002, č. 7, str. 866-885. ISSN 1526-5501
- [4] FISHER, M. L. What is the right supply chain for your product? In: *Harvard Business Review*, 1997, str. 105-116.
- [5] GADDE, L. E., HÅKANSSON, H. *Supply network strategies*. John Wiley & Sons. Ltd. : Chichester, UK, 2001. ISBN 0-471-49916-1
- [6] GALBRAITH, J. *Designing complex organizations*. Reading, MA : Addison – Wesley, 1973. ISBN 0201025590
- [7] GOVINDARAJAN, V. Decentralization, strategy and effectiveness of strategic business units in multi-business organization. In: *Academic Management Review*, 1986, č. 11, str. 844-856.
- [8] CHILD, J. Organization structure, environment and performance: The role of strategic choice. In: *Sociology*, 1972, č. 6, str. 1-22.
- [9] LAWRENCE, P., LORSCH, J. Differentiation and integration in complex organizations. In: *Administrative Science Quarterly*, 1967, č. 12, str. 1-30. ISSN 0001-8392
- [10] MCGREGOR, D. *The Human Side of Enterprise*. New York : McGraw Hill, 1960.
- [11] THOMPSON, J. D. *Organization in action*. McGraw Hill : New York, 1967. ISBN
- [12] TUSHMAN, M. L., NADLER, D. A. Information processing as an integrating concept of organization design. In: *Academic Management Review*, 1978, str. 613-624.

Ing. Eva Kubátová
KPH ESF MU v Brně
Lipová 41a
612 00 Brno
tel.: +420549491785
kubatova@econ.muni.cz

Modelování EMS procesů

MARTIN KUHN

Anotace

Článek navazuje na výzkum, jenž byl proveden vědeckým týmem Ekonomické fakulty VŠB-TUO a Masarykovy univerzity Brno v průběhu let 2005 až 2006. Výsledky tohoto výzkumu byly již publikovány[1]. Další výzkum byl zaměřen na ověření praktické aplikovatelnosti Konceptuálního modelu vytváření/překračování bariér v EMS v projektu Analýza výkonnosti Krajského úřadu Moravsko-slezského kraje, speciálně na odboru Životního prostředí.

Klíčová slova

EMS, ISO 14001, EMS - Environmental Management System, proces, procesní analýza, konceptuální model

Annotation

This paper concurs on a research work made by a research team of Economical faculty VŠB-TU and Masaryk University Brno in years 2005 and 2006. Results of this research were already published in [1]. Next research was focused on the validation of practical appliance of conceptual model of creating/overcoming barriers in EMS in the project Efficiency analysis of regional authority of Moravian-Silesian region, specialized in department of environment.

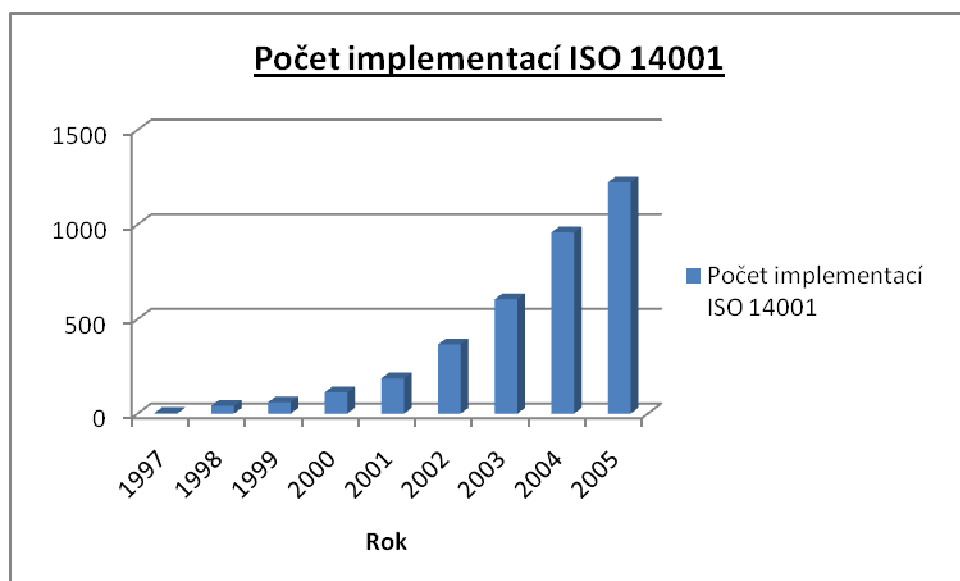
Keywords

EMS, ISO 14001, process, process analysis, process model framework

1 VYUŽITÍ EMS V ČR

EMS založené na mezinárodním standartu ISO 14001 jsou dnes firmami na celém světě buď to již implementovány, nebo jsou ve fázi implementace. EMS systémy se tak stávají významným faktorem ovlivňující nejen fungování firmy, ale rovněž ovlivňují vztah firmy k ochraně životního prostředí. Tento trend lze pozorovat i v ČR, o čemž vypovídá následující graf, jenž ukazuje vývoj počtu firem užívající tento standard.

Graf č. 1: Vývoj celkového počtu implementací ISO 14001, Zdroj [1]



Je na jednotlivých firmách, aby pochopily, že jejich působení na životní prostředí jako jednotlivce není zanedbatelné a že ovlivňováním tohoto působení rozhodují o osudu příštích generací. Samotné firmy by si měly umět stanovit svou environmentální politiku a cíle, a ty porovnávat s výsledky měření, které budou mít za důsledek lepší pochopení, transparentnost a zlepšování jejich environmentální výkonnosti viz. ISO 14031:1999.

2 PROBLÉMOVÉ OBLASTI IMPLEMENTACÍ EMS

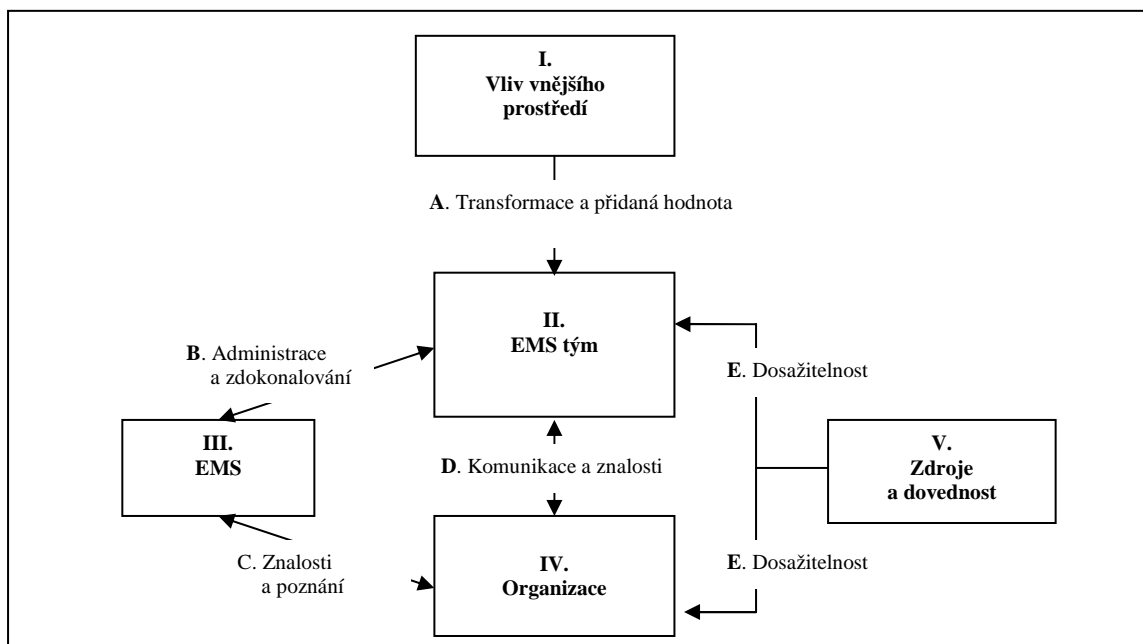
Mnohé z firem používající EMS systémy pořádají pro své zaměstnance pravidelné školení o environmentální problematice. Na základě výzkumu provedeného ve více než 100 českých firmách je však možné konstatovat, že existuje nedostatečné povědomí o environmentální problematice i přes realizovaná školení. Zaměstnanci dotazovaných firem sice mají určité povědomí o environmentální politice firmy, ale nejsou schopni je aplikovat do řešení denních problémů firmy. Tento stav často setrvává navzdory existenci informací, které jsou pro jejich činnost dostačující a jsou uchovávány v informačních systémech firem. Výsledkem provedeného výzkumu byla identifikace hlavních bariér využití EMS[1]:

1. Nedostačující nebo nedostatečně určené výhody plynoucí z environmentální politiky
2. Nedostatek konzistentních dat
3. Nadměrná složitost a komplexnost
4. Časová tíseň ve společnostech
5. Nedostatek zaměstnanců
6. Nedostačující schopnosti a vědomosti
7. Nepochopení role EMS systému ve společnosti
8. Nedostačující vysvětlení konceptu EMS a potřeba většího vedení ze strany vedení firmy

9. Pozitivní přístup není přenášen v činnost
10. Metody hodnocení a schvalování

Identifikované bariéry se staly podkladem pro vytvoření konceptuálního modelu, který identifikuje a popisuje vztahy mezi jednotlivými organizačními prvky firmy nebo jiných institucí, které implementují environmentální politiku.

Obrázek č. 1: Konceptuální model



Zdroj [1]

Konceptuální model vymezuje 5 základních procesů (A – D) mezi 5 pilíři (I – V), které vedou k vytvoření nebo překonání bariér v procesu přijetí EMS principů [3].

3 APLIKACE VYTVOŘENÉHO KONCEPTUÁLNÍHO MODELU V PRAXI

Vytvořená konstrukce konceptuálního modelu byla využita v rámci projektu Analýza výkonnosti Krajského úřadu Moravsko–slezského kraje – odboru Životního prostředí, který představuje klíčové místo pro zpracování potřebných informací v oblasti environmentální politiky daného regionu. Tento odbor shromažďuje informace o stavu životního prostředí daného regionu, které poskytuje veřejnosti a na jejichž základě uskutečňuje rozhodnutí v souladu s legislativou a cíly environmentální politiky spravovaného regionu.

Projekt byl založen na aplikaci metod procesní analýzy vedoucí k identifikování procesů probíhajících v rámci KÚ MSK. Postup řešení tohoto projektu bychom mohli obecně definovat v 5 krocích podle [4]:

1. Úvodní fáze

2. Fáze inicializace procesní analýzy
3. Fáze mapování procesů
4. Fáze diagnostiky a optimalizace procesů
5. Fáze hodnocení výsledků

Specifickým krokem, který není výše zmíněn, ale je vždy při řešení projektů procesní analýzy používán, je vytvoření nebo revize stávajícího rámcového procesního modelu dané organizace. Tento krok je obzvláště významný, neboť plní komunikační rozhraní mezi vrcholovým a středním managementem. Samotné výstupy procesní analýzy tvoří sady procesních map, které detailně dokumentují průběh identifikovaných procesů dané organizace. Takto vytvořené sady procesních map jsou však pro vrcholový management až příliš podrobné a tím i nepřehledné, a proto je vrcholový management často nevyužívá. Pro své rozhodování potřebuje vrcholový management model, který komplexně pokrývá činnosti firmy, a tím jednotlivé procesy a rovněž poukazuje na jejich význam [2]. Tuto funkci plní konceptuální model a z tohoto důvodu nesmí být při projektech procesní analýzy opomenut.

V úvodní etapě projektu byl zpracován rámcový procesní model KÚ MSK, který identifikoval klíčové procesy probíhající napříč celým úřadem. Vytvoření rámcového procesního modelu v úvodní etapě bylo řešiteli zvoleno z důvodu striktního funkčního uspořádání organizace, a z důvodu nutnosti poukázat a zdůraznit skutečnost, že procesy procházejí napříč funkčním uspořádáním organizace (což nezajišťuje jejich optimální řízení), a aby byla zabezpečena zpětná vazba ze strany vrcholového managementu. V dalších etapách byly pak identifikované procesy rozpracovány pro jednotlivé odbory do formy procesních map, které detailně popisovaly stávající průběh procesů na jednotlivých odborech.

Optimální řízení procesu znamená jeho řízení takovým způsobem, kdy je celý proces řízen, monitorován a vykazován vlastníkem procesu, který proces řídí s cílem naplnění požadavků zákazníka. Identifikované procesy je vždy nutné popsat z následujících hledisek:

- *Cíl procesu*, který představuje to, k čemu nám proces slouží, co je pomocí tohoto procesu dosahováno, v žádném případě to však nevyjadřuje cíle organizační jednotky.
- *Klíčové vstupy*, které představují vstupy potřebné ke spuštění daného procesu, tyto vstupy mohou být materiálního charakteru (např. formuláře), nebo nemateriálního charakteru (data) apod.
- *Klíčové výstupy*, které představují to, co je produktem daného procesu, co vzniklo jeho průběhem (služba, listina, vyjádření apod.).
- *Zákazník procesu*, který představuje odběratele daného procesu, může jím být např. oddělení, individuální zákazník, jiná firma.
- *Vlastník procesu* (zodpovědný pracovník, který představuje osobu, která je zodpovědná za celý průběh daného procesu, za jeho korektnost a správnost. V případě, že daný proces probíhá přes více oddělení je nutno uvést každou z osob zodpovědných za danou část procesu.
- *Přidaná hodnota*, kterou je zde myšlena forma naplnění cíle daného procesu.

- *Ukazatele procesu*, které představují metriky daného procesu a poukazují na jeho výkonnostní vlastnosti.

V rámci odboru Životního prostředí byly identifikovány tyto klíčové EMS procesy¹:

- Registr právních požadavků
- Monitoring stavu životního prostředí
- Sledování a řízení aspektů dopadů na životní prostředí

Analýza průběhů klíčových EMS procesů, jejich komparace s požadovanou legislativou a následná simulace identifikovala řadu nedostatků ve stávajícím v průběhu jednotlivých procesů. Mezi hlavní nedostatky patřily:

- Nedostatečné dostupnost a nekoordinovanost poskytování informací ve formě dat pro potřeby jiných odborů
- Nedostatečné aplikování a efektivní využívání ICT
- Nedostatečná a neodpovídající úroveň znalostí a dovedností zaměstnanců
- Pomalá a nedostačující komunikace uvnitř organizace a s externími zákazníky
- Nedostačující transparentnost práce

Zjištěné nedostatky se staly východiskem pro racionalizaci průběhu klíčových procesů. Cílem provedené racionalizace bylo „narovnění“ průběhu klíčových procesů z hlediska jejich průběhu a vlastnictví, a následné provedení optimalizace využití lidských zdrojů, které zajišťují jednotlivé činnosti daných procesů. V průběhu racionalizace klíčových procesů sehrál důležitou roli Konceptuální model vytváření/překračování bariér, neboť plnil funkci koordinační a validační při racionalizaci procesů EMS. Z provedených analýz² bylo zřejmé, že nejvíce nedostatků na odboru Životního prostředí ve vztahu ke Konceptuálnímu modelu bariér se nachází v procesu „*Administrace a zdokonalování*“ a v procesu „*Komunikace a znalosti*“. V prvním z procesů byly identifikovány procesní nedostatky ze strany odboru Životního prostředí, v druhém pak nedostačující, někdy až neexistující komunikace mezi odborem a zainteresovanými stranami.

ZÁVĚR

Výsledky realizace projektu Analýzy výkonnosti KÚ MSK potvrdily, že implementace EMS systémů bez kontextu s analýzou stávajícího stavu průběhu procesů by nepřinesla očekávané výsledky. Konceptuální model bariér přitom sehrál nenahraditelnou roli, neboť se osvědčilo nejprve identifikovat pomocí Konceptuálního modelu bariér nedostatky ve stávajícím průběhu klíčových EMS procesů, tj. určit chybějící nebo nesprávně probíhající, případně nadbytečné

¹ V rámci odboru Životního prostředí byly identifikovány a definovány i jiné procesy, tyto však nebyly zcela spojeny s problematikou EMS.

² Jednalo se o analýzy provedené ve stavu před racionalizací procesů odboru Životního prostředí.

aktivity na základě analýzy kvality jejich výstupů. Na základě těchto zjištění byla provedena „základní“ optimalizace průběhu procesů a efektivního využívání lidských zdrojů. Dále byly vypracovány doporučení vedoucí k docílení požadovaného budoucího stavu, která vyžadují samostatné sofistikované řešení. Pro úspěšné implementování EMS systému bylo doporučeno vytvoření portálového řešení, shromažďující a poskytující potřebné informace v této problematice pro potřeby nejen KÚ MSK jako takového, ale i potřeby jednotlivých podřízených a nadřízených organizací veřejné správy, včetně firem a občanů, kteří v tomto regionu působí nebo žijí.

LITERATURA

- [1] FIALA, J., HŘEBÍČEK, J., MINISTR, J. *Open source ICT tools overcoming barriers in EMS implementation and amplifying company environmental awareness*. In EnviroInfo 2006, Graz, Austria, Shaker Verlag GmbH Aachen, 2006, pp.181-186, ISBN 10-3-8322-5321-1
- [2] FIALA, J., MINISTR, J. *Průvodce analýzou modelováním procesů*. Ostrava: VŠB-Technical University of Ostrava, 2003. 109 s. ISBN 80-248-0500-6
- [3] BALZAROVA, M. *Barriers to ISO 14001 Implementation in a UK Steel Fabrication Sector*, Ph.D. the-sis, Brno University of Technology, Faculty of Mechanical Engineering 2006
- [4] KRAJČÍK, V., MINISTR, J. *Process analysis and management of project of public IS Information point for businessmen (InMP)*, Systémová integrace, 2005, roč. 12, č. 4, s 90-100

Ing. Martin Kuhn
Katedra aplikované informatiky
VŠB-TUO, Ekonomická fakulta
Sokolská třída 33
701 21 Ostrava 1
tel.: +420 59 732 2378
martin.kuhn@vsb.cz

Činnosť Eximbanky a jej vplyv na konkurencieschopnosť podnikov

ZUZANA LITTOVÁ

Anotace

Exportno-importná banka Slovenskej republiky ako verejná korporácia podporuje slovenských vývozcov, ktorí sú podnikateľským subjektom na území Slovenskej republiky a ktorí za zmluvne dohodnutých podmienok vyrábajú alebo vyvážajú tovary a služby prevažne slovenského pôvodu. Cieľom môjho príspevku je analýza jej poisťných aktivít orientovaných hlavne na podporu vývozcov z radov malých a stredných podnikateľov, ktoré vplývajú na ich postavenie, podporu a schopnosť konkurencie v rámci ich ekonomickej činnosti.

Kľúčové slova

Exportno-importná banka, poisťovacie aktivity, konkurencieschopnosť

Annotation

Export-import bank of Slovak republic as the public corporation supports Slovak exporters, who are business subject registered in Slovakia, and who under contractually agreed conditions produce or export products and services of predominately Slovak origin. The target of my paper is to analyse its insurance activities aimed mainly at the support of exporters among small and medium enterprises, which have influence on their placement, assistance and competition ability in economic activity.

Keywords

Export-import bank, insurance activities, competition ability

1 KONKURENČNÁ SCHOPNOSŤ PODNIKOV V RÁMCI EURÓPSKEJ ÚNIE

V súčasnom globálnom hospodárskom usporiadaní štátov Európskej únie vznikla potreba adaptovať aj obchodné prostredie Slovenskej republiky na rozmery európskeho ekonomického prostredia. V súlade s cieľmi spoločnej obchodnej politiky Európskej únie a pri súčasnom stave otvorenosti slovenskej ekonomiky vystupuje do popredia najmä potreba zvyšovania jej vonkajšej konkurenčnej schopnosti. Cieľmi stratégie členských štátov Európskej únie vrátane Slovenskej republiky je zabezpečenie otvorených a konkurenčných vonkajších trhov, posilnenie a rozšírenie európskych infraštruktúr a zvýšenie zahraničných investícií.

Proexportná politika Slovenskej republiky sa zaoberá vytvorením stabilného podporného piliera aktívnej zahraničnoobchodnej politiky zameranej najmä na rozvoj slovenského exportu, podporu konkurenčnej schopnosti firiem na medzinárodných trhoch ako aj ich obchodno-ekonomických záujmov¹.

2 ŠPECIFICKÉ POSTAVENIE EXIMBANKY

Rast národného hospodárstva kladne ovplyvňovaného exportom je všeobecným rozvojovým modelom uplatňovaným vo väčšine krajín s trhovou ekonomikou. Preto väčšina vyspelých krajín pripravuje stratégie, ktorých cieľom je zabezpečiť čo najvýhodnejšie podmienky pre rast vlastného exportu.

Efektívna stratégia sa vyznačuje partnerstvom medzi vládou a podnikateľskou sférou. V oblasti inštitucionálnej sféry proexportnej politiky jednotlivých členských krajín Európskej únie zostala podpora exportu vo vlastnej kompetencii jednotlivých štátov. Vlády štátov majú právo prijímať vhodné opatrenia na podporu exportu s cieľom zvýšenia konkurenčnej schopnosti firiem. V jednotlivých krajinách štandardne pôsobia exportné agentúry, poisťovne a banky, ktorých cieľom je realizovať štátnu podporu exportu v súlade so smernicami súvisiacimi s jednotným trhom Európskej únie. Na Slovensku štátnu podporu exportu formou finančných služieb zabezpečuje **Exportno-importná banka Slovenskej republiky**² so zameraním na finančné služby slovenským exportérom. Hlavným cieľom Eximbanky SR je podpora financovania vývozu realizovaná v rozličných inštitucionálnych formách. Produkty Eximbanky SR vo vzťahu k exportérom sú zamerané na podporu ich vývozných aktivít financovaním a poisťovaním vývozných úverov. Eximbanka SR slovenským podnikateľským subjektom vyvážajúcim tovary a služby taktiež vystavuje rôzne druhy bankových záruk ako aj poskytuje široké portfólio poistných služieb.

3 POISŤOVACIE AKTIVITY EXIMBANKY SR

Prostredníctvom poistných produktov Eximbanky SR je možné pre slovenských vývozcov eliminovať riziká nezaplatenia zo strany zahraničných dlžníkov (ide o riziká komerčné, politické resp. kombinované). Najčastejšími príčinami neuhrádzania pohľadávok je teda platobná nevôľa alebo platobná neschopnosť zahraničného kupujúceho³.

Poistné produkty sú určené slovenským vývozcom. Poistenými osobami sú nositelia vývozného kontraktu poskytujúci dodávateľský úver zahraničnému kupujúcemu. Na základe poistených rizík možno poistné produkty Eximbanky SR rozdeliť do nasledujúcich okruhov⁴:

¹ dostupné na internete www.economy.gov.sk/pk/1119-2007-1000

² ďalej len Eximbanka SR

³ dostupné na internete http://www.eximbanka.sk/buxus/generate_page.php?page_id=97

⁴ dostupné na internete <http://www.eximbanka.sk>

- **poistenie krátkodobých vývozných úverov proti komerčným rizikám** – s dôrazom na poistnú ochranu nezaplatenia pohľadávky v dôsledku platobnej neschopnosti alebo platobnej nevôle súkromného kupujúceho. Poistenie sa týka poistných udalostí, ku ktorým dôjde mimo územia Slovenskej republiky pričom sa nevzťahuje na pohľadávky, ktoré majú byť zaplatené pred odoslaním tovaru. Poistenie sa týka tovarov a služieb spotrebného charakteru s odkladom platby do 180 dní a tovarov dlhodobej spotreby s odkladom platby do jedného roka,
- **poistenie vývozného odberateľského úveru proti politickým a komerčným rizikám** - poistenie kryje politické a komerčné riziká spojené s vývozom financovaného odberateľským úverom, ktorý má splatnosť minimálne do dvoch rokov. Poisteným je banka vývozcu, prípadne iná finančná (obchodná) spoločnosť, ktorá poskytuje odberateľský úver banke alebo priamo zahraničnému kupujúcemu. Poistenie kryje politické a komerčné riziká spojené so splatením poskytnutého odberateľského úveru a úrokov. Poistenie je vhodné pri vysokých finančných objemoch, ktoré sú spojené s vývozom strojárnských výrobkov a investičných celkov. Poistné sa platí jednorazovo. Jeho výška sa vypočíta z poistnej hodnoty a príslušnej poistnej sadzby. Poistná sadzba sa stanoví najmä v závislosti od charakteru a rizikovosti dlžníka, krajiny vývozu, dĺžky čerpania a splácania vývozného odberateľského úveru. Minimálna výška spoluúčasti poisteného na poistnej udalosti je najmenej 5% s tým, že maximálne polovicu môže preniesť na vývozcu,
- **poistenie krátkodobých vývozných dodávateľských úverov proti politickým rizikám** - poistenie kryje politické riziká spojené s vývozom tovarov, pri ktorom vývozca poskytuje zahraničnému kupujúcemu dodávateľský úver s dĺžkou odkladu platieb do dvoch rokov. Poistenie kryje riziká spojené s politickými udalosťami alebo administratívnymi zásahmi v krajine zahraničného kupujúceho alebo v tretej krajine, ktoré majú povahu vyššej moci a kvôli ktorým kupujúci z verejného sektora nemôže zaplatiť bez právneho dôvodu. Podmienkou poistenia je, že z hodnoty poisteného kontraktu musí byť prevažná časť tovaru alebo služieb slovenského pôvodu,
- **poistenie strednodobého a dlhodobého vývozného dodávateľského úveru proti politickým a komerčným rizikám** - poistenie kryje politické a komerčné riziká vývozu, ktorý je financovaný formou dodávateľského úveru so splatnosťou dlhšou ako dva roky. Poistenie je vhodné predovšetkým pre vývozcov strojárskej výroby a investičných celkov. Poistné plnenie sa dá vinkulovať v prospech komerčnej banky, ktorá poskytla vývozcovi úver,
- **poistenie výrobného rizika** - poistenie kryje výrobné riziko, ktoré vzniká poistenému pred odoslaním tovaru v súvislosti so zrušením alebo prerušením vývozného kontraktu v dôsledku zlej finančnej, politickej a ekonomickej situácie zahraničného kupujúceho. Prerušenie vývozného kontraktu sa týka obdobia šiestich po sebe idúcich mesiacov. Poistenie výrobného rizika je možné v zásade dohodnúť len ako pripoistenie k poisteniu vývozného dodávateľského alebo odberateľského úveru. Poisteným je vývozca, ktorý hradí poistné obvykle jednorazovo. Jeho výška sa pohybuje v závislosti

od rizika krajiny vývozu, charakteru zahraničného kupujúceho a dĺžky obdobia výrobného rizika. Minimálna výška spoluúčasti poisteného na poistnej udalosti je 15%,

- **poistenie investícií slovenských právnických osôb v zahraničí** - poistenie investícií v zahraničí kryje politické a iné nekomerčné riziká, ktoré zapríčiňujú straty výnosov z investícií v zahraničí v dôsledku nemožnosti transferu úhrad do Slovenskej republiky, vyvlastnenia alebo politických násilných činov. Ide o poistenie novej investície alebo investície do majetkového podielu v už existujúcej spoločnosti alebo investície do pracovného kapitálu pre podporu obchodnej expanzie zahraničnej spoločnosti. Investícia musí predstavovať dlhodobý záväzok investora na dobu najmenej troch rokov. Zisky investora sú závislé iba na výkonoch zahraničnej spoločnosti a na výnosoch z investície. Poisteným je investor t.j. akákoľvek slovenská právnická osoba so sídlom na území Slovenskej republiky, ktorá je oprávnená investovať na území hostiteľského štátu. Poistený má možnosť špecifikovať, ktoré typy rizík požaduje kryť poistením. Poistné hradí poistený vopred na daný poistný rok. Výška poistného závisí od rozsahu poistených rizík a od uzavretia medzinárodnej zmluvy o ochrane a podpore investícií s hostiteľským štátom. Kalkulácia poistného vychádza z poistnej sadzby, ktorá je percentuálnym vyjadrením maximálnej poistnej hodnoty v danom poistnom roku. Rozsah poistného krytia predstavuje 90% poistnej hodnoty, to znamená, že spoluúčasť poisteného na poistnom plnení je 10%,
- **poistenie potvrdeného neodvolateľného vývozného dokumentárneho akreditívu** - poistenie kryje komerčné a politické riziká spojené s neuhradením potvrdeného dokumentárneho akreditívu. Týka sa poistenia udalostí, ku ktorým dôjde mimo územia Slovenskej republiky. Eximbanka SR poisťuje spravidla do výšky 75% hodnoty dokumentárneho akreditívu. Príčinou neplnenia záväzkov vyplývajúcich z dokumentárneho akreditívu môže byť platobná neschopnosť alebo platobná nevôľa na základe politických udalostí a administratívnych opatrení v krajine sídla vystavujúcej krajiny. Uvedené udalosti majú pre banku, ktorá vystavila dokumentárny akreditív, charakter vyššej moci. Poisťuje sa banka potvrdzujúca akreditív. Výška poistného sa stanovuje percentom zo sumy, ktorú poistený získa za potvrdenie akreditívu a ktorú poistiteľ akceptuje,
- **poistenie krátkodobých pohľadávok vývozcu proti komerčným rizikám, ktoré poistenému vznikli na území Slovenskej republiky** predajom tovarov, služieb, duševného a priemyselného vlastníctva kupujúcemu počas trvania poistenia. Poistenie sa týka tých poistných udalostí, ku ktorým dôjde na území Slovenska a nevzťahuje sa na pohľadávky, ktoré majú byť zaplatené pred odoslaním tovaru alebo poskytnutím služby. Poistenie je obvykle dohodnuté na tovary alebo služby spotrebného charakteru s dĺžkou odkladu platby do 180 dní a na tovary dlhodobej spotreby s dĺžkou odkladu do 1 roka,
- **poistenie vývozných záruk** - predmetom poistenia je poistenie záruk, ktoré komerčná banka vystavila pre vývozcu a to proti rizikám ich neoprávneného použitia zahraničným kupujúcim alebo ich použitia v dôsledku politických a iných

nekomerčných rizík. Poisteným je vývozca, avšak poistné plnenie je vinkulované v prospech komerčnej banky, ktorá záruku vystavila.

4 PROEXPORTNÁ POLITIKA A ČINNOSŤ EXIMBANKY SR

Proexportná politika Slovenskej republiky a služby poskytované štátom musia odrážať požiadavky podnikateľskej verejnosti, najmä malých a stredných podnikov, s cieľom zvýšenia ich exportnej výkonnosti. Zvyšovanie exportu má pozitívny vplyv na vývoj ekonomiky, predovšetkým v rozširovaní odbytových možností slovenských výrobcov, ovplyvňovaní kvalitatívnych parametrov produktov, v raste produkcie a zvyšovaní zamestnanosti.

Súčasný inštitucionálny rámec podpory exportu Slovenskej republiky by mal byť neustále zameraný na zlepšenie politickej koordinácie všetkých zodpovedných inštitúcií a na zabezpečenie synergického efektu s Ministerstvom hospodárstva ako gestorom celej zahranično-obchodnej politiky Slovenskej republiky. Aktivity riadené vládou s participáciou podnikateľskej sféry majú mať dopad na zlepšenie všetkých aktivít proexportnej politiky, dosiahnutie kvalitnej úrovne poskytovania proexportných služieb a dobré postavenie podnikov na zahraničných trhoch. Cieľom príspevku bola analýza poisťovacích aktivít Eximbanky SR a ich vplyv na činnosti vedúce k zvýšeniu konkurenčnej schopnosti podnikov prostredníctvom základných poistných produktov. Jej činnosť sa okrem poskytovania dôležitých poistných a bankových služieb ovplyvňujúcich zlepšenie konkurenčnej schopnosti podnikateľských subjektov v zahraničí, sústreďí aj na teritoriálne zameranie jednotlivých aktivít, na prehĺbenie vzťahov s miestnymi finančnými inštitúciami v regiónoch záujmu a na intenzitu oslovovania potenciálnych klientov z radov malých a stredných podnikov.

Prezentovaný príspevok je výstupom riešenia projektu **VEGA č. 1/4629/07** “**Vývojové trendy v poistnom krytí životných a neživotných rizík**“ riešeného na Katedre poisťovníctva Národohospodárskej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave.

LITERATÚRA

- [1] MAJTÁNOVÁ, A. et al., *Poisťovníctvo*. Bratislava: Ekonóm, 2005. ISBN 80-225-1940-5.
- [2] JURÍK, T. Poistenie pohľadávky. In: *Trend*, roč. 2007, č. 49. ISSN 1336-2674.
- [3] <http://www.eximbanka.sk> (citované k 16.12. 2007)
- [4] <http://www.euractiv.sk/lisabonska-strategia> (citované k 10.12.2007)
- [5] www.economy.gov.sk (citované k 18.12.2007)
- [6] <http://www.finance.gov.sk> (citované k 18.12.2007)

Ing. Zuzana LITTOVÁ, Ph.D.
Katedra poisťovníctva
Národohospodárska fakulta
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska cesta 1
852 35 Bratislava
Slovenská republika
tel: +4212 672 91 530
zuzana.littvova@euba.sk

Vybrané problémy ohodnocovania podnikov pri procesoch zlúčenia a splynutia podnikov

HELENA MAJDÚCHOVÁ

Anotácia

Procesy spájania podnikov sú dennou súčasťou ekonomického prostredia. V procese zlúčenia často dochádza ku vzniku goodwillu.

Testovaním majetku na zníženie hodnoty sa zaoberá štandard IAS 36 – Zníženie hodnoty majetku, ktorý sa uplatňuje pri akvizícii goodwillu a nehmotného majetku. Úlohou testovania je zabezpečiť, že účtovná hodnota majetku podniku nie je vyššia ako je jeho spätne ziskateľná suma. V prípade, že majetok má vyššiu účtovnú hodnotu ako je spätne ziskateľná suma, vyžaduje štandard, aby jednotka vykazovala stratu zo zníženia hodnoty.

Kľúčové slová

zlúčenie, splynutie, testovanie goodwillu, goodwill

Annotation

The connecting processes of enterprises are the daily part of economical environment. Goodwill is often the consequence of connecting.

Standard IAS 36 – decrease of the assets value – deals with the assets testing for the reason of the value decrease. The standard is mostly used by an acquisition of goodwill and intangible assets. When considering whether there is evidence that the assets value may decrease the company should take into account external and internal information source. In case when the regained amount of the unit is higher than the in books taken value there is no modification of the goodwill value which is stated in the book-keeping. The loss from the value depreciation is taken in evidence only in case that the regained amount of the unit is lower than the in books taken value.

Keywords

business combination, testing of goodwill, goodwill

ÚVOD

Procesy zlúčenia a splynutia sú súčasťou ekonomického vývoja spoločnosti a patria k dennodenným javom súčasného globalizovaného prostredia. Transakcie vo forme spájania podnikov či prevzatia jedného podniku druhým sa v rámci svetovej ekonomiky uskutočňujú už dlhé obdobie. Možnosť získať určité výhody ekonomického i neekonomického charakteru, obmedziť prípadne vylúčiť vplyv konkurencie a mnoho ďalších dôvodov viedli a vedú k tomu, že finančný objem podnikových kombinácií je stále väčší.

K téme spájania podnikov sa často vyjadruje aj známy ekonóm Joseph Stiglitz, bývalý hlavný ekonóm Svetovej banky. Podľa neho je snaha jednotlivých firiem maximalizovať zisk základom úspechu trhovej ekonomiky. Problémom však je, že v mnohých veľkých firmách majú manažéri motiváciu a prostriedky na konanie vo vlastný prospech, čo znamená, že ich záujem nie je totožný so záujmami akcionárov.

Stiglitz sa nazdáva, že existujú **4 možné riešenia tejto dilemy**:

1. **silná kontrola manažérov („firmy“)** zo strany akcionárov, dokonca aj tých najmenších (vysoký stupeň osobnej právnej zodpovednosti manažérov)
2. **existencia veľkého akcionára** s tak veľkým balíkom akcií, že ho táto skutočnosť motivuje k vlastnej kontrole manažmentu podniku
3. **silné zákony na ochranu menšinových akcionárov** pred väčšinovými akcionármi (ich potenciálnou snahou realizovať opatrenia, ktoré by išli na úkor menšinových akcionárov)
4. nie sú to akcionári (nominálni „vlastníci“), kto kontroluje podnik, ale v skutočnosti ho kontrolujú banky (akcionári majú práva, ale ak je vlastníctvo rozptýlené, je potrebné konanie v zhode na realizáciu týchto práv, k čomu väčšine rozptýlených akcionárov chýba motivácia – *ak má za tejto situácie podnik dominantného veriteľa, stojí tomuto veriteľovi za to monitorovať podnik a ak poskytol podniku krátkodobý úver – čo znamená, že podnik sa opakovane musí obracať na banku – potom kontrolné práva de facto vykonáva veriteľ*).

1 PODSTATA ZLÚČENIA A SPLYNUTIA V ZMYSLE PLATNEJ LEGISLATÍVY

Zlúčenie a plynutie spoločnosti patrí podľa Obchodného zákonníka k spôsobom zrušenia spoločnosti bez likvidácie.

Zlúčenie je postup, pri ktorom na základe zrušenia bez likvidácie dochádza k zániku jednej spoločnosti alebo viacerých spoločností, pričom imanie zanikajúcich spoločností prechádza na inú už jestvujúcu spoločnosť, ktorá sa tým stáva právnym nástupcom zanikajúcich spoločností.

Splynutie je postup, pri ktorom na základe zrušenia bez likvidácie dochádza k zániku dvoch alebo viacerých spoločností, pričom imanie zanikajúcich spoločností prechádza na inú novozaloženú spoločnosť, ktorá sa svojim vznikom stáva právnym nástupcom zanikajúcich spoločností.

Pri zlúčení a splynutí (rovnako pri rozdelení) musí mať zanikajúca spoločnosť a spoločnosť na ktorú prechádza obchodné imanie zanikajúcej spoločnosti rovnakú právnu formu, ak zákon neustanovuje inak.

Na splynutie spoločnosti alebo zlúčenie spoločnosti sa vyžaduje schválenie zmluvy pri plynutí alebo zmluvy o zlúčení spoločností. Na schválenie tejto zmluvy sa vyžaduje súhlas všetkých spoločníkov zanikajúcich spoločností, v prípade zlúčenia aj spoločníkov nástupnickej spoločnosti (ak zákon alebo spoločenské zmluvy týchto spoločností neurčujú inak).

Účinky splynutia , zlúčenia nastávajú jeho zápisom do obchodného registra.

Pri procesoch zlúčenia a splynutia je nutné oceniť majetok a záväzky **reálnou hodnotou**. Ide o oceňovanie ku dňu, ku ktorému sa zostavuje účtovná závierka (§27 ods. 1 písm. d) zákona o účtovníctve), čo v prípade zlúčenia a splynutia je deň zrušenia bez likvidácie. Ide o **jednorázové ocenenie reálnou hodnotou**, ktoré sa pri ďalších účtovných závierkach v budúcnosti neopakuje. Oceňujú sa **jednotlivé zložky majetku a záväzkov**. Pri zlúčení (**A+B=A**) sa oceňuje v v účtovnej hodnote majetok a záväzky spoločnosti A v reálnej hodnote majetok a záväzky spoločnosti B. Pri splynutí (**A+B=C**) sa reálnou hodnotu oceňuje majetok a záväzky spoločnosti A a aj B a majetok a záväzky spoločnosti ako novovzniknutej spoločnosti C sa tiež ocenia reálnou hodnotou.¹ Rozdiel, ktorý vznikne pri zlúčení a splynutí sa vykazuje ako vlastné imanie.

Nasledujúca tabuľka udáva prehľad operácií, kedy sa uskutočňuje precenenie na reálnu hodnotu.

Tabuľka č.1: Precenenie na reálnu hodnotu

Transakcia	Reálna hodnota majetku a záväzkov	Majetok a záväzky preceňuje	Právny predpis
Zlúčenie A+B=A	zanikajúcej spoločnosti B	ešte zanikajúca spoločnosť B	§27 ods. 1 písm. d) ZÚ
Splynutie A+B=C	zanikajúcich spoločností A a B	ešte zanikajúce spoločnosti A a B	§27 ods. 1 písm. d) ZÚ

Zdroj: Vlastná tabuľka

¹ rovnaký postup sa použije i pri rozdelení spoločnosti (A= B+C)

Zákon o účtovníctve zaviedol nový pojem **reálna hodnota**. Reálnou hodnotou rozumieme:

- **Trhová cena**, ktorá je vyhlásená na burze alebo na inom verejnom trhu (nepoužije sa však ak nevyjadruje správne reálnu hodnotu)
- **Kvalifikovaný odhad** reálnej hodnoty predstavuje súhrn všetkých budúcich výdavkov alebo príjmov pri použití:
 - najčastejšie sa vyskytujúcej úrokovej miery pre podobný finančný nástroj emitenta s podobným ohodnotením,
 - úrokovej miery, ktorá menovitú hodnotu tohto nástroja znižuje o úrokovú zrážku tohto nástroja na cenu, za ktorú sa tento nástroj predal. Kvalifikovaný odhad reálnej hodnoty si zabezpečuje podnik tak, že si obstará príslušné podklady, aby mohol stanoviť reálnu hodnotu.
- **Posudok znalca alebo ocenenie podľa osobitného predpisu** (pri kolektívnom investovaní) sa predpokladá použiť vtedy, ak nie je možné stanoviť trhovou cenu, alebo by správne nevyjadrovala správne reálnu hodnotu.

Možno si položiť otázku ako bude ocenený majetok a záväzky v nástupnickej spoločnosti.

Tabuľka č.2: Ocenenie majetku a záväzkov nástupnickej spoločnosti

Transakcia	Majetok a záväzky spoločnosti A	Majetok a záväzky spoločnosti B	Majetok a záväzky spoločnosti C
Zlúčenie $A+B=A$	Účtovná hodnota	Reálna hodnota	————
Splynutie $A+B=C$	Reálna hodnota	Reálna hodnota	Reálna hodnota

Zdroj: vlastná tabuľka

2 ZNALECKÝ POSUDOK PRI ZLÚČENÍ ALEBO SPLYNUTÍ AKCIOVÝCH SPOLOČNOSTÍ

Súčasnú znenie Obchodného zákonníka o zlúčení a splynutí akciových spoločností určuje, že zmluva o splynutí alebo zmluva o zlúčení musí obsahovať okrem iného:

- určenie výmenného pomeru akcií nástupnickej spoločnosti určených na výmenu za akcie zanikajúcich spoločností a
- určenie výšky doplatku v peniazoch, ak má byť akcionárom zanikajúcich spoločností vyplatený,
- podrobnosti postupu výmeny akcií nástupnickej spoločnosti za akcie zanikajúcich spoločností,
- určenie kúpnej ceny za akcie, ktorá je nástupnícká spoločnosť povinná odkúpiť,
- právo akcionárov zanikajúcich spoločností na podiel na zisku v nástupnickej spoločnosti, ide o určenie času, odkedy nadobudnú akcionári zanikajúcich spoločností

právo na dividendu ako akcionári nástupnickej spoločnosti, ako aj všetky osobitosti týkajúce sa práva na podiel na zisku v nástupnickej spoločnosti,

- práva akcionárov majúcich prioritné akcie, prioritné alebo vymeniteľné dlhopisy.

Zákon v ďalších ustanoveniach udáva, že ak výmenný pomer akcií spolu s prípadnými doplatkami v peniazoch určený zmluvou o splynutí alebo zmluvou o zlúčení nie je primeraný, každý z akcionárov splyvajúcich a zlučujúcich sa spoločností má voči nástupnickej spoločnosti právo na vyrovnanie vo forme peňažného doplatku. V tejto súvislosti je nutné uviesť, že v súčasnosti je legislatívnej príprave návrh novely Obchodného zákonníka, ktorý by určenie peňažného doplatku stanovil práve znaleckým posudkom. Ide však o znalecké dokazovanie v súdnom konaní, t.j. akcionár, ktorý by s výškou výmenného kurzu, prípadne peňažného doplatku nebol spokojný musel by sa domáhať nápravy v súdnom konaní.

Náklady dokazovania by preddavkovo platila nástupnícka spoločnosť. Na vypracovanie znaleckého posudku by súd ustanoví znalca zo zoznamu vedeného podľa osobitného predpisu. Predpokladá sa, že pri vypracovaní znaleckého posudku by znalec bol povinný použiť rovnaké metodické postupy u všetkých hodnotených spoločností, pričom uprednostnil majetkovú metódu s ohľadom na hodnotu aj účtovne neevidovaného nehmotného majetku a zároveň aj podnikateľskú metódu. V prípade, ak použitie niektorej z nich nebolo možné, mohol by znalec použiť namiesto nej inú metódu, pričom nemožnosť použitia, ako aj výber inej metódy, by musel v znaleckom posudku náležite zdôvodniť. Pre stanovenie peňažného doplatku pri zlúčení alebo splynutí spoločností by nebolo možné použiť kombinovanú a likvidačnú metódu. Pri každej z použitých metód je znalec povinný vychádzať z podkladov, ktoré mu boli poskytnuté na vypracovanie znaleckého posudku a ktoré sú platné k tomu istému dňu, pričom týmto dňom je deň, ku ktorému valné zhromaždenie spoločnosti podieľajúcej sa na zlúčení alebo splynutí spoločností schválilo návrh zmluvy o zlúčení alebo zmluvy o splynutí. Dátum, ku ktorému je stanovená hodnota akcií nástupnickej spoločnosti je dátum jej vzniku alebo deň, ku ktorému valné zhromaždenie rozhodlo o zlúčení. Podkladom pre stanovenie hodnoty peňažného doplatku bude tá hodnota z výsledných všeobecných hodnôt podniku, ktorá bola stanovená metódou, v rámci ktorej sa znalec dopracoval k vyššej všeobecnej hodnote podniku, ktorá sa následne pomerne rozráta na jednotlivé akcie spoločnosti podľa ich pomerného podielu na základnom imaní spoločnosti. Hodnota peňažného doplatku zisteného v súdnom konaní bude určená ako rozdiel hodnoty akcií spoločnosti podieľajúcej sa na zlúčení alebo splynutí a hodnoty akcií nástupnickej spoločnosti.

3 GOODWILL PRI ZLÚČENÍ ALEBO SPLYNUTÍ

Goodwill – je kladný rozdiel medzi obstarávacou cenou a podielom obstarávateľa na reálnej hodnote obstaraného identifikovateľného majetku a záväzkov v deň obstarania. V súčasnosti sa goodwill chápe ako:

- súčasná hodnota budúcich ziskov podniku,

- rozdiel hodnoty podniku a hodnoty jednotlivých jeho súčastí
- hodnota tých zložiek majetku, ktoré nie je možné v účtovnej závierke vykázat'.

Vznik goodwillu možno zdôvodniť tak, že za podnik sa platí suma, ktorá prevyšuje trhovú hodnotu nadobúdaného majetku, pretože kupujúci, resp. prijímateľ vkladu predpokladá v budúcnosti vyššie zisky, než sú obvyklé ekonomické prínosy z tohto majetku. Určenie goodwillu teda závisí od na odhade prínosov podniku vyjadrených ziskom alebo peňažnými tokmi.

Z ekonomického hľadiska rozlišujeme prvotný goodwill a druhotný goodwill. *Prvotný goodwill je vytvorený podnikom* a to primárne na základe jeho aktivít. Nebol teda predmetom výmennej transakcie. *Druhotný (nakúpený, odvodený) goodwill* získava pri akvizícii iného podniku, tzn. v súvislosti s vlastníckou transakciou.¹

Z uvedeného vyplýva, že z ekonomického hľadiska goodwill predstavuje:

- súčasnú hodnotu budúcich ekonomických nadštandardných prínosov, ktoré prevyšujú očakávanú mieru výnosov,
- ohodnotenie nehmotných postojov k podniku (kladné postoje zákazníkov, monopolné výhody, dobrú povest', kvalitný manažment a pod.),
- všeobecnú oceňovaciu položku.

Goodwill sa medzinárodne klasifikuje ako časť majetku, ktorý zosobňuje budúce ziskové šance a výnosovú silu, poprípade budúci pozitívny úžitok podnikania, a tento budúci úžitok nie je možné priradiť žiadnej časti majetku. Podnikovo-hospodársky sa goodwill definuje ako diferencia medzi celkovou hodnotou podniku a jeho čiastkovou reprodukčnou hodnotou.

Goodwill môžeme podľa hľadiska pôvodu rozdeliť na originálny a sekundárny a podľa hľadiska prospešnosti na pozitívny a negatívny.²

3.1 ORIGINÁLNY GOODWILL

Originálny (samostatne dosiahnutý) goodwill môžeme chápať ako súhrn veľkého počtu jednotlivých, vo svojich dôsledkoch objektívnych nemerateľných hodnotu tvoriacich faktorov úspechu.

Tvorí sa v priebehu podnikateľskej činnosti a môže pozostávať z predností týkajúcich sa organizácie, know-how, skupiny zákazníkov, kvality manažmentu, miesta podnikania, atď., pričom sa zdôrazňuje čisto jeho subjektívny charakter.

¹ Soukupová,B.- Šlosárová,A.-Baštinová,A.: Účtovníctvo. Edícia Ekonómia,,2004, str. 55.

² Fabian,P.: Goodwill a jeho legislatívna úprava v SR. Zborník príspevkov na Dni otvorených dverí: Aktuálne problémy ohodnocovania majetku v podmienkach slovenskej republiky.

3.2 SEKUNDÁRNY GOODWILL

Sekundárny goodwill je v priebehu podnikateľskej alebo podielovej hodnoty za úplatu získaná podnikateľská alebo firemná hodnota. Bilančne sa jedná o preplatok, o ktorý hodnota nadobúdajúceho podniku prevyšuje celkovú hodnotu jednotlivých majetkových predmetov podniku po odpočítaní existujúcich dlhov v čase predaja.

3.3 NEGATÍVNY GOODWILL

Zvláštny prípad negatívnej (zápornej) podnikateľskej alebo firemnej hodnoty vzniká, keď je predajná cena realizovaného podniku nižšia, ako je celková hodnota jednotlivých predmetov podnikania po odpočítaní existujúcich dlhov v čase predaja. Táto negatívna hodnota sa zvykne označovať aj ako badwill a môže byť dvojakej povahy.

Po prvé môže vzniknúť v dôsledku obchodu typu „lucky buy“, keď kúpna cena je v dôsledku „kúpnej zručnosti“ kupujúceho nižšia ako je celková hodnota jednotlivých majetkových predmetov po odpočítaní existujúcich dlhov v čase predaja.

Druhý, často obvyklejší, je prípad, keď je kúpna cena nižšia v dôsledku kompenzácie budúcich očakávaných strát alebo nákladov.

Goodwill je jedným z najspornejších nehmotných aktív podniku, ktorý je niekedy charakterizovaný ako dobré meno spoločnosti, jej prestíž alebo známosť.

Asi najviac prepracovanou definíciou goodwillu je definícia obsiahnutá v Medzinárodných účtovných štandardoch (IAS) č. 22 – Podnikové kombinácie – každý rozdiel v nákladoch na uskutočnenie akvizície, ktorý prevyšuje očakávania nadobúdateľa vo fair value identifikovaných aktív a pasív k dátumu uskutočnenia transakcie sa označuje ako goodwill a mal by sa považovať za aktívum.

Existuje však viacero definícií vysvetľujúcich podstatu goodwillu

- B. Raffournier¹ sa domnieva, že goodwill charakterizuje súčasnú hodnotu očakávaného zisku a teda reprezentuje mnohostranné aktívum, ktoré nemôže byť zhmotnené v súvahe v rámci peňažných prostriedkov.
- M.F. van Breda a E.S. Hendriksen sa domnievajú, že goodwill je pozitívna odchýlka medzi nákladmi na akvizíciu podniku a fair value jeho čistých aktív.
- Medzinárodné účtovné štandardy charakterizujú ekonomickú podstatu goodwillu ako realizovanú platbu akvizítora v očakávaní budúcich ekonomických výhod, ktoré môžu vyplývať zo synergie medzi identifikovateľnými aktívami a aktívami, ktoré bežne nie

¹ Bumane, I.: Goodwill and criteria for its recognition in financial statements, in.: EKONOMIKA, r.2004

sú identifikované vo finančných výkazoch, ale za ktoré účastník akvizície pri jej realizácii platí.

Goodwill môže byť taktiež negatívny, čo nastáva v prípade, že náklady na akvizíciu sú nižšie ako fair value identifikovaných čistých aktív k dátumu uskutočnenia transakcie, a označuje sa ako badwill.

Ekonomické vysvetlenie badwillu môže byť taktiež charakterizované rôzne.

- M.F. van Breda a E.S. Hendriksen⁵ poznamenávajú, že badwill je v podstate symetrický imidž goodwillu.
- Chopping. D.⁵ však verí, že badwill je charakteristický pre akvizície, ktoré môžu byť iba obligatónnym predajom, vyjednávacími schopnosťami alebo chybami manažmentu môžu vyústiť do neúspešného výkonu podniku.

Analýza poskytnutých charakteristík badwillu odhaľuje, že ekonomická vlastnosť badwillu závisí na každej špecifickej transakcii. Badwill (jeho hodnota) môže rásť, keď nadobúdateľ akvizície predpovedá negatívny vývoj po uskutočnení akvizície alebo keď kupujúci realizuje výhodný obchod.

Bez ohľadu nato, či sa jedná o goodwill alebo badwill, je možné pozorovať jeden významný rys – obidve veličiny existujú tak dlho, ako dlho existuje podnik, a ak od existencie podniku nebol daný podnik predmetom kúpy a predaja, je formujúci sa goodwill alebo badwill v bilancii nezachytenou položkou.

Z tohto dôvodu goodwill existuje v rámci podniku ako takého. To, či je pozitívny alebo negatívny, závisí od úspechu podniku.

V prípade, že podnik bol nadobudnutý iným podnikom, dôjde k stanoveniu jeho hodnoty a zachyteniu v súvahe podniku, ďalej sa však táto položka nemení, t.j. nerastie ani neklesá.

Goodwill sa účtuje na účet 015-Goodwill pri zlúčení, ak účtovná hodnota podielu zúčastnenej spoločnosti je vyššia než reálna hodnota majetku a záväzkov pripadajúca na tento podiel.

Pri účtovaní goodwillu sa zisťuje, v akej výške sa v budúcnosti v súvislosti s goodwillom zvýšia ekonomické úžitky a v súvislosti so záporným goodwillom sa znížia ekonomické úžitky. Ak budúce zvýšenie ekonomických úžitkov bude pravdepodobne nižšie než je výška goodwillu zaúčtovaná na účte 015-Goodwill, príslušná časť goodwillu sa odpíše pri zlúčení. Ak budúce zníženie ekonomických úžitkov bude pravdepodobne nižšie než je výška záporného goodwillu zaúčtovaná na účte 015-Goodwill, príslušná časť záporného goodwillu sa odpíše pri zlúčení.

Goodwill vytvorený vlastnou činnosťou sa neaktivuje. Goodwill sa odpisuje pačs doby počas ktorej plynú ekonomické úžitky, max. však 5 rokov.

4 VPLYV TESTOVANIA GOODWILLU NA HODNOTU PODNIKU

Testovaním majetku na zníženie hodnoty sa zaoberá štandard IAS 36 – Zníženie hodnoty majetku, ktorý sa uplatňuje pri akvizícii goodwillu a nehmotného majetku, k nadobudnutiu ktorého došlo v rámci obchodných kombinácií so zmluvným dátumom k alebo po 31. marci 2004. Úlohou testovania je zabezpečiť, že účtovná hodnota majetku podniku nie je vyššia ako je jeho spätne ziskateľná suma. V prípade, že majetok má vyššiu účtovnú hodnotu ako je spätne ziskateľná suma, vyžaduje štandard, aby jednotka vykazovala stratu zo zníženia hodnoty.¹

Pre účely testovania zníženia hodnoty sa goodwill, získaný v rámci podnikovej kombinácie od dátumu nadobudnutia, priradí ku všetkým jednotkám vytvárajúcim peňažné prostriedky nadobúdateľa, alebo skupinám takýchto jednotiek, od ktorých sa očakáva úžitok plynúci zo synergie kombinácie, a to bez ohľadu na skutočnosť, či došlo k priradeniu iného majetku alebo záväzkov nadobúdaného k takýmto jednotkám.

Každá jednotka, ku ktorej sa takýmto spôsobom priradil goodwill:

- predstavuje najnižšiu úroveň jednotky, na ktorej sa monitoruje goodwill, pričom najnižšou identifikovanou jednotkou je najmenšia skupina majetku generujúca príjem peňažných prostriedkov, ktorý je do veľkej miery nezávislý od príjmov peňažných prostriedkov z ostatného majetku,
- nebude väčšia, ako segment vychádzajúci z primárneho alebo sekundárneho formátu vykazovania jednotky stanoveného v súlade s IAS 14 – Segmentové výkazníctvo.

Ak došlo k priradeniu goodwillu na jednotku vytvárajúcu peňažné prostriedky a jednotka končí s činnosťou v rámci takejto jednotky, goodwill súvisiaci s ukončenou činnosťou sa pri určovaní zisku alebo straty z likvidácie zahrnie do účtovnej hodnoty takejto činnosti a ocení na základe relatívnych hodnôt ukončenej činnosti a časti ponechanej jednotky vytvárajúcej peňažné prostriedky, s výnimkou situácie, kedy jednotka môže preukázať, že iná metóda lepšie odráža goodwill súvisiaci s ukončenou činnosťou.

Posledný detailný výpočet vykonaný v predchádzajúcom období a týkajúci sa spätne ziskateľnej sumy jednotky vytvárajúcej peňažné prostriedky, ku ktorej bol alokovaný goodwill, sa môže použiť pri testovaní na zníženie hodnoty takejto jednotky v aktuálnom období za predpokladu, že boli splnené všetky podmienky podľa IAS 36, a to:

- od posledného výpočtu spätne ziskateľnej sumy nedošlo k významnej zmene majetku a záväzkov tvoriacich predmetnú jednotku,

¹Fabian P.: Vplyv goodwillu na testovanie hodnoty podniku. Zborník príspevkov na medzinárodnej vedeckej konferencii FPM. SVIT 2007.

- výsledkom posledného výpočtu spätne ziskateľnej sumy je suma, ktorá významnou mierou presiahla účtovnú hodnotu takejto jednotky,
- vychádzajúc z analýzy udalostí, ku ktorým došlo, a z okolností, ktoré sa od posledného výpočtu spätne ziskateľnej sumy zmenili, pravdepodobnosť, že aktuálne stanovenie spätne ziskateľnej sumy vyústi do sumy nižšej než je účtovná hodnota daného majetku, je veľmi nízka.

Z doterajšej analýzy vyplýva skutočnosť, že v prípade, kedy je spätne ziskateľná suma jednotky vyššia ako je účtovná hodnota, nedochádza k úprave hodnoty v účtovníctve zachyteného goodwillu. Túto skutočnosť odráža tzv. princíp opatrnosti.

Odlišne sa však bude postupovať v opačnom prípade.

Strata zo zníženia hodnoty sa vykáže za jednotku vytvárajúcu peňažné prostriedky výlučne v tom prípade, ak spätne ziskateľná suma jednotky je nižšia ako účtovná hodnota jednotky. Strata zo zníženia hodnoty by sa mala alokovať, aby sa znížila účtovná hodnota majetku jednotky v nasledujúcom poradí:

- najprv – za účelom zníženia účtovnej hodnoty všetkého goodwillu alokovaného k jednotke vytvárajúcej peňažné prostriedky,
- potom na ostatný majetok jednotky na báze podielov, ktoré vychádzajú z účtovnej hodnoty každého majetku jednotky.

Pri alokácii strát zo zníženia hodnoty v súlade s vyššie uvedenými zásadami nebude jednotka znižovať účtovnú hodnotu majetku pod úroveň, ktorá je najvyššia z:

- reálnej hodnoty bez nákladov na predaj (ak ju je možné stanoviť),
- použiteľnej hodnoty (ak ju je možné stanoviť),
- nuly.

Strata zo zníženia hodnoty vykázaná za goodwill sa v nasledujúcom období **neruší**. Vychádza to z požiadavky štandardu IAS 38 – Nehmotný majetok, ktorý zakazuje vykazovanie interne vytvoreného goodwillu. Akékoľvek zvýšenie spätne ziskateľnej sumy goodwillu v obdobiach nasledujúcich po vykázaní straty zo zníženia goodwillu s najväčšou pravdepodobnosťou predstavuje zvýšenie v rámci vnútorne vytvoreného goodwillu (nie zrušenie straty zo zníženia hodnoty, vykázanej ako goodwill).

Na príklade stanovenia hodnoty goodwillu sme poukázali aké komplikované procesy môžu nastať v procesoch zlúčenia a splynutia. Ide o procesy, v ktorých má nezastupiteľné miesto znalecké ohodnotenie. Pri určení hodnoty podniku možno vychádzať z nasledujúcich princípov :

- majetkový princíp – určenie hodnoty vlastného imania,
- výnosový princíp – určenie hodnoty metódami založenými na:

- a. voľných peňažných tokoch,
- b. kapitalizovaných výnosoch
- c. ekonomickej pridanej hodnote
 - trhový princíp – určenie hodnoty na báze porovnávacích modelov alebo relatívnym ohodnotením transakcií,
 - kombinovaný princíp

ZÁVER

V súčasnej dobe sme svedkami dramatického nárastu vo frekvencii procesov spájania a zlučovania. Táto skutočnosť je spôsobená kombináciou viacerých faktorov. Ide najmä o globalizáciu trhov, ktorá vedie k potrebe väčších a silnejších podnikateľských subjektov, zlepšuje sa komunikácia, dopravné možnosti a technológie, ktoré umožňujú lepšie riadenie rozptýlených ekonomických procesov, dereguláciu sieťových odvetví, priemyselnú reštrukturalizáciu, zvyšovanie cien akcií a relatívne nízke úrokové miery, ktoré vplyvajú na jednoduchší prístup k financovaniu transakcií podnikových kombinácií. Uvedené trendy sa posunuli aj do teritória Slovenska, Česka a ostatných krajín strednej Európy.

Problémy určenia hodnoty podnikov, zložiek majetku podnikov, prípadne ich častí v procesoch zlúčenia či splynutia sú preto nielen účtovným a manažérskym problémom, ale aj problémom znaleckým a to najmä v oblasti určenia hodnoty zanikajúcich a nástupníckych spoločností.

LITERATÚRA

- [1] BUMANE, I.: Goodwill and criteria for its recognition in financial statements, in.: *EKONOMIKA*, r.2004
- [2] FABIAN P.: Vplyv goodwillu na testovanie hodnoty podniku. *Zborník príspevkov na medzinárodnej vedeckej konferencii FPM*. SVIT 2007.
- [3] SOUKUPOVÁ, B., ŠLOSÁROVÁ, A., BAŠTINCOVÁ, A.: *Účtovníctvo*. Edícia Ekonómia, 2004

Článok je spracovaný ako jeden z výstupov výskumnej úlohy VEGA : „Neziskové organizácie ako integrálna súčasť ekonomického systému krajiny“.

Doc. Ing. Helena Majdúchová, CSc.
Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska cesta 1
85235 Bratislava
+421 2 67295558
hmajduch@dec.euba.sk

Konkurenceschopnost podniků

ČÁST I.

Sborník příspěvků z mezinárodní konference
konané ve dnech 5. a 6. února 2008 v Brně

Editor: Prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.

Ediční rada: L. Bauer, L. Blažek, H. Hušková, F. Kalouda, M. Kvizda,
L. Lukášová, R. Lukášová, J. Nekuda, J. Menšík (předseda),
A. Slaný, J. Šedová, V. Žitek

Vydala Masarykova univerzita roku 2008
1. vydání, 2008, náklad 170 výtisků
Návrh a sazba: EXACTDESIGN, www.exactdesign.cz
Tisk: Olprint, Brněnská 252/29, Šlapanice
Pořadové číslo ESF-1/08-02/58

ISBN 978-80-210-4521-7

Tato publikace neprošla redakční ani jazykovou úpravou v redakci vydavatele.
Za obsah příspěvků odpovídají jejich autoři.