



konference

# KONKURENCE

16. 5. 2013 | Jihlava



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

**Vysoká škola polytechnická Jihlava**

Katedra ekonomických studií

**pořádá**

**5. konferenci**

# **KONKURENCE 2013**

16. května 2013

Sborník příspěvků z konference

V rámci udržitelnosti projektu

**Most k partnerství – VŠP Jihlava tvoří síť**

**Registrační číslo: CZ.1.07/2.4.00/12.0115**



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## Konference – Konkurence

*Sborník příspěvků z konference v rámci projektu **Most k partnerství – VŠP Jihlava tvoří síť**, registrační číslo: CZ.1.07/2.4.00/12.0115*

Editor: Ing. Stanislav Rojík

Vydavatel: Vysoká škola polytechnická Jihlava

Vydání: První

*Tato publikace neprošla redakční ani jazykovou úpravou.*

© Autoři příspěvků – Jihlava 2013

**ISBN 978-80-87035-73-3**



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## Programový a organizační výbor

### Konference se koná pod záštitou:

- Ing. Jakuba Novotného, Ph.D., rektora Vysoké školy polytechnické Jihlava

### Odborný garant konference:

- doc. Ing. Eva Lajtkepová, Ph.D., Vysoká škola polytechnická Jihlava

### Organizační a programový výbor:

- doc. Ing. Jaroslav Jánský, CSc., Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií, Mendelova univerzita
- Ing. Martina Kuncová, Ph.D., Vysoká škola polytechnická Jihlava
- Ing. Roman Fiala, Ph.D., Vysoká škola polytechnická Jihlava
- Ing. Zbyněk Bureš, Ph.D., Vysoká škola polytechnická Jihlava
- Bc. Kristine Karakhanyan, Vysoká škola polytechnická Jihlava





evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## Obsah:

### **Konkurenceschopnost terciárního trhu vzdělávání ..... 8**

*Berková Kateřina*

### **Konkurencieschopnosť podniku meraná prostredníctvom finančných pomerových ukazovateľov ..... 20**

*Boorová Brigita*

*Škriniar Pavel*

### **Partnerstvá medzi ziskovým a neziskovým sektorom ako jedna z konkurenčných výhod pre podniky ..... 31**

*Černá Lubica*

*Čarnogurský Karol*

### **Vliv podnikatelského prostředí na inovační trendy v organizačních strukturách malých a středních podniků za účelem zvýšení jejich výkonu ..... 42**

*Dědina Jiří*

*Dědinová Kamila*

### **Volba vhodného stylu vedení a řízení za účelem zvýšení výkonu zaměstnanců ..... 52**

*Dědina Jiří*

*Dědinová Kamila*

### **Etické konanie v podnikateľskom prostredí ako konkurenčná výhoda ..... 66**

*Dirgová Eva*

### **Podpora konkurencieschopnosti zelenej energie v ČR a smernicami Európskej únie ..... 74**

*Řurik Martin*



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

**Trust, conflict and performance ..... 80**

*Fiala Roman*

**Využívání metod vzdělávání pro manažery v boji proti konkurenci ..... 91**

*Frendlovská Dagmar*

**Potreba ochrany nehmotného bohatstva ako nástroj zabezpečenia konkurencieschopnosti podniku ..... 102**

*Gubová Klaudia*

*Smorada Marián*

**Local Multiplier ..... 111**

*Chalupová Martina*

*Musil Petr*

*Šulc Michal*

**Analýza sociálních podmínek a podnikatelského prostředí v obcích vybraných mikroregionů..... 121**

*Jánský Jaroslav*

**Výzkum lokalizace investic do obnovitelných zdrojů energie v Kraji Vysočina a některé aspekty jejich konkurenceschopnosti ..... 132**

*Jiříček Petr*

**Pojem konkurence a uplatňování konkurence ve veřejném sektoru ..... 144**

*Kadlec Zdeněk*

**Manažment zmien – nová koncepcia strategického riadenia podnikov..... 161**

*Kalusová Lenka*



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



V Š P  
J  
Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

*Kubričanová Elena*

**Activity Based Costing – nástroj zvýšení konkurenceschopnosti ..... 170**

*Kozáková Petra*

**Rezervy na krytí rizik v rozvaze ..... 178**

*Leinveberová Jaroslava*

**Konkurenceschopnost českých bank z pohledu kontokorentních úvěrů ..... 187**

*Lízalová Lenka*

*Kuncová Martina*

**Konkurenceschopnost českých farmářů na evropském trhu s mlékem ..... 198**

*Maršík Martin*

**Strategické dokumenty Kraje Vysočina ..... 205**

*Měrtlová Libuše*

**Organizační učení a konkurenceschopnost neziskových organizací ..... 227**

*Sedláková Jaroslava*

*Voráček Jan*

*Havlová Lenka*

**Analysis of usage of subsidies from LFA and SAPS scheme ..... 239**

*Slabá Marie*

**Evaluation of selected universities websites ..... 251**

*Slabá Marie*



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## **Konkurenceschopnost malých a středních podniků v praxi**

..... 266

*Šubrt Jiří*

## **Příspěvkové organizace Kraje Vysočina..... 272**

*Šulc Michal*

## **Tools for evaluating competitiveness in science and research in the Czech Republic ..... 283**

*Tužová Julie*

## **Využití metod zlepšování pro konkurenceschopnost organizace (Výzkum v organizacích) ..... 293**

*Tyráček Petr*

## **Informace o sběru dat projektu „Rozvoj stavebních podniků“ ..... 313**

*Záthurecký Viliam*

*Marinič Peter*





evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# Konkurenceschopnost terciárního trhu vzdělávání

**Kateřina Berková**

## **Abstrakt**

Příspěvek analyzuje konkurenceschopnost terciárního vzdělávání z hlediska diverzifikace podle oborů v České republice. Zabývá se srovnáním poptávky absolventů středních škol ekonomického zaměření a gymnázií po terciárním vzdělávání. Součástí je též problematika nástrojů zvyšování kvality vzdělávání vysokých škol s ohledem na demografický vývoj. Příspěvek vychází ze studií MŠMT a z demografické projekce Vysoké školy ekonomické v Praze z roku 2007.

**Klíčová slova:** terciární vzdělávání, kvalita vzdělávání, nástroje konkurence

## **Úvod**

V současné době je možné více pozorovat zvýšenou konkurenci na trhu terciárního vzdělávání. Důsledkem tohoto jevu je nárůst studijních programů, jejichž hlavní filosofie a koncepce je více přizpůsobována požadavkům trhu práce. Pro absolventy to znamená lepší pracovní uplatnění a možnost vyšších příjmů. Oproti minulému desetiletí, které zaznamenalo značný nárůst zájmu absolventů o další studium, postupně dochází ke stabilizaci (Kleňhová, Vojtěch, 2007). Aktuálně dnes vysoké školy evidují snížený stav uchazečů o vzdělávání na terciární úrovni. Příčinou je vedle jiných faktorů zejména demografická křivka populace vykazující klesající tendenci. Demografický vývoj také negativně ovlivňuje kvalitu nejenom terciárního vzdělávání.

Cílem příspěvku je zanalyzovat v dlouhodobém časovém horizontu vývoj zájmu absolventů o terciární vzdělávání s ohledem na jeho diverzifikaci podle studijních oborů, a to na základě studií Národního ústavu pro vzdělávání (2011) a výzkumné studie (Hulík, Tesárková, 2009).



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Příspěvek poukazuje na zajištění kvality terciárního vzdělávání<sup>1</sup> s ohledem na poptávku po vzdělávání na terciární úrovni prostřednictvím nástrojů udržení konkurenceschopného stavu na trhu vzdělávání. Příspěvek se také zabývá dopady demografického vývoje na konkurenceschopnost terciárního trhu vzdělávání, a to na základě demografické projekce VŠE v Praze (Koschin, 2007).

### **Teoretická východiska a současný stav na terciárním trhu vzdělávání**

Problematikou přechodu absolventů středních škol do terciárního vzdělávání se zabývá Kleňhová, Vojtěch (2011) z Národního ústavu pro vzdělávání. Ze studie vyplývá určitý model chování absolventů středních škol při rozhodování o dalším studiu na VŠ. Zájem o terciární vzdělávání, poskytovaném vysokými školami, je vyšší u absolventů gymnázií, kteří se po ukončení střední školy hlásí okamžitě ke studiu a většina jich bývá i přijata. Zde je nutno brát v úvahu širší zaměření absolventů gymnázií a tedy též větší možnost výběru studijních oborů vysokých škol. Obvykle převládají humanitní obory. Oborem vzdělání v rámci sekundárního vzdělávání, který nabývá podobných prvků jako obor gymnázium, ale s tím rozdílem, že je posílená odborná složka vzdělávání, je lyceum. Absolventi jsou více jednostranně zaměřeni a vybírají si obory, které jsou podobného zaměření jako obor lyceum. V tomto ohledu jejich chování velmi konverguje s chováním absolventů středních odborných škol. Absolventi oboru lyceum odcházejí též ve větší míře do terciárního vzdělávání na vysoké školy. Tato míra je pochopitelně nižší, než je tomu u gymnázií, nicméně z výzkumů vyplývá, že se jedná o více než čtyři pětiny absolventů lyceí, kteří pokračují v dalším studiu. Výzkumy dále ukazují, že v roce 2009/2010 se hlásilo na vysoké školy 95 % absolventů gymnázií, absolventů lyceí bylo méně (89 %), ale v průběhu čtyř let byla zaznamenána rostoucí tendence.

Chování absolventů středních odborných škol je odlišné od modelu chování absolventů předchozích dvou oborů vzdělání. Střední odborné školy kladou důraz na odbornou složku vzdělávání. Z toho důvodu absolventi volí obory terciárního vzdělávání podobného zaměření nebo se rozhodují ke studiu ekonomických oborů. Vyskytuje se též větší variabilita možností souvisejících s rozhodováním absolventů v dalším

---

<sup>1</sup> Příspěvek analyzuje vybrané studijní obory v rámci bakalářského studia a magisterského navazujícího studia.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



V Š P  
J  
Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

studiu či odchodu do praxe (na trh práce). Úspěšnost těchto absolventů při přijímacím řízení na vysokých školách za rok 2009/2010 byla 77 %, což je za poslední čtyři roky vyšší o 7 %. Ve srovnání s absolventy gymnázií nejsou studenti středních odborných škol tolik úspěšní.

Na základě studie, vypracované Českou podnikatelskou reprezentací při EU (CEBRE, 2012) je nutno upozornit na zásadní cíle na vnitrostátní úrovni, které navrhla Evropská komise v rámci Strategie Evropa 2020. Zejména by mělo docházet ke zvýšení podílu osob mladší generace (tj. ve věku 30 – 34 let) s ukončeným terciárním vzděláním, a to z 31 % na 40 %. Nejdůležitějším cílem z hlediska udržení kvality vzdělávání je optimalizovat podíl dětí, které předčasně ukončí školní docházku. Do roku 2020 by měl být jejich podíl snížen z 15 % pod hranici 10 %. Cíle Evropské komise by měly mít pozitivní vliv na zaměstnanost, chudobu, růst inovací, vznik nových pracovních míst a též na konkurenceschopnost. Mezi nástroje, které vedou ke zvýšení kvality vzdělávání, patří též zvýšení mezinárodní mobility studentů, výzkumníků a také zřízení mechanismů správy a financování jako prostředek pro motivaci k dosahování lepších výsledků ve vzdělávání.

Blíže o nástrojích kvality vzdělávání a poptávce absolventů středních škol po terciárním vzdělávání je pojednáno v následujících kapitolách, společně s posouzením vlivu demografického vývoje na trh vzdělávání.

### **Poptávka po oborech v rámci terciárního vzdělávání v závislosti na demografickém vývoji a chování absolventů SŠ**

Tato kapitola analyzuje zájem absolventů středních škol se zaměřením na obory – gymnázium, lyceum a ekonomické obory – o terciární vzdělávání s přihlédnutím k jeho diverzifikaci podle studijních oborů. Je zde zohledněn též významný faktor ovlivňující současný stav terciárního vzdělávání, kterým je demografický vývoj populace v dlouhodobém horizontu 2007 – 2025. Tato projekce se týká věkové skupiny 19 – 21 let.

### **Model chování absolventů středních škol při přechodu do terciárního vzdělávání**

Situace související s chováním absolventů středních škol při přechodu do terciárního vzdělávání je následující. Největší zájem o studium na terciární úrovni (VŠ) je vykazován u absolventů gymnázií a lyceí. Tento efekt je zejména způsoben jejich všeobecným vzděláním, které je pro tyto obory dominantní. Rozdíl mezi uchazeči z gymnázií a lyceí, kteří se hlásí na vysokou školu, je zpravidla způsoben přechodem absolventů

lyceí přímo do praxe, nebo jejich rozhodnutím studovat jednoletý kurz cizího jazyka na jazykových školách s právem státní jazykové zkoušky. V současné době v důsledku poklesu dětí a klesající tendence demografického vývoje populace zaznamenávají vysoké školy úbytek studentů, popř. zajištění stejné úrovně studentů, ale na úkor udržení kvality terciárního vzdělávání.

Nutné je také upozornit, že neúspěšnější při přijímacím řízení jsou absolventi gymnázia a lycea, což je způsobeno dominující všeobecnou vzdělávací složkou těchto oborů (úspěšnost na vysokých školách dosahuje téměř 90 %). Úspěšnost absolventů středních odborných škol je pak nižší cca o 10 % a rovněž se na vysoké školy hlásí nižší počet uchazečů.

### **Poptávka absolventů středních škol po studijních oborech VŠ**

Příspěvek dále souhrnně analyzuje největší zájem absolventů podle studijních oborů, zajišťovaných vysokými školami. Rovněž poukazuje na skupiny oborů, které vykazovaly v roce 2009/2010 nejvyšší převis poptávky. Údaje vypovídající o zájmu absolventů jsou dále rozmělněny podle absolventů gymnázií, lyceí a středních odborných škol. Tyto údaje jsou dokumentovány v následujícím obr. 2. Je evidentní, že největší zájem je o ekonomické obory (33,1 % uchazečů se hlásí ke studiu na VŠ), na druhém místě jsou obory pedagogika a učitelství, které vykazují o polovinu nižší zájem ze strany absolventů středních škol. Na třetím místě jsou pak sociální vědy (12 % uchazečů se hlásí ke studiu). Ostatní skupiny oborů, které zahrnuje obr. 2, nejsou tak konkurenceschopné z hlediska zájmu absolventů, který se pohybuje pod 10 %. Zejména se jedná o právo a 11 veřejnosprávní činnost, filologické vědy, oblast zdravotnictví, inženýrské obory, elektrotechniku apod. Na druhou stranu obory strojírenské povahy vykazují ze zkoumaných oborových skupin nejvyšší úspěšnost uchazečů při přijímacím řízení tj. 89,8 %, což je dáno přijetím uchazečů bez vykonání přijímací zkoušky. U netechnických oborů je úspěšnost při přijímacím řízení nižší (Kleňhová, Vojtěch, 2011).

Obecně mezi obory s nejvyšším převisem poptávky se řadí:

- Obory z psychologie (úspěšnost 12 %),
- Obory umělecké (úspěšnost 23 %),



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- Publicistika, knihovnictví a informatika (úspěšnost 27 %),
- Právo, právní a veřejnosprávní činnost (úspěšnost 32 %).

	absolutní počty fyzických osob			v procentech			úspěšnost	
	uchazeči	uchazeči, kteří se dostavili k přij. řízení	přijetí	uchazeči	uchazeči, kteří se dostavili k přij. řízení	přijetí	při přijímacím řízení	
<b>skupiny oborů s nejvyšším podílem uchazečů</b>								
62	Ekonomie	22 352	20 730	14 423	33,1%	31,9%	27,4%	69,6%
75	Pedagogika, učitelství a sociální péče	10 503	9 673	5 517	15,6%	14,9%	10,5%	57,0%
67	Sociální vědy	8 112	7 439	2 754	12,0%	11,4%	5,2%	37,0%
68	Právo, právní a veřejnosprávní činnost	6 469	6 220	2 008	9,6%	9,6%	3,8%	32,3%
73	Filologické vědy	5 798	5 151	3 038	8,6%	7,9%	5,8%	59,0%
18	Informatické obory	5 592	5 087	3 911	8,3%	7,8%	7,4%	76,9%
53	Zdravotnictví	4 567	4 033	2 061	6,8%	6,2%	3,9%	51,1%
51	Lékařské vědy	4 504	3 956	1 803	6,7%	6,1%	3,4%	45,6%
26	Elektrotechnika, telekomunikační a výpočetn	4 230	4 056	3 644	6,3%	6,2%	6,9%	89,8%
39	Speciální interdisciplinární obory	4 094	3 646	3 026	6,1%	5,6%	5,7%	83,0%
<b>skupiny oborů s nejvyšším převisem poptávky</b>								
77	Obory z oblasti psychologie	2 218	1 873	218	3,3%	2,9%	0,4%	11,6%
82	Umění a užité umění	3 012	2 885	658	4,5%	4,4%	1,2%	22,8%
72	Publicistika, knihovnictví a informatika	3 378	3 050	837	5,0%	4,7%	1,6%	27,4%
68	Právo, právní a veřejnosprávní činnost	6 469	6 220	2 008	9,6%	9,6%	3,8%	32,3%

Obr. 1: Zájem absolventů středních škol podle studijních oborů VŠ

Zdroj: Kleňhová, Vojtěch (2011)

Níže uvedená srovnávací tabulka 1 ilustruje preference absolventů gymnázia, lycea a středních odborných škol, související s výběrem studijních oborů na VŠ.

Tab. 1: Srovnání preferencí absolventů SŠ při přijímacím řízení 2009/2010

Skupina oborů	Uchazeči v %		
	G	L	SOŠ
Ekonomie	32,5	39,9	74,6
Sociální vědy	19,0	10,0	10,8
Pedagogika, učitelství a sociální péče	18,7	19,6	13,1
Právo, právní a veřejnosprávní činnost	16,5	x	x
Filologické vědy	14,0	x	x
Lékařské vědy	12,9	x	x
Strojírenství, strojírenská výroba	X	10,9	x
Gastronomie, hotelnictví, turismus	X	x	9,9

Pozn.: G – gymnázium, L – lyceum, SOŠ – střední odborné školy se zaměřením na ekonomiku, x – není preferováno

Zdroj: Kleňhová, Vojtěch (2011), vlastní zpracování

Z tab. 1 je zřejmé, že největší zájem ze strany absolventů SŠ je o ekonomické obory v rámci terciárního vzdělávání, zajišťovaného

vysokými školami. To ukazují výsledky výzkumů za obory gymnázium, lyceum a SOŠ ekonomického zaměření. Je pochopitelné, že největší zájem o ekonomické obory je ze strany absolventů SOŠ ekonomického směru, kteří si obvykle vybírají příbuzný obor. Jak dokládají výše publikované výsledky, úspěšnost při přijímacím řízení je vyšší u absolventů gymnázia a lycea. Obory související se sociálními vědami jsou zejména preferované absolventy gymnázia. U ostatních jsou preference cca o 9 % nižší. I tak je tento obor týkající se sociálních věd konkurenceschopný vzhledem k úspěšnosti gymnazistů u přijímacího řízení. Větší zájem ze strany absolventů lyceí a gymnázia převládá u oborů pedagogika, učitelství a sociální péče. Co se týče SOŠ ve srovnání s preferencemi gymnazistů a studentů lycea, je zájem studentů SOŠ ekonomických oborů nižší téměř o 6 %. Nicméně z hlediska této skupiny absolventů je obor pedagogika a učitelství na druhém místě ze všech zkoumaných skupin studijních oborů v rámci terciárního vzdělávání.

Absolventi gymnázia dále preferují obory – právo, právní a veřejnoprávní činnost, filologické vědy a lékařské vědy. Oproti tomu absolventi lyceí preferují navíc obory z oblasti strojírenství a absolventi SOŠ ekonomického zaměření obory z oblasti gastronomie, hotelnictví či turismu.

Z výše uvedeného textu vyplývá, že největší zájem je o ekonomické obory, kde jsou nejméně úspěšnější rovněž absolventi gymnázia. Na druhou stranu zde vzniká problém s prostupností oboru gymnázium s VŠ ekonomického zaměření z hlediska obsahu vzdělávání. Tito absolventi jsou vybaveni vědomostmi z oblasti ekonomie na základní úrovni, kterou jim poskytují zejména předměty typu „Základy společenských věd“ nebo „Ekonomický seminář“. Absolventi SOŠ ekonomického zaměření, kteří též nejvíce preferují VŠ ekonomického směru, mají v tomto ohledu lepší předpoklady.

Tato analýza poptávky po terciárním vzdělávání je doložena výzkumem (tab. 2), který se týká mj. měření meziročního růstu poptávky a uspokojení poptávky v letech 2001 – 2008 z hlediska čerstvých absolventů a tzv. odložené poptávky (tj. absolventů, kteří bezprostředně po skončení studia v rámci sekundárního vzdělávání nepokračovali ve studiu na VŠ). Jak ukazuje časová řada, dochází k postupnému trendu poklesu poptávky po terciárním vzdělávání. Zpravidla je nárůst počtu studentů způsoben odloženou poptávkou. Vzhledem k tomu, že výsledky uvedené v tab. 2 zohledňují nejenom čerstvé absolventy, ale též odloženou poptávku, lze konstatovat, že trend klesající poptávky je



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

patrný již od roku 2004 s tím, že v roce 2006 došlo k nepatrnému nárůstu. V současné době terciární vzdělávání zaznamenává stále propad v počtu uchazečů hlásících se ke studiu VŠ, což má za následek demografický vývoj populace.

Tab. 2: Poptávka čerstvých absolventů a odložená poptávka po terciárním vzdělávání (VŠ) v letech 2001 – 2008

Faktor	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>A</b>	x	-8,5%	16,9%	7,8%	3,0%	5,1%	3,8%	-0,8%
<b>B</b>	65,0%	68,6%	71,6%	72,6%	75,0%	77,9%	79,8%	83,1%

pozn.: A – meziroční růst poptávky; B – uspokojení poptávky

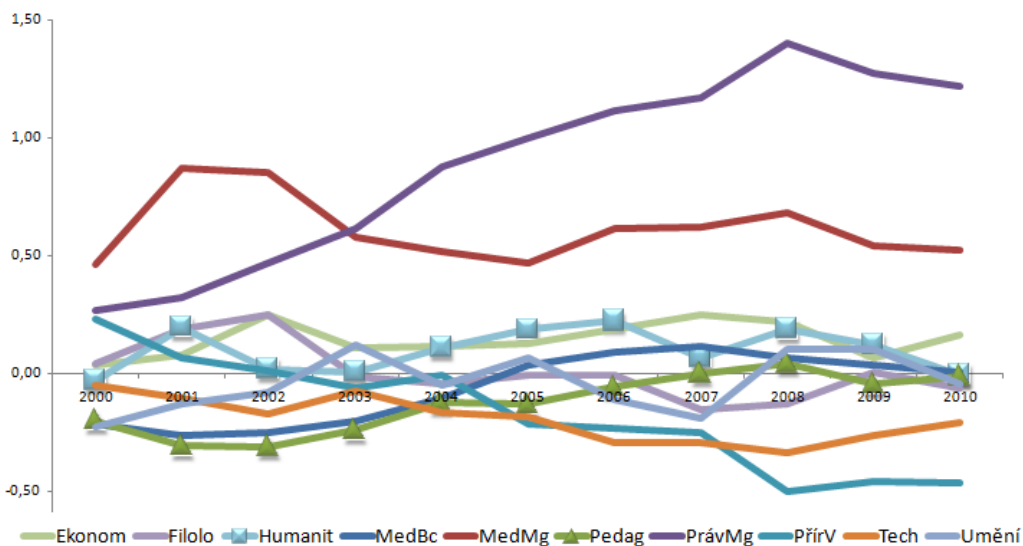
Zdroj: Hulík, Tesárková (2009), vlastní zpracování

Výše uvedené srovnání poptávky a zájmu absolventů o studium na vysokých školách zahrnuje jak absolventy veřejných středních škol, tak také absolventy soukromých středních škol. Jednotlivé výzkumné zprávy, které publikují tyto údaje, nediverzifikují preference absolventů jednotlivých studijních oborů podle absolventů veřejných a soukromých středních škol. Příspěvek se zabývá souhrnně zájmem uchazečů o studium na VŠ, především s důrazem na gymnázia, lycea a střední odborné školy ekonomického zaměření.

### Zájem uchazečů o VŠ podle jejich zaměření

Níže uvedený obr. 2 velmi detailně vykresluje situaci zájmu všech uchazečů o studium na VŠ podle jejich zaměření, pomocí tzv. koeficientu relativního zájmu, a to na základě statistického šetření instituce SCIO (2010). Tato instituce nezveřejňuje vývoj zájmu uchazečů podle jednotlivých vysokých škol či fakult, byť byly výzkumy realizovány. Proto příspěvek uvádí pouze generalizaci statistických údajů z hlediska zájmů všech uchazečů podle oborů v letech 2000 – 2010, což si kladl v úvodu. Nicméně, je možné odvodit vývoj na jednotlivých vysokých školách.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



Obr. 2: Relativní zájem všech uchazečů o studium na VŠ

 Zdroj: <http://vs.scio.cz/zajem.asp> [cit. 02.04.2013].

Kontinuální zájem vykazují vysoké školy zajišťující ekonomické, společenskovední či pedagogické obory. Výrazný nárůst byl zaznamenán u vysokých škol se zdravotnickými obory. Na druhou stranu kontinuální relativní pokles zaznamenaly vysoké školy, které nabízejí právní obory (v absolutních číslech se jedná o mírný vzestup).

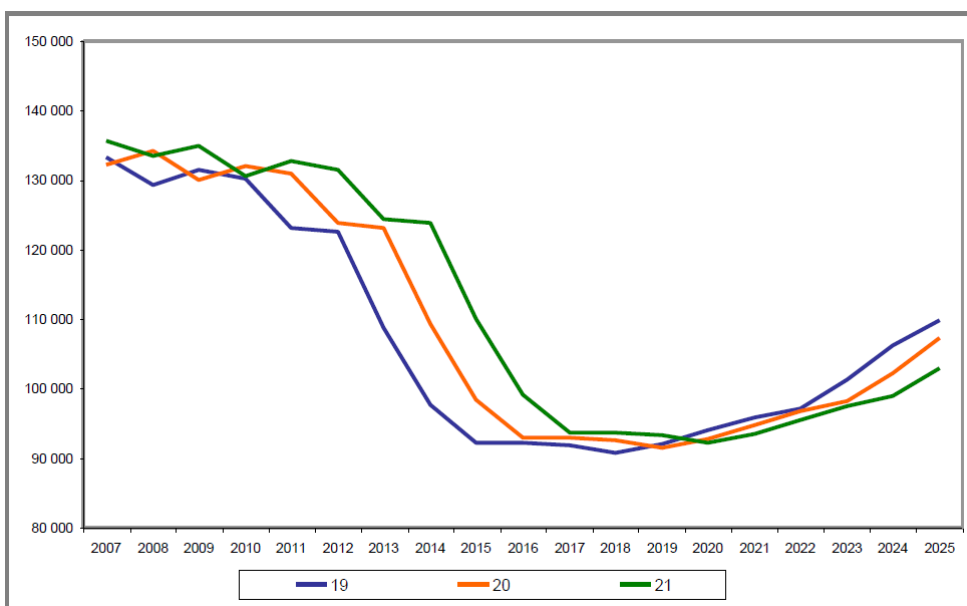
Vysoké školy reflektují pokles studentů, a to zejména v důsledku demografického vývoje a tlaku MŠMT na snižování poklesu studentů (Rada vysokých škol, 2012). V tomto akademickém roce došlo k celkovému snížení studentů na veřejných VŠ o 2 %, na soukromých VŠ to bylo až o 11 %.

### Vliv demografického vývoje populace na terciární vzdělávání

Pro dokreslení výše zmíněné situace v terciárním vzdělávání je uveden demografický vývoj od roku 2007 do 2025 pro věkové skupiny 19 – 21 let (obr. 3), a to na základě demografické projekce VŠE v Praze (Koschin, 2007).



## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



Obr. 3: Demografická projekce pro období 2007 – 2025

Zdroj: VŠE v Praze, projekt RELIK (Koschin, 2007)

Z uvedeného obrázku je patrný hluboký propad všech zmíněných věkových skupin, který započal roku 2010. V roce 2015 se bude hodnota blížit dokonce k 90 000. Nejnižší hodnota je odhadována na rok 2018. Od tohoto roku v kohortě 19letých bude docházet ke zlepšení v podobě pomalého nárůstu. Nepředpokládá se, že by nárůst překročil hodnotu 110 000. Ostatní věkové skupiny mají podobný vývoj. To se negativně odrazí v terciárním vzdělávání, které bude závislé především na zájmu starších věkových skupin, tedy na odložené poptávce.

### Nástroje zajišťující kvalitu terciárního vzdělávání

Závěrečná kapitola krátce poukazuje na vybrané nástroje, které jsou nezbytné pro zajištění kvality terciárního vzdělávání, což je důležitý faktor pro konkurenceschopnost vysokých škol na trhu vzdělávání. Tato část vychází z dokumentu „Kvalita terciárního vzdělávání“ (CEBRE, 2012). Kvalita vysokoškolského vzdělávání je dána primárně akreditací studijního programu (upraveno vyhláškou č. 42/1992 Sb., o obsahu žádosti akreditace studijního programu). Tento prvek je ovlivněn zejména zajištěním vědecko-výzkumné a tvůrčí či jiné činnosti, zabezpečením

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

profilu absolventa, který musí být v souladu s cíli a obsahem studijního programu, který zajišťuje dané pracoviště. Značný vliv mají též ukazatele míry pokroku, které jsou měřeny jako míra zapojení studentů, míra mezinárodní účasti a také vývoj vnějšího zabezpečování kvality. Z globálního hlediska je nutno podotknout, že Evropská Komise vznesla návrh k zavedení mnohostranného systému hodnocení univerzit. Jedná se o tzv. systém U-Multirank, pomocí něhož by byla hodnocena výkonnost škol, a rovněž by přispěl ke zvýšení transparentnosti vysokoškolského vzdělávání. Kvalita terciárního vzdělávání je bezpochyby závislá na finančních prostředcích. Jak z výše uvedeného dokumentu vyplývá, „v rámci víceletého finančního rámce 2014 – 2020 by měly být poskytovány investice do vysokoškolského vzdělávání prostřednictvím mechanismů „vzdělaná Evropa“ (CEBRE 2012, s. 3).

## Závěr

Příspěvek si kladi za cíl zanalyzovat současný vývoj terciárního vzdělávání z hlediska poptávky čerstvých absolventů středních škol po studijních oborech, s přihlédnutím k demografickému vývoji a existence odložené poptávky. Z výzkumné zprávy NÚV vyplývá, největší zájem o studium na terciární úrovni je zaznamenán u absolventů gymnázií a lyceí. Model chování absolventů SŠ, související s přechodem do terciárního vzdělávání ukazuje, že absolventi SŠ zpravidla volí studijní obory podle svého odborného zaměření. Výjimku však tvoří gymnazisté, kteří volí ze široké škály oborů. Především převládají humanitní obory a též ekonomické. Z výsledků měření meziročního růstu poptávky po terciárním vzdělávání (v letech 2001 – 2008) je zřejmé, že dochází k trendu klesající poptávky. Byť nepatrný nárůst poptávky absolventů SŠ (včetně odložené poptávky) byl zaznamenán v roce 2006, klesající tendence poptávky započala již v roce 2004. Vliv na poptávku po terciárním vzdělávání a také na kvalitu vzdělávání má demografický vývoj. Z časové řady 2007 – 2025 byl zjištěn na základě demografické projekce (Koschin, 2007) hluboký propad populace týkající se věkových skupin 19 – 21 let. Nejnižší hodnota je odhadovaná na rok 2018. To negativně ovlivní terciární vzdělávání, což se projeví v udržení (neudržení) kvality vzdělávání, poskytovaného VŠ. V současné době školy zaznamenávají značný konkurenční boj na trhu vzdělávání, proto je nutné se také zabývat kvalitou vzdělávání. Je možné předpokládat, že v budoucích obdobích bude terciární vzdělávání záviset zejména na zájmu starších věkových skupin, bude závislé na odložené poptávce.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## Literatura

- [1] CEBRE. *Kvalita terciárního vzdělávání* [online], Česká republika, 2012, [cit. 02. 04. 2013]. Dostupné z: [http://www.cebrecz/dokums\\_raw/podkladovy\\_dokument\\_terciarni\\_vzdelavani\\_20121218.pdf](http://www.cebrecz/dokums_raw/podkladovy_dokument_terciarni_vzdelavani_20121218.pdf).
- [2] HULÍK, V., TESÁRKOVÁ, K. *Vývoj přístupu terciárního vzdělávání v České republice v závislosti na demografickém vývoji*. Sborník příspěvků z konference Reprodukce lidského kapitálu II – vzájemné vazby a souvislosti, Katedra demografie Fakulty informatiky a statistiky VŠE v Praze ve spolupráci s Ústavem pro informace ve vzdělávání. ISBN 978-80-245-1577-9.
- [3] KLEŇHOVÁ, M., VOJTĚCH, J. *Přechod absolventů středních škol do terciárního vzdělávání* [online], Praha, Národní ústav pro vzdělávání, 2011, [cit. 02. 04. 2013]. Dostupné z: [http://www.nuov.cz/uploads/Vzdelavani\\_a\\_TP/Prechod\\_do\\_tercieru\\_2010\\_pro\\_www.pdf](http://www.nuov.cz/uploads/Vzdelavani_a_TP/Prechod_do_tercieru_2010_pro_www.pdf).
- [4] KOSCHIN, F. ET AL. *Prognóza lidského kapitálu obyvatelstva České republiky do roku 2050*. Praha. Oeconomica. 2007.
- [5] SCIO. *Zájem uchazečů*. [online]. 2010. [cit. 02.04.2013]. Dostupné z: <http://vs.scio.cz/zajem.asp>
- [6] UK FORUM. [online]. 2012. [cit. 02.04.2013]. Dostupné z: [www.cuni.cz](http://www.cuni.cz)

## Competitive advantage of tertiary education market

### Abstract

This paper analyses the competitive advantage of tertiary education in view of diversification as fields in the Czech Republic. It deals with the comparison of tertiary education demand graduates' of secondary business schools and grammar schools. It covers the problems of instruments of quality of tertiary education in relation to demographic development. This paper results from studies of Ministry of education, youth and sports and demographic projection of University of Economics, Prague of the year 2007.

**Key words:** tertiary education, quality of education, instruments of competition



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## Kontaktní údaje na autora

Ing. Kateřina Berková, Ph.D., VŠPJ, katedra ekonomických studií,  
Tolstého 16, 586 01 Jihlava; e-mail: katerina.berkova@vspj.cz;  
tel.: +420 728 559 845



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# Konkurencieschopnosť podniku meraná prostredníctvom finančných pomerových ukazovateľov

Brigita Boorová  
Pavel Škriniar

## Abstrakt

Príspevok je zameraný na problematiku, ktorá má v stratégii rozvoja podnikov dôležité poslanie. Podstatou určenia finančného zdravia podniku, ako podklad zistenia konkurencieschopnosti na trhu, je vypočítanie základných finančných pomerových ukazovateľov. Tie sa delia do štyroch skupín: ukazovatele likvidity, ukazovatele aktivity, ukazovatele zadlženosti a ukazovatele rentability. Pre podmienky slovenského trhu totiž ukazovatele trhovej hodnoty nemajú významnú vypovedaciu hodnotu.

**Kľúčová slova:** ukazovatele likvidity, ukazovatele aktivity, ukazovatele zadlženosti, ukazovatele rentability.

## Úvod

Jedným z množstva spôsobov, ako hodnotiť konkurencieschopnosť podniku, je zhodnotiť jeho situáciu na základe vykazovaných finančných ukazovateľov. Hodnoty za takmer každé odvetvie sú síce dostupné prostredníctvom publikácie Stredné hodnoty, no takto formulovaná skupina podnikov nemusí obsahovať iba priamu ale aj nepriamu konkurenciu. Presná selekcia konkurencie a jej finančné ukazovatele umožnia pedantné zistenie umiestnenia podniku na trhu. Úroveň konkurencieschopnosti na základe „finančného zdravia“ podniku reprezentovaného hodnotami finančných pomerových ukazovateľov sa dá následne stanoviť napríklad prostredníctvom komparatívno-analytických alebo matematicko-štatistických metód.

Podstatou určenia finančného zdravia podniku, ako podklad zistenia konkurencieschopnosti na trhu, je vypočítanie základných finančných pomerových ukazovateľov. Tie sa delia do štyroch základných skupín: ukazovatele likvidity, ukazovatele aktivity, ukazovatele zadlženosti a



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

ukazovatele rentability. Pre podmienky slovenského trhu totiž ukazovatele trhovej hodnoty nemajú významnú vypovedaciu hodnotu.

Každá skupina ukazovateľov je od ostatných síce nezávislá, no zároveň dopĺňa zvyšné a spoločne vysvetľujú situáciu v podniku. Práve komplexnosť paralelnej sústavy finančných pomerových ukazovateľov dáva príležitosť na komparáciu výsledkov podniku s konkurenciou. Vypočítané ukazovatele je totiž veľmi jednoduché následne porovnať s inými podnikmi, pričom je dôležité poznať, aký vývoj má sledovaný ukazovateľ dosahovať. Finančné zdravie podniku sa identifikuje prostredníctvom viacerých ukazovateľov, preto aj pri hodnotení konkurencieschopnosti nemožno zotrvať iba pri jednom. Pre lepšie pochopenie jednotlivých skupín uvádzame krátku charakteristiku jednotlivých finančných pomerových ukazovateľov a na záver metódu, ktorou sa dajú porovnať viaceré podniky prostredníctvom viacerých ukazovateľov navzájom. Údaje za konkurenciu podniku sa dajú získať buď z publikácie Stredné hodnoty, prípadne individuálnou analýzou účtovných závierok jednotlivých spoločností. Publikácia Stredné hodnoty síce neobsahuje všetky známe finančné pomerové ukazovatele, no aj na základe nich sa dá zhodnotiť postavenie podniku na trhu. V tomto článku si ich priblížime.

## Finančné pomerové ukazovatele vhodné na porovnávanie podnikov

### Ukazovatele likvidity

Ukazovatele likvidity hovoria o schopnosti pokryť krátkodobé cudzie zdroje aktívami, ktoré sú speňažiteľné do jedného roka. Podľa rýchlosti premeny aktíva na peňažné prostriedky rozlišujeme tri stupne likvidity, no štatisticky sa sledujú iba 2. a 3. stupeň.

#### *Bežná likvidita (likvidita 2. stupňa)*

$L2 = (\text{finančné účty} + \text{krátkodobé pohľadávky}) / \text{krátkodobé cudzie zdroje}$

Druhý stupeň likvidity rozširuje výpočet o peniaze viazané v krátkodobých pohľadávkach. Splatenie krátkodobých pohľadávok zlepšuje finančnú situáciu v podniku. Odporúčaná hodnota likvidity 2. stupňa sa má pohybovať v intervale 1 – 1,5. Hodnoty medzi 1 až 1,5 nebudú mať vždy všetky podniky. Mimo tohto intervalu budú firmy podnikajúce napríklad v maloobchode, keďže tovar predávajú za hotovosť.

#### *Celková likvidita (likvidita 3. stupňa)*





evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

L3 = krátkodobý majetek / krátkodobé cudzie zdroje

Ide o celkový potenciál podniku uhradiť dlhy splatné do jedného roka krátkodobým majetkom. Odporúčané hodnoty sa pohybujú v intervale 2 – 2,5. Ukazovateľ indikuje, koľkokrát by podnik bol schopný uspokojiť veriteľov, ak by predal všetok svoj krátkodobý majetok. Likvidita tretieho stupňa má prevyšovať hodnotu 2,0, čo znamená, že všetky krátkodobé záväzky majú byť nielen že kryté krátkodobým majetkom, ale kryté minimálne v dvojnásobnej výške. To znamená, že podnik by mal mať vytvorenú rezervu na splatenie krátkodobých záväzkov aspoň vo výške samotných krátkodobých záväzkov. Aj tu existujú výnimky. Napríklad podniky služieb budú mať celkovú likviditu veľmi blízko hodnotám bežnej likvidity vzhľadom na nízku potrebu zásob. Celková likvidita by nemala klesnúť pod úroveň 1, pretože by tak vznikol nekrytý dlh a podnik by bol podkapitalizovaný. Znamenalo by to, že krátkodobé zdroje budú kryť nielen celý krátkodobý majetok ale aj určitú časť dlhodobého majetku.

Treba zdôrazniť, že uvedené odporúčané hodnoty (1-1,5; 2-2,5) sú všeobecného charakteru. Pri posudzovaní výsledných hodnôt likvidity je vhodné prihliadať aj na špecifiká krajiny i sledovaného obdobia. Práve pre všeobecnosť sa odporúčané hodnoty nedajú aplikovať na konkrétny podnik. Kým napríklad odporúčané hodnoty likvidity 2. stupňa sú v intervale 1 - 1,5, tak v roku 2010 bol pre sektor ubytovacích a stravovacích služieb typický interval reprezentovaný medianom 0,33 až 0,49, avšak pre pomocné činnosti finančných služieb a poistenia to bol interval 1,23 až 4,27.

### **Ukazovatele aktivity**

Pri ukazovateľoch aktivity je viditeľná miera využívania majetku podniku. Dostupné sú v dvoch podobách – doba obratu alebo počet obrátov. Ukazovatele doby obratu vyjadrujú viazanosť peňazí v aktívach, teda aký čas trvá, kým sa dané aktívum zmení na výnosy. Ukazovatele počtu obrátov hovoria o obnovení daného aktíva ročnými tržbami. Počet obrátov vždy súvisí s dobou obratu.

Ukazovatele aktivity dávajú do vzťahu predovšetkým položky obežných aktív a tržby. Keďže sa v nich kombinuje stavový ukazovateľ s tokovým, do výpočtu je vhodnejšie zadávať priemerný stav súvahových položiek.

*Doba obratu zásob*



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

$DOZ = \text{Priemerný stav zásob} / \text{tržby z realizácie}^2 \times 360$  (resp. 365)

kde priemerný stav zásob<sup>3</sup> =  $\frac{1}{2} \times (\text{Zásoby na konci minulého obdobia} + \text{Zásoby na konci bežného obdobia})$

Doba obratu zásob vypovedá o tom, koľko dní trvá, kým sa zásoby premenia na výnosy, resp. ako dlho trvá, kým sa zásoby predajú a znova uskladnia. Čím je tento ukazovateľ vyšší, tým dlhšie podniku trvá, kým premení zásoby na tržby. Na druhej strane, nulovú hodnotu tento ukazovateľ nemá ako dosiahnuť, keďže vo výrobnom podniku je potrebné pre nepretržitý chod výrobnéj linky mať aspoň minimálnu úroveň zásob materiálu. Tento ukazovateľ možno považovať aj za indikátor likvidity. Čím skôr sa podniku podarí uvoľniť peniaze zo zásob, tým lepšie ukazovatele likvidity dosiahne.

### *Doba splatnosti pohľadávok*

$DIP = \text{Priemerný stav pohľadávok} / \text{tržby z realizácie} \times 360$  (resp. 365)

kde priemerný stav pohľadávok =  $\frac{1}{2} \times (\text{Pohľadávky na konci minulého obdobia} + \text{Pohľadávky na konci bežného obdobia})$

Tento ukazovateľ znázorňuje, koľko dní trvá, kým odberatelia splatia svoje záväzky. Nedostatok hotovostných peňazí brzdí podnikateľskú aktivitu. Ako príklad stačí uviesť obdobie po vzniku finančnej krízy v roku 2008, alebo napríklad znepriístupnenie bankových účtov na Cypre v marci roku 2013. Pohľadávka sú peniaze podniku umiestnené u odberateľa, čo je vlastne bezplatný obchodný úver. Poskytovanie obchodného úveru pritom nie je bežné pri každom type podniku a zároveň platí, že takýto úver si nemôže dovoliť poskytovať každý podnik.

### *Doba splatnosti záväzkov*

$DSZ = \text{Priem. stav záväzkov} / \text{tržby z realizácie} \times 360$  (resp. 365)

<sup>2</sup> Pri výpočte nielen ukazovateľov aktivity sa používa pojem „tržby z realizácie“. Ide prevažne o súčet tržieb z predaja tovaru a tržieb z predaja vlastných výrobkov a služieb. Ide o opakujúce sa tržby, ktoré súvisia so základnou podnikateľskou činnosťou. Napríklad predaj majetku (tržby z predaja dlhodobého majetku) alebo cenných papierov môže byť náhodný a v budúcnosti sa už nemusí uskutočniť.

<sup>3</sup> Priemerný stav zásob, pohľadávok i krátkodobých záväzkov eliminuje negatívum porovnávania statického údaju s tokovým (súvahová položka s položkou z výkazu ziskov a strát.) Výpočet sa môže realizovať rôznymi spôsobmi v závislosti od jednotky sledovaného obdobia (mesiac, štvrťrok,...). Čím bude toto obdobie kratšie, tým viac budú údaje vstupujúce do výpočtu vernejšie zobrazovať skutočnosť.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



V Š P  
J  
Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

kde průměrný stav závazků =  $\frac{1}{2} \times (\text{Závazky na konci minulého období} + \text{Závazky na konci běžného období})$

Ide o průměrné trvání úhrady závazků dodávatelem. Závazok je opak pohľadávky, ide teda o peniaze, ktoré má podnik u seba a „patria“ inému podniku. Pre podnik je vždy výhodnejšie, ak sa so splácaním faktúr nemusí ponáhať, no na druhej strane vysoká hodnota ukazovateľa môže odrádzať potenciálnych obchodných partnerov od spolupráce. Dlhá splatnosť závazkov je pre podnik prospešná iba do tej miery, pokiaľ to negatívne neovplyvní postoj jeho dodávateľov. Postupom času si totiž dodávateľia preverujú tento ukazovateľ intenzívnejšie a pri vysokých hodnotách požadujú okamžitú platbu, prípadne na spoluprácu nepristúpia. Navyše, podľa slovenského obchodného zákonníka platného od februára 2013 zmluvne dohodnutá lehota na splnenie peňažného záväzku nesmie presiahnuť 60 dní<sup>4</sup>. Nedodržanie lehoty splatnosti faktúr je sankcionované úrokmi z omeškania, ktorých výška vychádza zo základnej úrokovej sadzby Európskej centrálnej banky.<sup>5</sup>

Pri dobe splatnosti záväzkov z obchodného styku ide o jeden z veľmi dôležitých ukazovateľov vnímaných externým prostredím. Dodávateľia budú uprednostňovať podnik, ktorý bude ich pohľadávky uhrádzať v krátkych termínoch. Tento ukazovateľ do určitej miery napovedá aj o likvidite podniku. Ak je podnik schopný splácať záväzky, bude mať aj dobré ukazovatele likvidity.

### *Obrat aktív*

Obrat aktív (neobežného majetku) =  $\text{Tržby} / \text{Aktíva (neobežný majetok)}$

Ukazovateľ vypovedá o efektívnosti využívania majetku. Konkrétnejší ukazovateľ je však obrat stálych aktív, teda miera využívania budov, strojov a zariadení a ostatného dlhodobého majetku. Nízka hodnota je signálom utlmenia až pozastavenia nových investícií do neobežného majetku, prípadne až zníženia jeho stavu, resp. upozornením na potrebu

<sup>4</sup> 60 dní od doručenia faktúry alebo iného dokladu, alebo od plnenia veriteľom, alebo od nasledujúceho dňa po skončení prehliadky, ktorou sa zistilo riadne plnenie veriteľom (takáto prehliadka by sa nemala uskutočniť neskôr ako 30 dní od plnenia veriteľom). Zmluvné strany sa však môžu dohodnúť aj na dlhšej lehote splatnosti ako 60 dní, avšak nemôže ísť o hrubý nepomer k právam a povinnostiam z ich záväzkového vzťahu.

<sup>5</sup> Sadzba úrokov z omeškania sa rovná **základnej úrokovej sadzbe Európskej centrálnej banky platnej k prvému dňu omeškania zvýšenej o deväť percentuálnych bodov**. Sadzba úrokov z omeškania platí počas celej doby omeškania.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

zvýšenia využitia výrobných kapacít. Hodnoty obratu stálych aktív majú byť vyššie ako hodnoty obratu aktív.

Ukazovateľ by mal byť aspoň na úrovni 1. Nedostatočné využívanie majetku je pre podnik rovnako negatívne, ako keď má podnik primálo aktív. Nedostatok napríklad obežného majetku spôsobuje z dôvodu nevyrobených výrobkov nižšie tržby, nedostatok neobežného majetku zapríčiní nemožnosť premeniť vstupy na výstupy, teda opäť nižšie tržby ako bol potenciál. Za nadbytkom majetku zase spočíva zbytočné viazanie peňažných prostriedkov. Vzhľadom na to, že majitelia kapitálu, tak veritelia ako i akcionári, požadujú zaň odmenu, potrebuje podnik dostatočne využívať zverené zdroje. Ukazovateľ obratu aktív je časť známeho Baťovho sloganu: Veľký obrat, malý zisk.<sup>6</sup> Ten znamená, že pri vysokej obrátkovosti aktív stačí na veľký zisk nízka marža, a naopak, pri nízkej obrátkovosti je na dosiahnutie rovnakého zisku potrebná vysoká marža.

### Ukazovatele zadlženosti

Zdroje finančného krytia majetku pochádzajú buď od vlastníkov, z interných zdrojov alebo veriteľov. V praxi sa zriedka dá stretnúť s podnikom, ktorý dokáže dlhodobo fungovať bez finančnej podpory od bánk či iných veriteľov<sup>7</sup>. Obzvlášť to platí pri kapitálovo náročných podnikateľských zámeroch. Ukazovatele zadlženosti poskytujú pohľad na štruktúru zdrojov financovania podniku. Variabilita ukazovateľov umožňuje pozeráť sa na jeden a ten istý podnik tak z pohľadu vlastníkov ako i veriteľov.

#### Štruktúra kapitálu podľa zdroja

Celková zadlženosť aktív = cudzie zdroje / aktíva

Finančná páka = aktíva / vlastné imanie

Ukazovatele hovoria o proporcii medzi vlastnými a cudzími zdrojmi. Odporúčané hodnoty pre hornú hranicu zadlženosti sú 2:1 pri pomere

<sup>6</sup> ZALAI, K. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Bratislava: Sprint2, 2013. 471 s. ISBN 978-80-89393-80-0.

<sup>7</sup> KATONOVÁ, Miroslava. *Manažérske rozhodovanie pre podnikateľov pri úverovaní podnikateľských aktivít na Slovensku*. In *Ekonomika, financie a manažment podniku - rok 2011: recenzovaný zborník vedeckých príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie Fakulty podnikového manažmentu EU v Bratislave: 29. 9. 2011 FPM EU v Bratislave [elektronický zdroj]*. - [Bratislava : Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2011]. ISBN 978-80-225-3253-2, s. [1-10].



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

cudzieho a vlastného kapitálu, aj keď tento pomer sa veľmi líši podľa predmetu podnikania a krajiny, kde podnik pôsobí. Navyše, o ideálnom pomere majú rozdielne názory vlastníci podniku a veritelia<sup>8</sup>. So zvyšujúcim sa podielom cudzieho kapitálu klesá celková cena kapitálu, no iba do určitého bodu. Keďže vlastníci i veritelia požadujú za vyššiu mieru rizika vyšší výnos, so zvyšujúcou sa mierou zadĺženia rastie i cena vlastného a tiež cudzieho kapitálu.

### *Dlhodobá zadĺženosť aktív*

Dlhodobá zadĺženosť aktív = dlhodobé záväzky / majetok

Ukazovateľ znázorňuje podiel dlhodobých záväzkov. Platí, že dlhšie peniaze sú pre podnik drahšie, no zároveň môže dlhodobejšie plánovať. Niektoré podnikateľské zámery vzhľadom na ich charakter nemôžu byť financované krátkodobými zdrojmi, pretože efekt z nich sa dostaví až po niekoľkých rokoch.

### *Úverová zadĺženosť aktív*

Úverová zadĺženosť aktív = bankové úvery / majetok

Ukazovateľ znázorňuje mieru nasadenia bankových úverov v podniku. Pre tento ukazovateľ nie sú stanovené odporúčané hodnoty, no platí, že získať úver od banky môže iba finančne stabilná spoločnosť, ktorá ho bude vedieť aj splácať. Banky zároveň okrem dôkladnej analýzy nezriedka požadujú za poskytnutý úver určitú zábezpeku. Okrem bánk môžu podniku požičať aj investori formou nákupu dlhopisov. Miera využívania emisie dlhopisov ako formy získania cudzieho kapitálu závisí od zvyklosti na domácom finančnom trhu. Kým v USA je takáto forma bežná, v Európe sa častejšie využívajú bankové úvery, o to viac na slovenskom trhu.

### *Úrokové krytie*

Úrokové krytie = (VH brutto + nákladové úroky) / nákladové úroky

Úrokové krytie vyjadruje, v akej miere môže klesnúť hodnota zisku, aby podnik zvládol ponechať cudzí kapitál na nezmenenej úrovni. Ak je tento ukazovateľ rovný 1, znamená to, že celý zisk podniku smeruje na splácanie úrokov. Hodnota nižšia ako 1 indikuje záporný výsledok hospodárenia. Na ukazovateľ sa dá nahliadať aj ako na pomer ceny celkového kapitálu k cene cudzieho kapitálu. Primeranosť veľkosti

<sup>8</sup> BIKÁR, M. - KMEŤKO, M. - MIKOVÁ, O. *Finančné investície*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. 190 s. ISBN 978-80-225-3444-4.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



V Š P  
J  
Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

rezervy sa môže hodnotiť v zmysle toho, že konečný efekt z podnikania by mal korešpondovať s podielom vlastného kapitálu. Keďže v čitateli zlomku je zakomponovaná cena za vlastný kapitál a v menovateli cena za cudzí kapitál, tak platí, že čím vyššiu hodnotu bude mať ukazovateľ úrokového krytia, tým bude efekt z použitia vlastného kapitálu vyšší.

### *Tokové zadĺženie*

Tokové zadĺženie = záväzky / (čistý zisk + odpisy)

Ukazovateľ vyjadruje, ako podnik dokáže splácať svoje dlhy v ich nominálnej hodnote. Súčet výsledku hospodárenia po zdanení a odpisov je peňažný tok. Ukazovateľ hovorí, koľko rokov bude podniku trvať, kým pri danom peňažnom toku splatí svoje záväzky.

### **Ukazovatele rentability**

Rentabilita je meradlom úspešnosti podniku vytvárať nové hodnoty z investovaného kapitálu. Ukazovatele rentability dávajú do pomeru výsledok podnikateľskej činnosti k vybranej základni. Čím vyššiu rentabilitu podnik dosahuje, tým lepšie hospodári so svojim majetkom a teda aj získaným kapitálom. Na rentabilitu možno nahliadať aj z pohľadu miesta transformácie vstupov na výstupy, teda podľa toho, v ktorej oblasti vzniká výsledok hospodárenia.

### *Rentabilita vlastného kapitálu*

ROE = čistý zisk / vlastné imanie

ROE predstavuje efektívnosť reprodukcie vlastného kapitálu. Ukazovateľ hovorí o tom, koľko čistého zisku pripadá na jedno majiteľmi vlastnené euro. Konkrétnejší pohľad na tú časť kapitálu, ktorý do podnikania vložili akcionári, však ponúka rentabilita základného imania. Jej úroveň signalizuje, či je pre akcionárov zmysluplné ďalšie vlastníctvo podniku, čo môžu porovnávať napríklad aj s alternatívnymi výnosmi na finančnom trhu.

### *Rentabilita aktív*

Rentabilita aktív (ROA) = čistý zisk / aktíva

Považuje sa za kľúčový ukazovateľ rentability. Porovnáva zisk podniku s celkovými prostriedkami viazanými v podniku bez ohľadu na to, či boli získané z vlastných alebo cudzích zdrojov. Najvhodnejší ukazovateľ je pomer, kde sa zisk zvýši o daň a nákladové úroky (EBIT), čím sa pri hodnotení abstrahuje od daňového zaťaženia a situácii na finančnom trhu a je teda výsledok možné porovnávať aj v globálnom meradle.





evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Celkový výsledok hospodárenia však môže byť ovplyvnený mimoriadnymi okolnosťami, cenou cudzieho kapitálu i vývojom na menovom trhu. Teda externými činiteľmi, ktoré podnik nedokáže ovplyvniť. Preto viac o rentabilite aktív vytvárajúcej v rámci predmetu podnikania hovorí pomer výsledku hospodárenia z hospodárskej činnosti k majetku.

### *Rentabilita tržieb*

$ROS = \text{čistý zisk} / \text{tržby z realizácie}$

Rentabilita tržieb ukazuje, koľko zisku je podnik schopný vytvoriť z jedného eura v tržbách. Ak sa tento ukazovateľ nevyvíja pozitívne, je veľký predpoklad, že ani ostatné ukazovatele nebudú mať pozitívny vývoj, keďže tržby sú základom pre tvorbu výsledku hospodárenia. V praxi sa využívajú minimálne dve podoby tohto ukazovateľa. V čitateli sa ako alternatívny ukazovateľ okrem čistého zisku môže nachádzať aj EBIT.

$\text{Podiel novovytvorenej hodnoty v tržbách} = \text{novovytvorená hodnota} / \text{tržby z realizácie}$

Novovytvorená hodnota je determinant budúceho výsledku hospodárenia s predpokladom opakovania sa aj v budúcich obdobiach. Ak nedôjde k výrazným zmenám vo výrobnom programe, tak ukazovateľ hovorí, aká časť tržieb tvorí jadro budúceho výsledku hospodárenia.

$\text{Podiel pridanej hodnoty v tržbách} = \text{pridaná hodnota} / \text{tržby z realizácie}$

Pridaná hodnota ako súčet obchodnej marže a výroby znížený o výrobnú spotrebu ukazuje, ako podnik dokáže zhodnotiť vstupy z externého prostredia. Čím vyšší je tento podiel na tržbách, tým menej je úspešnosť podniku závislá od cenovej úrovne vstupov.

## **Záver**

Vypočítať finančné pomerové ukazovatele nie je v súčasnosti problém pre žiadneho analytika. Stačí v programe MS Excel zadefinovať vzorce a dopĺňať údaje z výkazov jednotlivých podnikov. Vypočítané finančné pomerové ukazovatele sa dajú porovnávať navzájom, alebo prehľadne znázorniť v grafickej podobe. Model Spider-analýzy<sup>9</sup>, resp. pavučinový graf je znázornený na nasledujúcom obrázku. Dôležitá pri interpretácií

<sup>9</sup> ZALAI, K. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Bratislava: Sprint2, 2013. 471 s. ISBN 978-80-89393-80-0.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



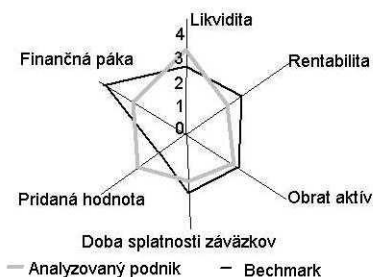
OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

výsledku je znalosť želaného vývoja daného ukazovateľa. Ideálne je, ak všetky ukazovatele v rámci jedného grafu majú rovnaký požadovaný smer vývoja (buď maximalizácia alebo minimalizácia). Následne (pri potrebe maximalizácie ukazovateľa) platí, že čím ďalej je ukazovateľ analyzovaného podniku od stredu grafu, tým je podnik konkurencieschopnejší. Benchmarkom môže byť jeden podnik, skupina podnikov i celé odvetvie. Cieľom podniku je potom dosahovať aspoň také hodnoty ukazovateľov, ako je benchmark.



Obr. 1 Ilustračný príklad výstupu v podobe pavučinového grafu

Zdroj: ZALAI, K., 2013.

## Literatúra

[1] BIKÁR, M. - KMEŤKO, M. - MIKOVÁ, O. *Finančné investície*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. 190 s. ISBN 978-80-225-3444-4.

[2] KATONOVÁ, M. *Manažérske rozhodovanie pre podnikateľov pri úverovaní podnikateľských aktivít na Slovensku*. In *Ekonomika, financie a manažment podniku - rok 2011: recenzovaný zborník vedeckých príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie Fakulty podnikového manažmentu EU v Bratislave: 29. 9. 2011 FPM EU v Bratislave [elektronický zdroj]*. - [Bratislava: Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2011]. ISBN 978-80-225-3253-2, s. [1-10].

[3] ZALAI, K. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Bratislava: Sprint2, 2013. 471 s. ISBN 978-80-89393-80-0.

## Competitiveness of the company as measured by financial ratio indicators

### **Abstract**

This article is focused on issue which has in the development business strategy an important mission. Main of determining the company financial health, as a basis for finding competitive market, is to calculate basic financial indicator. They are divided into four groups: liquidity, indicators of activity, debt ratios and indicators of profitability. Indicators of the market value have significant explanatory power for the Slovak market throw weak capital market.

**Key words:** liquidity, indicators of activity, debt ratios, indicators of profitability.

### **Kontaktní údaje na autora/autory**

Ing. Brigita Boorová, Katedra manažmentu výroby a logistiky, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava 5, Slovensko, e-mail: brigita.boorova@euba.sk

Ing. Pavel Škriniar, PhD., Katedra podnikových financií, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava 5, Slovensko, e-mail: pavel.skriniar@euba.sk



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# Partnerství medzi ziskovým a neziskovým sektorom ako jedna z konkurenčných výhod pre podniky

L'ubica Černá  
Karol Čarnogurský

## Abstrakt

Existencia podnikov s orientáciou na spoločensky zodpovedné podnikanie, rast potreby pracovať s verejnou mienkou smerom k pozitívnemu obrazu podnikateľského subjektu má svoje racionálne opodstatnenie. V rámci svojej podnikateľskej činnosti sa organizácie komerčného sektora sa dobrovoľne vzdávajú časti svojho zisku v prospech neziskových organizácií, niektorí od toho očakávajú reciproitu v podobe výhod a prestíže. Komerčné subjekty sú väčšinou zaujaté zhodnotením svojich peňazí a získanie čo najlepšej konkurenčnej výhody.

**Kľúčové slová:** Komerčný subjekt. Konkurencia. Mimovládna nezisková organizácia. Spoločenská zodpovednosť podniku. Tretí sektor.

## Úvod

Presadzovaním princípov zodpovedného podnikania sa skvalitňuje vzťah medzi podnikateľskou sférou, štátnymi orgánmi a firmami, mimovládnymi organizáciami (MNO) ako zástupcami občanov a samotnými občanmi. Prejavuje sa v spolupráci s vládou a mimovládnymi organizáciami, kde toto pôsobenie nie je závislé na autorite ani vzťahoch na trhu. Vzniká princíp určitej solidarity založenej na zdieľaných záujmoch a hodnotách - existencia partnerstiev medzi sektormi. Dochádza k angažovaniu sa vo verejnej politike, a ku spoločnému riadeniu a realizácii projektov v spoločnosti.

V súvislosti s podnikaním a rozvíjaním pôsobenia firiem na trhu sa čoraz častejšie stretávame s pojmom zodpovedné podnikanie alebo zodpovednosť v podnikaní, inokedy nazývaným aj spoločenská zodpovednosť firiem. (angl. *Corporate Social Responsibility*) Tento



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

prístup charakterizovať ako dobrovoľné prihlásenie sa podnikateľa alebo firmy k rozšíreniu svojho podnikania aj o ďalšie činnosti – predovšetkým v sociálnej oblasti, ekonomickej oblasti a v oblasti ochrany životného prostredia. (Marček a kol., 2010)

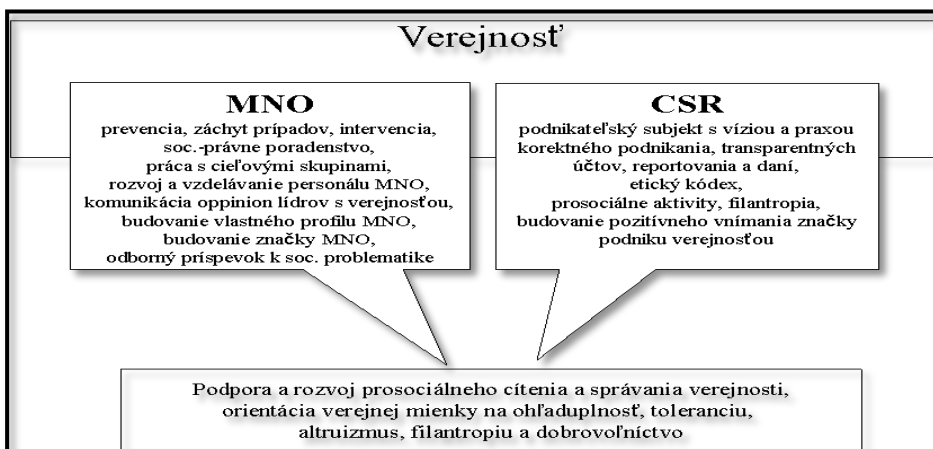
Pri spolupráci MNO a podnikateľského subjektu je dôležité zdôrazniť charakter vzťahov, ktoré medzi týmito subjektmi rôznych sektorov môžu vzniknúť. Vzťah, resp. smer pôsobenia môže byť jednosmerný, od firmy smerom k neziskovej organizácii (väčšinou ide o formu podpory pre MNO bez spätného prínosu), alebo od MNO smerom k firme (napr. kontrola firiem zo strany MNO pri znečisťovaní životného prostredia, boji proti korupcii a pod.). Vzájomné pôsobenie medzi firmou a MNO je možné nájsť v rámci spolupráce medzi týmito subjektmi, dodávke tovarov a služieb, realizácii spoločných projektov, akcií, stretnutí, tréningov, poskytovaní vzdelávania, odbornej a metodickéj pomoci, vzájomnej výmeny informácií, skúseností a atď. Môžu nastať situácie, kedy si firma založí vlastnú neziskovú organizáciu (napr. podnikovú nadáciu) alebo naopak, keď MNO pristúpi k založeniu vlastného podnikateľského subjektu. Charakter zdrojov, ktoré sú obsahom spolupráce je možno rozdeliť na *finančné* (peňažné prostriedky) a *nefinančné zdroje* (vecné dary, čas, informácie, know-how, dobrovoľnícka práca, myšlienky, apod.). Ich výmena sa môže realizovať formou daru, grantu, príspevku, dotácie a pod. O spoločensky zodpovednom prístupe zo strany firmy k podpore komunity a rozvíjaniu spolupráce s neziskovým sektorom možno hovoriť v prípade, ak je jeho dôsledkom riešenie spoločenského problému alebo potreby komunity, ak firma do daného problému investuje vlastné zdroje (v akejkol'vek podobe). Firma musí takúto činnosť realizovať dobrovoľne, nad rámec svojich zákonných, či etických povinností a prínos z takejto spolupráce pre firmu nesmie byť komerčný (teda nejde napr. o klasickú dodávku služieb, kde dodávateľom je MNO). Existuje možnosť, že zapojenie sa do verejnoprospešnej podpory môže mať pozitívne priame, či nepriame dopady pre konkrétne podnikanie. Spolupráca podnikateľského subjektu a MNO môže mať viacero podôb: podnikové darcovstvo, sponzoring, asignácia 2 % dane z príjmu právnickej osoby, vedenie kampaní, dobročinný marketing a strategické partnerstvá pri komunitnom rozvoji. (Bussard a kol., 2005)

Synergické pôsobenie marketingu MNO a CSR sa reálne dostaví vtedy, ak marketingovo kompetentní manažéri MNO reálne pristúpia k zvýšeniu účinnosti synergie MNO a CSR a jej k efektívnosti. Predovšetkým tým spôsobom, že identifikujú komunikačné poslanstvo svojej MNO, partnerskej CSR podnikateľskej organizácie a zameriavajú komunikačné

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

aktivity tým smerom, kde efekt nárastu prosociálneho citenia, vnímania a správania verejnosti bude evidentný. Dosiadnuteľnosť evidentného rastu prosociálneho potenciálu verejnosti je podmienená sústredením zainteresovaných tvorivých síl spomedzi MNO a CSR subjektov, ich intelektuálneho a finančného kapitálu. (Kerekeš, 2012)

Spolupráca podnikateľského subjektu a neziskovej organizácie môže mať vo svetle načrtnutých motivácií a vzťahov viacero podôb: podnikové darcovstvo, sponzoring, asignácia 2% dane z príjmu právnickej osoby, vedenie kampaní, dobročinný marketing, a strategické partnerstvá pri komunitnom rozvoji. (Bussard a kol., 2005)



Obr. 1: Synergia z prepojenia komunikačných stratégií CSR a MNO

Zdroj: KEREKEŠ, R.: Marketing manažment v sociálnej práci. Ružomberok: VERBUM, 2011, s. 95

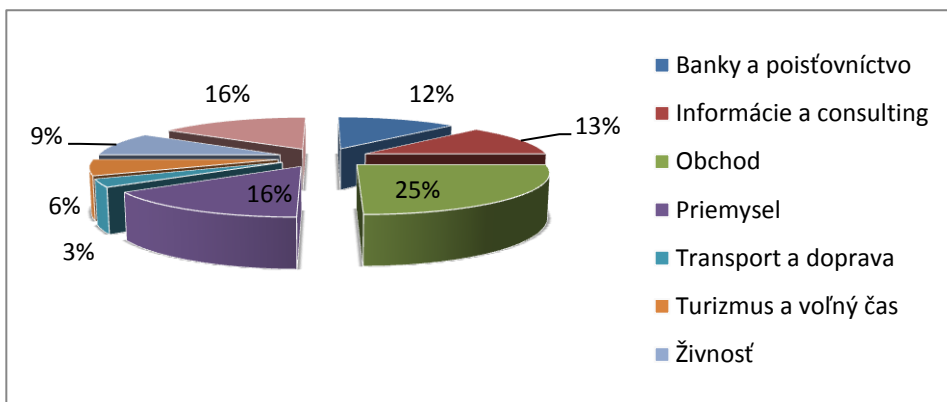
## Prieskum vnímania spolupráce komerčných subjektov a mimovládnych neziskových organizácií

Cieľom prieskumu bolo zistiť, ako komerčné subjekty vnímajú spoluprácu s mimovládnyimi neziskovými organizáciami (MNO). Dotazník bol distribuovaný e-mailom v októbri 2012 a do prieskumu sa zapojilo 50 podnikov na Slovensku z komerčnej sféry.

V nasledujúcom grafe sú podniky zapojené do prieskumu rozdelené podľa odvetvia podnikania.



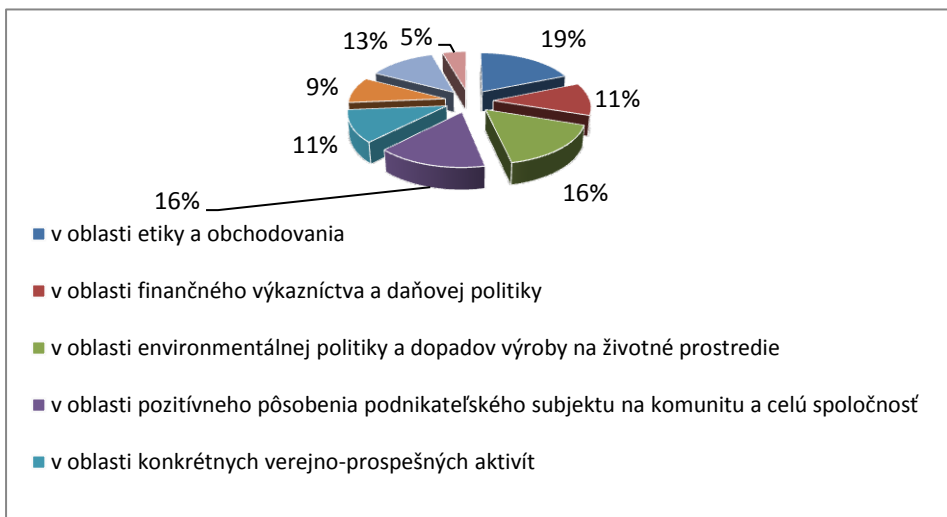
## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



Graf 1: Odvetvie podnikania

Zdroj: Výsledky prieskumu

V nasledujúcej otázke sme od komerčných subjektov zisťovali, čo si predstavujú pod pojmom spoločenská zodpovednosť podnikov (*Corporate Social Responsibility*), kde mohli označiť viacero odpovedí.

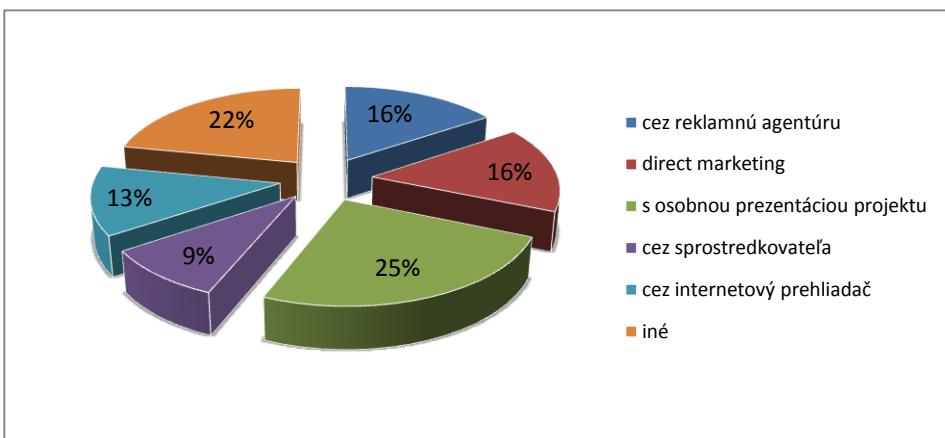


Graf 2: Vnímanie pojmu spoločensky zodpovedné podnikanie

Zdroj: Výsledky prieskumu

V ďalšej otázke nás zaujímalo, akým spôsobom oslovili mimovládne neziskové organizácie komerčné subjekty.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

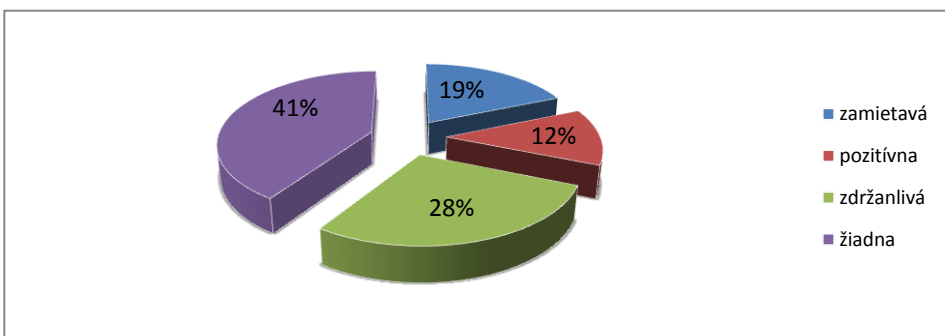


Graf 3: Spôsob oslovenia komerčných subjektov mimovládnyimi neziskovými organizáciami

Zdroj: Výsledky prieskumu

Ako je možné vidieť z výsledkov prieskumu, najčastejším spôsobom oslovenia je osobné stretnutie so zástupcami podnikov.

Dôležitou faktom, ktorý sme sa pokúšali zistiť je, aká bola odpoveď komerčných subjektov na žiadosť MNO o spoluprácu.



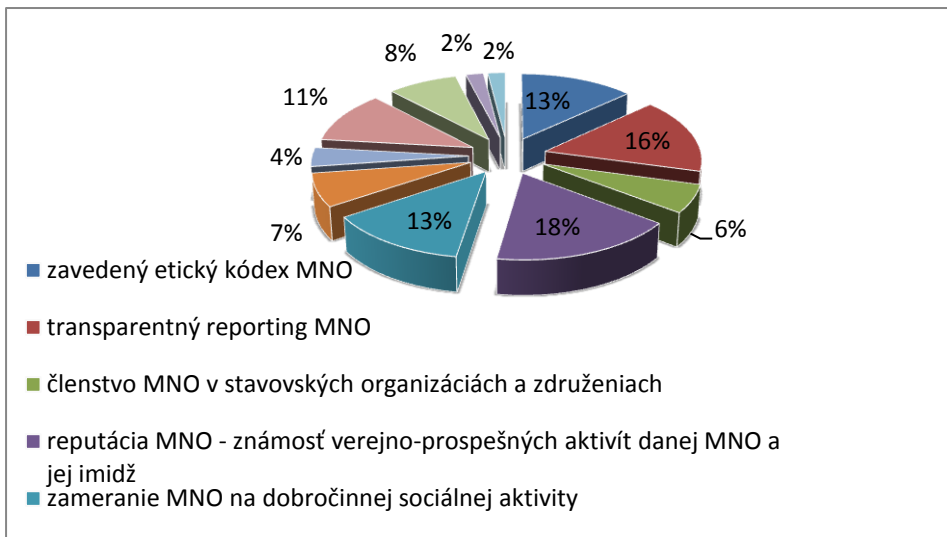
Graf 4: Odpoveď komerčných subjektov na žiadosť MNO o spoluprácu

Zdroj: Výsledky prieskumu

Zaujímavým zistením je fakt, že až 41% opýtaných subjektov vôbec nereaguje na oslovenie MNO a tým pádom nemajú záujem o spoluprácu so subjektmi tretieho sektora.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Ďalej sme sa od komerčných subjektov pokúšali zistiť, ak aké kritériá by mala spĺňať MNO, pri ktorej by uvažovali o nadviazaní spolupráce. Podniky mohli označiť viacero odpovedí.

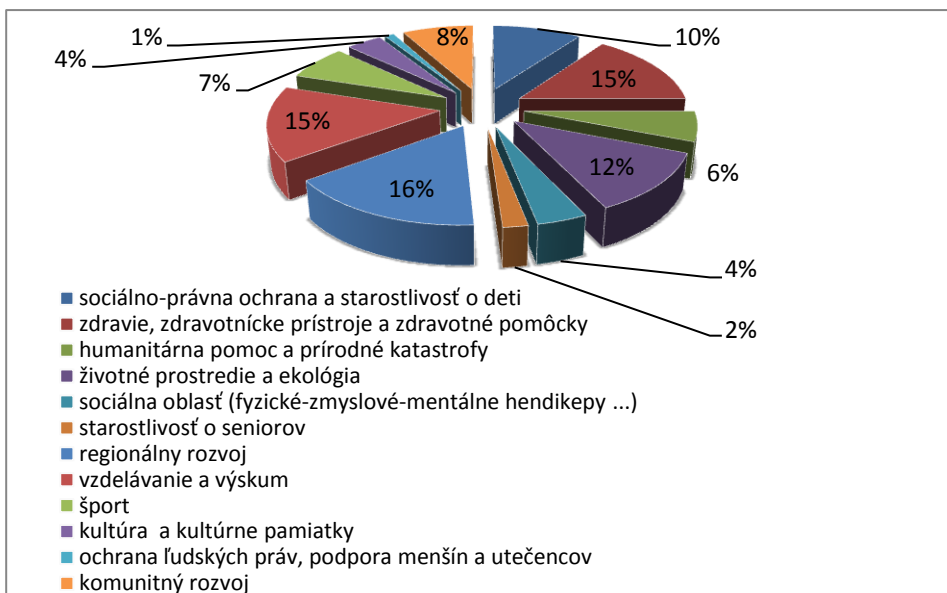


Graf 5: Kritériá, ktoré by mala spĺňať MNO pri spolupráci  
Zdroj: Výsledky prieskumu

Odpovede naznačujú, že najdôležitejšími kritériami pre prípadnú spoluprácu je reputácia MNO, teda jej známosť a imidž vo verejno-prospešných aktivitách. Ďalším dôležitým kritériom je transparentný reporting MNO.

Ak by komerčný subjekt spolupracoval s MNO, zaujímalo nás, ktorú oblasť by podporoval.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



Graf 6: Oblasť podpory činností MNO

Zdroj: Výsledky prieskumu

Výsledky prieskumu ukazujú, že najväčšiu časť podpory činností MNO by tvorili sociálno-právna ochrana a starostlivosť o deti. Zaujímavosťou je, že iba 2% podnikov zvolilo možnosť podpory komunitného rozvoja.

Ak podnik oslovený za účelom spolupráce nemá dostatok finančných prostriedkov na podporu MNO, existuje možnosť nefinančnej spolupráce. Nasledujúci graf zobrazuje odpovede na otázku, akou nefinančnou formou by podporili komerčné subjekty MNO. Nefinančná podpora sa realizuje častejšie. Jedná sa predovšetkým o uvoľnenie zamestnancov z práce, poskytovanie priestorov zamestnávateľa na pôsobenie organizácie, poskytnutie a zapožičanie hmotných prostriedkov (napr. telefón, auto, počítač, kamera, dataprojektor, priestor vo firemnom časopise). Tieto formy pomoci sú pre MNO vítané a pre podnik akceptovateľné aj z daňového hľadiska. MNO vo veľkej miere oceňujú účasť podnikových manažérov na našich vzdelávacích a spoločenských aktivitách.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



Graf 7: Nefinančná podpora MNO  
Zdroj: Výsledky prieskumu

Najčastejšiu nefinančnú podporu predstavuje predovšetkým poradenstvo v oblasti marketingu a komunikácie a zaradenie partnerskej MNO na komunikačné letáky.

## Výsledky a diskusia

Pre mimovládne organizácie je veľmi dôležitá efektívna komunikácia a rozvoj svojich vzťahov. Rozvíjaním vzťahov sa šíria informácie o organizácii, zbierajú informácie o cieľovej skupine a o partneroch. Zvýšením záujmu o služby alebo činnosti MNO a ovplyvňovaním komunity sa organizácia dostáva do povedomia verejnosti i ziskových, komerčných subjektov.

Pri aktivitách spojených s komunikáciou s MNO, sa vo viacerých prípadoch nemení ich štruktúra, mení sa iba intenzita. Dôvodom sú podnikové rozhodnutia súvisiace s hospodárnosťou a znižovaním nákladov. V prípade, ak podnik má vo svojej stratégii oblasť spolupráce



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

s MNO a ak má s vybranými MNO dobré vzťahy, tak sa spolupráce nevzdá úplne, ale ju obmedzí. MNO zároveň musia hľadať iné zdroje financovania a rešpektovať ekonomickú situáciu partnerských podnikov. V tom prípade sa spolupráca zmení z priameho financovania aktivít do nefinančnej podpory (firemné dobrovoľníctvo)

Názory na vnímanie spoločensky zodpovedného podniku vytárajúceho partnerstvá s MNO sú rozdielne. Globálne fungujúce podniky majú prostriedky na reklamu, ale orientujú sa predovšetkým na budovanie imidžu spoločensky zodpovedného podnikateľa v tom teritóriu, v ktorom podnikajú. Menšie podniky sú nútené oveľa viac šetriť, preto sa stále intenzívnejšie orientujú na spoluprácu s MNO a propagáciu výrobkov a služieb robia priamou reklamou (napr. aj na sociálnych sieťach).

## Záver

Potenciál spoločensky zodpovedného podnikania vytvára model myslenia a konania komerčných organizácií pre MNO sociálnych služieb. Je umením realizovať ho kvalifikovane a odborne. MNO prináša odbornosť a komerčná organizácia prináša finančné prostriedky s kvalitou manažérskych postupov. Spoločne vytvoria projekt s prínosom pre spoločnosť, komunitu a samotnú organizáciu. Úspešnosť podniku je známa verejnosti a zákazníkom, vytvára povest' a dobrá povest' ovplyvňuje verejnú mienku a jednanie zákazníkov. Dosiahnutie takejto výhody je impulzom pre hľadanie stratégie, ktorá k nej vedie. Prostredníctvom správnej motivácie a riadenia ľudských zdrojov sa konkurenčná stratégia z dlhodobého hľadiska stáva významným faktorom pre uspokojovanie potrieb zákazníkov.

## Literatúra

- [1] BUSSARD, A., MARKUŠ, M., BUNČÁK, M., MARČEK, E.: *Spoločensky zodpovedné podnikanie*. Bratislava: Nadácia Integra, 2005, 112 s. [online]. [Citované 2013-4-3] Dostupné na: <[http://www.nadaciapontis.sk/tmp/asset\\_cache/link/0000013632/Publikacia\\_SZP.pdf](http://www.nadaciapontis.sk/tmp/asset_cache/link/0000013632/Publikacia_SZP.pdf)>
- [2] KEREKEŠ, R.: *Marketing manažment v sociálnej práci*. Ružomberok: VERBUM, 2011, 120 s., ISBN 978-80-8084-819-4





evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



V Š P  
J  
Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- [3] KULDOVÁ, L. 2010. *Společenská odpovědnost firem*. Plzeň: OPS, 2010. 193 s. ISBN 978-80-87269-12-1.
- [4] MARČEK, E. a kol.: *Spoločne a zodpovedne. Ako úspešne spolupracovať pri miestnom rozvoji*. Košice: Karpatská nadácia, 2010, 64 s. ISBN 987-80-970429-3-6
- [5] MCELHANEY A. K.: *Dobrý biznis – Strategická príručka ako zladit' program spoločenskej zodpovednosti so značkou firmy*. Bratislava: Eastone Books, 2008, 200 s., ISBN: 978-80-8109-193-3
- [6] ZUZÁK, R.: *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011, 176 s., ISBN 978-80-247-4008-9

## Partnerships between profit and non-profit sector as one of the competitive advantages for businesses

### Abstract

There are companies with a focus on corporate social responsibility, growth of needs to work with the public opinion towards the positive image of the business entity has its rational justification. Based on its business, the commercial sector organizations voluntarily give up part of their profits for the benefit on non-profit organizations, some expected reciprocity in the form of benefits and prestige. Commercial entities are mostly concerned with an assessment of their money and obtain the best possible competitive advantage.

**Key words:** Competition. Non-governmental organization. Corporate social responsibility. The third sector.

### Kontaktné údaje autorov

doc. Ing. Ľubica ČERNÁ, PhD.

Ústav ekonomických vied

Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta

Hrabovská cesta 1, 034 01 Ružomberok

Slovensko

e-mail: lubica.cerna@ku.sk



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Mgr. Karol ČARNOGURSKÝ  
Katedra sociálnej práce/Ústav ekonomických vied  
Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta  
Hrabovská cesta 1, 034 01 Ružomberok  
Slovensko  
e-mail: karol.carnogursky@ku.sk



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# Vliv podnikatelského prostředí na inovační trendy v organizačních strukturách malých a středních podniků za účelem zvýšení jejich výkonu

Jiří Dědina

Kamila Dědinová

## Abstrakt

Článek pojednává o příčinách vzniku inovací v oblasti organizačních struktur. Hlavní příčinou je změna podnikatelského prostředí, která má vliv na vytváření nových organizačních uspořádání. Organizační struktury se novodobě transformují do podnikatelských sítí a jejich modifikací v podobě virtuálních společností. Jsou zde uvedeny inovační typy seskupení například síťové struktury v průmyslu Evropské unie. Dále jsou zde vysvětlena inovativní strategická spojení v podobě aliancí a jejich využití v praxi. Cílem tohoto článku je identifikovat příčiny vzniku podnikatelských sítí a analyzovat, co vlastně nutí malé podnikatele vybírat si síťovou formu organizace. Dílčím cílem je seznámit čtenáře s novými typy organizačních struktur.

**Klíčová slova:** podnikatelské prostředí, podnikatelské sítě, inovační trendy, malé a střední podniky, virtuální organizace, organizační struktury.

## Úvod

Tento příspěvek je iniciován na základě interního grantu s názvem „Volba vhodné organizační architektury podniku za účelem zvýšení jeho výkonu“ financovaného Vysokou školou polytechnickou v Jihlavě. Volba vhodné organizační architektury podniku za účelem zvýšení jeho výkonu je důležitým faktorem při řízení a organizování podniků

Světová praxe potvrzuje, že k boji proti monopolismu průmyslových gigantů a také k zajištění **konkurenčních pozic** na mezinárodním trhu



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

podniky používají inovovaných forem organizování na principech mezinárodní kooperace. V mezinárodní konkurenci vítězí zpravidla ten, kdo je inovačně schopnější, výrobně a ve vztahu k zákazníkům odbytově pružnější, kdo se vyznačuje vysokou produktivitou a kvalitou, nízkými náklady a cenami.

Sdružení podniků vznikají spojením dosud právně a hospodářsky samostatných podniků do větších hospodářských jednotek, aniž by se tím musela odstranit právní samostatnost a autonomie podniků při hospodářském rozhodování. Tato funkční sdružení se shrnují pod vrcholový název kooperace.

Pro označování nově vzniklých struktur se vžily nové termíny - industriální sítě a podnikatelské sítě. V posledních letech se nejvíce rozšířily podnikatelské sítě. Jsou vytvářeny kooperačními dohodami, které sdružují malé a střední podniky.

## 1 Podnikatelské sítě

**Sítě** jsou jednou z možností, jak spojit malé funkční jednotky do silnějšího celku, schopného konkurovat velkým podnikům. Dobrá komunikace mezi teritoriálně oddělenými jednotkami je zabezpečena pomocí moderní komunikační techniky. Tyto jednotky jsou řízeny v zájmu obchodních, výzkumných, nebo distribučních aktivit z jednoho centra.

### 1.1 Příčiny vzniku podnikatelských sítí

Je známo, že malé firmy dosahují velkých úspěchů v zavádění novinek, při vytváření zvláštní **inovační kultury** a při rozvíjení moderní vysoce technologické výroby. Zároveň však labilita ve vnějším prostředí - kolísání cen surovin a energie, inflace, výkyvy měnových kursů, změny v ekonomické politice států, transformace technologického prostředí a stupňování mezinárodní konkurence vedly k tomu, že tradiční metody organizování a řízení podniků doznávají značné změny. Za těchto podmínek se malé a střední podniky snaží využívat kromě výhod specializace i možností, které poskytuje výrobní kooperace, rozšiřování výroby, společný výzkum a vývoj a také rozdělování finančního rizika. Jedině spojeným úsilím v celé řadě směrů mohou malé podniky počítat se stabilní situací ve struktuře ekonomiky, s úspěšnou konkurencí a spoluprací s velkými společnostmi a s ekonomickou recesí. (1)



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## Co vlastně nutí malé podnikatele vybírat si síťovou formu organizace pro mezifiremní spolupráci?

Podnikatelé v současnosti uskutečňují dva modely podnikatelského chování: **klasický** - orientovaný na co největší rentabilitu zdrojů firem, **inovační** - při němž se využívá všech možností k rozvoji výroby i výrobků (i když vlastní zdroje nestačí). Zároveň lze rozeznávat dva typy podnikatelů - zaměřené na zdroje a na možnosti. Činnost podnikatele orientovaného na **zdroje** se rozvíjí podle následujícího schématu: hodnotí zdroje, které má momentálně k dispozici, zkoumá možnosti, jak dosáhnout cíle a využívá možnosti, které mu zajistí maximální rentabilitu daných zdrojů. Podnikatel zaměřený na **možnosti** je podnikatelem tzv. **inovačního typu**, přistupuje k řešení otázky jinak. Když si vytyčí cíl, zkoumá vnější prostředí, přičemž hledá alternativní možnosti. Hodnotí své zdroje a porovnává je s danými možnostmi. Nemá-li dost vlastních prostředků, hledá další zdroje jinde. Jedná podle nejvýhodnějších alternativ, přičemž využívá vlastních vnějších zdrojů. Za současných podmínek, kdy úspěch firmy závisí na celé škále nejrůznějších zdrojů (nejen materiálních a finančních, ale i investičních a intelektuálních), jejichž úplnou paletu malá firma zpravidla nemá, se pochopitelně snaží najít a získat vnější zdroje, aby mohla řešit vytyčené úkoly. Takový podnikatelský přístup se realizuje nejefektivněji nově vytvořenou sítí, která sdružuje ty, kteří mají potřebné zdroje pro rozvoj svých **inovačních záměrů**.

### 1.2 Charakteristiky podnikatelských sítí

Podle definice známého španělského odborníka v oboru podnikání C. Grilla **sítě představují: - dlouhodobé, cílevědomé dohody mezi vzájemně spjatými komerčními organizacemi, které jim umožňují získat a udržovat si konkurenční výhody ve vztahu k firmám, jež do této sítě nepatří.** Síťové dohody se vyznačují specifickým systémem hodnot, zvláštní formou organizačně řídicích vztahů a řadou výhod, které plynou z členství v síti - specifický systém hodnot, které tvoří vzájemnou důvěru, která je nezbytnou podmínkou existence a stability sítě, vzájemné závazky (potvrzené kontakty a smlouvami, i neformálními, založené na normách chování typickou pro každou síť), vzájemná podpora a ochota jednotlivých účastníků sítě zřici se vlastní výhody v zájmu společenského rozvoje. Nejdůležitější vlastností spolupracující strany se stává její *bezúhonná pověst a spolehlivost*. Pokud jde o *organizačně řídicí aspekt* síťových dohod, úloha řídicího článku jako nezbytného prvku každé organizační struktury je poněkud jiná než v hierarchické organizaci. Jak uvádí japonský ekonom Keinichi Imai, v



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### **síťovém modelu vzniká řídicí článek v procesu spolupráce všech strukturálních prvků. Předáci jsou navrhováni na základě konsensu.**

Odpovědnost, i když v různé míře, se přitom rozděluje mezi všechny články. Při síťovém principu spolupráce mezi firmami neexistuje centralizované řízení výrobní činnosti. Vedoucí firma koordinuje plány a běžnou činnost, jež jsou obsaženy v dohodě firem, a zároveň organizuje výměnu informací. Do určité míry se tak daří spojovat dvě opačné zásady - **konkurenci a kooperaci**.

Takto inovovaná síť představuje dostatečně pružnou strukturu, která umožňuje zúčastněným firmám navzájem si konkurovat, v nutných případech zapojovat nové partnery a zároveň organizovat a koordinovat činnost svých členů. V podmínkách síťových dohod hranice mezi strukturálními články nejsou tak přímé jako při jiných formách spolupráce (např. na základě hierarchie). Komplikování a upevňování styků přitom ještě více rozměňují beztak nejasné hranice mezi články. Tento proces dostává dodatečné impulsy díky společnému využívání informací, které jsou společným vlastnictvím členů sítě. Právě informační infrastruktura a informační síť se v mnoha případech stávají základem, na němž později vznikají industriální sítě. Síťové dohody umožňují dosahovat řady **výhod**, jako je **snížování nákladů při uzavírání transakcí** (v případě, že firmy nejsou členy sítě, nýbrž uzavírají jednorázové dohody, vznikají nemalé další výdaje na detailní opracování podmínek kontaktů, pracovních služeb zprostředkovatelů, právníků atd.), **snížování výrobních nákladů** (díky specializace a dělbě práce), rozšiřování přístupu k moderní technologii a informacím, společné vytváření nových informačních databank, rychlejší zavádění novinek, získávání možnosti vstupovat na nové trhy a rozdělování rizika mezi členy sítě.

### **1.3 Síťové struktury malých a středních podniků v Evropské Unii**

Názorným příkladem efektivních síťových struktur a dohod je organizace textilní výroby v Německu. Toto odvětví vzkvétá do značné míry díky složitému systému svazků, které spojují malé a střední podniky nejen mezi sebou, ale i s výzkumnými a technologickými ústavy, středisky pro přípravu kádrů, konzultačními firmami a marketingovými agenturami. Úzká specializace síťových forem určuje jejich vzájemnou závislost. Členové textilní podnikatelské sítě jsou spojeni i s meziodvětvovými sítěmi dodavatelů surovin, materiálů, barviv atd. Tak vznikají **složitě sítě sítí**. Pro vytváření nových podnikatelských sítí v tradičních průmyslových odvětvích Německa existuje řada objektivních předpokladů sdružení rodinných podniků. Je to zejména spolehlivost, profesionální oddanost a dokonalá pověst mistrů.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Efektivně se také rozvíjejí síťové struktury v Itálii. Jejich charakteristickým rysem je mimořádně malý rozměr většiny podniků, které uzavírají dohody (mají průměrně nanejvýš deset zaměstnanců). Převážně většina podniků je vysoce specializovaná, přičemž neexistuje vnitropodniková vertikální integrace. Jen jejich nepatrná část samostatně uskutečňuje obyt i marketing hotových výrobků. Vlastníci zpravidla dávají přednost subdodavatelským vztahům před expanzí a integrací. Využívání satelitních podniků jim umožňuje udržovat malý rozsah jejich společností a využívat právních a organizačních výhod malých podnikatelů. Nehledě na těsné vzájemné styky a kooperaci zůstávají podniky nezávislémi. Udržování tradice početných a stmelených rodin v Itálii vytváří velkou důvěru ve vztazích mezi malými podniky a usnadňuje nábor personálu (díky příbuzenským a přátelským stykům a doporučením). V Čechách se zatím tento trend neprojevuje s mírným růstem. Podniky naopak někdy ještě podnikají uzavřeně a jsou neochotní k otevřené spolupráci.

### **Zkušenosti s inovacemi organizačních struktur v průmyslově vyspělých zemích umožňuje vyvodit několik teoretických i konkrétních závěrů.**

1. Vytváření podnikatelských sítí je zákonitou etapou vývoje ekonomického systému. Ta je podmíněna řadou objektivních tendencí - urychlováním vědeckotechnického pokroku, vznikem nové techniky a technologie, zvyšováním dostupnosti různých zdrojů a hlubokými změnami sociálně psychologického ovzduší společnosti.
2. Sítě, které začaly vznikat živelně, se nyní stále více stávají nástrojem koordinace úsilí účastníků procesu reprodukce.
3. Sítě by neměly být považovány za ideální model, který střídá staré organizační formy. Jde spíše o inovační rozvoj a transformaci trhu a tradičních struktur a o to, aby získaly novou kvalitu.

## **2 Virtuální podnikání**

S rozvojem **informačních a komunikačních technologií (ICT)** se objevila nová, specifická forma organizací nazvaná "**Virtuální organizace**", přesněji řečeno organizace s virtuální organizační strukturou. **Virtuální organizaci můžeme chápat jako dočasně vytvořenou síť teritoriálně rozptýlených firem, která je založena na intenzivním používání moderních informačních technologií a jejímž účelem je rychle a efektivně využít podnikatelské příležitosti.**





evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Mimořádný význam zde mají informace, znalosti, týmová práce a to někdy i na dálku, rychlá výměna informací. To vede ke snižování transakčních nákladů, zvýšení flexibility a k výměně informací a znalostí za účelem ke zvýšení počtu inovací.

Virtuální organizace jsou specifické tím, že neustále přizpůsobují své organizační uspořádání v závislosti na stále se měnících požadavcích trhu. Také úroveň rozvoje IT má svůj vliv na přizpůsobování. Mnoho celosvětově známých společností využívá tento způsob organizační formy, aby se vypořádaly se stále silnější konkurencí na trhu.

Ve virtuální organizaci jsou procesy obchodních operací a realizace produktů rozptýleny do různých partnerských společností. Ačkoli jsou rozloženy v různých částech světa, spolupracují velmi těsně. V tomto zvláštním způsobu organizace má každá společnost svou stěžejní konkurenční schopnost v podobě inovací svých řídicích procesů. Může to být produkt, organizační a řídicí schopnosti, určitá oprávnění atd., kterými přispívá ke konkurenční schopnosti celé virtuální organizace.

Díky možnosti využívat různých nových konkurenčních schopností jednotlivých autonomních partnerů je virtuální organizace schopna využít veliké tržní příležitosti, na které by jednotlivé společnosti samy nestačily. Tento typ organizace může být rychle založen a rychle ukončen v reakci na rychle se měnící příležitosti nebo hrozby v okolí.

Ve virtuální organizaci jsou partneři prostorově a časově oddělení, a proto jsou propojeni prostřednictvím Internetu a počítačových systémů. V porovnání k "Face-to-face" kontaktům, které se vyskytují v tradičních organizacích, jsou spolupráce a další potřebné aktivity realizovány především na ICT platformě prostřednictvím výměny dat a souborů po síti.

**Ve virtuální organizaci se hlavní náplní práce staly časté výměny informací** na rozdíl od pohybu reálných produktů nebo objektů mezi spolupracovníky v tradičních formách organizace. Tyto nové charakteristiky vedou do mnoha nových řídicích a technologických problémů v provozních procesech virtuální organizace. Neschopnost řídit virtuální práci efektivně může být zdrojem neúspěchu v dnešním podnikání. Naopak efektivní řízení virtuální práce může být zdrojem významnějších užitků.

**Cílem inovované organizační struktury na virtuální organizaci je integrace moderního know-how spolupracujících podniků a expertů**

k tvorbě přidané hodnoty pro zákazníka. Virtuální podnik odstraňuje jednak hierarchie řízení a jednak hranice mezi organizacemi. Virtuální podnik se skládá z jádra, které poskytuje mimořádnou hodnotu, jak pro konečného zákazníka, tak pro partnery samotné virtuální organizace. Jádro je propojeno na síť doplňkových funkčních oblastí, jako jsou například produkce, dodavatelé, projektování, marketing a prodej, a to jak po stránce informační, tak z hlediska použití **outsourcingu**.

### 3 Strategické spojenectví (aliance)

Strategické aliance neboli globální strategická partnerství jsou **uspořádáním silných národních, ale především mezinárodních společností**, které mimo aliancí zůstávají konkurenty.

Aliance jsou vhodný prostředek pro **nové trhy**, pro získání dovedností, technologií nebo produktů, pro sdílení fixních nákladů a zdrojů. Aliance jsou jedním z prostředků realizace domácích, ale především zahraničních strategií. Na druhou stranu výzkumy ukazují, že dvě třetiny aliancí se dostane v prvních dvou letech do vážných problémů. Z výzkumů také vyplývá několik závěrů, které umožňují manažerům zvýšit šanci na úspěch při budování aliancí:

- **Aliance mezi silným a slabým partnerem málokdy dobře funguje.** Aliance neposkytuje chybějící dovednosti nutné pro další růst společností a vede pouze ke společným výkonům.
- Puncem úspěšné aliance je její schopnost rozvíjet počáteční očekávání a cíle. K tomu je potřeba autonomie pro rizikové rozhodování a flexibilita na straně partnerů.
- Aliance, kde mají partneři stejný finanční podíl, jsou většinou úspěšnější než aliance, kde má jeden z vlastníků majoritu. Co rozhoduje, je řízení, ne finanční vlastnictví.
- Více než tři čtvrtiny aliancí, které jsou přerušeny, končí akvizicí jedním z partnerů.
- Volbu manažerů o použití různých cest a strategií také samozřejmě velmi ovlivňuje situace, ve které se podnik nachází. Jestliže je cílem vstup na nová neznámá teritoria, mají aliance mnohem větší úspěšnost než akvizice. Překrývání se je důvodem rozdílnosti mezi aliancemi a akvizicemi. Potenciální synergický efekt u fúze je tam, kde oba partneři mají významně se

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

překrývající pozice. Důležitými zdroji synergie jsou zde úspory v personálu, zmenšení administrativy nebo posílení prodejní síly.

Zdá se logické, že spojení mezi dvěma silnými společnostmi je bezpečnější než aliance mezi dvěma slabými partnery. Mnoho silných společností vyhledává menší nebo slabší partnery, aby mohly získat kontrolu nad společným podnikem. Slabé společnosti často hledají silné partnery, kteří by jim mohli vyřešit potíže nebo jim pomohli získat zkušenosti. Realita však ukazuje, že tyto aliance nefungují dobře, protože „slabé spojení“ se stává překážkou **konkurenceschopnosti podniku** a vyvolává napětí mezi partnery. Z aliancí, které tvoří výrazně nestejně silní partneři, je jich úspěšná asi pouze jedna třetina. Také aliance mezi dvěma slabými partnery nebývají tak úspěšné ve srovnání s aliancemi, které tvoří silní nebo alespoň průměrní partneři. Proto úspěch je nejen vzájemné doplnění dovedností a schopností, ale i vybalancované partnerství. To platí zejména pro aliance, které vznikly za účelem vzájemné výměny produktů na prodej. Když jeden partner vloží produkt nebo technologii a druhý umožní přístup na vhodný trh, často vzniká mezi partnery nedůvěra a různé podezírání. Partneři se obávají, že se jeden z nich pokusí získat určitou výhodu na úkor toho druhého. Jako nejsilnější aliance se ukazují partnerství, ve kterých oba partneři přinesou, jak inovovaný produkt, tak i vlastní rozvinutý trh. Příkladem takové aliance je Toshiba a Motorola. Toshiba přinesla technologii paměťových čipů a přístup na japonský trh, Motorola přinesla zkušenosti z oboru mikroprocesorů a přístup na trh americký.

## Závěr

V předkládaném příspěvku jsme identifikovali příčiny vzniku podnikatelských sítí a analyzovali, co vlastně nutí malé podnikatele vybírat si síťovou formu organizace. Také jsme seznámili čtenáře s novými typy organizačních struktur. Závěrem můžeme konstatovat, že podnikatelské prostředí doznává tak radikálních změn, že je velmi důležité pro současné podnikatele se umět orientovat v nových přístupech a možnostech při volbě své organizační struktury.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## Literatura

- [1] DĚDINA, Jiří, MALÝ, Milan: Moderní organizační architektura. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005. 170 s. ISBN 80-86851-11-7. knižní monografie 2005
- [2] DĚDINA, Jiří, DĚDINA, Jiří, ml.: Vztah firemní kultury a výkonnosti podniku. Karlovarská právní revue. 2008. sv. 4, č. 1, s. 22-35. ISSN 1801-2191.

## **Influence of business environment on innovative trends in organizational structures of small and medium enterprises in order to improve their performance**

### **Abstract**

The article deals with causes of innovation in organizational structures. The main reason is change of business environment, which affects the creation of new organizational arrangements. Organizational structures are transformed into business networks and their modifications in the form of virtual organizations. In this article are mentioned innovative types of grouping, for example network structures in the industry of the European Union. There are also explained innovative strategic clustering in the form of alliances and their use in practice. The aim of this article is to identify the causes of creating business networks and analyze what makes small businesses to choose a network form of an organization. The sub-goal is to introduce new types of organizational structures.

**Key words:** business environment, business network, innovative trends, small and medium enterprises, virtual organization, organizational structure



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## Kontaktní údaje na autora/autory

Doc.Ing. Jiří Dědina, CSc.  
Vysoká škola polytechnická Jihlava  
Katedra ekonomických studií  
Tolstého 1556/16  
586 01 Jihlava  
Česká republika  
e-mail: dedina@vse.cz

Ing. Kamila Dědinová  
Vysoká škola ekonomická v Praze  
Fakulta podnikohospodářská  
Katedra managementu  
Nám.W.Churchilla 4,  
130 67 Praha 3  
Česká republika  
e-mail: xdedk02@vse.cz



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# Volba vhodného stylu vedení a řízení za účelem zvýšení výkonu zaměstnanců

**Jiří Dědina**  
**Kamila Dědinová**

## **Abstrakt**

Vedení pracovníků je součástí řízení. Vedoucí má vrozenou schopnost přesvědčovat pracovníky, aby pracovali ochotně a s vyšší iniciativou. Naopak manažer je osoba odpovědná za organizaci a dosažení organizačních cílů. Pojem manažer vyjadřuje pozici, kterou v dané hierarchii zastává. Používané metody pro vedení zaměstnanců jsou založeny na členění z hlediska toho, jak vedoucí využívají své pravomoci, zda jsou ve vedoucí pozici ženy nebo muži. Model vedení Vrooma a Yettona je založen na kvalitě rozhodnutí a jeho akceptovatelnosti. Nová verze modelu je rozšířena o penalizaci za spotřebu času, náklady a rozvoj zaměstnanců. Existuje pět stylů vedení, které jsou odvozeny z modelu v podobě rozhodovacího stromu. Často se využívá teorie manažerské mřížky pro charakteristiku volby stylu vedení manažera.

**Klíčová slova:** Vedení pracovníků, řízení pracovníků, styly vedení, styly řízení, rozhodování, vůdce, manažer, úspěšný styl vedení, autokratický styl, konzultativní styl, skupinové rozhodování, teorie manažerské mřížky, kritika, koučinkový styl vedení

## **1 Úvod - Vedení pracovníků**

Tento příspěvek je iniciován na základě interního grantu s názvem „Volba vhodné organizační architektury podniku za účelem zvýšení jeho výkonu“ financovaného Vysokou školou polytechnickou v Jihlavě. Vedení pracovníků není to samé jako řízení, nejedná se o synonyma. Nevyplývá z nich, že každý vedoucí by byl manažer. Vůdce se nacházejí nejen v manažerské hierarchii, ale také v neformálních pracovních skupinách.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Vedení se vztahuje k motivaci, mezilidskému chování a k procesu komunikace. Vedení je součástí řízení a jedná se o schopnost přesvědčovat a přimět pracovníky dělat věci ochotně, s nadšením za účelem dosažení plánovaných cílů. Jedná se o lidský faktor, který skupinu stmeluje, motivuje a orientuje k danému cíli. Důraz na vedení je tedy kladen na mezilidské vztahy v širším kontextu. Je často spojován s ochotným a nadšeným chováním spolupracovníků. Vedení nemusí být součástí práce, ale vlastnost, která může být do práce vnesena. Není předepsaná, ale přichází spontánně. Vedení může být především viděno spolupracovníky jako inspirativní proces. Vedení může být založeno z pozice role vedoucího a jeho schopnosti nebo může být jen kategorií chování. Dobré vedení mimo jiné zahrnuje efektivní proces delegování. V podstatě se jedná o vztah, kterým jedna osoba ovlivňuje chování a jednání druhých lidí. Znamená to, že proces vedení nemůže být oddělen od aktivity skupin a od efektivního budování týmů, ale naopak dobré vedení napomáhá rozvíjet týmovou práci a propojení individuálních a skupinových cílů. Dobré vedení má vliv na sílu organizační kultury spolupracovníků a celého podniku.

Manažeři nejsou vždy efektivními vedoucími. Organizace všech velikostí se však pochopitelně snaží formulovat takové manažery, kteří jsou zároveň vůdci. Pojmy manažer a vůdce nejsou totožné, ale překrývají se. Manažer je osoba odpovědná za organizaci a za dosažení organizačních cílů. Tento pojem vyjadřuje pozici, kterou v dané hierarchii zastává. Vůdce (lídr) je osoba, která má schopnost přimět lidi, aby sledovali jeho cestu ke splnění organizačních cílů, kde tento pojem vyjadřuje vlastnost toho, který vede. Teorie velké osobnosti se opírá o personální charakteristiky: velcí vůdcové jsou obdařeni charakteristikami, které je odlišují od ostatních a které jsou neměnné v čase a prostoru. Tyto charakteristiky způsobují, že je ostatní zaměstnanci následují. Z praktických zkušeností a z výzkumů můžeme pojmy vůdci a vedení charakterizovat následovně:

- vůdci jsou osoby obdařené určitým typem motivace (potřeba spojená s vysokým stupněm sebekontroly). Jako manažeři jsou mnohem úspěšnější než ostatní
- vůdci (lídři) se od zaměstnanců (vedených) liší v typických charakteristikách jako sebedůvěra, cílevědomost, dominantnost
- vůdci, kteří mají obrovský respekt, obdiv a jsou neustále nadšení jsou vůdci charismatičtí, kteří se od ostatních vůdců výrazně liší.





evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Na rozdíl od vůdce manažer vykonává manažerské aktivity jako např. plánování, organizování a rozhodování. Jsou to nástroje řízení bez života do té doby, dokud vedoucí neotevře u lidí stavidla motivace a nevede je k plnění cílů. Manažeři mají tendenci zaujmout neosobní nebo pasivní postoj ke spolupracovníkům, ale i k cílům organizace na rozdíl od vedoucího, který zaujímá mnohem více osobní a také aktivní přístup k zaměstnancům i cílům a tím zvyšuje akceptovatelnost navržených řešení spolupracovníky. Manažeři vidí sami sebe jako regulátory existujícího pořádku věcí, se kterými se ztotožňují a za které získávají odměny. Nezajímá se proto tolik o komunikaci, motivaci, podporu a angažování.

Autorita u manažera je základní předpoklad pro vedení spolupracovníků. Spolupracovníci vnímají autoritu nadřízeného jako určitou vážnost, vlivnost, která může mít podobu formální a neformální. Autorita formální je daná jeho postavením v organizační hierarchii, legitimním přidělením působnosti, pravomocí a odpovědností. Spíše má blíže k řízení spolupracovníků, kdežto neformální autorita má blíže k vedení lidí. Neformální autorita vychází z vlastností osobnosti jedince. Tato autorita vyplývá z uznání jeho schopností, chování a jednání s podřízenými. Obě strany autorit by měli být vzájemně vyváženy tak, aby nositel autority působil vůči svému okolí věrohodně a jistě. Jednostranné zdůraznění formálních nebo neformálních atributů autority vede nejen k pochybnostem a nedůvěře na straně spolupracovníků vůči trvalosti a oprávněnosti učiněných rozhodnutí, ale i k nejistotě jeho samotného, zda jeho rozhodnutí budou akceptována a realizována. Pro posilování autority, zvláště pak jejich neformální složky, lze manažerům doporučit: aby si zvyšovali svoji odbornou kvalifikaci, aby měli příkladnou pracovní morálku a zejména partnerský vztah k podřízeným.

## **2 Používané metody pro volbu úspěšného stylu vedení zaměstnanců**

Styl vedení či styl manažerské práce představuje způsob činnosti manažera charakterizující postupy jeho rozhodování a zvolené metody dosahování vytyčených cílů organizace. Jedná se zejména o formu vztahu manažera k zaměstnancům, která vyplývá z osobních znalostí manažera, z jeho zkušeností, autority a schopnosti působit na vnitřní a vnější okolí, a dále o uplatnění moci v kombinaci se způsobem jejího



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

využití při vedení ostatních. Ve vztahu manažer a jeho zaměstnanci má možnost volit například takový přístup, že rozhoduje zcela nezávisle na názorech svých zaměstnanců nebo naopak s nimi částečně nebo zcela své konečné rozhodnutí spoluvytváří. Ve většině případech z praxe víme, že manažer má možnost volby způsobu rozhodnutí, do jisté míry je však vědomě či nevědomě ovlivňován. Řada výzkumů a příkladů z praxe v této oblasti se přiklání k názoru, že nejúspěšnější manažeři jsou ti, kteří dokáží modifikovat svůj styl řízení v závislosti na různých situacích, skupinách pracovníků apod.

Existuje několik teorií, které rozlišují jednotlivé styly vedení zaměstnanců. Zaměříme se na následující volby úspěšného stylu vedení:

### 2.1 Vedení využívající pravomoci vedoucího

V minulosti někteří autoři vysvětlují členění stylů vedení na základě toho, jak lídři využívají svoji pravomoc. Byly rozlišovány tři základní typy stylů vedení vedoucích.

**Direktivně autokratický vedoucí** dává příkazy a očekává jejich splnění. Je dominantní, rozhodný a vede podřízené na základě možnosti udělit, respektive odeprít odměnu a postih. Jde o direktivní určování úkolů, kdy všechna rozhodnutí jsou činěna bez jakéhokoli zapojení podřízených. Manažer se nesnaží ani vytvořit prostředí vzájemné důvěry. Těsně dohlíží na aktivity svých podřízených. Činí samostatná rozhodnutí.

**Demokratický vedoucí**, respektive **participativní lídr** se radí se svými podřízenými o navrhovaných aktivitách a rozhodnutích a podněcuje je, aby s ním spolupracovali. Tento typ zahrnuje lídry počínaje těmi, kteří neudělají nic bez spoluúčasti podřízených a konče těmi, kteří s podřízenými pouze předběžně konzultují svá rozhodnutí.

**Liberální vedoucí**, využívá zřídka svoji moc a jeho podřízení jsou značně nezávislí při realizování svých aktivit. Takoví vedoucí se spoléhají na své podřízené, že si sami stanoví vlastní cíle i prostředky pro jejich dosažení.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## 2.2 Styly vedení používané muži a ženami

Ženy jako manažerky používají jiný styl vedení než muži. Ženy vidí vůdcovství jako využívání interpersonálních dovedností a povahových vlastností pro takové motivování podřízených, které mění sobecké zájmy následovatelů (zaměstnanců) na zájem o celý podnik. Takové "interaktivní vůdcovství" zahrnuje sdílení informací a moci, inspirování podřízených a dosažení toho, aby si lidé uvědomili svoji důležitost.

Muži naopak většinou chápou vůdcovství jako posloupnost určitých transakcí se svými podřízenými. Častěji využívají pro monitorování lidí kontrolních prostředků a pravomoci. To však neznamená, že všechny úspěšné ženy a úspěšní mužové používají vedené přístupy. Někteří muži užívají "interaktivní vůdcovství" pro vedení svých podřízených a některé ženy používají tradiční příkazovací systém pro řízení svých následovníků.

## 2.3 Likertovo členění na čtyři styly vedení podle úrovně spolupráce a komunikace

- **Direktivně autoritativní** styl vedení - Manažer je autokrat, který nedůvěřuje podřízeným, motivuje je pomocí obav a postihů a jen výjimečně pomocí odměn, realizuje komunikaci pouze vertikální a to shora dolů a rozhodování ponechává výhradně na centrále.
- **Liberální autoritativní styl vedení**- manažer důvěřuje podřízeným a spoléhá se na ně. Pro motivaci používají odměn, trestů a obav z nesplnění úkolů. Umožňují komunikaci zdola nahoru, ale zaměstnanci jí moc nevyužívají. Někdy vyžadují na zaměstnancích nápady a názory a delegují některá rozhodnutí avšak současně uplatňují kontrolu.
- **Konzultativní styl vedení** - Manažer podstatně, ne však zcela, důvěřuje podřízeným. Snaží se využít myšlenky a názory podřízených. Pro odměňování používají odměn, příležitostně trestů a spoluúčasti. Manažer podporuje obousměrnou komunikaci. Zásadní rozhodnutí strategické povahy se rozhodnou na centrále společnosti, zatímco specifická na úrovních nejvyšších.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- **Participativně – skupinový** – Manažer plně důvěřuje podřízeným. Snaží se získat jejich nápady a názory, které tvůrčím způsobem využívá. Podle rozsahu spoluúčasti a zapojení skupin do aktivity směřujících k dosažení cílů, poskytuje manažer podřízeným ekonomické odměny. Manažer podporuje obousměrnou komunikaci a jedná se zaměstnanci jako s rovnocennými partnery. Rozhodování probíhá na všech úrovních organizace. Manažeři komunikují sami mezi sebou i s podřízenými skupinami.

Podle Likerta manažeři, kteří využívají čtvrtý styl vedení dosahují jako lídři největších úspěchů. Likert úspěšnost tohoto stylu vedení přisuzuje prosazování a udržení vysokého stupně spoluúčasti zaměstnanců na řízení. Likertovo členění lze považovat za tradiční, nicméně postupem času bylo doplněno o řadu dalších. Za pozornost slouží následující členění, které navazuje na Likertovy práce a to autorů Vrooma a Yettona.

### 2.4 Model Vrooma a Yettona, úspěšného stylu rozhodování a vedení zaměstnanců

Vroom a Yetton uvažují o dalších dvou faktorech, které podle nich zásadním způsobem ovlivňují volbu vhodného stylu rozhodování manažera. Těmito faktory jsou **kvalita vlastního rozhodování** a **akceptovatelnost rozhodnutí** (tj. ochota podřízených realizovat dané manažerské rozhodnutí), někdy se nazývá též mírou akceptovatelnosti.

Model dává návod, jaká pravidla má manažer při volbě stylu rozhodování a vedení použít a jaký styl rozhodování a vedení zvyšuje pravděpodobnost, že řešení problému bude efektivní a úspěšné. Tento model se používá nejčastěji pro výběr vhodného stylu rozhodování a vedení manažera, které ovlivňuje více než jednoho zaměstnance, tj. pro problémy skupiny, útvaru, organizace. Je možné ho použít i pro problémy jednotlivce.

Podstatou modelu pro řešení problémů skupin a jejich vedení je provedení situační analýzy problému, který se vyskytl a má se řešit pro danou skupinu zaměstnanců.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## Situační analýza daného problému – můžeme popsat pomocí sedmi charakteristik:

- **požadavek kvality řešení**, (je navržené řešení z hlediska kvality to nejlepší?)
- **dostatek informací k řešení**, má manažer dostatek informací a odborných znalostí, aby dospěl sám k dostatečně kvalitnímu řešení?)
- **strukturovanost problému**, (do jaké míry jsou známy cíle, způsoby řešení problému i kritéria jejich hodnocení, případně jak snadné či těžké je pro vedoucího získat informace potřebné pro jejich stanovení?)
- **význam akceptovatelnosti zaměstnanců pro realizaci rozhodnutí**, (zde jde o to, do jaké míry je realizace rozhodnutí závislá na jeho akceptovatelnosti podřízenými?)
- **akceptovatelnost pro spolupracovníky** (jaká je pravděpodobnost, že budou zaměstnanci akceptovat dané rozhodnutí)
- **cílová orientace spolupracovníků**, (jaká je míra zainteresovanosti podřízených, aby vybrané rozhodnutí podřízeným akceptovali?)
- **pravděpodobnost vzniku konfliktů mezi spolupracovníky**, (je pravděpodobnost, že řešení, kterým spolupracovníci dávají přednost, povede ke konfliktům?).

Těchto sedm pravidel dává vedoucímu dostatečnou možnost analyzovat daný problém tak, aby bylo možné odvodit vhodný vůdčí styl. Jako nástroj pro volbu tohoto stylu slouží rozhodovací strom, (viz případová studie) jehož jednotlivé uzly zobrazují výše uvedené charakteristiky. S každým tímto uzlem je spojen dotaz na příslušnou charakteristiku problému, na který manažer odpoví ano, resp. ne. Každá větev rozhodovacího stromu je ukončena koncovým uzlem, ke kterému jsou přiřazeny jednotlivé styly vedení (AI, AII, KI, KII, SII), které jsou následovně charakterizovány:

### AI - Autokratický styl

Manažer sám vyřeší problém a vystačí přitom s informacemi, které má momentálně k dispozici.

### All - Autokratický styl



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Manažer získává další potřebné informace od zaměstnanců, a poté **rozhoduje sám** o tom, jak se bude problém řešit.

### KI - Konzultativní styl

Manažer konzultuje **jednotlivě** se svými zaměstnanci o tom, jak by problém řešili. Zvaží všechny nápady a rozhodne se zase sám. Může a nemusí respektovat návrhy zaměstnanců.

### KII - Konzultativní styl

Manažer ke vzniklému problému **svolá poradu celého kolektivu** zaměstnanců a s těmi konzultuje jejich nápady a návrhy. Pak učiní sám rozhodnutí, které může nebo nemusí respektovat to, co podřízení sdělili.

### SII – Skupinový styl rozhodování

Vedoucí diskutuje o problému se zaměstnanci ve skupině (např. na schůzi oddělení), všichni společně zvažují možnosti jeho řešení a pokoušejí se přitom dospět ke **společnému řešení**. Vedoucí zaujímá roli koordinátora, který společně se skupinou pak formuluje a vyhodnocuje alternativní řešení a pokouší se dosáhnout shody týkající se způsobu řešení problému. Svými názory přispívá k diskusi, ale nesnaží se týmu vnutit své řešení. Je však připraven **vzít na sebe odpovědnost za každé rozhodnutí**, na kterém se jako kolektiv sjednotí a bude ho posuzovat.

Uvedený model je zejména vhodný pro skupinové rozhodování a vedení zaměstnanců. Důležitým aspektem rozhodovacího procesu je míra participace (účasti, zapojení) dalších spolupracovníků (členů organizace) v rozhodování, přičemž tato participace a její míra se chápe obvykle jako vliv určitého subjektu na výsledky rozhodovacího procesu vyplývající z jeho aktivní účasti v tomto procesu.

Míra participace závisí na více faktorech, ke kterým patří určité osobní charakteristiky manažera (někdo preferuje spíše autoritativní styl, jiný naopak styl demokratický, spojený s vyšší mírou participace), dále určitý vžitý styl, resp. tradice řízení (ovlivňovaný i existencí, resp. neexistencí určitých zákonných norem). Svoji roli budou hrát i osobní charakteristiky ostatních členů organizační jednotky, neboť manažer je nemůže přinutit k participaci proti jejich vůli. Značný význam pro volbu vhodné míry participace má povaha řešených problémů. Vyšší míra participace (skupinové rozhodování a vedení a týmová příprava rozhodnutí) je vhodná pro řešení špatně strukturovaných rozhodovacích problémů, kde je třeba spojit informace, znalosti a názory více subjektů. Míra účasti



zaměstnanců na řízení má značný vliv na určité aspekty organizace, mezi které patří především rozvoj lidského potenciálu, sladění cílů a uspokojení členů organizace, doba trvání řešených rozhodovacích procesů (čas spotřebovaný na jejich řešení).

Rozvoj lidského potenciálu je větší při řešení problémů ve skupině (týmu), kde si členové skupiny osvojují dovednosti nezbytné pro kvalitní řešení svých úkolů. Je tedy současně neustálým procesem učení, například v oblasti technických nebo komunikačních dovedností. Tím si organizace rozšiřuje zásobu talentů, ze které může čerpat v období expanze nebo v období, kdy reagují na hrozby a příležitosti podnikatelského okolí.

Sladění cílů a uspokojování členů organizace se týkají zejména vztahů členů skupiny, kdy skupinové řešení úkolů umožňuje členům skupiny získat určité návyky a zkušenosti, jak se k sobě vzájemně chovat. Konkurenční vztahy vzkvétají spíše při autokratickém stylu řízení, resp. při takovém stylu, který potlačuje interakce s podřízenými na základě rovnosti. Naopak vyšší míra participace a řešení úkolů a rozhodovacích problémů ve skupině podporuje spolupráci členů skupiny a vzájemné kolegiální vztahy. Týmová práce vede ke sdělování informací, zkušeností a dovedností. Tak, jak členové týmu poznávají jedinečný přínos každého z nich k řešení problému, učí se také vzájemně si důvěřovat a spoléhat se jeden na druhého. Z výzkumů je ověřené, že participace ovlivňuje pozitivně nejen vzájemné vztahy jednotlivců, ale vztahy skupiny k celé organizaci. Podporují se integrace individuálních cílů s cíli organizace a roste loajalita k organizaci. Vyšší míra participace zvyšuje též pracovní uspokojení zaměstnanců, jejich morálku, iniciativu a ovlivňuje příznivě postoj k manažerům.

**Čas strávený nad přípravou a řešením úkolu ve skupině** je podstatně delší než při vedení jednotlivce a jedná se o negativní dopad na vedení. Obecně platí, že vyšší míra participace při skupinovém rozhodování prodlužuje řešení úkolu. Jednotlivé schůze skupiny je třeba připravit, zpracovat určité podklady. Je zde větší časová náročnost i pro jednotlivce a to představuje určité náklady, které je třeba obětovat pro dosažení přínosů participace.

### **Přednosti a nevýhody skupinového řešení úkolů.**

K přednostem patří: zvýšení rozsahu informací a znalostí, kombinace různých přístupů a dovedností týkající se zpracování informací, rozšíření spektra přístupů k řešení problémů, lepší možnost pochopení daného problému, zvýšení přijatelnosti dosaženého řešení problému, stimulace



úsilí členů skupiny. Uplatnění předností skupinového řešení úkolů závisí ve značné míře na existenci kooperativní atmosféry ve skupině a vztazích mezi jejími členy.

K nevýhodám skupinového rozhodování patří: kromě větší časové náročnosti skupinového řešení úkolů i individuální dominance jednotlivců tam, kde je slabý vedoucí, existence členů skupiny s odlišnou pozicí v hierarchii řízení, chápání vítězství jako argumentu, sociální tlak (zamlčovat nesouhlasné názory a preferovat konsensus).

## 2.5 Teorie manažerské mřížky

Mřížka má dvě dimenze: zájem o lidi a zájem o výkon.

**Zájem o výkon** vyjadřuje postoje manažera k řadě záležitostí, jako je úroveň rozhodování, různé postupy a procesy, kvalita zaměstnaneckých služeb, efektivnost práce a velikost například produkce.

**Zájem o lidi** lze interpretovat značně široce: udržování sebevědomí spolupracovníků, vytváření dobrých pracovních podmínek, udržování dobrých mezilidských vztahů, ztotožnění se spotřebou dosahování cílů atd.

Tyto dvě proměnné vyjádřili v grafu, kde na vertikální ose je nanesena péče o lidi a na horizontální ose starost o výkon nebo o produkci. Na každé ose je stupnice od 1 do 9, která vyjadřuje vzestupně rostoucí váhu každého faktoru. Protneme-li tyto hodnoty navzájem, vznikne tzv. manažerská mřížka. Mřížka znázorňuje dimenze chování manažera; buď se orientuje na uložený úkol, nebo na pracovníka. Vzájemně se měnící poměr těchto parametrů od nuly do maxima pak vytváří podmínky pro specifikaci různých stylů vedení. Mezníky tohoto chování jsou následující čtyři styly:

**1.1 – Nezájem**, manažer vyvíjí minimální úsilí směřující k provedení práce. Manažeři v této pozici mají malý zájem o výrobu i o zaměstnance. Snaží se být nestranní a stát mimo konflikty. Dělalí přesně tolik, aby udrželi skupinovou účast.

**1.9 – Management venkovského klubu.** Manažeři se velmi zajímají o zaměstnance a málo o jejich výkony. Snaží se předejít konfliktům a chtějí



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

být oblíbeni i na úkor výše výkonů. Splnění úkolu je pro ně méně podstatné než mezilidské vztahy. Jejich cílem je, aby byli lidé šťastní.

**9.1 – Manažeři autoritativní.** Manažeři se hodně zajímají o výkon a málo o zaměstnance, na které pohlíží jako na stroje. K efektivnímu splnění úkolů vyžadují jednostrannou kontrolu. Kreativita a lidské vztahy pro ně nejsou podstatné!

**9.9 – Týmový manažer.** Manažeři věnují maximální pozornost jak lidem, tak výkonům. Jsou to skuteční; týmový manažeři“, kteří jsou schopni propojit výrobní požadavky podniku s potřebami zaměstnanců.

Manažerská mřížka je užitečnou pomůckou pro identifikování a klasifikování manažerských stylů. Neříká nám však, proč manažeři spadají do určitého bloku. Abychom mohli odhalit příčiny umístění manažera v mřížce, je nutné zkoumat jeho osobní vlastnosti i vlastnosti jeho následovatelů, schopnosti a vzdělání manažera, podnikové prostředí a další faktory, které působí na vedoucího a jeho zaměstnance.

**Koučinkový styl vedení** znamená poskytnout individuální radu zaměstnanci s cílem rozšíření jeho rozhodovacích pravomocí, které má na svém funkčním místě vykonávat. Zaměstnanec má tak možnost si vyzkoušet řešit problémy svépomocí. Podstata tohoto stylu vedení spočívá v postupné přípravě nejrůznějších zaměstnanců školených skutečným poradcem (vedoucím). Cílem vedoucího je naučit zaměstnance řešit vlastními silami lépe a efektivněji své pracovní úkoly. Vedoucí před použitím koučinku si musí udělat analýzu situace a musí předem rozhodnout, zda je koučinkový styl v daném případě skutečně nejvýhodnější strategií, tj. musí si ujasnit: v jakých oblastech se pracovník potřebuje vyvíjet, zda u daného pracovníka slibuje tento styl vedení úspěch a předpoklady mezilidských vztahů k použití tohoto stylu vedení. Nezbytným předpokladem k úspěchu je totiž aktivita daného pracovníka, který přebírá sám odpovědnost za svůj vývoj. Dalším nezbytným předpokladem je vzájemná důvěra mezi zaměstnancem a vedoucím. Vedení může využít koučinkového stylu jak individuálně, tak skupinově.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## Kritika

Většina manažerů se dostává do situace, že nejsou spokojeni s činností zaměstnanců a jsou nuceni proti nim uplatnit kritiku. Smyslem kritiky není trestat zaměstnance, ale upozornit je na to, aby se daný stav jejich činnosti zlepšil. Je třeba vznést kritický požadavek přímo na konkrétního pracovníka, kterého se kritika týká. Kritika by neměla probíhat před spolupracovníky. Kritika by měla být ne za to jaký spolupracovník je, ale za to, co skutečně dělá špatně, za konkrétní přestupky. Ve většině případech se zaměstnanec ke kritice staví odmítavě, a proto je lepší tomuto postoji předejít tím, že nechám zaměstnance, aby se sám vyjádřil k dané problematice vyřčené kritiky. Manažer nemá kritizovat v nepřítomnosti kritizovaného a neměl by kritizovat po telefonu, e-mailem a podobnými médii.

## Závěr

Vedení pracovníků je součástí řízení. Vedoucí má vrozenou schopnost přesvědčovat pracovníky, aby pracovali ochotně a s vyšší iniciativou. Naopak manažer je osoba odpovědná za organizaci a dosažení organizačních cílů. Pojem manažer vyjadřuje pozici, kterou v dané hierarchii zastává. Používané metody pro vedení zaměstnanců jsou založeny na členění z hlediska toho, jak vedoucí využívají své pravomoci, zda jsou ve vedoucí pozici ženy nebo muži. Model vedení Wrooma a Yettona je založen na kvalitě rozhodnutí a jeho akceptovatelnosti. Nová verze modelu je rozšířena o penalizaci za spotřebu času, náklady a rozvoj zaměstnanců. Existuje pět stylů vedení, které jsou odvozeny z modelu v podobě rozhodovacího stromu. Často se využívá teorie manažerské mřížky pro charakteristiku volby stylu vedení manažera. Kritika a kontrola patří do autoritativního stylu vedení.

## Literatura

- [1] DĚDINA, J., CEJTHAMR, V.: Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- [2] DĚDINA, Jiří, DĚDINA, Jiří, ml.: Vztah firemní kultury a výkonnosti podniku. Karlovarská právní revue. 2008. sv. 4, č. 1, s. 22--35. ISSN 1801-2191.

## The Choice of the Appropriate Leadership and Management Style in order to Enhance Work Performance of Employees

Leadership of employees is a part of management. A leader has an innate ability to motivate employees to work willingly and with greater initiative. On the contrary, a manager is the person responsible for the organization and the achievement of organizational goals. The word “manager” expresses a position within the organizational hierarchy. The methods used for leadership/management of employees are based on the facts how the leaders use their authority and whether there is a woman or a man in the leading position. The leadership model from Vroom and Yetton is based on the quality of the decision and its acceptability. The new version of the model is extended to the factor of time consumption, cost and staff development. There are five styles of leadership that are derived from the model of a decision tree. The managerial grid theory is often used to characterize the leadership style of a manager.

**Key words:** Leadership of employees, management of employees, leadership style, management style, decision making, leader, manager, successful leadership style, autocratic style, consultative style, group decision making, managerial grid theory, criticism, coaching style of leadership

**Kontaktní údaje na autora/autory**



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Doc.Ing. Jiří Dědina, CSc.

Vysoká škola polytechnická  
Jihlava

Katedra ekonomických studií

Tolstého 1556/16

586 01 Jihlava

Česká republika

e-mail: dedina@vse.cz

Ing. Kamila Dědinová

Vysoká škola ekonomická v  
Praze

Fakulta podnikohospodářská

Katedra managementu

Nám.W.Churchilla 4,

130 67 Praha 3

Česká republika

e-mail: xdedk02@vse.cz



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# Etické konanie v podnikateľskom prostredí ako konkurenčná výhoda

Eva Dirgová

## Abstrakt

Každá ľudská činnosť sa riadi určitými všeobecne uznávanými pravidlami. Nejde len o formálne normy, ktoré predstavujú zákony, vyhlášky, smernice alebo predpisy. V tejto súvislosti ide o dodržiavanie etických noriem a zásad v konaní a správaní ľudí v rozličných životných situáciách.

V súčasnom období nadobúda problematika etiky v našich podmienkach stále väčší význam v súvislosti s prechodom na trhovú ekonomiku. Etika v trhovom hospodárstve vytvára základy pre korektné partnerské vzťahy, spoluprácu a kooperáciu, na ktorých je založený svetový hospodársky systém. Bez etiky, úcty k človeku a rešpektovaniu jeho základných práv, nemožno očakávať úspech ani v hospodárskom živote.

**Kľúčové slova:** Etika, morálka, etické konanie, podnikateľská etika, sociálne zodpovedné podnikanie.

## Úvod

V štruktúre ľudského poznania patrí etike dôležité miesto ako jednej z najstarších filozofických disciplín, zaoberajúcej sa morálkou, mravnými hodnotami a spôsobmi správania, ktoré vedú k uplatňovaniu mravných zákonov v rozličných oblastiach života. Etické pravidlá sa vyznačujú dvoma základnými znakmi – vyjadrujú jednotu a morálnu rovnosť všetkých ľudí a zároveň pôsobia vo vedomí človeka ako jeho osobné pravidlo.

Priamo i nepriamo etika ovplyvňuje výkonnosť organizácie a spoluvytvára jej celkový imidž. Etické kódexy posilňujú podnikovú kultúru, umožňujú manažérom aj zamestnancom zdieľať spoločné hodnoty, ujasňujú postup v nejasných situáciách, pomáhajú eliminovať nežiaduce správanie a činnosti, zároveň pomáhajú zvoliť vhodný prístup vo vzťahu k externým prvkom.

Súčasťou modernej spoločnosti je realizácia sociálnej politiky prostredníctvom sociálneho dialógu. Nevyhnutnou súčasťou každého



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

podniku by mala byť kvalitne prepracovaná podniková sociálna politika. Hlavnou úlohou sociálneho partnerstva je regulácia a riešenie záujmových konfliktov, predchádzanie sociálnym napätiam a konfliktom a zabezpečenie sociálneho zmiaru. Sociálne partnerstvo zdôrazňuje princíp (hodnotu) stability a konflikty medzi prácou a kapitálom rieši vzájomným vyjednávaním a nájdením vhodného kompromisu, ktorý je zárukou všeobecnej politickej stability.

### **Status, povaha a predmet podnikateľskej etiky**

Podnikateľskú etiku je možné charakterizovať ako vedeckú disciplínu, ktorá skúma možnosti aplikácie morálnych zásad a princípov v podnikateľských aktivitách. Etika v podnikaní znamená viac, ako len prispôsobovanie sa normám a zákonom. Znamená taký prístup k podnikaniu, ktorého prvoradým zmyslom je poskytovanie služieb verejnosti a nie bezprostredné obohacovanie sa. Podnik (ako podnikateľský subjekt) v tomto zmysle je prispievateľom pre verejnosť a nie jej odberateľom. Znamená to tiež, že podnik je potrebné riadiť tak, aby slúžil nielen investorom, ale takisto zamestnancom, zákazníkom, verejnosti a napokon aj celému vonkajšiemu prostrediu, v ktorom pôsobí.

Etika a jej dodržiavanie v podnikaní teda môže prispieť k vybudovaniu *dôvery a zvýšeniu úrovne medziľudských vzťahov*. Má tak svoj podiel i na výkone, konkurenčnej schopnosti a na celkových dosahovaných výsledkoch (vrátane zisku). Zároveň funguje ako regulátor napätia medzi rozdielnymi ekonomickými a sociálnymi záujmami podnikateľských subjektov a spoločnosti. Podniky nemôžu diktovať spoločnosti svoje hodnoty, ale samy musia rešpektovať hodnoty spoločnosti.

Etika v podnikaní je chápaná ako súbor pravidiel a očakávaní o korektnom správaní sa, ktoré súvisia s podnikateľským prostredím. Etika tvorí neoddeliteľnú súčasť aj ekonomického života spoločnosti.

Podnikateľskú etiku možno chápať jednak ako teoretickú disciplínu, jednak ako praktickú aktivitu. Táto etika predstavuje diskurz o tom, aké by malo byť podnikanie, akými pravidlami by sa malo riadiť, ktoré hodnoty by mali stáť v jeho pozadí.

Podnikateľská etika patrí z hľadiska svojho statusu k aplikovaným etikám. Spoločným znakom aplikovaných etík je orientácia na konkrétne problémy, s ktorými sú spájaní jednotlivci a profesionálne tímy v jednotlivých oblastiach a tiež prístup k týmto problémom. V rámci tohto statusu podnikateľskú etiku možno charakterizovať ako hraničnú disciplínu, ktorá úzko súvisí s podnikateľskou praxou.



## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Podnikateľská etika svojou povahu patrí k normatívnym disciplínam. Jej cieľom je zodpovedať otázku, čím sa morálne normy stávajú záväznými pre konanie ľudí, ako aj zdôvodniť normy a podať dôkaz pre žiaduce formy správania. Podstatu tvorí proces zdôvodňovania, vypracúvania argumentov, nachádzania oprávnení pre normy a hodnoty, ktorými by sa malo riadiť podnikanie na rozličných úrovniach. Etika zároveň reguluje poriadok vzájomných vzťahov v podnikaní a súvisí s objasnením toho, o čo v podnikaní ide, aký je jeho účel a zmysel a akým potrebám má slúžiť.

Predmetom podnikateľskej etiky je skúmať oblasť podnikania z normatívneho hľadiska, porozumieť a objasniť podnikanie ako činnosť s morálnymi požiadavkami. Podnikanie sa zaoberá pojmami, ktorými sú efektívnosť, racionálnosť a maximalizácia, čiže ide o činnosti motivované ziskom, ktoré sa zameriavajú na uspokojenie vlastného záujmu. Praktický význam etiky je predovšetkým v tom, že prispieva k vybudovaniu dôvery a zvyšovaniu úrovne medziľudských vzťahov. Etika a jej dodržiavanie v podnikaní teda môže prispieť k vybudovaniu *dôvery a zvýšeniu úrovne medziľudských vzťahov*. Má tak svoj podiel i na výkone, konkurenčnej schopnosti a na celkových dosahovaných výsledkoch (vrátane zisku). Zároveň funguje ako regulátor napätia medzi rozdielnymi ekonomickými a sociálnymi záujmami podnikateľských subjektov a spoločnosti. Podniky nemôžu diktovať spoločnosti svoje hodnoty, ale samy musia rešpektovať hodnoty spoločnosti. Etika vplýva na pozitívnu sociálno-psychologickú atmosféru firmy. Pomáha pri stotožňovaní sa zamestnancov s hlavnými strategickými cieľmi firmy, čím prispieva k upevňovaniu podnikovej identity. Priamo i nepriamo ovplyvňuje výkonnosť firmy, spoluvytvára celkový imidž firmy.

V slovenskej odbornej literatúre, ale najmä v praxi, sa s pojmom podnikateľská etika stretávame pomerne zriedka, aj to zvyčajne v súvislosti so vzťahmi z oblasti hospodárskej súťaže.

Dnes podnikateľ prežíva v situácii silného konkurenčného tlaku. To môže dlhodobo vydržať len vtedy, ak si je vedomý aj dôležitosti etických aspektov svojich aktivít a rozhodovania. Poruchy a chyby v etických aspektoch rozhodovania podnikateľa sa skôr či neskôr objavia v kvalite ním poskytovaných služieb, a tým aj v efektívnosti podnikania. Dobrá etika teda znamená „dobré podnikanie“, a to najmä z dlhodobého hľadiska. Je potrebné si uvedomiť aj tú skutočnosť, že citlivým barometrom dodržiavania etických pravidiel v podnikateľských súvislostiach je verejná mienka. Táto netoleruje nezákonné postupy dosahovania zisku. A pre podnikateľa nie je nič nebezpečnejšie ako narušená verejná mienka.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Etika nie je teda nič, čo nesúvisí s podnikaním. V krajinách s trhovou ekonomikou je etika podnikania témou, ktorá je na vzostupe. Dodržiavanie etických zásad a princípov tu nepochybne patrí k determinantom úspešného podnikania. Stále viac podnikov má vo svojom poslaní, že podnikateľské aktivity budú rozvíjať v súlade s vysokou morálkou a zodpovednosťou. Je to iba nezvyk, že aj podnikanie môže byť rovnako čestné a hodnotné ako každá iná ľudská činnosť, že má svoje zásady a morálku. Etika v podnikaní je preto užitočná a praktická.

### **Sociálne zodpovedné podnikanie**

Podnikateľské jednotky tvoria súčasť sociálno-ekonomickej štruktúry spoločnosti. Preto je pre ich podnikateľské chovanie nutné dodržiavať určité formálne a neformálne pravidlá a normy chovania. Súčasný management stále vo väčšej miere zdôrazňuje sociálnu zodpovednosť vedúcich pracovníkov, etiku a kultúru ich jednaní. Sociálnou zodpovednosťou manažérov sa rozumie ochota, morálna a kvalifikačná pripravenosť vedúcich pracovníkov niest' dôsledky svojho jednaní voči vnútornému a vonkajšiemu spoločenskému prostrediu a rešpektovať jeho potreby. Ide o chovanie, ktoré nemožno vtesnať len do obvyklého zamerania činnosti na prosperitu nimi riadenej organizačnej jednotky. V súčasnom managemente sa väčšinou pochybuje o možnosti jasne stanoviť hranicu medzi ekonomickou racionalitou a sociálnou zodpovednosťou, etikou a kultúrou v jednaní manažéra voči vnútornému a vonkajšiemu prostrediu.

### **Materiál a metódy**

**Hlavným cieľom** nášho prieskumu bolo zistiť názory študentov na výučbu predmetu Etika v podnikaní na Detašovanom pracovisku Pedagogickej fakulty Katolíckej univerzity v Poprade a spracovať ich názory na dodržiavanie, resp. nedodržiavanie zásad podnikateľskej etiky v praxi.

**Sekundárnym cieľom** bolo zistiť a preskúmať názory študentov na angažovanosť Cirkvi a možnosti spojenia etických a kresťanských zásad v podnikaní.

**Metodika zberu dát:** Prieskum sme uskutočnili formou elektronického dotazníka v mesiaci marec 2013. Dotazník bol štrukturovaný, tvorilo ho



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



V Š P  
J  
Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

16 otázok, 2 otázky charakterizovali respondentov a jedna otázka bola otvorená. Odpovede získané z dotazníkov sme spočítavali pomocou programu Microsoft Office Excel 2010. Získané informácie sme vložili do tabuliek a následne sme ich zobrazili graficky.

### Realizácia prieskumu

Pri výbere prieskumnej vzorky sme si stanovili podmienku, že respondent musí mať absolvovaný predmet Etika v podnikaní. Náš výskumný súbor bol tvorený skupinou 61 respondentov, ktorými boli študenti študijného programu Manažment na Katolíckej univerzite, preiskumnú vzorku tvorilo 75% žien a 25% mužov. 44% opýtaných žije v meste a 56% na vidieku.

### Výsledky prieskumu a diskusia

Priaznivé očakávanie od predmetu Podnikateľská etika má väčšina opýtaných. Názory o ľahkej zvládnuteľnosti a nízkeho očakávania boli ojedinelé (spolu 12 odpovedí). Študenti prejavili predovšetkým záujem o pozitívne príklady etického podnikania.

Aktívnu účasť na prednáškach potvrdzuje 79% opýtaných študentov, pasívnu účasť a absenciu potvrdzuje 21% študentov, treba však podotknúť, že študijný poriadok PF KU nenariaďuje povinnú účasť študentov na prednáškach. Forma prednášok študentom vyhovuje (69% respondentov). Najmenej obľúbenejšou didaktickou formou je vypracovanie seminárnych prác. (graf 3). Predpokladali sme, že väčší záujem študentov bude o inovatívne formy vyučovania, napr. o analýzu prípadových štúdií a tímovú prácu. Záujem o ne prejavilo len 20% respondentov. Študenti preferujú skôr tradičné formy, ktoré si nevyžadujú aktívnu participáciu študentov.

Z obsahu predmetu študentov zaujali najmä témy dodržiavania etiky v reklame (41%) a v obchode (31%). Záujem o tieto oblasti sa potvrdil aktívnou účasťou študentov na prednáške Marketingová etika v rámci Týždňa vedy a techniky. Napriek prejavenu záujmu o problematiku dodržiavania etiky, na otázku *Stretli ste sa v realite s konkrétnymi prejavmi podnikateľskej etiky?* odpovedalo 64% respondentov (39) záporne. Tí, ktorí odpovedali kladne, však neuviedli žiadny konkrétny prejav.

Názory respondentov na oblasti nedodržiavania etiky v odpovediach sa nelíšil výrazne od všeobecných názorov verejnosti. Najväčší počet respondentov (36) za najkritickejšiu oblasť uviedlo politiky. Približne rovnaké počty respondentov uviedlo oblasť reklamy a nepotizmus (spolu



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

47), ľudské práva a štátne zákazky (spolu 39). Pomerne nízky počet uviedlo oblasť školstva a zdravotníctva (spolu 19).

Pri výbere a rozhodovaní o kúpe produktov a služieb najväčší počet respondentov uviedlo ako najvýznamnejší faktor cenu (41), ďalšími významnými faktormi sú kvalita výrobkov a služieb (35) a osobná skúsenosť s firmou (20). Prekvapil nás nízky počet respondentov (2), ktorí berú v úvahu filantropické, ekologické a charitatívne aktivity podniku.

Súčasná doba je charakteristická akceptáciou negatívnych prejavov v podnikaní. Táto akceptácia sa prejavila aj v odpovediach respondentov na otázku ochoty tolerancie negatívnych prejavov. Najviac respondentov je ochotných tolerovať mediálne aféry podnikov (24). Ako vyjadruje graf 5, kde veľký počet respondentov uviedlo rodinkárstvo ako prejav neetického správania, zároveň je i jeho vysoká miera tolerancie (18 respondentov). Nízky počet respondentov (3) je ochotných tolerovať korupciu. Pomerne prísne posudzujú respondenti angažovanosť Cirkvi v otázke hospodárskej a podnikateľskej etiky. 41% respondentov zastáva názor, že Cirkev sa stavia k problematike etiky neutrálne, dokonca 19% zastáva názor, že cirkevné inštitúcie sami porušujú etické zásady. Predpokladáme, že respondenti si ovplyvnení mediálne známymi korupčnými aférkami. Napriek tomu, môžeme konštatovať, že angažovanie Cirkvi vnímajú pozitívne až neutrálne dve tretiny respondentov.

### Diskusia a odporúčanie

Z pedagogickej praxe je zrejmé, že nie je vždy ľahké priviesť študentov k diskusii o podnikateľskej etike. Takisto nie je ľahké vytvárať priestor pre taký typ diskusie, ktorá umožňuje objavovať nové poznatky pre študentov, ale často i nové poznatky a skúsenosti pre učiteľa. Niekedy sa učitelia ponosujú, že študenti sú príliš pasívni a nemajú záujem diskutovať. Študenti často nevedia, čo sa od nich žiada, alebo sa boja vystupovať so svojím názorom, aby sa ním neodlišovali a vyhli sa tak konfrontácii. Občas to vedie k tomu, že sa učitelia uspokojia s klasickým výkladovým modelom. Ak sa učiteľovi podarí rozvinúť diskusiu, napomôže študentom naučiť sa formulovať, rozvíjať a kultivovane obhajovať svoj názor a tým sprostredkovane posilňujú ich sebavedomie a odvahu slobodne sa vyjadrovať aj k spoločensky citlivým témam. Tam, kde by voľná diskusia mohla viaznuť alebo téma je natoľko široká, že sa



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



V Š P  
J  
Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

diskusia stáva neprehľadnou, je výhodné využívať postupy založené na usporadúvaní, hierarchizácii položiek diskusie.

## Záver

Podnikateľská etika sa v posledných desaťročiach rozvíja na celom svete obrovským tempom. Jej vznik a rozvoj súvisí s celkovým kultúrnym smerovaním ľudstva ako celku. Je založená na princípe, že podnikateľské aktivity nie sú samoučelné, ale sú pre ľudí a s ľuďmi majú slúžiť životu. Podnikateľská etika a s ňou spojené etické riadenie kladie výrazné nároky na zavedenie etických prostriedkov do praktickej činnosti. Tieto prostriedky musia vytvárať celok a vzájomný súlad. Realizácia etických zásad riadenia poskytuje najlepšiu šancu k vytvoreniu dôveryhodnosti smerom navonok i smerom dovnútra podniku.

V podnikateľskej etike ide o to, aby človek samostatne dokázal rozmýšľať o tom, čo je správne a čo nie, aby sám dokázal konať a bol schopný niesť za svoje konanie zodpovednosť.

## Literatúra

ČERNÁ, Ľ.: 2010. Podnikateľská etika a jej implementácia v podmienkach priemyselných podnikov v Slovenskej republike. Trnava: AlumniPress, 2010. 88 s. ISBN 978-80-8096-110-7. Zverejnené na <http://www.mtf.stuba.sk>. S. 22.

JANOTOVÁ, H. – FARKAŠOVÁ V. 2000. Manažérska etika a komunikácia v podnikaní. Žilina: EDIS. 157 s. ISBN 80-7100-814-1. S. 61.

HANULÁKOVÁ, E. 1996. Etika v marketingu. Bratislava: Euronition, 1996. 123 s. ISBN 80 - 85568 – 56 – X. S. 13

HREHOVÁ, D.: Vyučovanie podnikateľskej etiky (prehľadová štúdia), PEDAGOGIKA.SK, roč. 2, 2011, č. 4, s.275-294



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

LACA, S.: *Sociálna komunikácia ako prostriedok v manažmente*. In: Zborník príspevkov vedeckej medzinárodnej konferencie - Sociálna práca, manažment a ekonómia s reflexiou na sociálne služby. Ružomberok: Verbum, 2010, s. 87.

VAJDA, J. 1995. *Etika*. Nitra, Enigma 1995. ISBN 80-85471-23-X. S.22.

## Ethical conduct in the business environment as a competitive advantage

### Abstract

Every human activity is governed by certain generally accepted rules. Not just formal rules, which are laws, regulations, directives or regulations. In this context, it is the ethical standards and principles in action and behavior of people in different situations. In the current issue of taking on ethics in our conditions of increasing importance in connection with the transition to a market economy. Ethics in a market economy creates the foundation for relationships with our partners, collaboration and cooperation, which is based on the world economic system. Without ethics, respect for the individual and respect for the fundamental rights can not expect success in the economic lives.

**Key words:** Ethics, morality, ethical conduct, podnikateľská ethics, socially responsible business.

### Kontaktní údaje na autora/autory

PhDr. Mgr. Eva Dirgová, PhD.

Katedra manažmentu

Inštitút Š. Nahálku, Pedagogická fakulta, Katolícka univerzita

Nábřežie Jána Pavla II. č. 15

0058 01 Poprad

Slovenská republika



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# Podpora konkurencieschopnosti zelenej energie v ČR a smernicami Európskej únie

Martin Ďurik

## Abstrakt

Problematika klimatických zmien, skleníkových plynov a celkového životného prostredia nasmerovala vedúcich predstaviteľov vlád a Európskej únie (ďalej len EÚ) k prehodnoteniu využívania fosilných palív a iných zdrojov energie. Dôvodom je práve ich negatívny vplyv na životné prostredie a nemožnosť ich obnovy v krátkom čase. V dôsledku toho bol v rámci EÚ vytvorený program Horizont 2020, ktorý má definovať efektívnu stratégiu využívania obnoviteľných zdrojov pri tvorbe elektrickej energie. Do ukončenia daného programu sa každý členský štát EÚ zaviazal posilniť postavenie zelenej energie vo vlastnej krajine.

**Kľúčové slová:** zelená energia, konkurencieschopnosť zelenej energie, smernice EU, podpora výroby energie

## Úvod

Využívanie energie z obnoviteľných zdrojov je výrazným trendom dnešnej doby, ktorý tvaruje smerovanie celého sektora energetického priemyslu v Európe. Dôvodov vzniku tohto trendu je hneď niekoľko.

Obavy ľudí z globálneho otepľovania, snaha podporiť domáci priemysel či zabezpečiť stabilné a bezpečné dodávky elektrickej energie, no asi najsilnejším motivátorom je citeľne silná podpora zo strany štátov, a to tak na národnej, ako i medzinárodnej úrovni.





evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



V Š P  
J  
Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## Európska únia

Primárny podnet, ktorý započal snahy národných ekonomík o zvýšenie podielu energie produkovanej z obnoviteľných zdrojov bola Smernica Európskeho parlamentu a Rady 2009/28/ES z 23. apríla 2009 o podpore využívania energie z obnoviteľných zdrojov energie a o zmene a doplnení a následnom zrušení smerníc 2001/77/ES a 2003/30/ES. Touto Smernicou stanovil Európsky parlament spoločný cieľ EU dosiahnuť, do roku 2020, úroveň produkcie obnoviteľnej energie na úrovni 20 % z celkovej produkcie energie EU. Každý štát musí pritom dosiahnuť svoj individuálny cieľ prispôbený už existujúcej úrovni využívania obnoviteľných zdrojov ako i ďalším faktorom, ako sú napríklad domáce zdroje obnoviteľnej energie.

Implementácia Smernice do národných ekonomík krajín priniesla výrazný nárast investícií do rôznych projektov v oblasti využívania obnoviteľných zdrojov. Ak aj naďalej pretrvá tento rastový trend, energetický priemysel sa bude musieť popasovať s nemenej obtiažnym problémom, akým je zabezpečenie bezpečnosti a dostupnosti dodávok energie. Zároveň je potrebné reagovať na podnety trhu, akými sú konkurencia, vo forme iných druhov energetických zdrojov a technológií, cenové signály, využívanie pozemkov a rôzne legislatívne prekážky. V dôsledku toho sú investori nútení udržiavať náklady na čo najnižšej úrovni. Na druhej strane sú nariadenia štátov formulované tak, aby poskytovali producentom rôzne stimuly a tým zvýšili záujem investorov.

Spoločnosti zaoberajúce sa produkciou a distribúciou energie z obnoviteľných zdrojov, sú podporované jednak finančne, či už vo forme výkupných taríf, poskytovaním tzv. zelených bonusov, ako aj nefinančnými opatreniami, kde získavajú prioritný prístup k sieťam, či povinnosť distribučných spoločností odkupovať takúto energiu alebo získaním úľav na dani.

Aplikácia znalostí jedného štátu alebo jednej technológie podpory, sa v ponímaní rôznorodej situácie krajín, neukázala ako vhodný spôsob šírenia podporných mechanizmov v iných jurisdikciách, alebo u iných technológií. Každá krajina si preto, na základe svojich špecifik a individuálnych potrieb a možností, volí svoju formu podpory.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## Česká republika

Česká republika dostala Smernicou za cieľ dosiahnuť do roku 2020 aspoň 13 %-ný podiel produkcie zelenej energie na celkovej vyprodukovanej energii. Oproti roku 2010 by to znamenalo nárast o 3%.

Jedným z mechanizmov docielenia tohto rastu bolo prijatie Zákona č. 180/2005 o podpore výroby elektriny z obnoviteľných zdrojov energie, ktorý stanovoval podporu výroby energie produkovanej ako energia veterná, solárna, geotermálna, vodná, energia produkovaná z odpadu, biomasy, skládkových plynov či bioplynu. S účinnosťou od 1. januára 2013, vstúpil do platnosti nový zákon 165/2012 Zb. o podporovaných zdrojoch energie a o zmene niektorých zákonov, upravujúci pôvodne prijatý zákon.

Účelom týchto opatrení je v záujme ochrany klímy a životného prostredia podporiť využitie obnoviteľných zdrojov energie, zaistiť trvalé zvyšovanie podielu obnoviteľných zdrojov na spotrebe primárnych energetických zdrojov, prispieť k šetrnému využívaniu prírodných zdrojov a k trvalo udržateľnému rozvoju spoločnosti a tým vytvoriť podmienky pre naplnenie indikatívneho cieľa podielu elektriny z obnoviteľných zdrojov na hrubej spotrebe elektriny.

V súvislosti s tým bol vypracovaný Národný akčný plán (ďalej NAP) obsahujúci opatrenia a spôsob dosiahnutia záväzných podielov zelenej energie. NAP je v plnej réžii ministerstva a vlády, ktorá ho schvaľuje. Jeho plnenie vyhodnocuje ministerstvo najmenej každé 2 roky.

Podpora výroby energie z obnoviteľných zdrojov má v Českej republike tieto podoby:

- právo prednostného pripojenia na národnú a regionálne distribučné siete - tento stimul zaväzuje prevádzkovateľov distribučných a prenosových sietí prednostne zapojiť producentov do svojich sietí
- čerpanie zeleného bonusu alebo predaj za fixné výkupné ceny – výrobca energie má právo, podľa podmienok zákona, vybrať si spôsob cenovej schémy, ktorá sa mu bude aplikovať. Od 1.1.2013 si formu povinného výkupu môže zvoliť len výrobca vyrábajúci elektrinu vo výrobníach s výkonom do 100kW alebo v prípade malých vodných elektrární do 10MW. Všetci ostatní producenti si volia formu zelených bonusov. Predaj za fixné ceny znamená pre výrobcu výkup 100 % vyrobenej energie za vopred určenú cenu. Zeleným bonusom sa zas rozumie fixný bonus, ktorý prináleží predajcovi pri predaji za trhové ceny. Výška oboch cien sa určuje ministerstvom vždy v novembri, s platnosťou



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

na další kalendárny rok. Dôležitou veličinou, ktorá určuje podmienky platné pre producentov je deň začatia prevádzky. Predaj za fixné ceny sa stanovuje s cieľom dosiahnutia návratnosti prvotnej investície v rozmedzí 15 rokov, pričom sa do úvahy berú náklady na výstavbu elektrárne, prevádzkové náklady, životnosť a ďalšie individuálne faktory. Zároveň, medziročná zmena výkupných cien nesmie prevýšiť 5 %, okrem prípadov, kedy sa návratnosť investícií výrazne zníži. Takáto situácia napríklad nastala v roku 2011, keď sa výkupná cena solárnej energie znížila o 50 %.

- daňové stimuly – do roku konca 2010 bola výroba a predaj energie z obnoviteľných zdrojov oslobodená od dane z príjmu. Zmena nastala od 1.1.2011, keď sa zároveň zrušilo aj zvýhodnené daňové odpisovanie súvisiaceho majetku. V platnosti však stále ostávajú výnimky týkajúce sa dane z nehnuteľností a tzv. energetickej dane, ktoré je možné využiť v špecifických, zákonom definovaných podmienkach.

- dotácie – dotácie sú poskytované formou podpory z EU, v rámci operačného programu Konkurencie schopnosť a hospodársky rast 2007-2013. V rámci projektu sú podporované najmä malé a stredné podniky a domácnosti, so zámerom substituovať využívanie primárnych zdrojov zdrojmi obnoviteľnými (druhotnými). Za prostriedky obdržané v rámci dotácie je možné financovať kúpu pozemku, výstavbu objektu, inžinierske práce a stavebnú dokumentáciu. Výzvy na predkladanie žiadostí o grant sú pravidelne zverejňované.

- program zeleného investovania – program zahŕňa snahu o znižovanie emisií výstavbou pasívnych domov, nahrádzaním vykurovacích systémov, atď.

- iná podpora – v závislosti od využitých surovín, existujú ešte dodatočné stimuly, administrované Ministerstvom životného prostredia

## Záver

Využívanie stimulov definovaných vládou ČR ostáva na plnom zvážení investora alebo majiteľa spoločnosti zaoberajúceho sa výrobou elektrickej energie. Kritéria poskytovania sú definované a známe. Všeobecne je známy aj fakt rekordného nárastu solárnych elektrární z posledných rokov, ktoré ďaleko prevýšili očakávania vlády ČR. Ich budúcnosť ako aj budúcnosť stimulov je z daného dôvodu otvorenou otázkou. Nariadenie EU však hovorí o jednoznačnom transfere výroby energie na obnoviteľné zdroje, ktorého schválením sa do roku 2020 plne



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

ČR zaviazala. Vysoko pravdepodobný je preto neustály nárast ceny elektrických energií do roku 2020 práve v dôsledku týchto opatrení a tým splnení záväzných nariadení EÚ ako aj finančných nárokov tejto transformácie.

## Literatúra

[1] MAJTÁN, Miroslav et al. Možnosti účasti malých a stredných podnikov na diverzifikácii energetickej infraštruktúry - I: Obnoviteľné zdroje energie - súčasný stav. Bratislava : Ekonóm, 2012. 115 strán. ISBN: 978-80-225-3462-8, strana: 21-26.

[2] [online]  
[http://ec.europa.eu/research/horizon2020/index\\_en.cfm?pg=home&video=none](http://ec.europa.eu/research/horizon2020/index_en.cfm?pg=home&video=none) [10.04.2013]

[3] Renewable Energy: A comparative study of support mechanisms across Europe. CMS Legal Services EEIG. 2011. 61 strán., strana: 21-25.

## Supporting the competitiveness of green energy in the Czech Republic and EU directives *Abstract*

The issue of climate change, greenhouse gas emissions and overall environment, led representatives of governments of the member states of EU to review the usage of fossil fuels and other energy sources. The identified problem consisted of negative environmental impact and the non-renewability of these sources in a short time. As a result, the EU established Horizon 2020 program, which has defined an effective strategy of resource use in the production of electricity. By adopting the program, each member of the EU has committed itself to empower green energy production in its own country.

**Key words:** green energy, green energy competitiveness, EU Directive, support of energy



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## **Kontaktné údaje na autora**

Ing. Martin Ďurik, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu

Kontaktný email: [martin.durik@gmail.com](mailto:martin.durik@gmail.com),

### Kontaktná adresa:

Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave

Katedra manažmentu

Dolnozemská cesta 1/b

852 35 Bratislava



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# Trust, conflict and performance

Roman Fiala

## **Abstract**

This article reviews the relation among trust, level of conflict and firm performance. Based on literary research, the following relations were verified: a) inter-organizational trust and level of conflict; b) interpersonal trust and level of conflict; c) level of conflict and firm performance. Most authors work on the assumption that trust diminishes level of conflict, and this fact was empirically proven by e.g. Zaheer et al. (1998). This is true both for inter-organizational trust and for interpersonal trust. Studies have also empirically validated negative relation between level of conflict and firm performance. This thesis is explained by the fact that increasing frequency (and omnipresence) of conflicts may put higher demands on time when solving them, higher involvement of other members of staff, as well as higher negative side effects of conflict.

**Key words:** Inter-organizational trust, interpersonal trust, conflict, firm performance,

## **Introduction**

### Defining conflict

Wilmot and Hocker (2010, s. 11) define conflict as “an expressed struggle between at least two interdependent parties who perceive incompatible goals, scarce resources, and interference from others in achieving their goals.”

According to Jameson (1999, s. 269) „conflict occurs whenever interdependent parties perceive incompatible goals.”

### Conflict as a sequence of episodes

These episodes can be thought of as a gradual escalation to a state of disorder consisting of five stages (Pondy, 1967):

- latent conflict
- perceived conflict
- felt conflict



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



V Š P  
J  
Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- manifest conflict
- conflict aftermath

### Latent conflict

Latent conflict represents underlying sources of organizational conflict and Pondy (1967) divides it into three types:

- competition for scarce resources,
- drives for autonomy,
- divergence of goals.

Latent conflict is naturally embedded in every relationship and it can be considered as a silent or invisible factor that either remains as such or is perceived by the actors (Tidström, 2006).

Perceived conflict can be interpreted as a situation that at least one of the parties is aware of. (Tidström, 2006). This conflict may, or may not, stem from a latent conflict. If not, the conflict results from misunderstanding of each other's true position (Valland and Håkansson, 2003).

### Felt conflict

This is characterized by the personalization of conflict, which sometimes occurs in business-to-business relations (Valland a Håkansson, 2003). A conflict may for example cause feelings such as anxiety or fear (Tidström, 2006).

Manifest conflict is the fourth stage in a conflict episode and it involves conflict behaviour, of which the most obvious act is open aggression. In order to decide, if certain behaviour is conflicting, one has to take into consideration the context in which it takes place. Behaviour should be defines as conflicting, only if some or all of the actors perceive it is conflicting (Tidström, 2006).

Conflict aftermath can briefly be described as the situation, when the conflict is either resolved to the satisfaction of both actors and a situation, when the conflict is suppressed.

### Defining trust

There are various conceptualizations of trust (Poppo et al., 2008). Gulati and Sytch (2008) explicitly distinguish between dispositional and relational trust. While dispositional trust mainly reflects expectations





evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

about the trustworthiness of others in general (e.g. Rotter, 1971; Gurtman, 1992), relational trust pertains to a specific dyadic partner (e.g. McAlister, 1995). Gulati and Sytch (2008, p. 167) define trust as “the expectation that another organization can be relied on to fulfil its obligations, to behave in a predictable manner, and to act and negotiate fairly even when the possibility of opportunism is present.” Dědina and Odcházal (2007, p. 191) define trust as “belief in integrity, virtue and trustworthiness of an individual or organization based on former experience.”

The majority of earlier studies in the area of trust focused on the interpersonal level; some studies also dealt with trust between organizations (Gulati, 1995; Zaheer, et al., 1998). The term inter-organizational trust is defined as “the extent of trust placed in the partner organization by the members of a focal organization” (Zaheer et al., 1998, p. 142).

### **Positive and negative aspects of conflict**

The question of negative and positive consequences of conflict is being discussed in literature permanently (e.g. Valland and Håkansson, 2003 and/or Tidström, 2006). From the first point of view conflict can be seen as a negative variable within the cooperation of firms or organizations, which brings about disturbing and dysfunctional consequences. Therefore it is desirable to avoid such a conflict, possibly diminish its consequences.

On the contrary, conflict may have positive effects (Tidström, 2006). It may:

- clarify thoughts,
- critically evaluate previous acts,
- reveal need for certain change,
- introduce new approaches and thoughts.

Tidström (2006) carried out one of the most extensive studies on the theme of conflict. Most authors incline to the idea that negative aspects prevail over the positive ones and conflicts should be solved fast, if not avoided at all.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



V Š P  
J  
Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## **Negative relationship between inter-organizational trust and level of conflict**

According to Macneil (1980) cooperation between firms based on trust is characterized by inner harmony and a range of standards and social processes that aim to maintain and protect the relationship between firms. Cooperating firms whose relationship is based on trust provide themselves much larger 'manoeuvring space' when negotiating (Zaheer et al. 1998). Such space decreases intensity and frequency of dysfunctional conflict.

Certain opinions resulting from the idea that great trust enables larger openness during communication (partners do not fear that the information provided will be used against them) emphasize a positive effect of great trust on the level of conflict. Thanks to greater openness, new solutions might be found, which will increase potential profit of the cooperating companies (Zaheer et al., 2008).

Most authors (Shaw et al., 1998, Anderson and Narus, 1990, Hagen and Choe, 1998, Doney and Cannon, 1997 and others), however, work on the assumption that trust decreases the level of conflict. In accordance with the majority opinion in literature and the empirical study by Zaheer et al. (1998), where negative relation between the level of conflict and the level of trust was found, it is assumed that there is a negative relation between inter-organizational trust and level of conflict.

## **Negative relationship between interpersonal trust and level of conflict**

Relationship of the workers who are supposed to be in touch with other organizations influences the level of conflict (Currall and Judge, 1995). Provided that there is great interpersonal trust, the parties are better able to solve problem situations (Fisher and Ury, 1991). According to Zaheer et al. (1998), with greater interpersonal trust there is larger predictability of the second party's action and therefore the risk of conflict, which is often caused by the second party's unexpected action, decreases. On the assumption that there is great interpersonal trust, it is possible to solve possible disputes faster and with lesser consequences.

However, with greater interpersonal trust, the staff are also more likely to reveal complete, even if sometimes unpleasant state of affairs just because they trust each other. In such cases the parties are able to accept temporary disputes without worrying about possible misuse of



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



V Š P  
J  
Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

information and risk of disrupting the current relation is with great interpersonal trust lower (Walton and McKersie, 1991).

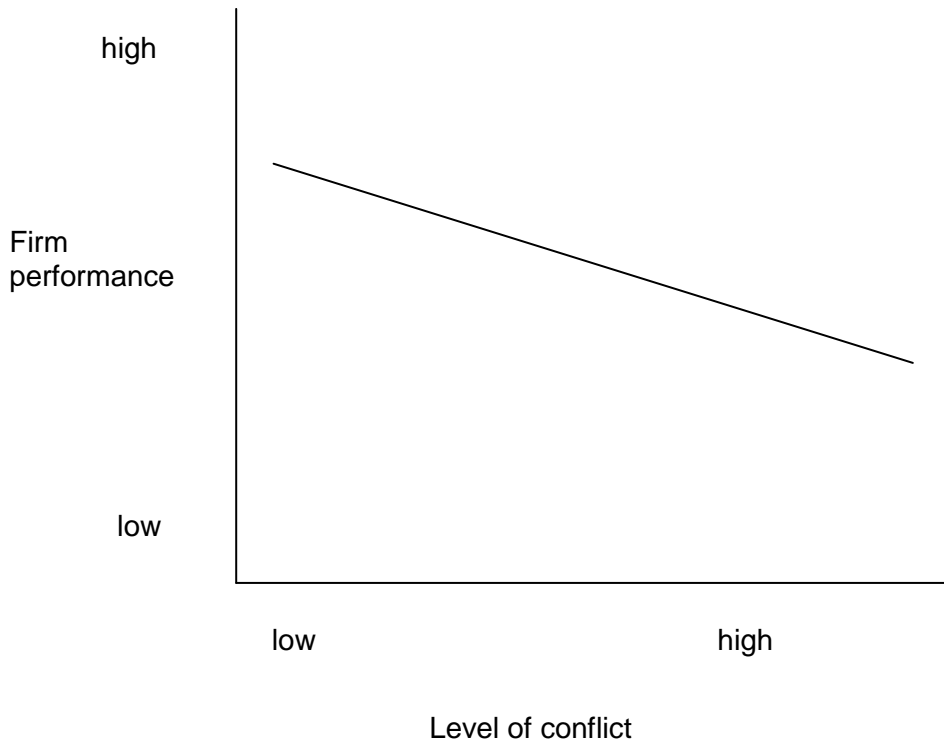
Based on the empirical studies in which negative relation between level of conflict and interpersonal trust was proven (e.g. Peterson and Behfar, 2003 and/or Simons and Peterson, 2000), the above stated hypothesis of negative relation between level of conflict and interpersonal trust was put forward.

### **Negative relationship between level of conflict and performance**

In literary resources you may encounter with two views on the relation between level of conflict and firm performance. The first view is built upon the majority idea about negative relation (see Fig.1), as verified in the studies by e.g. Lam and Chin (2006) and/or Dyer and Song (1998). Their opinion emphasizes positive effect of well managed conflict on the firm performance and success in cooperation between suppliers and purchasers.

Increasing frequency (and omnipresence) of conflicts may put higher demands on time when solving them, higher involvement of other members of staff, as well as higher negative side effects of conflict. In such cases the supplier's performance tends to decrease (Zaheer et al., 1998).

Good relations and mutual trust between suppliers and purchasers lead towards a decrease in uncertainty in mutual business relations, which results in higher quality and earlier delivery, consequently better services for customers and therefore even higher performance (Hsu et al., 2008, Patterson, 1999).

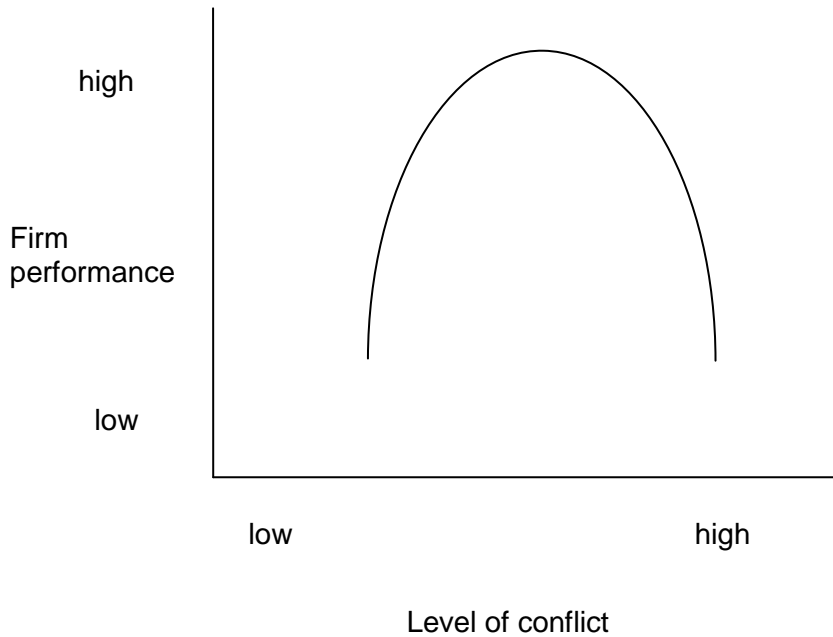


**Fig. 1: The relationship between firm performance and level of conflict (view 1)**

**Source: Duarte a Davies (2003, p. 92)**

As for the second view, a U-shaped curve (Fig. 2) in relation between level of conflict and performance is presumed. Advocators of this opinion work on the assumption that a certain level of conflict is necessary. Innovative thoughts and approaches are developed to a lesser extent without conflict (see positive effects of conflict described above). On the other hand, uncontrolled conflict has indisputably unfavourable effects. According to Duarte and Davies (2003) the U-shaped curve remains empirically unproven. Author of this article carried out the literary research between the years 2003 and 2012 and did not discover a single study validating such a relation.

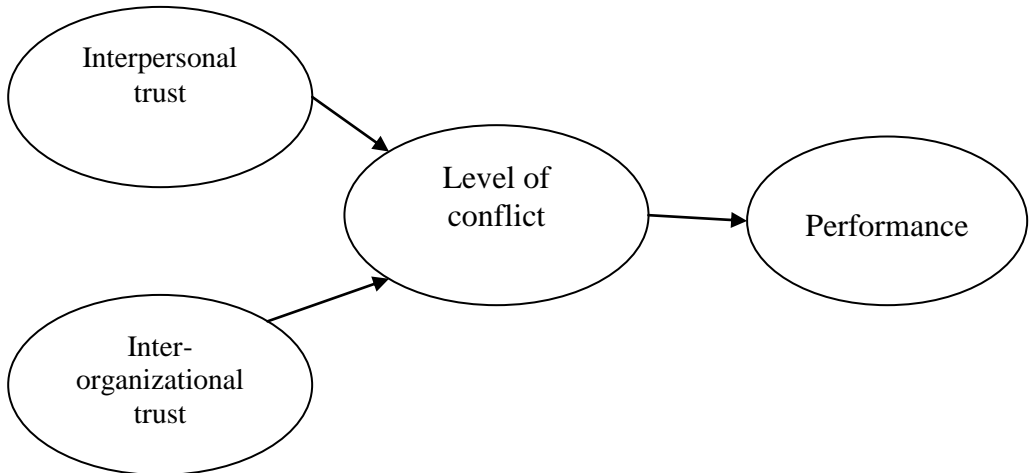
Positive relation between level of conflict and varieties of individual parties' aims was disclosed by Perry and Levine (1976).



**Fig. 2: The relationship between firm performance and level of conflict (view 2)**

**Source: Duarte a Davies (2003, p. 92)**

On the basis of the above presented literary research it is possible to make a model (Fig. 3), which is drawn up of empirically proven relations.



**Fig. 3: The relationship among trust, conflict and performance**

Source: author

## Conclusion

Based on a literary research the article aimed to verify the relation among trust, level of conflict and firm performance. Having analyzed the studies, prevailingly negative relations between variables were found with all relationships, i.e.:

- negative relationship between inter-organizational trust and level of conflict,
- negative relationship interpersonal trust and level of conflict,
- negative relationship between level of conflict and firm performance.

Some practical implications arise from this article. It is very important for organizations to build relationships based on trust. High inter-organizational trust has positive impact on decreasing level of conflict and low conflict is connected with higher firm performance.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



V Š P  
J  
Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## References

- [1] ANDERSON, J. C. and NARUS, J. A., 1990: A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, vol. 54, no. 1, pp. 42–58. ISSN 0022-2429.
- [2] CURRALL, S. C. and JUDGE, T. A., 1995: Measuring Trust between Organizational Boundary Role Persons. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 64, no. 2, pp. 151–170. ISSN 0749-5978.
- [3] DĚDINA, J. and ODCHÁZEL, J., 2007: *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 324 p. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [4] DONEY, P. M. and CANNON, J. P., 1997: An examination of the nature of trust in buyer–seller relationships. *Journal of Marketing*, vol. 61, no. 2, pp. 35– 51. ISSN 0022-2429.
- [5] DUARTE, M. and DAVIES, G., 2003: Testing the conflict–performance assumption in business-to-business relationships. *Industrial Marketing Management*, vol. 32, no. 2, pp. 91–99. ISSN 0019-8501.
- [6] DYER, B., and SONG, X. M., 1998: Innovation strategy and sanctioned conflict: A new edge in innovation. *Journal of Product Innovation Management*, vol. 15, no. 6, pp. 505–519. ISSN 0737-6782.
- [7] FISHER, R. and URY, W., 1991: *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. New York: Penguin Books. 200 p. ISBN 978-0140157352.
- [8] HAGEN, J. M. and CHOE, S., 1998: Trust in Japanese interfirm relations: Institutional sanctions matter. *Academy of Management Review*, vol. 23, no. 3, pp. 589–600. ISSN 1096-7508.
- [9] HSU, Ch. et al., 2008: Information sharing, buyer-supplier relationships, and firm performance: A multi-region analysis. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 38, no. 4, pp. 296–310. ISSN 0960-0035.
- [10] GULATI, R., 1995: Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances. *Academy of Management Journal*, vol. 38, no. 1, pp. 85–112. ISSN 0001-4273.





evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- [11] GULATI, R. and SYTCH, M., 2008: Does Familiarity Breed Trust? Revisiting the Antecedents of Trust. *Managerial and Decision Economics*, vol. 29, no. 2-3, pp. 165–190. ISSN 1099-1468.
- [12] GURTMAN, M. B., 1992: Trust, distrust, and interpersonal problems: A circumplex analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 62, no. 6, pp. 989–1002. ISSN 0022-3514.
- [13] JAMESON, J. K., 1999: Toward a comprehensive model for the assessment and management of intraorganizational conflict: Developing the framework. *International Journal of Conflict Management*, vol. 10, no. 3, pp. 268–294. ISSN 1044-4068.
- [14] LAM, P. and CHIN, K., 2005: Identifying and prioritizing critical success factors for conflict management in collaborative new product development. *Industrial Marketing Management*, vol. 34, no. 8, pp. 761–772. ISSN 0019-8501.
- [15] MACNEIL, I. R., 1980: *The new social contract: An inquiry into modern contractual relations*. New Haven: Yale University Press, 164 p. ISBN 0-300-02542-4.
- [16] McALLISTER, D. J., 1995: Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, vol. 38, no. 1, pp. 24–59. ISSN 0001-4273.
- [17] PATTERSON, J., FORKER, L. and HANNA, J., 1999: Supply chain consortia: the rise of transcendental buyer-supplier relationships, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, vol. 5, no. 2, pp. 85–93. ISSN 0969-7012.
- [18] PETERSON, R. A. and BEHFAR, J. The dynamic relationship between performance feedback, trust, and conflict in groups: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 92, no. 1-2, pp. 102–112. ISSN 0749-5978.
- [19] PERRY, J. L. and LEVINE, CH, H., 1976: An Interorganizational Analysis of Power, Conflict, and Settlements in Public Sector Collective Bargaining. *The American Political Science Review*, vol. 70, no. 4, pp. 1185–1201. 0003-0554.
- [20] PONDY, L. R., 1967: Organizational Conflict: Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly*, vol. 12, no. 2, pp. 296–320. ISSN 0001-8392.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



V Š P  
J  
Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

#### INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- [21] POPPO, L., ZHOU, K. Z. and RYU, S., 2008: Alternative Origins to Interorganizational Trust: An Interdependence Perspective on the Shadow of the Past and the Shadow of the Future. *Organization Science*, vol. 19, no. 1, pp. 39–55. ISSN 1526-5455.
- [22] ROTTER, J. B., 1971: Generalized expectancies for interpersonal trust. *American Psychologist*, vol. 26, no. 5, pp. 443–452. ISSN 0003-066X.
- [23] SIMONS, T. L. and PETERSON, R. S. Task Conflict and Relationship Conflict in Top Management Teams: The Pivotal Role of Intragroup Trust. *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, no. 1, pp. 102–111. ISSN 0021-9010.
- [24] TIDSTRÖM, A., 2006: *Conflicts, when competitors cooperate: Exploring elements of conflicts from a business network perspective*. Ph.D. thesis. 236 p.
- [25] VALLAND, T. I. and HAKANSSON, H., 2003: Exploring interorganizational conflict in complex projects. *Industrial Marketing Management*, vol. 32, no. 2, pp. 127– 138. ISSN 0019-8501.
- [26] WALTON, R. E. and MCKERSIE, M. B., 1991: *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of Social Interaction System*. 2nd edition. New York, McGraw – Hill, 464 p. ISBN 0-87546-179-4.
- [27] WILMOT, W. and HOCKER, J., 2010: *Interpersonal Conflict*. 8th edition. New York, McGraw – Hill, 384 p. ISBN 978-0073385136 .
- [28] ZAHEER, A., McEVILY, B. and PERRONE, V., 1998: Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, vol. 9, no. 2, pp. 141–159. ISSN 1526-5455.

### Contact information

Ing. Roman Fiala, Ph.D., Vysoká škola polytechnická Jihlava, katedra ekonomických studií, fiala@vspj.cz



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# Využívání metod vzdělávání pro manažery v boji proti konkurenci

Dagmar Frendlovská

## **Abstrakt**

Příspěvek věnuje pozornost lidskému kapitálu ve vedení společnosti, který je nezbytným článkem pro úspěšné a konkurenceschopné fungování v nejedné organizaci. Ukazuje nepostradatelnost opakovaného vzdělávání, výběru správné metody vzdělání a hodnocení získaného vzdělání tak, aby tyto aspekty generovaly společnosti ten nejlepší a nejefektivnější výsledek.

**Klíčová slova:** lidský kapitál, metody vzdělávání, hodnocení vzdělání, manažer, konkurenceschopnost.

## **Lidský kapitál jako důležitý nástroj v boji proti konkurenci**

Lidskému kapitálu ve vedení společnosti je třeba ustavičně věnovat nadstandardní pozornost, neboť je hnací silou firmy. Je nutné dovolit manažerům, na všech úrovních, vnímat sama sebe jako důležitý a nepostradatelný článek společnosti. Vybudování pocitu sebeúcty a úcty ke společnosti má nepostradatelnou váhu. Tracy určuje úroveň prodejů právě díky sebeúctě, která se odvíjí od toho, nakolik si sami sebe váží manažeři. Další stranou sebeúcty je také úroveň nasazení, která je závislá dle toho, jaké výkony jsou podávány. Čím lépe se cítí vedení společnosti (a nejen to), tím lepší výkony jsou realizovány. Obě dvě vlastnosti se navzájem podporují a posilují. Tracy dále říká, že pokud se budou manažeři chovat jako obchodní profesionálové, ostatní se k nim budou chovat tak, jako by jimi opravdu byli.

Lidskému kapitálu je tedy nezbytné věnovat velkou pozornost. Intelektuální kapitál bude bohatstvím každé společnosti pouze tehdy, jestliže bude správným způsobem vnímán jako nepostradatelný nástroj, díky kterému má společnost prosperovat a produkovat zisk.

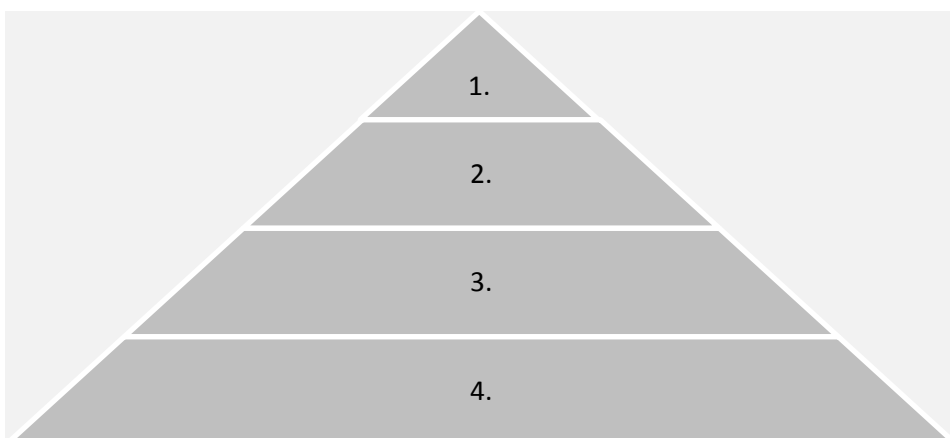
## Intelektuální kapitál

Intelektuální kapitál je dle Armstronga tvořen zásobami a toky znalostí, které jsou organizaci k dispozici. Tyto znalosti je možné považovat za nehmotné zdroje, které – společně s hmotnými zdroji (peníze a hmotné jmění) – tvoří tržní nebo celkovou hodnotu podniku. Bontis (1996, 1998) definuje nehmotné zdroje jako faktory lišící se od finančního a hmotného jmění, které přispívají k firemním procesům vytvářejícím hodnotu a jsou pod kontrolou firmy. Edvinson a Malone (1997) uvádějí, že tyto zdroje obsahují hodnotu všech vztahů uvnitř i vně organizace, včetně vztahů se zákazníky a dodavateli.

## Manažer

Dle Robinsona a Coultera je manažer ten, kdo pracuje s lidmi a koordinuje jejich aktivity tak, aby bylo dosaženo cílů organizace. To znamená, že koordinuje práci skupin v jednotlivých odděleních nebo pracuje s jednotlivci. Může to také zahrnovat koordinaci práce týmů, složených z pracovníků různých oddělení nebo i osob působících mimo organizaci, jako jsou dočasní zaměstnanci nebo zaměstnanci dodavatelů.

## Manažerské organizační úrovně



Obrázek 1 – Organizační úrovně

(zdroj: Robbins, Coulter, 2004)



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

4. Zaměstnanci (tzv. nemanageři) - osoby, které plní úkoly manažerů.
3. Manažeři první linie – představují nejnižší úroveň managementu a řídí práci zaměstnanců (tzv. nemanagerů), kteří vytvářejí vlastní produkci organizace (mistři, manažeři linek, kanceláři).
2. Střední manažeři – jsou všichni, kteří se nacházejí mezi manažery první linie a vrcholovými manažery, obvykle řídí práci manažerů první linie (vedoucí oddělení nebo projektu, manažeři závodu nebo divize).
1. Vrcholoví manažeři – jsou odpovědní za rozhodování v rámci organizace, za formulování plánů a cílů (výkonný viceprezident, prezident, ředitel, ředitel operací, výkonný ředitel, předseda).

Všem řídicím článkům organizační úrovně (1 až 3) je nutno věnovat pozornost a každému z nich je nezbytné poskytnout takové vzdělání, díky kterému bude moci plnohodnotně plnit své povinnosti a úkoly k celkovému blahu společnosti. Každá profese, každá úroveň či každá jeda řídicí osoba může generovat důležitý prospěch i ztrátu pro společnost. Aby byla produkována kladná čísla, je třeba efektivně a opakovaně vzdělávat své manažery ve prospěch celé společnosti.

### **Konkurenceschopnost**

Konkurenceschopnost firmy je z velké části závislá na šikovnosti a kvalitě svých vedoucích pracovníků, neboť ti udávají směr správnému fungování každé společnosti. Právě lidský kapitál je hlavní článek, který může konkurenci rozdrtit či může být sám drcen konkurenčním rivalem. Vyjednávací síla, schopnost, rychlost, bezchybnost, preciznost, potřeba na sobě pracovat, neustále se vzdělávat a spousta dalších vlastností a schopností manažera svědčí o jeho profesionálních kvalitách. Pokud má společnost takovýto „kvalitní“ lidský kapitál, potom má účinné zbraně, díky kterým může odstranit nejednoho konkurenta. Není cílem ničit konkurenta, ale výzvou by mělo být se učit od konkurentů a přitom být neustále před nimi. Být tím lepším.

### **Metody vzdělávání**

Nalezení a vybrání správných forem a metod vzdělávání pro své zaměstnance, díky kterým je možné proškolit své manažery, může být úkol nelehký a finančně velmi náročný. Nicméně, při správném přístupu k dané úloze může dojít k nevyčíslitelnému bohatství, kterým může firma



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

disponovat oproti konkurenci. Díky kterému může také udávat směr na trhu a vždy být krok před svým konkurenčním partnerem. Toto bohatství má uschováno ve svých „hnacích motorech“ a to manažerech. Není však lehké najít tu správnou metodu, která by byla efektivní a přinesla firmě prospěch. Někdy je třeba použít i kombinaci několika metod tak, aby vzdělávání manažerů bylo efektivní a splnilo očekávání majitelů firem.

Dle Armstronga dělíme metody vzdělávání do třech skupin, které se dále dělí na podskupiny.

### 1. Metody vzdělávání při výkonu práce

- **Demonstrování (ukázka pracovního postupu)**

Metoda ukazuje, jak se má vykonávat práce a okamžitě se umožní, aby došlo k okamžitému vyzkoušení. Je to bezprostřední metoda a vzdělávaná osoba je při ní aktivně zapojena. Posilování návyků nebo zpětná vazba mohou být dobré, jestliže nadřízený, vzdělavatel nebo zkušený kolega metodu uplatňují vhodným způsobem, jasně sdělují a ukazují, jaké výsledky byly dosaženy a jak lze práci zlepšit.

- **Koučování**

Metoda je založena na vztahu dvou lidí a používá se k rozvoji individuálních dovedností, znalostí a postojů. Nejefektivnější bude tehdy, pokud je možné ji uskutečnit neformálně, jako součást normálního procesu řízení nebo vedení týmu.

- **Mentoring**

Účelem mentoringu je doplňovat učení se při výkonu práce, které je vždy nejlepším způsobem osvojování si konkrétních dovedností a znalostí, které držitel určitého pracovního místa potřebuje. Pomáhá doplňovat formální vzdělávání tím, že nabízí vzdělávanému individuální vedení od zkušeného manažera nebo odborníka.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- **Rotace práce/plánované zážitky (plánované získávání zkušeností)**

Základem rotace práce je rozšiřovat zkušenosti lidí tím, že budou postupně pracovat na různých pracovních místech nebo v různých útvarech organizace. Úspěšnost dané metody je závislá na zpracování programu, který stanovuje, co by se měl pracovník v každém útvaru nebo na každém pracovním místě naučit.

## 2. Metody vzdělávání používané jak při výkonu práce (na pracovišti), tak mimo pracoviště

- **Učení se akcí**

Učení se akcí, vytvořené Revansem (1971), je metodou pomáhající manažerům v rozvíjení jejich schopností tím, že je vystavuje skutečným problémům. Metoda je v souladu s tvrzením, že manažeři se nejlépe učí tím, když něco konkrétního dělají, než když se jim něco říká.

- **Instruktaž pro práci**

Metoda je založena na analýze dovedností a na teorii učení se. Postup při instruktáži by měl obsahovat čtyři fáze:

- příprava,
- prezentace – vysvětlení a demonstrování,
- procvičování a testování,
- používání a zdokonalování.

- **Pověření úkolem**

Pověření úkolem představuje specifický úkol nebo šetření, které vzdělávaný pracovník provádí na žádost vzdělavatele nebo manažera.

- **Projekty**

Jsou to v hrubých rysech zpracované studie nebo úkoly, které mají účastníci vzdělávání dodělat, často na základě obecných pokynů svého vzdělavatele nebo manažera.





evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- **Studium doporučené literatury**

Metoda spočívá v poskytnutí knih, sylabů nebo podnikové literatury a vyžádání si, aby došlo k prostudování a komentování písemností.

- **Vzdělávání pomocí počítačů nebo tzv. e-learning**

Vzdělávání pomocí počítačů nebo e-learningu je formou individualizovaného vzdělávání se, a jako takové je projevem vzdělávací technologie. Využívá schopností počítače pomáhat při soustavném formování kvalifikace a při rekvalifikaci lidí, týkající se nových procesů a postupů.

- **Pomocí videa či interaktivního videa**

Tato metoda nabízí splynutí dvou významných vzdělávacích technologií – vzdělávání pomocí počítačů a videa – jejichž kombinace znamená, že výsledný efekt je větší než součet efektů obou částí.

- **Multimediální vzdělávání**

Dané vzdělávání používá řady médií, včetně audia, videa, textu, grafiky, fotografie a animace, které jsou vzájemně propojeny, aby tvořily interaktivní program, který pak zprostředkovává osobní počítač. Multimediální vzdělávání je velmi vhodné ke vzdělávání lidí, které je zaměřené na procedury a procesy, kde součástí požadavků kladených na vzdělávání jsou přizpůsobení, dril, rutina, postupy, metody, směrnice a jejich dodržování.

### 3. Metody vzdělávání mimo pracoviště

- **Přednáška**

Je metodou vzdělávání s malou či žádnou participací vzdělávaných, s výjimkou závěrečné části, která bývá věnována otázkám a odpovědím. Používá se k přenášení informací k posluchačům a vyznačuje se tím, že přednášející má pod svou kontrolou jak obsahovou, tak časovou strukturu přednášky.

- **Přednáška spojená s diskusí**



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Jedná se o méně formální přednášku pro malou skupinu (do 20 lidí), kde se velká pozornost věnuje diskusi.

- **Diskuse**

Podstatou dané metody je přimět posluchače, aby se aktivně zapojili do učení; poskytnout lidem možnost učit se ze zkušeností ostatních; pomoci lidem, aby pochopili jiné názory; rozvíjet schopnosti sebevyjadřování.

- **Případové studie**

Případová studie je historie nebo popis nějaké události nebo řady okolností, které vzdělávající se osoby analyzují, aby odhalily příčinu problému a vypracovaly jeho řešení. Využití našly především v kurzech pro manažery a vedoucí týmy, protože jsou založeny na přesvědčení, že manažerské schopnosti a znalosti lze nejlépe získat a rozvíjet prostřednictvím zkoumání skutečných událostí a diskusí o nich.

- **Hraní rolí**

Účastníci předvádějí nějakou situaci a berou na sebe role postav zapojených do této situace. Hraní rolí umožňuje účastníkům získat od vzdělavatele a svých kolegů odbornou radu a konstruktivní kritiku, a to v bezpečných podmínkách vzdělávání, kdy nelze nic pokazit.

- **Simulace**

Metoda kombinuje případové studie a hraní rolí tak, aby se dosáhlo v podmínkách učebny maximální míry realismu. Cílem je usnadnit přenos toho, co se účastníci naučili během vzdělávání mimo pracoviště, do pracovního chování, a to tak, že se v učebně napodobí a předvedou situace, které co nejvíce odpovídají skutečnému životu.

- **Skupinová cvičení**

Při skupinových cvičeních účastníci zkoumají problémy a formulují jejich řešení jako skupina. Cílem cvičení tohoto druhu je, aby si lidé vyzkoušeli a osvojili schopnost pracovat kolektivně a uvědomili si, jak se skupina lidí chová při řešení problémů a rozhodování.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- **Skupinová dynamika**

Výcvik skupinové dynamiky je do velké míry založen na práci Kurta Lewina a Research Centre for Group Dynamics na Massachusetts od Technology (USA) z roku 1946. Má tři vzájemně propojené a často se překrývající cíle: za prvé, zlepšit efektivitu fungování skupiny /team building), za druhé, zvýšit sebe pochopení a uvědomování si sociálních procesů, a za třetí, rozvinout dovednosti orientované na vzájemnou součinnost a vzájemné působení, které umožňují lidem, aby ve skupinách fungovali efektivněji.

- **Výcvik T-skupiny**

„T-skupiny“ (výcviková skupina) je spojován či ztotožňován s „návěkem vnímavosti“, se „skupinovou dynamikou“ a s „výcvikem ke skupinovým vztahům“. Má tři hlavní cíle a to: zvýšit vnímavost, zvýšit diagnostické schopnosti, zvýšit akční dovednosti.

- **Nácvik interaktivních dovedností**

Rackham a kolektiv (1967) definuje danou metodu jako: „jakoukoliv formu vzdělávání, která se zaměřuje na zvýšení efektivnosti vzájemného působení jedince s ostatními lidmi“. Skládá se ze tří fází a to: diagnostickou fází, fází formální zpětné vazby a fází uplatňování, monitorování a následné zpětné vazby.

- **Nácvik asertivity**

Metoda má za cíl pomoci lidem, aby byli efektivnější při vyjadřování svých názorů, svého přesvědčení, svých přání a pocitů přímým, poctivým a přiměřeným způsobem.

- **Semináře**

Seminář (workshop) tvoří speciálně sestavená skupina lidí, kteří s pomocí jakéhosi moderátora společně zkoumají záležitosti organizace a/nebo posuzují týmovou efektivnost za účelem navržení dohodnutých kroků, jimiž budou všichni plně oddáni a v nichž se budou všichni plně angažovat.

- **Neuro-lingvistické programování**

Neuro-lingvistické programování (NLP) pomáhá lidem identifikovat strategie, takže si pak mohou vybrat a mít pod kontrolou to, co by jinak bylo automatickými reakcemi a automatickým chováním.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- **Distanční vzdělávání**

Distanční vzdělávání umožňuje vzdělávajícím se osobám učit se, často ve svém volném čase a doma, z učebních materiálů připravených a často i prezentovaných kdekoliv. Mezi nejznámější metodu distančního vzdělávání lze považovat korespondenční kurzy, které jsou zdokonalovány tím, že využívají televize, rozhlas, videa a důkladně propracované učební texty, které často spoléhají na metodu objevování nebo na nějakou formu programovaného učení.

- **Učení se hrou či pohybovými aktivitami (outdoor learning)**

Metody spočívá v tom, že účastníci působící v týmech musejí pod určitým tlakem provádět pohybové aktivity, o nich nic nevědí. Smyslem je to, že tyto testy jsou určitými příklady či obdobími podnětů nebo výzev, s nimiž se lidé musejí setkávat při práci, ale jejichž neznámá povaha znamená, že se mohou více poučit o tom, jak fungují pod tlakem jako vedoucí nebo členové týmů.

## Hodnocení vzdělání

Je třeba věnovat pozornost nejen poskytnutí vzdělání, ale v neposlední řadě musíme také věnovat pozornost tomu, jestli vzdělávací akce splnila svoji misi. Bělohávek uvádí, že existují čtyři úrovně hodnocení, tzv. Hamblinův přístup:

- Reakce na akci.
- Změna individuální úrovně znalostí, dovedností a postojů.
- Změna chování.
- Výsledky útvaru nebo firmy.

Tak jako každý úkol, tak i úkol vzdělávání manažerů musí být vyhodnocen, jestli naplnil cíl, ke kterému byl zrealizován.

V případě, že dojde k nesprávnému vyhodnocení „akce vzdělání“, potom může dojít ke zjištění nesprávných výsledků, které se mohou negativně stavět k dalším podobným aktivitám to budoucna.

## Závěr

Na závěr daného článku je nutné konstatovat, že v současné době není věnována dostatečná pozornost problematice konkurenceschopnosti a



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



V Š P  
J  
Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

výběru správných metod vzdělávání i jejich vyhodnocování. Takovéto jednání může přivést nejednu společnost do značných nesnází. Firmy si nevyčleňují dostatečné finanční prostředky, prostor a čas na proškolení své „firemní elity“, což často vede k tomu, že základní neznalost svého rivala odsouvá danou společnost až na pozici za konkurencí.

## Literatura

- [1] ARMSTRONG, Michael, *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, ISBN 80-247-0469-2.
- [2] BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULER, Oldřich, *Management*, Olomouc, Rubico, 2001, ISBN 80-85839-45-8.
- [3] HORÁKOVÁ, Helena, *Strategický marketing*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2003, ISBN 80-247-0447-1.
- [4] KOTLER, Philip, *Marketing management*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2001, ISBN 80-247-0016-6.
- [5] KOTLER, Philip, Armstrong, Gary, *Marketing*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, ISBN 80-247-0513-3.
- [6] MIKULÁŠTÍK, Milan, *Manažerská psychologie*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, ISBN 978-80-247-1349-6.
- [7] ROBBINS, P. Stephen, COULTER, Mary, *Management*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, ISBN 80-247-0495-1.
- [8] RUSSELL-WALLING, Edward, *Management 50 myšlenek, které musíte znát*, Český Těšín, Finidr, s.r.o., 2012, ISBN 978-80-7391-605-3.
- [9] TRACY, Brian, *Jak mnohem lépe prodávat*, Brno, Computer Press, a.s., 2007, ISBN 978-80-251-1467-4.

## The Use of Managers Training Methods in the Fight against the Competition

### Abstract

This paper deals with human capital in a company management as an essential element for a successful and competitive functioning in plenty of organizations. It shows that repeated training, the selection of correct



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

education methods, and the gained education evaluation are indispensable and lead to generating the best and most effective results.

**Key words:** human capital, methods of training, education evaluation, manager, competitiveness.

### Kontaktní údaje na autora/autory

Ing. Dagmar Frendlovská, Ph.D.

Tolstého 16

586 01 Jihlava

Email: [d.frendlovska@seznam.cz](mailto:d.frendlovska@seznam.cz), [dagmar.frendlovska@vspj.cz](mailto:dagmar.frendlovska@vspj.cz)



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



V Š P  
J  
Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# Potreba ochrany nehmotného bohatstva ako nástroj zabezpečenia konkurencieschopnosti podniku

Klaudia Gubová  
Marián Smorada

## Abstrakt

Pre majiteľov intelektuálneho kapitálu by bolo najefektívnejšie chrániť svoje nové nápady a myšlienky na dobu neurčitú. Avšak mnohí práve takýmto prístupom brzdia výskum a vývoj nových nápadov, inovácií a myšlienok. Nevytvárajú priestor pre uplatnenie mladšej generácie, ktorí by možno vedeli prispieť so svojimi pripomienkami a nápadmi k lepšiemu variantu už objaveného.

Nadmerné uprednostňovanie právnych, výrobných, komerčných aspektov pred spoločenským hľadiskom môže viesť v budúcnosti k brzdeniu rozvoja spoločnosti.

**Kľúčová slova:** ochrana nehmotného bohatstva, práva duševného vlastníctva, patenty, ochranná známka, priemyselný dizajn, autorské právo

## Úvod

Nehmotné aktíva v podnikoch pri správnom efektívnom využití prispievajú k zabezpečeniu úspešnosti podniku na trhu a k zvýšeniu konkurencieschopnosti. Nehmotné aktíva, nehmotné statky, nehmotný majetok sa stávajú súčasťou vyrábaných výrobkov, poskytovaných služieb, avšak mimoriadny význam nadobúdajú až v trhovej ekonomike, keď už nie sú len právom, ale sa stávajú aj majetkom. Môžeme ich predávať, nadobúdať čiže sú nehmotným prínosom aj z kvality.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> LEŠČIŠIN, M. 2011 . Manažment kvality. Bratislava: EKONÓM, 2011. 56 s. ISBN 978-80-225-3290-7.





evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## Ochrana práv duševného vlastníctva

Ochrana práv duševného vlastníctva je ochrana výtvoru ľudskej mysle. Hovoríme o produktoch, ktoré sú zhmotnené do konkrétnych nástrojov. Ako príklad môžeme uviesť pohár. Pohár má určitý tvar, dizajn, vyrába ho podnik pod určitou značkou a je vyrobená určitým spôsobom. Je výsledkom mysle, nakoľko ho bolo nutné vymyslieť, čiže sa zrodila nová myšlienka. Ľudia sa denno-denne stretávajú a využívajú duševné vlastníctvo, len nie sú si toho vedomí. Držia v ruke mobil, ktorý je taktiež nositeľom práv duševného vlastníctva ako dizajn, ochranná známka, technológia výroby. Dôležitosť duševného vlastníctva v rozvoji kvality je potrebné okrem komerčných aspektov ponímať aj z časového, právneho, spoločenského i výrobného hľadiska. V oblasti duševného vlastníctva je dôležité zohľadňovať aj časový aspekt. Poskytnutie ochrany na nekonečne dlhý čas alebo kratší časový úsek.

*Prečo patentovať?* Prečo by sme mali uvažovať o patentovaní vynálezov? Otázka, ktorú si položí mnoho subjektov pred tým, ako sa rozhodne patentovať svoj vynález. Dôvodov patentovania je niekoľko. Ako prvý dôvod môžeme uviesť možnosť prístupu na trhy. Poskytuje možnosť expandovať na trhy zatiaľ neprístupné, ale čo je dôležité, že daný vynález musí byť patentovaný na danom zahraničnom trhu. Ďalej je to možnosť získania konkurenčnej výhody a silnej pozície na trhu. Alternatíva dosiahnutia vyšších ziskov a rýchlejšej návratnosti investícií je ďalším dôvodom a odpoveďou na otázku prečo patentovať. Následne môžeme ešte uviesť prístup k technológiám prostredníctvom licencií (prenájmu) a príjem z licencií alebo predaja patentu, obmedzenie rizika porušovania práv, možnosť zvyšovania grantov alebo nadobudnutia prostriedkov za primeraný úrok, účinný nástroj voči imitátorom a parazitovaniu. Manažérske riešenie a rozuzlenie naznačenej rozporuplnosti vyžaduje širšie analýzy, diskusiu a hľadanie. Nie je to jednoduché, pretože mnohé renomované firmy, ako napr. Microsoft, Nokia a iné majú desaťtisíce dobre chránených a deponovaných patentov, takže ich zásluhou získavajú na trhu monopolné postavenie.<sup>11</sup>

Z toho potom možno vyvodiť, že klasická legislatívna ochrana duševného vlastníctva dobre slúži na ochranu novej idey, nápadov, myšlienok pred ich ukradnutím, ale žiaľ neposúva ich ďalej dopredu. Patenty sú teda antiliberálne. Samotný kreatívny rozvoj skôr blokuje.

<sup>11</sup> BOLDRIN, M – LEVINE, D. 2008. *Against Intellectual Monopoly*. Cambridge University Press, 2008, 98 s. ISBN 9780521127264.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Samotná ochrana nehmotných produktov sa tradične zabezpečovala väčšinou udelením (získaním) patentu. Platí to dodnes. Má to však dve stránky. Prísna legislatívna ochrana nehmotného majetku môže v konečnom dôsledku pôsobiť aj kontraproduktívne, keď sa touto rigoróznou ochranou znižuje prístup ostatným záujemcom na trhu k najnovším poznatkom. Je to dané tým, že si autor, či organizácia svoje poznatky dôsledne chráni výlučne len pre seba. Tým si v danej oblasti monopolizuje inovačnú tvorbu i jej výsledky. Boľstnejšie by to ešte bolo napr. pri nových liečivách, produktoch na záchranu životov, bezpečnosti a podobne.

Na druhej strane ak sa zasa nebude čeliť plagiátorstvu a imitátorom, ktorí kopírovaním myšlienok a celých projektov bez zábran parazitujú na cudzích vynálezoch a inováciách, tak to zasa bude v konečnom dôsledku demotivovať skutočných tvorcov, inovátorov, talentovaných výskumníkov, čo opätovne môže spôsobovať inovačnú stagnáciu.

Na záver môžeme skonštatovať, že patenty sú jedným z najčastejšie a najlepšie legislatívne ošetrených práv. Slúžia aj ako ukazovateľ rozmachu inovácií, výskumu a vývoja, vedy a techniky. Ako môžeme vidieť, najviac „inovatívne“ sú štáty, ktoré investujú do výskumu a vývoja nemalé finančné prostriedky. Patentovateľné je iba niečo nové, vynájdené, objavené. V súčasnosti v čase ekonomickej, hospodárskej krízy by ako východisko z bludného kruhu bolo podstatnejšie a efektívnejšie sa zameriavať na ozdravovacie opatrenia, čiže investovanie do rozvoja, do výskumu, vývoja, inovácií, nových nápadov a ideí ako do hmotných zdrojov, čo by viedlo aj ku zvýšeniu konkurencieschopnosti podnikov na trhu.

Problém, ktorý vzniká v súvislosti s *ochrannou známkou* je vyčíslenie hodnoty ochrannej známky a spôsob merania vplyvu činiteľov na ochrannú známkou. Ochranná známkou môže predstavovať 80 až 90 percent hodnoty firmy. Vyčísliť hodnotu ochrannej známky je takmer nemožné. Vychádza sa z odhadov expertov a posudzovateľov. Na celkovú hodnotu vplyva množstvo faktorov, ktoré ovplyvňujú pomer duševného vlastníctva na celkovej hodnote ochrannej známky. Ako príklad uvádzame „amerického výrobcu jedál a tabaku Philip Moris, ktorý kúpil firmu Kraft za 12,9 miliárd dolárov, čo je viac než 4-násobok účtovnej hodnoty hmotného majetku. Z tejto sumy bolo 11,6 miliárd



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

dolárov odhadnuté za dobré meno firmy,<sup>12</sup> teda 90 % z celkovej hodnoty tvorí „dobré meno“, čiže značka.<sup>13</sup> Ako môžeme vidieť na uvedenom príklade, účtovná hodnota je nižšia ako hodnota duševného vlastníctva. Ochrana i oceňovanie nehmotného majetku je stále aktuálny problém. Keďže ide o ideálnu hodnotu, je toto ohodnocovanie väčšinou veľmi zložité. Pritom potreba poznať hodnotu nehmotného majetku je najväčšia vtedy, keď sa s ním obchoduje, teda keď je na predaj alebo keď sa naň udeľuje licencia, prípadne keď jeho hodnotu vkladáme ako podielovú časť do základného imania nového podniku.

Môžeme skonštatovať, že duševné vlastníctvo má v súčasnosti, v turbulentnom prostredí vyššiu hodnotu ako hmotné zdroje podniku. Vyplýva z toho, že spoločnosti by sa mali viac venovať budovaniu, vývoju, upevneniu svojho nehmotného bohatstva ako investovaniu do hmotného majetku. V neposlednom rade je nutné spomenúť dôležitosť ochrany „dobrého mena“ spoločnosti. Doba ochrany ochrannej známky je 10 rokov a je možné ju predĺžiť vždy o 10 rokov. Určenie doby ochrany je dôležitý krok v oblasti vedy a výskumu. Pri stanovení krátkej doby môže dôjsť k obmedzeniu rozmachu vlastníka poznatku na trhu, ale naopak pri stanovení príliš dlhej doby môže nastať stagnácia v oblasti vedy a výskumu.

*Priemyselný dizajn* je výtvarné a estetické hľadisko výrobku. Dizajn môže pozostávať z trojrozmerných znakov, ako je tvar alebo povrch výrobku, alebo dvojrozmerných znakov, ako sú napríklad vzory, čiary alebo farba. Priemyselné dizajny sa používajú pre širokú škálu výrobkov priemyslu. Pod právnu ochranu spadá dizajn len za podmienok, že spĺňa vnútroštátne právne predpisy t.j. je nový resp. originálny a nemôže byť technickým riešením. To znamená, že úžitkový vzor má estetický charakter a akékoľvek technické vlastnosti výrobku nie sú chránené. Ochrana priemyselného dizajnu znamená výlučné právo vlastníka na ochranu pred nepovoleným kopírovaním resp. imitáciou

<sup>12</sup> KELLER, K. L. 2007. Strategické řízení značky. Praha: Grada Publishing, 2007. 41 s. ISBN 978-80-247-1481-3.

<sup>13</sup> LEŠČIŠIN, M. 2011. Manažment kvality. Bratislava: EKONÓM, 2011. 56 s. ISBN 978-80-225-3290-7.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



V Š P  
J  
Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

dizajnu tretími stranami. Platnosť zapísaného dizajnu je v rozmedzí od 10 – 25 rokov.<sup>14</sup>

Priemyselný dizajn má za primárnu úlohu napĺňať potreby dnešnej generácie – materiálne, estetické, funkčné, avšak nesmie pritom ubrať budúcej generácie schopnosť urobiť to isté. Chrániť dizajn je potrebné, nakoľko vytvára pridanú hodnotu výrobku. Zákazníci ho vnímajú a môže byť nástrojom predajnosti. Ochrana dizajnov by mala byť súčasťou obchodnej stratégie každého výrobcu. Prečo chránime dizajn? Dizajn predstavuje obchodný majetok firmy, ktorý môže zvýšiť komerčnú hodnotu firmy. Zápisom dizajnu podnecujeme spravodlivú súťaž, ktoré podporujú výrobu výrobkov. Je nevyhnutné, aby si podniky uchovávali dokumenty o zápise dizajnov, nakoľko je to potrebné pri dokazovaní vlastníctva autorských práv. Ako príklad ochrany dizajnov môžeme uviesť SWATCH Group, ktorý zapísal 103 prihlášok dizajnu v roku 2001. Osobitný vzhľad hodínok Swatch je hlavným kritériom, ktorý zákazníci zohľadňujú. Spoločnosť si je vedomá dôležitosti ochrany výlučných práv na ich dizajny, a preto investuje nemalé prostriedky a vedomosti do vývoja atraktívnych dizajnov.<sup>15</sup> SWATCH Group stavia na základe kvality a dopytu po jeho výrobkoch. Uprednostňuje výrobné hľadisko a posilňuje spoločenský aspekt vplyvu duševného vlastníctva. Spoločnosť sa spolieha na lojalitu spotrebiteľov k výrobkom vychádzajúc z nepretržitého investovania do vývoja a výroby kvalitných produktov.

Nie je potrebné hneď po výrobe výrobku zapísať dizajn. Pre spoločnosť je to efektívne iba vtedy, keď sa už výrobok ujme na trhu, vzrastie záujem na trhu a exportuje sa výrobok aj na zahraničné trhy. Následným zápisom dizajnu získa spoločnosť monopol na tento výrobok a môže zvyšovať svoj podiel na domácom aj zahraničnom trhu.

*Obchodným tajomstvom* môžeme klasifikovať akékoľvek obchodné informácie, ktoré poskytujú podniku konkurenčnú výhodu. Obchodné tajomstvo sa môže vzťahovať na technické záležitosti, ako je zloženie alebo dizajn výrobku, spôsob výroby alebo know-how, potrebné na výkon určitej operácie. Know-how môže ale nemusí byť obchodné tajomstvo. Know-how sa vo všeobecnosti týka širšej skupiny interných

<sup>14</sup> WIPO. 2007. Príťažlivý vzhľad. Bratislava : Úrad priemyselného vlastníctva Slovenskej republiky, 2003. 23 s. ISBN 92-805-1414-8.

<sup>15</sup> WIPO. 2007. Príťažlivý vzhľad. Bratislava : Úrad priemyselného vlastníctva Slovenskej republiky, 2003. 23 s. ISBN 92-805-1414-8.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

obchodných znalostí a zručností, ktoré by tvorili obchodné tajomstva, keby boli splnené podmienky kvalifikácie obchodného tajomstva. Informácie môžu byť považované za obchodné tajomstvo ak spĺňajú podmienky a určité všeobecné štandardy. Informácie, ktoré sú známe alebo ľahko zistiteľné sa nedajú chrániť ako obchodné tajomstvo. Základnou podmienkou ochrany informácií je, že musia byť dôverné resp. tajné. V prípade, že vlastník nedostatočne chráni svoje dôverné informácie a nepodnikne žiadne preventívne opatrenia pre zachovanie ich dôvernosti a mlčanlivosti, môže stratiť ochranu obchodného tajomstva. Informácie t.j. obchodné tajomstvo má svoju trhovú hodnotu a to je podstatný dôvod na zabezpečenie ochrany, dôvernosti a tajnosti. Nepostačuje nazvať informácie obchodným tajomstvom, ale je potrebné pre to niečo urobiť, aby obchodné tajomstvo bolo obchodným tajomstvom. Hlavným rozdiel medzi obchodným tajomstvom a inými formami duševného vlastníctva t.j. patenty, ochranné známky, dizajn je v lehote ochrany obchodného tajomstva. Na majiteľov obchodného tajomstva platí slogan „urob si sám“.

Ak majiteľ nie je schopný zabezpečiť obchodné tajomstvo vo fáze dôvernosti, informácie zverejní, tým sa skončí lehota ochrany obchodného tajomstva. Pri patentoch, dizajnoch a ochranných známkach platí lehota platnosti ochrany daná príslušným zákonom upravujúci dané právo duševného vlastníctva.

Častým problémom pri ochrane obchodného tajomstva je únik informácií, kde hlavným zdrojom straty dôverných informácií je najčastejšie zamestnanec danej firmy, čiže zlyhá ľudský faktor. V takýchto situáciách padajú medzi firmami žaloby a dlhoročne ťahajúce sa spory. Takýto spor bol medzi spoločnosťou eBay a Google. Išlo o žalobu krádeže obchodného tajomstva platobného systému určeného pre mobilné telefóny. Únik informácií sa pripisoval dvom zamestnancom, ktorí sa podieľali na novom systéme platenia prostredníctvom mobilov. Produkt, o ktorého vlastníctvo sa dve firmy bili sa volal Google Wallet. Zamestnanci porušili dohodu, ktorú podpísali o mlčanlivosti. Zneužili obchodné tajomstvo zamestnávateľa Pay Palu, tým že odhalili konkurencii ich dôverné informácie.<sup>16</sup> Stratou obchodného tajomstva prichádzajú spoločnosti o obrovské zisky z nových systémov. eBay očakával vzrast tržieb o 15 % po zavedení nového platobného systému.

---

<sup>16</sup> eBay žaluje Google. In Trend [online]. 2011, ročník 21, číslo 27 [ 2.6.2011]. Dostupne na internete: < <http://ekonomika.etrend.sk/svet/prelomenie-bludneho-patentoveho-kruhu.html>>. ISSN 1335-0684



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Ako sme už uvádzali, veľmi ťažké je ochrániť tajomstvo danej firmy. Žiaden zákon neochráni obchodné tajomstvo pred „zneužitím“. Akonáhle dôjde zverejneniu obchodného tajomstva a strate dôverných informácií subjektu, končí lehota ochrany obchodného tajomstva. Môžeme skonštatovať, že „nástroj“, ktorý má ochrániť tajomstvo je samotný vlastník. Ak dôjde k zlyhaniu a úniku informácií, tak to môže mať fatálne následky. Dlhodobá práca v oblasti výskumu a vývoja môže vyjsť navivoč, vzniknú nenávratné náklady na vývoj, ba dokonca môže to ohroziť aj samotné postavenie podniku na trhu.

„*Autorské právo* je súbor právnych predpisov, ktoré poskytujú autorom, umelcom a ďalším tvorcom ochranu ich literárnych a umeleckých výtvorov, ktoré sú všeobecne označované ako „diela“.<sup>17</sup> „Súvisiace práva“ sú práva, ktoré poskytujú podobné resp. rovnaké práva ako pri autorských právach a niekedy sú viac obmedzené a na kratšiu dobu. Oprávnenými osobami súvisiacich práv sú výkonní umelci (herci, hudobníci) počas svojich predstavení, výrobcovia zvukových záznamov, vysielacie organizácie a ich rozhlasové a televízne programy. Medzi diela, na ktoré sa vzťahuje autorské právo patria: romány, básne, divadelné hry, príručky, noviny, počítačové programy, databázy, filmy, hudobné skladby, choreografie, maľby, kresby, fotografie, sochárstvo, architektúra, reklamy, mapy a technické výkresy.

Ochrana autorského práva a súvisiacich práv sa získava automaticky bez nutnosti registrácie alebo iných formalít. Mnoho krajín poskytuje možnosť registrácie a voľné uloženie diel v národnom systéme. Systém umožňuje ľahšie riešenie sporov o vlastníctve alebo vzniku, prevod práv, finančné transakcie z predaja.

V niektorých krajinách sa vytvárajú spolky, ktoré poskytujú svojim členom výhody správy právnej odbornosti a hospodárnosti v oblasti autorských práv. Tieto spolky sa zaoberajú zberom, správou, vyplácaní honorárov získaných z použitia diela na národnej a medzinárodnej úrovne.

---

<sup>17</sup> WIPO. 2012. *Výmena hodnoty*. Bratislava: Úrad priemyselného vlastníctva Slovenskej republiky, 2012. 92 s. ISBN 978-92-805-2161-0.





evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## Záver

Ako sme uvádzali v úvode, ochrana môže pôsobiť na subjekty negatívne a to tým, že blokuje a brzdí rozvoj. Avšak v tejto problematike by bola zákonná ochrana veľmi potrebná. Ukončenie ochrannej doby tajomstva únikom informácií blokuje vlastníka tajomstva. Vlastník nemá možnosť si vytvoriť priestor na lepšie nápady, myšlienky, brainstorming, nakoľko vzniká vysoké riziko straty a zneužitie obchodného tajomstva. Vzniká tu otázka : „Ako ochrániť majiteľov obchodných tajomstiev bez rizika úniku informácií a straty konkurenčnej výhody?“ „Aké opatrenia by bolo potrebné zaviesť a zakotviť do legislatívy, aby bolo tajomstvo chránené aj po skončení lehoty ochrany po zverejnení informácií?“

## Literatura

- [1] BOLDRIN, M –LEVINE, D. 2008. Againts Intellectual Monopoly. Cambridge University Press, 2008. 306 s. ISBN 9780521127264.
- [2] KELLER, K. L. 2007. Strategické řízení značky. Praha : Grada Publishing, 2007. 795 s. ISBN 978-80-247-1481-3.
- [3] LEŠČIŠIN, M. 2011 . Manažment kvality. Bratislava : EKONÓM, 2011. 262 s. ISBN 978-80-225-3290-7.
- [4] WIPO. 2012. Výmena hodnoty. Bratislava : Úrad priemyselného vlastníctva Slovenskej republiky, 2012. 182 s. ISBN 978-92-805-2161-0.
- [5] WIPO. 2007. Príťažlivý vzhľad. Bratislava : Úrad priemyselného vlastníctva Slovenskej republiky, 2003. 28 s. ISBN 92-805-1414-8.
- [6] eBay žaluje Google. In Trend [online]. 2011, ročník 21, číslo 27 [cit. 02-06-2011]. Dostupne na internete: <<http://ekonomika.etrend.sk/svet/prelomenie-bludneho-patentoveho-kruhu.html>>. ISSN 1335-0684.

## **The need for protection of intangible assets as a tool for ensuring the competitiveness of the company**

### **Abstract**

For owners of intellectual capital would effectively protect their ideas and thoughts on indefinitely. However, many just such an approach inhibit research and development of new ideas, innovations and ideas. Create room for the application of the younger generation who might not know to





evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

contribute with their ideas and comments to a better version already discovered.

Excessive favoring legal, manufacturing, commercial aspects before social aspect may lead in the future to hinder the development of the company.

**Key words:** protection of intangible wealth, intellectual property rights, patents, trade marks, industrial design, copyright

### Kontaktní údaje na autora/autory

Ing. Klaudia Gubová

Katedra manažmentu výroby  
a logistiky

Fakulta podnikového  
manažmentu

Ekonomická univerzita  
v Bratislave

Dolnozemska cesta 1/b

852 35 Bratislava

Slovenská republika

Mobil: +421 907 502 522

Email:

klaudia.gubova@gmail.com

Ing. Marián Smorada, PhD.

Katedra podnikových financií

Fakulta podnikového  
manažmentu

Ekonomická univerzita v  
Bratislave

Dolnozemska cesta 1/b

852 35 Bratislava

Slovenská republika

Email:

marian.smorada@euba.sk

# Local Multiplier

Martina Chalupová

Petr Musil

Michal Šulc

## **Abstract**

The paper focuses on basic framework of a relatively new economic indicator introduced by the British institution „New Economics Foundation, Local Multiplier LM3. Authors introduce the methodology of its calculation and test the lighter version of the tool, LM2, on the data from the College of Polytechnics Jihlava budget.

**Key words:** local multiplier, LM2, regional economics, College of Polytechnics Jihlava

## **Introduction**

Economists who focus on regional economics are often asked to determine the economic benefit, or the economic impact rate of the specific economic entity on the “home region”. Many foreign studies tried to quantify the impact of the higher education institutions on the local economies by calculating their demand for goods and services (see i.e. Florax, 1992, McGregor et al., 2006, or Hermansson et al., 2010). Other analyses focused on the students’ expenditures in the home region (Harris, 1996) or focused selectively on these students who came to study to the specific region from elsewhere (Kelly et al., 2004). There are no such studies in the Czech Republic – analysis focusing on quantification of the economic benefit of a regional college in the specific region was not published yet. It is, of course, more or less because regional colleges have been added to the Czech higher education system in the last decade. One of them, College of Polytechnics Jihlava, has been established in 2004, and it is the only public college in the Region of Vysočina.

This article aims to test relatively new economical indicator, local multiplier called LM3 and its methodology by calculating its lighter version LM2 for the College of Polytechnics Jihlava. It is called “local” as it is for local use, not macroeconomic use, number 3 or 2 indicates how many rounds of spending is being measured. This tool is little researched in the Czech Republic. It has been tested by Trust for Economy a Society in the village of Ostapovice, and particularly by the students of Masaryk University in Brno (Faculty of Social Studies). For example Miloslav Dušek calculated LM3 of two grocery stores within the thesis as well as Michaela Ježková who in her thesis calculated local multiplier of the town Třebíč.

### Theoretical Construct

Justin Sacks (2002), author of the LM3, describes the main purpose of the indicator as a “money tracker”: it should help people track their money, whether they spend it locally or non-locally spent and see the impact of their spending decisions on the local economy. Nadia Joahanisova goes farther in her preface to the Czech translation of *The Money Trail* (2007), LM3 is according to her “an indicator of sustainable development”. Sacks (2002) also explains that the purpose of the tool is not a promotion of self-sufficiency and isolation, neither it should lead to the establishment of the exclusively local economic system. LM3 calculation is more like a path, certain basis for reflection that may allow a decision whether individual/household or a firm/institution wants to spend its finances locally.

The multiplier concept is being commonly related to the British economist John Maynard Keynes. He introduced the Keynesian consumption function which is based on the exogenous consumption and induced consumption (Keynes, 1965). The induced consumption depends on the value of the marginal propensity to consume (MPC) which says, how much do we spent of the unit our additional disposable income on consumption. The multiplier model explains the macroeconomic equilibrium formation in the short run (Sojka, 1999).

In general, the multiplier says what the change of equilibrium output would be, if the economic subjects spend the additional sum of exogenous expenditures (household, firms, government or the rest of world) (Lange, 1943). There are several kinds of expenditure multipliers, derived from the basic macroeconomic identities. The specific multiplier depends on how many sector do we include in the macroeconomic

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

equilibrium model. We recognize 4 sectors, or 4 kinds of aggregate expenditures in the national economy. C – household consumption expenditures, I – gross investments of firms, G – government expenditures on goods and services, NX – net exports (differential of exports and imports). The basic multiplier is derived as follows (Samuelson, Nordhaus, 2009):

In the economy of two sectors (households and firms) we have the following macroeconomic identity:

$$Y = C + I \quad \text{and}$$

$$Y = C_a + mpc \cdot Y + I, \text{ where}$$

$C_a$ ... exogenous (autonomous) consumption – consumption that is not dependent on the value of the disposable income

I... gross investments of firms

Y... equilibrium output (equilibrium income)

Now we derive the equation for equilibrium output:

$$Y - mpc \cdot Y = C_a + I$$

$$Y(1 - mpc) = C_a + I$$

$$Y = (1/1-mpc) \cdot (C_a + I)$$

The fraction  $(1/1-mpc)$  represents the simple expenditure multiplier. The equation above is derived for the static case, where we find the value of the equilibrium output. It can be also derived for the changes of exogenous expenditures and the equilibrium output:

$$\Delta Y - mpc \cdot \Delta Y = \Delta(C_a + I)$$

$$\Delta Y(1 - mpc) = \Delta(C_a + I)$$

$$\Delta Y = (1/1-mpc) \cdot \Delta(C_a + I)$$

For the case of three sectors in the national economy, the expenditure multiplier is a bit different. The third sector, the government, means, that there is a system of taxation and the social system in the economy. There are two different kinds of taxes: income taxes and autonomous taxes (i.e. property taxes). If we want to derive the multiplier in the three sector economy, we have to include these new factors in to the equilibrium output equation (Samuelson, Nordhaus, 2009).

Many authors tried to apply the Keynesian multiplier in the conditions of the specific region – Isles and Cuthbert (1956) were among the first ones. They focused on the economy of Northern Ireland. The British organization New Economics Foundation Organization (NEF) applied the Keynes theory of multiplier as the basement of its argumentation and applied the macroeconomic principles in the microeconomic field. It transformed the conception of regional multiplier to the concept of the local multiplier (LM) (Sacks, 2002).

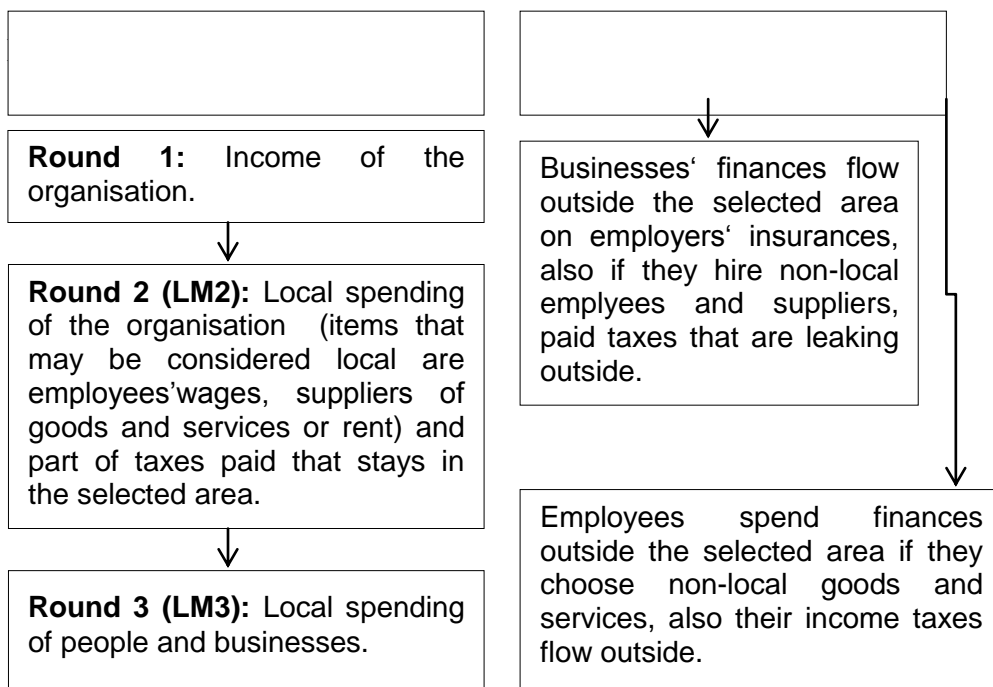
As Joahanisova states in her preface to the Czech publication of *The Money Trail* (2007), an examination of the local multiplier shows to what extent money spent by an organization (or by another economic unit) turns that money around in the region, before it flows somewhere else. She further shows to what extent it serves as a source of income for other local organizations (especially suppliers of goods and services) and local people (Kutáček, 2007). The method is based on the idea that benefits of a certain economical subject towards the local economy can differ significantly according to what extent it spends its incomes locally, and thus it takes from local suppliers and it employs local citizens. The more the spending is local, the higher the multiplier effect.

From the standpoint of the localization concept, it is possible to use the method both for a more objective evaluation of the economical benefit to local companies and to detect through what “holes” the money drains leaks out of the local economy. One of the goals of the local multiplier (henceforth “LM”) is also to empirically demonstrate to what extent everybody can benefit their own community with their own spending. The LM has only the function of an indicator so it cannot be expected to indicate data with complete accuracy, which corresponds to the notion that some data have only relative value. The priority for NEF was, as stated by Sacks (2002), to submit a tool easy enough to maintain for the general public and consequently the authors chose easier procedures to implement the methodology.

### **Methodology for Calculating the Local Multiplier**

The methodology for calculating the LM is taken from the publication *The Money Trail* (2002), which was issued by Trust for Economy and Society (see Fig. 1). The value and accuracy of the local multiplier depends on the number of measured rounds, whose number indicates the digit after the abbreviation of the LM. Important for its determination is an accurate and meaningful border determination of the surveyed place (community

up to region). The goal of the authors was to calculate LM3 for any given organization (the College of Polytechnics located in Jihlava).



**Fig. 1 LM3 Calculation**

Source: Sacks, J. Money trail, 2002, p. 47, own alteration.

The first round concerns an income finding of the surveyed economic unit (firms, households, individuals), while the second round concerns the tracking the journey of the money from the moment it leaves the investigated unit to other subject. If these funds went to local subjects, then they are included into next calculations, while the others are no longer taken into consideration.

The formula for calculating LM2:

$$LM2 = \frac{\text{total income} + \text{local expenditures}}{\text{total income}} \quad (1)$$

The total income here means the income of the investigated subject (found in the first round) and the local expenditures is money which was directed at the local recipients. The double round local multiplier (LM2) is rather suitable for an easy understanding of the companies and its employees regarding their own spending (Kutáček, 2007). For an understanding of the relationships within the local economy, LM3 calculation is necessary, as it includes a broader framework of financial interactions.

To calculate LM3, it is required to find the financial transactions of local recipients of money (i.e., suppliers and employees). Most of the time they are addressed in the form of questionnaires with a request to divide their expenditures into local and non-local. The acquired data is then plugged into the formula for LM3 calculation in this manner:

$$LM3 = \frac{\text{local expenditures} + \text{local expenditures of the respondents}}{\text{local expenditures}} \quad (2)$$

By local expenditures here it is defined as the money paid by the investigated organization to local recipients and the local expenditures of respondents is the money paid by the respondents of the questionnaire which surveys the third round to local recipients.

LM3 value cannot be lower than 1 and cannot be higher than 3. A value of 1 indicates that all the money spent was heading out of the locality. A value of 3 on the other hand means that all the money was spent locally. If for example the value of LM3 equals 2.5, it is possible to state that every crown spent brings to local economy an additional crown and fifty hellers more (Kutáček, 2007).

## Results

In the first step it was necessary to divide expenditures of the College of Polytechnics Jihlava as local (spent in Vysočina Region, divided into districts of Jihlava, Žďár nad Sázavou, Havlíčkův Brod, Pelhřimov and Třebíč) and non-local. Table 1 shows the situation in 2012.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Tab. 1 Expenditures of College of Polytechnics in Jihlava in 2012 (in 1000 CZK)

	Jihlava	Žďár nad S.	Havlíč- kův Brod	Pelhři- mov	Třebíč	Other Regions
Suppliers	7 144	152	291	794	974	22 187
Students	5 002	1 121	1 009	989	576	1 762
Employees	53 029	1 706	2 766	1 037	3 904	14 231
Other exp.	273					

Source: Internal data, College of Polytechnics Jihlava

Items of the budget, that were not included in measurement, represented internal financial transfers (16 127 000 CZK). Shared taxes (8 812 000 CZK) and depreciation (9 855 000 CZK) were also excluded from the calculation.

Total expenditures of the College of Polytechnics Jihlava (CPJ) that are spent in Vysočina Region is 80 767 000 CZK, outside the region there were 38 179 000 CZK spent. Total revenues in 2012 were 148 799 000 CZK.

$$LM2 = 229\,566\,000 / 148\,799\,000 \text{ CZK} = 1.54$$

The result shows that every crown spent by CPJ brings to local economy an additional 54 hellers. It can be assumed that the value of LM3 would be even higher. Of course, it is just an indicator, offering a general insight. Even though, to calculate it properly, it is necessary to really understand where the money

## Conclusion

Calculation of LM2 might be useful for organisations that want a quick insight into their employment and sourcing practices. It is not as accurate as LM3, but it is a satisfactory option if a firm/organisation wants to concentrate on own spending decisions. It is self understanding that the chosen area affects potential size of the local multiplier (the smaller the area, the lower potential LM score). It demonstrates local money flows, but the main question should remain: are people in region doing better because of the presence of the firm/organisation? Answering this question would require different approach, most of all qualitative

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

research. To demonstrate the real influence on local development there should be a range of social, economic and environmental indicators presented. The main counterargument is that LM concentrates solely on money spending.

## References:

- [1] DOŠEK, M. *Lokální multiplikátor jako indikátor lokalizace: případová studie obchodních subjektů ve vymezené oblasti Litoměřicka*. 2006. Brno Diplomová práce, Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií, Katedra environmentálních studií.
- [2] FLORAX, R. (1992). *The University: A Regional Booster?* Aldershot, Avebury, 1992.
- [3] HARRIS, R. (1997), *The Impact of the University of Portsmouth on the Local Economy*. Urban Studies, vol. 34, pp. 605-626, 1997, ISSN: 0042-0980
- [4] HERMANSSON, K., LISENKOVA, K., MCGREGOR, P. G a SWALES, K. *The Expenditure Impacts of London-based Individual HEIs and their Students on the Economy of England: Homogeneity or Heterogeneity?* Strathclyde Discussion Papers in Economics, 10-30, 2010, ISSN: 0308-518X
- [5] ISLES K. S., CUTHBERT N., *An economic survey of Northern Ireland*, H.M.S. O., Belfast, 1956, ISBN: 083717970X
- [6] JEŽKOVÁ, M. *Lokální multiplikátor 3: lokalizace jako prvek udržitelného rozvoje*. 2008. Brno Diplomová práce, Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií, Katedra environmentálních studií.
- [7] JOHANISOVÁ, N. *Kde peníze jsou služebním, nikoliv pánem: Výpravy za ekonomikou přátelskou přírodě a člověku*, 1.vyd. Nakl. Stehlík, 2008, ISBN: 9788086913056.
- [8] KELLY, U., McNICOL, I & McLELLAN, D. *The Impact of the University of Strathclyde on the economy of Scotland and the City of Glasgow*. Glasgow, University of Strathclyde, 2004, ISSN 0308-518X
- [9] KEYNES, J. M. *Obecná teorie zaměstnanosti, úroku a peněz*. Vyd. 1. Praha: Nakl. Československé akademie věd, 1963, ISBN 29.50.
- [10] KUTÁČEK, S., *Penězům na stopě*. Trast pro ekonomiku a společnost, Brno, 2007, ISBN 978-80-254-1690-7.
- [11] LANGE, O., *The Theory of the Multiplier*, Econometrica, Vol. 11, July -October 1943, pp. 227-245, ISSN: 0012-9682.
- [12] MCGREGOR, P., SWALES, K & McLELLAN, D. *The Overall Impact of Higher Education Institutions on Regions: A Critical Review, in Final Report of the HERE Network*. 2006, Retrieved from [www:  
http://ewds.strath.ac.uk/impact/Background/StageOneNetworks.aspx](http://ewds.strath.ac.uk/impact/Background/StageOneNetworks.aspx).
- [13] SACKS, J. *The money trail. Measuring your impact on the local economy using LM3*. New Economics Foundation and The Countryside Agency, London 2002, ISBN: 1 899407 60 X



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- [14] SAMUELSON, P. A., NORDHAUS, W. D. Economics. 19th ed., McGraw-Hill 2009, 800 p. ISBN 9780071263832.
- [15] SOJKA, M. Dějiny ekonomických teorií. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova, 2000. 298 s. ISBN 80-7184-991-X

### Contact information

Ing. Martina Chalupová, College of Polytechnics Jihlava, Dept. of Finance and Management, [martina.chalupova@vspj.cz](mailto:martina.chalupova@vspj.cz)

Ing. Petr Musil, PhD., College of Polytechnics Jihlava, Dept. of Finance and Management, [petr.musil@vspj.cz](mailto:petr.musil@vspj.cz)

Ing. Michal Šulc, College of Polytechnics Jihlava, Finance Dept., [michal.sulc@vspj.cz](mailto:michal.sulc@vspj.cz)



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# Analýza sociálních podmínek a podnikatelského prostředí v obcích vybraných mikroregionů

Jánský Jaroslav

## Abstrakt

V příspěvku je navržen metodický postup hodnocení sociálních podmínek a podnikatelského prostředí v obcích mikroregionů ČR. Metodický postup hodnocení zahrnuje hodnocení sociálních podmínek a podnikatelského prostředí a rovněž ekonomické výkonnosti. K metodickému hodnocení jsou použity následující indikátory, a to počet uchazečů o zaměstnání, počet ekonomicky aktivních obyvatel, míra nezaměstnanosti. Dále pak počet podnikatelských subjektů a z nich živnostníků přepočtených na 100 obyvatel, příjmy rozpočtu obcí a zadluženost obcí přepočtené na obyvatele.

Metodický přístup k hodnocení sociálních podmínek a podnikatelského prostředí poskytuje základní postupové kroky pro analýzu disparit v této důležité ekonomické a sociální oblasti mezi jednotlivými obcemi a také eventuálně i mezi regiony ČR.

**Klíčová slova:** mikroregion, disparity obcí v mikroregionech, indikátory kvality života

## Úvod

Regionální rozvoj je ovlivněn nejrůznějšími činiteli, které ovlivňují kvalitu života. K nejdůležitějším patří rozvoj podnikatelských aktivit v příslušném regionu a jeho ekonomického potenciálu, rozvoj lidského potenciálu spojeného se zvyšováním zaměstnanosti apod. Všechny uvedené faktory pak ve svém důsledku ovlivňují kvalitu života v daném regionu.

Strategie regionálního rozvoje České republiky pro léta 2007 až 2013 považuje za jeden z hlavních cílů omezování nerovnováhy mezi regiony v oblasti ekonomické, sociální a environmentální. Strategie regionálního

rozvoje České republiky respektuje cíle regionální politiky Evropské unie. Východiskem stanovení vhodných nástrojů, jejichž uplatňování může vést ke zmírnění regionálních disparit, je důsledná analýza kvality života v jednotlivých regionech a odhalení faktorů, které vznik regionálních disparit ovlivňují (Hampl, 2007).

V příspěvku jsou analyzovány aktuální sociální podmínky a podnikatelské prostředí v obcích vybraných mikroregionů. Uvedený analytický přístup a dosažené výsledky lze využít pro hodnocení dalších obcí a mikroregionů v České republice.

## Cíl a použité postupy

Cílem příspěvku je analýza sociálních podmínek a podnikatelského prostředí v obcích mikroregionů Běleč a Lučina včetně komparace ukazatelů analyzujících vybrané indikátory sociálního a podnikatelského prostředí vybraných mikroregionů.

V oblasti sociálních faktorů je věnována pozornost ukazatelům počtu uchazečů o zaměstnání, ekonomicky aktivního obyvatelstva a míry nezaměstnanosti. Analyzovány jsou obce v následujících mikroregionech Běleč (Plzeňský kraj, okres Klatovy) a Lučina (Plzeňský kraj, okres Tachov).

Systém vybraných indikátorů v sociální oblasti lze charakterizovat:

- uchazeči o zaměstnání – počet evidovaných nezaměstnaných na místním úřadu práce. Obce jsou utříděny od nejnižšího počtu evidovaných uchazečů (pozitivní jev) o zaměstnání po nejvyšší počet úředně evidovaných nezaměstnaných osob (negativní jev)
- počet ekonomicky aktivních obyvatel (EAO) – obce jsou utříděny od nejvyššího počtu EAO (pozitivní jev) po nejnižší počet EAO (negativní jev)
- míra nezaměstnanosti – obce jsou utříděny od nejnižší míry nezaměstnanosti (pozitivní jev) po nejvyšší míru nezaměstnanosti (negativní jev)

Podnikatelské prostředí v obcích vybraných mikroregionů je hodnoceno pomocí indikátorů, a to podíl podnikatelských subjektů na 1000 obyvatel a podíl živnostníků na 100 obyvatel. Následně je provedena komparace jednotlivých obcí a mikroregionů.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Všechny ukazatele jsou analyzovány v časové řadě od roku 2001 do roku 2008. Podklady pro zpracování analýzy byly čerpány z elektronických databází Aris, poskytující informace o účetních výkazech a rozpočtech územních samosprávných celků a dále z veřejné databáze Českého statistického úřadu poskytujícího údaje o počtu obyvatel územních samosprávných celků analyzovaného mikroregionu.

### Výsledky a diskuze

V této části příspěvku je provedena analýza a komparace sociálního a podnikatelského prostředí. Analýza vychází z výše uvedených ukazatelů, které rovněž posuzují kvalitu života v obcích mikroregionů Běleč a Lučina.

V rámci analýzy sociálních faktorů jsou vyhodnocovány ukazatele počtu uchazečů o zaměstnání, počet ekonomicky aktivních obyvatel, které indikují vývoj míry nezaměstnanosti v příslušných obcích vybraných mikroregionů. Výsledné hodnoty jsou uvedeny v tabulce 1 a 2 pro jednotlivé obce mikroregionů Běleč a Lučina.

Tab. 1 Průměrné hodnoty ukazatelů zaměstnanosti v regionu Běleč za období 2001-2008

Obec	Počet uchazečů o zaměstnání v %	Ekonomicky aktivní obyvatelstvo v %	Míra nezaměstnanosti v %	Výsledné pořadí
Červené Poříčí	2,22	48,89	4,80	3
Dolany	3,52	47,14	7,10	12
Chocomyšl	2,75	47,19	5,70	7
Chudenice	2,72	61,90	3,90	2
Ježovy	3,14	49,43	6,40	7
Kaničky	4,85	54,63	8,50	12
Křenice	5,71	45,71	13,60	16
Mezihoří	2,29	44,00	4,90	6
Němčice	1,49	59,70	3,50	1
Poleň	2,50	43,33	5,80	10
Švihov	4,32	43,53	10,20	15



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Úboč	2,52	50,66	5,00	<b>5</b>
Únějovice	3,64	48,18	7,60	<b>12</b>
Biřkov	1,30	45,45	3,20	<b>3</b>
Vřeskovice	2,41	43,10	5,50	<b>9</b>
Všepadly	4,76	50,79	7,80	<b>11</b>
<b>Průměr</b>	<b>3,13</b>	<b>48,98</b>	<b>6,47</b>	<b>x</b>

Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

Tab. 2 Průměrné hodnoty ukazatelů zaměstnanosti v regionu Běleč za období 2001-2008

Obec	Počet uchazečů o zaměstnání v %	Ekonomicky aktivní obyvatelstvo v %	Míra nezaměstnanosti v %	Výsledné pořadí
Brod nad Tichou	7,39	54,78	13,30	<b>9</b>
Broumov	7,14	46,83	15,80	<b>15</b>
Ctiboř	4,76	54,17	8,80	<b>4</b>
Částkov	3,70	53,09	6,80	<b>1</b>
Dlouhý Újezd	3,50	46,18	7,30	<b>5</b>
Halže	5,44	52,88	10,30	<b>5</b>
Chodský Újezd	6,27	51,70	12,10	<b>10</b>
Kočov	7,35	51,47	14,30	<b>12</b>
Lesná	7,82	51,10	15,10	<b>14</b>
Lom u Tachova	3,48	52,24	6,80	<b>3</b>
Milíře	4,28	39,57	10,80	<b>11</b>
Obora	7,92	50,50	16,40	<b>16</b>
Studánka	4,09	49,04	8,40	<b>7</b>
Tachov	3,95	55,51	7,10	<b>1</b>
Tisová	7,00	48,15	14,60	<b>13</b>
Zadní Chodov	6,05	53,02	11,10	<b>8</b>
<b>Průměr</b>	<b>5,63</b>	<b>50,64</b>	<b>11,19</b>	<b>x</b>

Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

Obce mikroregionu Běleč, jak ukazuje tab.1, dosahují průměrných hodnot počtu ukazatelů uchazečů o zaměstnání 3,13%, ekonomicky aktivního obyvatelstva 48,98% a míry nezaměstnanosti 6,47%. Z jednotlivých hodnot je patrné, že nejlepší pozici zastává obec

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Němčice, která má nejvyšší míru ekonomicky aktivního obyvatelstva při nejnižší míře nezaměstnanosti. Naopak nejhorší stav je v obci Křenice, kde je míra nezaměstnanosti překračuje 13% a tato úroveň nezaměstnanosti je ojedinělá v obcích mikroregionu. Mikroregion Lučina (uvedeno v tab. 2) vykazuje poměrně rozdílné průměrné hodnoty: 5,63% počtu uchazečů o zaměstnání, 50,64% ekonomicky aktivního obyvatelstva při průměrné míře nezaměstnanosti 11,19%. V tomto mikroregionu přesahuje desetiprocentní hodnotu míry nezaměstnanosti v deseti obcích, což dokazuje poměrně vážnou situaci na trhu práce v sledovaném mikroregionu. Nejsložitější je situace v obci Obora, jejíž míra nezaměstnanosti překračuje 16%. Nejlepší stav je naopak v obci Částkov, kdy míra nezaměstnanosti dosahuje 6,8%. Ve srovnání obou mikroregionů si tedy nejlépe stojí mikroregion Běleč s nízkou mírou nezaměstnanosti ve většině obcí, naopak mikroregion Lučina ve většině obcí přesáhl 10%.

Analýza dalšího významného faktoru – podnikatelského prostředí v obcích mikroregionů byla zaměřena na vývoj počtů podnikatelských subjektů přepočtených na 100 obyvatel, což uvádí tab. 3 a 4.

Tab. 3 Komparace počtu a podílu podnikatelských subjektů v obcích mikroregionu Běleč

Obec	Podnikatelské subjekty celkem	- z toho živnostníci celkem	Podíl podnikatelských subjektů na 100 obyvatel	Podíl živnostníků na 100 obyvatel	Výsledné pořadí
Biřkov	25	18	18,52	13,33	14
Červené	49	39	21,59	17,18	8
Dolany	52	39	6,80	5,10	16
Chocom	31	19	21,09	12,93	12
Chudeni	155	125	22,14	17,86	6
Ježovy	55	31	24,23	13,66	7
Kaničky	10	7	28,57	20,00	3
Křenice	57	37	32,57	21,14	1
Mezihoří	21	13	31,34	19,40	3
Němčice	39	29	32,50	24,17	1
Poleň	61	46	21,94	16,55	9
Švihov	409	268	25,80	16,91	5
Úboč	26	12	23,64	10,91	11



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

### INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Únějovic	16	9	20,78	11,69	<b>15</b>
Vřeskovi	53	43	18,28	14,83	<b>12</b>
Všepadly	14	8	22,22	12,70	<b>10</b>
<b>Průměr</b>	<b>67,06</b>	<b>46,44</b>	<b>23,25</b>	<b>15,52</b>	<b>-</b>

Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracován

Tab. 4 Komparace počtu a podílu podnikatelských subjektů v obcích mikroregionu Lučina

Obec	Podnikatelské subjekty celkem	- z toho živnostníci celkem	Podíl podnikatelských subjektů na 100 obyvatel	Podíl živnostníků na 100 obyvatel	Výsledné pořadí
Brod nad	40	32	17,39	13,91	<b>12</b>
Broumov	49	39	38,89	30,95	<b>2</b>
Ctiboř	74	54	22,02	16,07	<b>9</b>
Částkov	100	64	30,86	19,75	<b>4</b>
Dlouhý	115	66	36,62	21,02	<b>3</b>
Halže	180	127	19,59	13,82	<b>13</b>
Chodský	151	106	19,71	13,84	<b>11</b>
Kočov	41	24	20,10	11,76	<b>13</b>
Lesná	121	93	24,25	18,64	<b>6</b>
Lom u	64	44	15,92	10,95	<b>16</b>
Milíře	38	26	20,32	13,90	<b>10</b>
Obora	45	32	44,55	31,68	<b>1</b>
Studánka	95	71	22,84	17,07	<b>8</b>
Tachov	3271	2126	25,99	16,89	<b>7</b>
Tisová	94	60	19,34	12,35	<b>15</b>
Zadní	88	50	31,32	17,79	<b>5</b>
<b>Průměr</b>	<b>285,38</b>	<b>188,38</b>	<b>25,61</b>	<b>17,52</b>	<b>-</b>

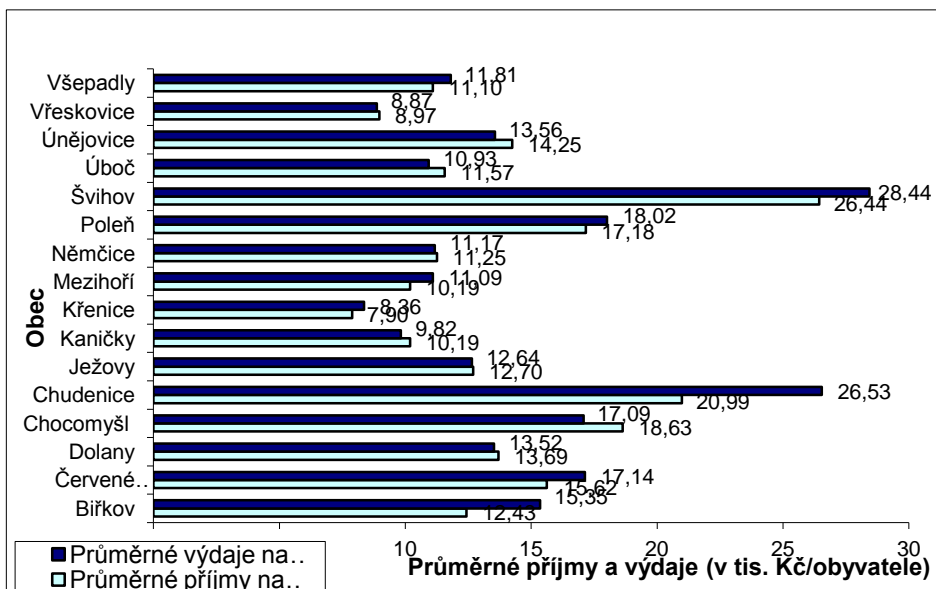
Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

Při komparaci ukazatelů podnikatelského odvětví mikroregionu Běleč dosahuje průměrných hodnot podnikatelských subjektů 67,06, podnikatelských subjektů na 1000 obyvatel 23,25. Mikroregion Lučina vykazuje z hodnocení stejných ukazatelů vyšší průměrné hodnoty, neboť se zde nachází vyšší absolutní počty podnikatelských subjektů a živnostníků.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

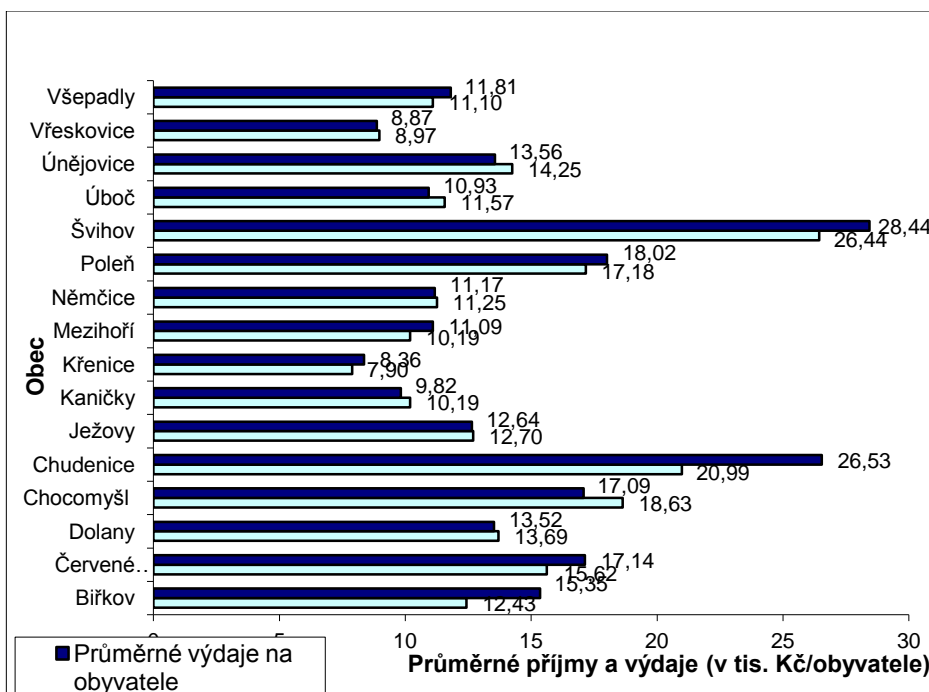
Ukazatel průměrných příjmů a výdajů za analyzované období v obcích mikroregionů Běleč a Lučina v přepočtu na obyvatele ukazují obrázky 1 a 2.

Z hlediska komparace zadluženosti mezi obcemi mikroregionu Běleč vykazovaly v průměru nejhorší výsledky obce Chudonice, Švihov a Chocomyšl. Zadluženost v přepočtu na jednoho obyvatele v jednotlivých obcích mikroregionu je také značně rozdílná, přičemž průměrná zadluženost dosahuje výše 4725,- Kč.



Obr. 1 Průměrné příjmy a výdaje v obcích mikroregionu Běleč za období 2001 – 2008

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



Obr.2 Průměrné příjmy a výdaje v obcích mikroregionu Lučina za období 2001 – 2008

Zadluženost v přepočtu na jednoho obyvatele v jednotlivých obcích mikroregionu Lučina je rovněž rozdílná, přičemž průměrná zadluženost dosahuje výše 2153,- Kč, což je nejnižší zadluženost v rámci analyzovaných mikroregionů

### **Celkové vyhodnocení sociálních rozdílů vybraných mikroregionů**

Celkové vyhodnocení provedené analýzy sociálního a podnikatelského prostředí na úrovni vybraných mikroregionů Běleč a Lučina je uvedeno v tabulce 5. Výsledky celkového hodnocení sociálních podmínek a podnikatelského prostředí ve dvou vybraných mikroregionech v celkovém pořadí ukazují, že mikroregion Běleč stojí na prvním místě při hodnocení indikátorů sociálních podmínek, na druhém místě je mikroregion Lučina a toto pořadí je při hodnocení podnikatelského prostředí opačné.

Celkové vyhodnocení sociálních podmínek a podnikatelského prostředí umožní v jednotlivých obcích analyzovaných mikroregionů komparovat



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

konkrétní pozici obce s průměrem mikroregionu a následně i meziregionální komparaci.

Tab. 5 Souhrnné vyhodnocení sociálních podmínek a podnikatelského prostředí vybraných mikroregionů

Hodnocení sociálních podmínek				Pořadí
Mikroregion	Počet uchazečů o zaměstnání v %	Ekonomicky aktivní obyvatelstvo v %	Míra nezaměstnanosti v %	
Běleč	3,13	48,98	6,47	1
Lučina	5,63	50,64	11,19	2
Hodnocení podnikatelského prostředí				Pořadí
Mikroregion	Podíl podnikatelských subjektů na 1000 obyvatel	Podíl živnostníků na 1000 obyvatel		
Běleč	23,25	15,52		2
Lučina	25,61	17,52		1

## Závěr

Výsledky analýzy sociálních faktorů a komparace zpracovaných průměrných hodnot zvolených indikátorů ve vybraných mikroregionech a jejich jednotlivých obcích v časovém vývoji 2001 – 2008 poskytují základní výchozí a také aktuální měřítko pro analýzu rozdílů v této důležité sociální oblasti a při hodnocení pracovního prostředí.

Pořadí obcí v mikroregionech vyjadřuje již syntézu úrovně zvolených indikátorů u daného faktoru, např. u syntézy sociálních podmínek z indikátorů – míra nezaměstnanosti v %, ekonomicky aktivní obyvatelstvo v % a počet uchazečů o zaměstnání v %, a posléze u podnikatelského prostředí z indikátorů – podíl podnikatelských subjektů a z toho podíl živnostníků.

Výsledky analýz přinášejí relevantní podklady pro využití v objektivním posouzení rozdílů ve vývoji v regionech obecně a zejména také pro použití při řízení regionálního rozvoje v podmínkách vyšších regionálních celků – především krajů.

## Literatura

DUFEK, J., MINAŘÍK, B.: Analýza indikátorů pro hodnocení cílů realizace strategie regionálního rozvoje v České republice. 1. vyd. Brno: MZLU, 2009, 119 s. ISBN: 978-80-7375-366-5

HAMPL, M.: Regionální diferenciace současného socioekonomického vývoje v České republice. Sociologický časopis/Czech Sociological Review, 2007, Vol. 43, No. 5.889-910

HRABÁNKOVÁ, M., BOHÁČKOVÁ, I.: Conditions of sustainable development in the Czech republic in compliance with the recommendation of the European commission.

Agricultural Economics - Czech, 2009, 55: p. 156–160

JÁNSKÝ, J., SOMERLÍKOVÁ, K.: Analýza disparit sociálních podmínek v regionech ČR. Sborník příspěvků z mezinárodní konference Firma a konkurenční prostředí. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2010. s. 204-209. ISBN 978-80-7375-385-6.

Kolektiv autorů: Úvod do regionálních věd a veřejné správy. Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., Plzeň 2004. ISBN 80-86473-80-5

Krajské ročenky České republiky 2001-2008

## The Analysis of social conditions and the business environment in selected municipalities of micro-regions

### **Abstract**

In this paper is proposed methodology for evaluating social conditions and business environment in municipalities of micro-regions of the Czech Republic. Methodological evaluation process includes an assessment of social conditions and business environment as well as economic performance. The methodological evaluation is based on the following indicators such as the number of job applicants, the number of economically active population, the rate of unemployment; furthermore, the number of enterprises and number of traders from them converted to



#### INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

100 inhabitants, budget revenues of municipalities and municipal debt converted per capita.

Methodological approach to the evaluation of social conditions and business environment provides the basic procedural steps for analyzing disparities in this important economic and social field among municipalities and possibly among regions of the Czech Republic, too.

**Key words:** micro-region, indicators of employment, business environment, comparison of micro-regions, quality of life

#### **Kontaktní údaje na autora**

Doc. Ing. Jaroslav Jánský, CSc., Katedra ekonomických studií, Vysoká škola polytechnická Jihlava, [jansky@vspj.cz](mailto:jansky@vspj.cz)



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# Výzkum lokalizace investic do obnovitelných zdrojů energie v Kraji Vysočina a některé aspekty jejich konkurenceschopnosti

Petr Jiříček

## **Abstrakt**

Příspěvek je zaměřen na regionální výzkum s cílem lokalizace investic do obnovitelných zdrojů energie v Kraji Vysočina. Jednotlivé obnovitelné zdroje energie budou zkoumány v rozdělení na zdroje využívající solární energie, vodní energie, větrné energie, geotermální energie a energie biomasy s ohledem na některé aspekty jejich technické podmínky, uvozující jejich konkurenceschopnost. Investice budou lokalizovány na základě výrobců jednotlivých typů energie dle číselníku NACE. Součástí příspěvku je mapa investic do obnovitelných zdrojů s lokalizací ve zkoumaném regionu.

**Klíčová slova:** investice, vodní energie, větrná energie, energie biomasy, solární energie, geotermální energie, tepelná čerpadla, Kraj Vysočina, konkurenceschopnost obnovitelných zdrojů energie

## **Úvod**

Obnovitelné zdroje energie (dále též OZE) jsou ze své fyzikální podstaty nevyčerpatelné přírodní zdroje, jež doprovází lidstvo během celé jeho existence. Patří k nim veškeré energetické zdroje, jež nejsou založeny na využívání fosilních paliv a jaderné energie. Rozhodující složku energetické bilance lidstva vždy tvořila, tvoří a v blízké budoucnosti budou tvořit přírodní neobnovitelné zdroje, čerpané z planety. Otázka využívání obnovitelných zdrojů energie je natolik v současné době kontraverzní a zajímavá, že stojí za to se jí věnovat.

Investice do obnovitelných zdrojů energie jsou z ekonomického hlediska nyní neefektivní, jsou v podstatě zatím nekonkurenceschopné, i když v posledních letech vlivem rozšíření tohoto podnikatelského oboru došlo k snížení investičních nákladů. Je však skutečností, že se využívá různých forem netržní podpory, které narušují konkurenční prostředí a

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

jsou mnohdy zdrojem nezaslouženého profitu (viz fotovoltaické elektrárny). Posuzujeme-li však klasické primární zdroje z hlediska externích nákladů na např. dekarbonizaci a pokud přijmeme filozofii zamezování úniku uhlíku do atmosféry, jistě budou již nyní vypadat výpočty jinak, i když se uvádí [1], že externí náklady na výrobu elektřiny jsou nízké (v přepočtu cca 20-50 hal/kWh). Další do výpočtu nekalkulovanou otázkou je faktor energetické bezpečnosti, který uvažovaný z hlediska předběžné opatrnosti by rovněž jistě pozměnil nazírání na ekonomické propočty efektivnosti investic do OZE i úspor energie. Zde opět proti principu předběžné opatrnosti, běžného ve finančním sektoru se uvádí námitka nízké pravděpodobnosti stavu velkého energetického rizika. Není však úkolem tohoto příspěvku věnovat se detailně problémům kvantifikace externalit v energetice ani environmentálním problémům, nýbrž problematice rozvoji obnovitelných zdrojů v Kraji Vysočina a základnímu výzkumu lokalizace investic do OZE v regionu s ohledem na budoucí posuzování rozvoje tohoto energetického segmentu a jeho konkurenceschopnost.

Cílem příspěvku je tedy provést rekapitulaci z provedeného základního výzkumu v oblasti regionální ekonomiky týkající se investic do obnovitelných zdrojů energie a zjistit rozsah provedených investic. V příspěvku budou rovněž stručně podány charakteristiky jednotlivých obnovitelných zdrojů energie s podstatnými technicko-ekonomickými parametry pro tyto investice, jež uvozují předpoklady pro jejich konkurenceschopnost a které jsou v současné době podrobovány mnohé kritice, přičemž odborná i laická veřejnost má na ně kontraverzní pohled.

### Materiál a metody

V odborné literatuře panuje poměrně široká shoda na struktuře klasifikace obnovitelných energetických zdrojů. V příspěvku se budu proto držet již převažujícího dělení [2], jež vyjadřuje hledisko původu jednotlivého energetického zdroje dle hledisek české i evropské legislativy. Jedná se o následující členění:

- solární energie
- větrná energie
- vodní energie
- geotermální energie
- energie biomasy



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Na základě analýzy číselníku NACE a odborné firemní databáze ALBERTINA, instalované na VŠPJ, byly vybrány skupiny firem s určením číselného kódu v jednotlivých segmentech, působících v podnikatelských aktivitách týkajících se jednotlivých obnovitelných zdrojů energie, jež jsou definovány podle české i evropské legislativy. Metodicky NACE je akronym (z názvu "Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés Européennes") pro statistickou klasifikaci ekonomických činností, kterou používá Evropská unie od roku 1970. Číselník NACE vytváří rámec pro statistická data o činnostech v mnoha ekonomických oblastech (ve výrobě, přehledech zaměstnanosti, v národních účtech). Statistiky, které vzniknou za použití klasifikace NACE, lze srovnávat v celé Evropské unii, a používání NACE je povinné pro všechny členské státy Evropské unie [3].

Z těchto firem byly vybrány ty, jež mají uvedenu podnikatelskou činnost zaměřenou na provoz investic do obnovitelných zdrojů energie.

**Tab. 1 Segmentace obnovitelných zdrojů energie**

<i>Druh OZE</i>	<i>Číselné kódy NACE</i>	<i>Druh podnikání</i>
subsegment sluneční energie	351000	výroba elektřiny
subsegment vodní energie	429100	výstavba vodních děl
subsegment větrné energie	271000	výroba elektrických generátorů
subsegment geotermální energie	353010	výroba tepla
subsegment energie biomasy	380000 350000	úprava odpadů výroba a rozvod plynu

**Zdroj:** vlastní zpracování dle číselníku NACE

Regionální výzkum lokalizace investic do obnovitelných zdrojů energie byl z metodických důvodů rozčleněn na původní územně-správní administrativní jednotky – tj. okresy Jihlava, Třebíč, Žďár nad Sázavou, Havlíčkův Brod a Pelhřimov, zde uváděná mapa zahrnuje celý region.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



V Š P  
J  
Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## Výsledky a diskuse

### Solární energie

Solární energie patří mezi nevyčerpatelné energetické zdroje. Její využití nemá žádné negativní dopady na životní prostředí. Množství využitelné energie závisí na klimatických podmínkách jednotlivých částí zemského povrchu. Výhodou je, že její využití není odvislé na nadmořské výšce, ale stoupá v oblastech s delším denním osvětlením. Disponibilní solární energie, jež dopadá na 1 metr čtvereční plochy, se pohybuje v rozmezí 800-1 250 kWh. Co se týče časového rozložení během roku, v podstatě až 75 % energie dopadá od dubna do října a zbytek 25 % energie v zimních měsících [1]. V České republice jsou průměrné podmínky pro využití energie ze slunečního záření, projevuje se zde však poměrně silné kolísání v období jaro/léto a podzim/zima. Z geografického hlediska je příznivější situace v nížinách (Polabí, Haná, Podyjí), kraj Vysočina patří z tohoto pohledu mezi podprůměrné oblasti.

Solární kolektory přeměňují sluneční záření na teplo. Aktivní systémy získávají tepelnou energii pomocí kapalinových či vakuových (plochých, trubicových) kolektorů. Pasivní systémy využívají přeměnu světla v tepelnou energii v rámci stavebně-technického řešení budov (princip skleníku). Fotovoltaické systémy přeměňují sluneční energii na elektrický proud. Solární články fotoelektrických zdrojů využívají jak přímé, tak difúzní světlo a to až s 20% účinností. Nevýhodou jsou však stále vysoké investiční náklady, i když vlivem technického pokroku, např. využívání nanotechnologie, dochází k zlepšování účinnosti a tím i návratnosti investice. Problematické je rovněž využití těchto zdrojů v zimě, kdy intenzita slunečního svitu je několikanásobně menší než v létě. Fotovoltaické články jsou buď povrchové volně stojící či architektonické – v rámci fasády domů (Japonsko, USA, EU). To má výhodu, že se uspoří jinak vynakládané výdaje na klasickou fasádu či okna [4].

### Větrná energie

Energie větru se nyní využívá zejména k výrobě elektrické energie pomocí větrných elektráren. Hlavní podmínkou je stálost a rychlost proudění v dané lokalitě a určitém směru. Při výrobě nevznikají žádné škodlivé emise, existují však jiné vedlejší nepříjemné vlivy. Rychlost větru závisí i na místních podmínkách, na tvaru zemského terénu, vzdálenosti od moře, mění se s nadmořskou výškou i denní dobou. V některých

lokality tak vzniká převládající typ proudění (úbočí hor, přímořské oblasti, údolí apod.).

Větrné motory přeměňují kinetickou energii větru na mechanickou energii na hřídeli rotoru. Odporový princip – vítr se opírá do lopatek, která mu klade odpor a vzniklá síla je přenášena na rotor. Na tomto principu pracují větrný mlýn, plachetní větrné kolo (účinnost kolem 30 %) a *Savoniův motor* (účinnost 23 %). Vztlakový princip – vítr obtéká lopatku s profilem podobným letecké vrtuli a vzniká vztlaková síla termodynamického proudění jež uvádí do pohybu rotor. Na tomto principu pracuje vrtule (účinnost až 45 %) a *Darrieův motor* (účinnost až 38 %). V současné době lze u moderních motorů využít energii větru od rychlosti 3 m/s. Roční využití větrné energie není příliš vysoké, v nadprůměrných oblastech se uvádí cca 2 000 hodin/rok, v průměrných oblastech cca 1 200 hod/rok. V České republice možnosti využití jsou ovšem omezené, vhodné lokality jsou většinou ve vyšších nadmořských výškách, což vytváří dobré podmínky pro instalaci větrných elektráren v regionu Vysočiny.

### Vodní energie

Voda je nositelem tepelné, kinetické a chemické energie, pro výrobu elektrické energie má v současnosti největší význam přeměna z kinetické energie. Kinetická energie vody se mění na mechanickou energii ve vodním kole či turbíně. Účinnost transformace energie obecně závisí na průtoku vody a výškovém gradientu v místě přeměny. Podle technického řešení systému přeměny vodní energie dělíme vodní elektrárny na přehradní, jezové, derivační a přečerpávací. V České republice jsou možnosti v oblasti velkých vodních elektráren již z hlediska technického i krajinného prakticky vyčerpány, i když není vyloučena výstavba v jednotlivých případech (severní Morava). Malé vodní elektrárny mají výkon zhruba do 10 MW. Jsou umísťované na malých vodních tocích bez stavby přehradní nádrže. Nevýhodou jsou velké investiční náklady, vzniklé vedle instalace technického zařízení i úpravou vodních toků. Návrhnost investice se pohybuje mezi 12-15 lety. V České republice existuje v tomto segmentu poměrně velká disponibilní kapacita – využitelný potenciál je asi 1 500 GWh/rok a potenciální výkon se udává cca 512 MW, což se týká i regionu Vysočiny. Tento potenciál však omezují protipovodňová opatření a nedobrá stav říčních koryt a vodních děl, tj. náhonů, jezů a zdymadel [1].



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



V Š P  
J  
Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## Geotermální energie

Teplota v nitru Země je velkým zdrojem energie, teplota stoupá zhruba o cca 3 °C na každých 100 metrů směrem do zemského jádra. Hustota energie je většinou malá, takže není ekonomické ji využívat - až na některé oblasti, kde je geotermální energie přístupnější a lze ji zde lokálně využít. V ČR jsou v dostupných hloubkách pouze zdroje geotermální vody o nízké teplotě (cca 35 °C), což je málo vhodné k průmyslovému využití a výrobě elektrické energie – výhodné je použít systém tepelného čerpadla, kdy i tato nízká hustota tepelné energie zemské kůry postačuje k ekonomickému využití k vytápění budov.

V případě tepelných čerpadel jde o princip přečerpání tepelné energie z nižší hladiny na vyšší hladinu při použití vnější energie (systém chladničky). Umožňuje se tak využít nízkoteplotních zdrojů energie těsně pod zemským povrchem k přímému vytápění, zejména podlahovému, kde maximální teplota tepelného média dosahuje 35 °C. Zdrojem energie může být půda pod domem, povrchová či podzemní voda nebo geotermální pramen či vzduch. U tepelného čerpadla je důležitý tzv. topný faktor, jež udává poměr tepelného výkonu čerpadla ku příkonu vnější (elektrické) energie. Jeho velikost závisí na gradientu vstupní a výstupní teploty, fyzikálně-chemických vlastnostech chladiva a technických parametrech tepelného čerpadla.

## Energie biomasy

Biomasa je organická hmota rostlinného nebo živočišného původu. Je získávána jako odpad ze zemědělské a průmyslové činnosti či jako komunální odpad, může být však i výsledkem záměrné výrobní činnosti v zemědělství či lesnictví. Biomasa může sloužit buď k výrobě tepelné energie formou jejího spalování (dřevo, dřevní odpad, sláma, byliny) či může být zpracována na tzv. fytopalivo s větší energetickou účinností (brikety, bioplyn, etanol, bionafta) nebo přímo přeměňována v elektrickou energii či tepelnou energii odpadního tepla.

Biomasu lze pro výrobu energie či přípravu paliv zpracovávat:

- suchou cestou - přímé spalování či zplyňování na bioplyn,
- mokrou cestou – fermentací (výroba etanolu) či anaerobním vyhníváním s výrobou bioplynu.



## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Využívání tohoto typu obnovitelného energetického zdroje lze považovat za perspektivní v celé České republice. Výroba bionafty či etanolu jako paliva je přínosná pro oblast dopravy, ostatní formy energetické přeměny jsou důležité zejména z lokálního hlediska pro vytápění a částečně i výrobu elektřiny. Rovněž vzhledem k velké rozloze zemědělské a lesní půdy, s ohledem na omezenost výroby potravin, jsou u nás dobré předpoklady pro výrobu biopaliva či bioplynu. Předpokládá se rovněž využití v kombinaci se zdrojem elektrického proudu, přímo ve spalovacích kotlích pro výrobu tepla, formou bioelektrárny pomocí spalování ve fluidních kotlech s parní turbínou, využití v kogeneračních jednotkách (spalovací mikroturbína) pro výrobu elektřiny a tepla a v trigeneračních jednotkách (výstupem je elektřina a teplo resp. chlad). Další kogenerační zařízení využívají zplyňování biomasy či biopaliva (rostlinného oleje).

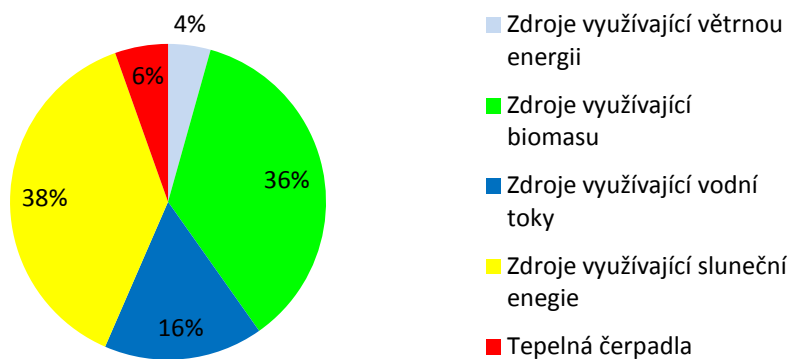
### **Databáze investic do obnovitelných zdrojů energie**

Zjištěný soubor investic do obnovitelných zdrojů energie obsahuje abecedně seřazenou databázi investic do obnovitelných zdrojů energie, lokalizovaných dle GPS a je doplněn mapovou částí.

Databáze je vytvořena ve struktuře:

1. IČO a název subjektu
2. Právní forma provozovatele
3. Okres a adresa (sídlo) firmy
4. Kontakty (mail, telefon)
5. Zdroj (subsegment) OZE
6. Charakter investice
7. Lokalizace investice dle GPS
8. Rok uvedení do provozu (rok vzniku)

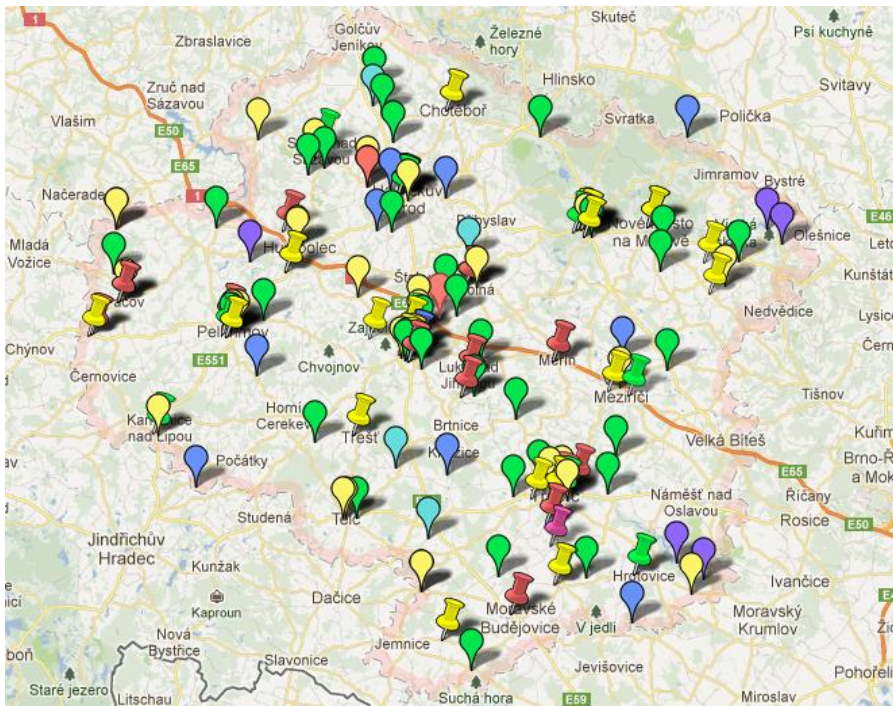
## CELKOVÁ STRUKTURA INVESTIC DO OZE - KRAJ VYSOČINA



Obr. 1 Struktura investic do OZE v Kraji Vysočina

Zdroj: vlastní zpracování

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



**Obr. 2 Mapa investic do OZE v Kraji Vysočina**

Zdroj: vlastní zpracování

### Legenda:

Provozovatelé investic do OZE	Zprostředkovatelé investic
Kogenerační jednotky	Kogenerační jednotky
Vodní elektrárny	Vodní elektrárny
Sluneční a fotovoltaické panely	Sluneční a fotovoltaické panely
Větrné elektrárny	Větrné elektrárny
Biomasa	Biomasa
Tepelná čerpadla	Tepelná čerpadla
Malé vodní elektrárny	Malé vodní elektrárny

**Obr. 3 Legenda**

## Závěr

Dle mého názoru využívání solární energie jako nízkoenergetického, bezuhlíkového autonomního zdroje má před v delším horizontu před sebou vlivem technologického pokroku (např. nejnověji technologie kvantových bodů až z 80% účinností přeměny) v energetickém portfoliu velmi dobrou perspektivu. Nově se zkoušejí (Izrael) tzv. balonové solární elektrárny, kde jsou fotočlánky umístěny na lanem fixovaném balónu sférického tvaru, jež umožňuje ve stanovené výšce výhodně absorbovat sluneční energii. Bohužel, v České republice došlo vlivem lobbystických skupin k zneužití fotovoltaiky, kdy zřejmě záměrně špatné nastavení výkupních cen a smluvních podmínek vedlo k záborům kvalitní zemědělské půdy a neúměrnému boomu fotovoltaických elektráren, jež jsou přes pokles investičních nákladů nekonkurenceschopné a provozovatelné pouze za silných dotací ze strany státu a neúměrně zvyšují cenu energie spotřebitelům, čímž způsobují klesající konkurenceschopnost průmyslových odvětví. Fotovoltaické panely se v zemích s obdobnými přírodními podmínkami jako na Vysočině, uplatňují jako malá zařízení na veřejných budovách a rodinných domech pro vlastní spotřebu energie, kde dotace nezpůsobí zvýšení cen elektrické energie. Z výsledků výzkumu plyne, že fotovoltaické elektrárny převažují v podílu výrobců energie do obnovitelných zdrojů - podíl 38 %.

Poměrně významného rozšíření došlo na Vysočině jako tradičního zemědělského kraje, využití biomasy formou bioplynových stanic. Mají tu výhodu, že sdružují více variant využití obnovitelných zdrojů včetně odpadových surovin i využití je multispektrální, což se odráží v druhém největším 36% podílu investic do obnovitelných zdrojů v regionu.

Co se týče malých vodních elektráren, přes příhodné podmínky je jejich rozšíření na Vysočině ve srovnání s fotovoltaickými elektrárnami poměrně malé (16% podíl) a důvodem jsou zejména vysoké investiční i poté provozní náklady (zejména spojené s údržbou) a rovněž nižší dotovaná cena ve srovnání s fotovoltaikou.

Větrné elektrárny dosáhly nevelkého uplatnění, přestože podmínky ve srovnání s ostatními obnovitelnými zdroji jsou relativně na Vysočině výhodné – podíl na investicích dosáhl početně 4 %, což je ovlivněno i investiční náročností těchto zařízení. Důvody jsou rovněž estetického charakteru, neboť tyto elektrárny nezpůsobují závažné externality; problémem může být snížení stability přenosové sítě. Charakterem by to měly být rovněž spíše autonomní zdroje energie pro vlastní spotřebu.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



V Š P  
J  
Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## Literatura

- [1] Kadrnožka, J. *Energie a globální oteplování*, 1. vydání, Brno: VUTIUM, nakladatelství VUT v Brně, 2006, ISBN 80-214-2919-4, str. 153
- [2] Skupina ČEZ [online]. 2013 [Cit 2013-04-04], *Energie z obnovitelných zdrojů*. Dostupné z <http://www.cez.cz/cs/vyroba-elektriny/obnovitelne-zdroje.html>
- [3] Český statistický úřad [online]. 2013 [cit. 2013-3-28]. Sdělení Českého statistického úřadu ze dne 18. září 2007 o zavedení Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE). Dostupný z WWW: [http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace\\_ekonomickych\\_cinnosti\\_%28cz\\_nace%29](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_%28cz_nace%29)
- [4] British Petroleum Company [online]. [Cit 2013-04-04], Annual Report 2011. Dostupné z [http://www.bp.com/assets/bp\\_internet/globalbp/globalbp\\_uk\\_english/set\\_branch/STAGING/common\\_assets/bpin2011/downloads/BP\\_Annual\\_Report\\_and\\_Form\\_20F\\_2011.pdf](http://www.bp.com/assets/bp_internet/globalbp/globalbp_uk_english/set_branch/STAGING/common_assets/bpin2011/downloads/BP_Annual_Report_and_Form_20F_2011.pdf)

## Research of Localization of Investments into Renewable Energy Sources in the Vysočina Region and Some Aspects of their Competitiveness

### Abstract

The paper focuses on a regional research with the aim of localizing investments into renewable energy sources in the Vysočina Region. Individual renewable energy sources will be examined in the classification into sources using solar energy, water energy, wind energy, geothermal energy and biomass energy with the view of some aspects and technological conditions that influence their competitiveness. Investments will be localized according to producers of individual energy sources using NACE classification. As part of the paper we present a map of investment into renewable sources with localization in the examined region.

**Key words:** investment, water energy, wind energy, biomass energy, solar energy, geothermal energy, thermal pumps, the Vysočina Region, competitiveness of renewable energy sources



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## Kontaktní údaje na autora

Petr Jiříček  
Vysoká škola polytechnická Jihlava  
Tolstého 16, 58601 Jihlava, Czech Republic  
Tel: +420 567 141 216  
Email: [jiricek@vspj.cz](mailto:jiricek@vspj.cz)

# Pojem konkurence a uplatňování konkurence ve veřejném sektoru

Zdeněk Kadlec

## **Anotace:**

Příspěvek se zabývá stručným vymezením obsahu pojmu „konkurence“, jeho podstatou. Jako východiska si všímá konkurenčních vztahů v přírodě. Dále popisuje konkurenci jako hospodářskou soutěž a zabývá se pojmy „dokonalá konkurence“ a „nedokonalá konkurence“. Pohlíží na konkurenci jako na významný faktor rozvoje, ale naznačuje, že existují i jiné cesty do budoucnosti opřené o spolupráci, podporu a solidaritu. Všímá si vztahu mezi vnímáním konkurence a základní politickou orientací. Zamýšlí se nad otázkou, do jaké míry je možné a účelné vystavovat jedince konkurenčním tlakům a do jaké míry naopak jedinec potřebuje jistotu a podporu. Hodnotí možnosti uplatňování konkurenčních vztahů ve veřejném sektoru a na několika případech demonsturuje jejich problematickou aplikaci ve veřejné sféře.

**Klíčová slova:** Konkurence; hospodářská soutěž; konkurence ve veřejném sektoru; veřejné služby; služby obecného hospodářského zájmu.

## **Úvod**

V tomto článku se zabývám bližším určením významu pojmu „konkurence“, a to jak z obecného hlediska (rivalita), tak ve smyslu soupeření o důležité zdroje v přírodě, soupeření o zdroje, vliv a jiné výhody ve společnosti a také v hospodářské oblasti (hospodářská



## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

soutěž). Hlavním cílem příspěvku však je především přiblížit fungování konkurenčních vztahů ve veřejném sektoru, podkrýt podstatu jejich působení a vyvolat diskuzi, kdy je uplatnění soupeření přínosné a tedy žádoucí, kdy naopak konkurence vede k neefektivnímu využívání zdrojů, ke zbytečnému plýtvání a k bránění kooperaci resp. spolupráci.

### 1. Pojem „konkurence“ a jeho obsah

Pojem „konkurence“ pochází z latinského slova *concurrere* – „vést spolu“, „běžet spolu“. Význam slova se však od svého původu odchýlil a v některých polohách je až protikladným. Co tedy pojem konkurence vlastně představuje?

Konkurencí může být rivalita, tedy soutěžení o moc, úspěch nebo náklonnost. To je obecný význam tohoto slova. V konkrétnějším, užším chápání může jít o hospodářskou soutěž (soutěž mezi podnikateli), ale také např. o tzv. kompetici, tedy soutěž živých tvorů o vzácné zdroje. Pojem užívají také právníci, a to pro pojmenování existence odlišného stanoviska soudce k odůvodnění přijatého rozhodnutí či ve slovním spojení „konkurence trestných činů“ pro situace, kdy na stejný právní případ je možné použít více než jednu právní normu.

Kvalita a síla konkurence je jedním z hlavních faktorů, které ovlivňují rozvoj. To platí v rovině hospodářské, ale i obecně společenské.

### 2. Konkurence v přírodě kolem nás

Vztahy silně konkurenční povahy můžeme sledovat v přírodě. Jeden živý organismus se snaží získat výhodu na úkor jiného, jinak sám oslabí nebo dokonce zahyne. Totéž, co platí pro jednotlivé organismy, platí i pro jejich celé druhy. Konkurence tedy může být chápána jako interakce mezi dvěma (a více) organismy (nebo druhy), při kterých činnost jednoho organismu nebo druhu potlačuje natalitu nebo růst druhého organismu (nebo druhu), případně zvyšuje jeho mortalitu.

Pojem konkurence s sebou nese celou řadu souvisejících pojmů, je dále upřesňován a kategorizován. Tak např. jako asymetrická konkurence je označován rivalitní vztah dvou organismů, kdy jeden je mnohem více znevýhodněn. Exploatační konkurence je stavem, při kterém příčinou zásadních nepříznivých vlivů na organismus je snížení úrovně zdrojů jiným, konkurenčním organismem. Jako vzájemný antagonismus je pak označováno vzájemné silně negativní ovlivňování dvou druhů (tedy mezidruhová konkurence nebo vzájemné predátorství).

### 3. Konkurence jako hospodářská soutěž

Pro konkurenci chápanou ve významu hospodářské soutěže jsou popisovány dvě základní formy - konkurence dokonalá a nedokonalá.

Dokonalá konkurence je jen teoretickým modelem trhu, ve kterém současně platí všechny následující předpoklady:

- a) Existuje velký počet kupujících a prodávajících, z nichž žádný nemůže ovlivnit cenu nebo velikost výstupu odvětví.
- b) Produkce odvětví je homogenní.
- c) Neexistují bariéry vstupu do odvětví a výstupu z něj.
- d) Neexistují patenty, ochranné a obchodní známky, individuální podmínky nebo práva, která by zvýhodňovala jeden prodávající subjekt v prodeji daného typu nebo skupiny zboží před ostatními.
- e) Všichni prodávající a kupující mají dokonalé informace o cenách a množstvích zboží směňovaných na trhu.
- f) Firmy maximalizují zisk, spotřebitelé maximalizují užitek.

Tyto předpoklady jsou tak silné, že tento model v realitě neexistuje. Slouží však pro základní pochopení fungování trhu a odvíjejí se z něj další tržní modely.

Firma v podmínkách dokonalé konkurence rozhoduje pouze o velikosti výstupu, výše ceny produkovaného statku jí je dána exogenně (je v pozici tzv. price taker - toho, který musí jeho cenu přijmout, viz také

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

pojem Pull production). V případě dokonalé konkurence dochází na trhu k symetrickým informacím všech účastníků trhu, tj. spotřebitelů a firem, k efektivní alokaci zdrojů neboli maximálnímu uspokojení mezi prodáváním/nakupovaným množstvím a cenou.

Dokonalá konkurence v praxi neexistuje. Jako příklad, který se mu pravděpodobně nejvíce blíží, může sloužit obchodování s hojně prodáváním a velmi srovnatelným resp. standardizovaným zbožím, např. s počítačovými komponenty, kdy „dokonalé“ informace o cenách suplují mimo jiné servery resp. portály srovnávající ceny.

V dokonalé konkurenci jsou jednotlivé subjekty na straně nabídky (ať už výrobci nebo distributoři) prakticky zaměnitelní, tedy je pro ně téměř jedno, od kterého z nich si zákazník daný produkt koupí (může se rozhodovat i podle kritérií, které s kvalitami výrobku nesouvisí). Z toho důvodu je objem nabídky určen pouze objemem poptávky. Dojde-li k saturaci daného zboží, na nabízející subjekty v převisu nabídky, kteří prodali nejméně, dopadne zákon alokace trhu.

Model dokonalé konkurence je v mnohém zavádějící. V okamžiku, kdy podnikatel přijde na trh s novým produktem, po jistý čas realizuje „monopolní“ zisky, protože nikdo z jeho konkurentů nemá nic srovnatelného. Právě tyto zisky jsou ale důvodem, proč je pro ostatní potenciálně vysoce lukrativním jeho příkladu následovat. Pokud tento hráč na trhu nepřijde záhy s dalším vylepšením svého produktu, konkurence jej dohání a jeho monopolní zisk mizí, až se opět ustálí v „rovnovážném stavu“ dokonalé konkurence.

Tento příklad ukazuje, že odvětví, ve kterém by trvale panovala dokonalá konkurence, by se stalo dokonale neměnným, nikdy by v něm nedošlo k žádnému zlepšení. Naopak monopol (nebo spíše exkluzivita či konkurenční výhoda jednoho hráče na trhu nad ostatními) je tím, co pobízí ostatní hráče, aby jej dohnali, nabídli srovnatelné nebo lepší zboží nebo služby, a tím posunuli nabídku a zlepšili celkový užitek hodnotu pro zákazníky, kteří ze stavu tohoto prostředí v důsledku nejvíce těží.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Existuje několik prostředků, jak se podnikatelský subjekt může bránit dokonalé konkurenci – kromě zmíněných patentů je to například uzavíráním individuálních smluv přímo s dodavateli na exkluzivní prodej (exkluzivní odběr, zpracování, logistiku, reselling atd.), a to v globálním měřítku nebo v měřítku omezeném určitým regionem. Nepřímo mohou výrobci např. různého spotřebního zboží proti dokonalé konkurenci „bojovat“ výrobou vlastních doplňků a příslušenství, pasující pouze do jejich produktů; snahy zvyšovat povědomí o vlastní značce, pečovat o své zákazníky atd., ale tyto činnosti již souvisejí více s marketingovými strategiemi té které firmy.

Nedokonalá konkurence je stavem na trhu, kdy je porušena aspoň jedna z následujících podmínek:

- a) Dokonalé šíření informace (všichni spotřebitelé i výrobci mají všechny údaje, které potřebují, a mají informace o všech dostupných technologiích, o cenách konkurenčního výrobku atd.).
- b) Homogenita výrobku (tedy výrobky jsou stejné nebo aspoň natolik podobné, že se nedá určit, který z nich je kvalitnější).
- c) Velký počet výrobců na trhu.
- d) Nulové náklady na vstup/výstup z odvětví.

Příklady nedokonalé konkurence spatřujeme v běžném životě na každém kroku. Nedokonalá konkurence nastává například v monopolistické konkurenci, kde je nedodržena alespoň podmínka homogenity výrobku. V situaci monopolu i oligopolu není přinejmenším splněna podmínka velkého počtu výrobců na trhu.

V nedokonalém konkurenčním prostředí mohou být např. prováděny zásahy do cen. Nedokonalost je dána tím, že výrobce dokáže ovlivnit cenu výrobku na trhu zboží a služeb, nebo tím, že firma dokáže ovlivnit cenu práce na trhu práce. Nedokonalá konkurence vzniká také např. uplatňováním cenové přírážky. V reálném prostředí tvoří firmy cenu výrobku pomocí cenové přírážky. Je to pro ně snazší, než tvořit cenu na základě ekonomické teorie, která tvrdí, že optimální cena je tam, kde se mezní příjem z dodatečně vyrobené jednotky statku rovná nule. V

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

reálném prostředí se setkáváme také s nedokonalými trhy. Hlavní překážkou dokonalé konkurence je dokonalé šíření informace. Bez ní by ovšem nebylo možné podnikatelské objevování, ani by bez ní neexistoval ekonomický zisk. Nejbližší dokonalým trhům jsou trhy zemědělských komodit (pšenice, ječmen, ...). Na nedokonalých trzích může dojít za určitých dalších okolností k cenové diskriminaci.

Při nedokonalé konkurenci dochází k určité nerovnováze na trhu, kdy se křivka individuální poptávky nebo nabídky vychýlí od svého rovnovážného bodu a dochází k neefektivní alokaci zdrojů. Mezi hlavní příčiny vzniku nedokonalé konkurence patří vývoj nákladových podmínek. Úspory z rozsahu výroby zapříčiňují, že průměrné náklady na jednotku produkce s růstem výroby klesají. Dalšími příčinami jsou bariéry konkurence, tedy právní restrikce ve formě ochranných známek, patentů, copyrightu apod., anebo diferenciací produktu, kdy se výrobce snaží co nejvíce odlišit od své konkurence.

### 4. Co je protikladem konkurence?

Zamysleme se nyní nad otázkou, co je opakem konkurence. Odpověď není jednoduchá ani jednoznačná.

Pro oblast hospodářskou to může být princip chování monopolu. Jedná se zpravidla o jediného výrobce, který určuje cenu produkce. Neexistence substitutů a naopak existence silných bariér znamenají výluční postavení na trhu. Čím větší je monopolní síla, tím menší je cenová elasticita, neboli čím větší má monopol moc, tím je obtížnější srazit cenu níž. Spotřebitel se musí smířit s tím, co je nabízeno, i když jsou ceny předražené. Nemá jinou volbu. Avšak i monopol, chce-li své postavení udržet po delší dobu, musí znát a průběžně ověřovat potřeby svých spotřebitelů a jejich ochotu zaplatit za výrobky.

Protiklady konkurence v širším, obecnějším smyslu, zejména pak při chápání v rovině společenské, mohou být pojmy spolupráce, dělba činností (dělba práce), vzájemná podpora a pomoc, kooperace, symbióza, pospolitost, dokonce i pojem solidarita. Příklady pozitivního



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

ovlivňování a harmonické koexistence můžeme nalézt i v přírodě, ve které ale jinak výrazně převažují vztahy konkurenční povahy.

Konkurence jistě je nejsilnějším motorem rozvoje. To však neplatí bez výhrad. Podle mého mínění platí pro rivalitu stejné vyjádření, které často používáme ve spojení s ohněm – „dobrý sluha, špatný pán“. Konkurence může skutečně stimulovat jednotlivce i různě definovaná skupiny lidí, podnikatelské subjekty, veřejnoprávní korporace a jiné „osoby“ k prudkému, pozitivnímu rozvoji, může je však také svádět na scesti, rozvoj zpomalovat, zastavovat nebo je i vracet hluboko zpět.

Pohlédneme do daleké minulosti. Čím získal člověk v průběhu svého vývoje, jako jeden druh náležející do živočišné říše, své výsadní postavení? Nyní se vědomě (v zájmu objasnění mého postoje) pokusím o značné zjednodušení. Na progresi předků člověka a později i člověka samotného se nepochybně podílela nutnost překonávat nepříznivé životní podmínky vyplývající ze silně konkurenčních tlaků tehdejšího prostředí. Jenže za úspěchem druhu je také schopnost jeho jednotlivých příslušníků vzájemně se podporovat, pomáhat si, chránit slabší jedince. Hledejme v tom poučení i pro náš dnešní život, pro naši současnou společnost. Klíčem ke stimulaci dalšího pozitivního vývoje společnosti je podle mého názoru neustálé hledání a nastavování vhodných relací mezi konkurencí a solidaritou, mezi vztahy rivality a vztahy vzájemné spolupráce.

## **5. Souvislost vnímání konkurence a základního politického názoru**

Troufám si předpokládat, že existuje určitá korelace mezi vnímáním konkurence a základním politickým názorem. Jedinec, který konkurenci vnímá jako stimulaci rozvoje, jako příležitost dosáhnout úspěchu, který se konkurence nebojí, bude pravděpodobně zastávat pravicovější politické názory, bude více orientován na otázky svobody (a doufejme také odpovědnosti) jednotlivce, bude více individualistickým. Naopak ten, kdo vnímá konkurenci jako zdroj potenciálního problému, jako ohrožení,

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

nejistotu, bude pravděpodobně ve svých politických názorech levicovějším, více kolektivistickým, orientovaným spíše na otázky solidarity a sociálních jistot. Protože my lidé si často utváříme své názory podle své vlastní situace, tedy silně subjektivně, může první vnímání patřit více úspěšným lidem s vyšší sebedůvěrou a druhé lidem, kteří tolik úspěšnými nejsou nebo si tolik nevěří. Jistě to ale neplatí vždy a pro každého. Záleží také na tom, jak má ten který jedinec vyvinutý smysl pro reflexi situace (schopností, vlastností, životních podmínek, ...) ostatních, zda a do jaké míry si dokáže utvářet své názory (včetně politických) na základě jiných podnětů, než těch, které vycházejí z jeho osobní situace, osobní zkušenosti.

Podle mého mínění platí, že pro úspěšný rozvoj společnosti je třeba hledat rovnováhu mezi konkurenčními tlaky na jednotlivce na straně jedné a jeho jistotami na straně druhé. Nejde přitom jen o kvalitativní rovnováhu, tedy o to, zda jedinec musí o své „místo na slunci“ více bojovat (a má příležitost dostat se velmi vysoko, anebo naopak může propadnout do zcela neuspokojivé úrovně), nebo zda má zajištěnu poměrně silnou jistotu stability svého postavení (své situace) bez silné vazby na jeho osobní úspěch či dokonce na jeho osobní aktivitu. Jde také o rovnováhu kvalitativní. Ta spočívá v tom, že konkurenčním vztahům jsou vystavováni ti jedinci (ty skupiny), kteří jsou schopni se s nimi vyrovnávat, a v těch oblastech, které jsou pro konkurenci vhodné, naopak jistota je společenským systémem nabízena jen tam, kde zbytečně nepodvazuje aktivitu jedinců nebo jejich skupin.

Jsem přesvědčen, že při řízení celých států a jiných veřejnoprávních korporací (včetně regionů, obcí) stále ještě neumíme efektivně rozlišovat mezi těmi jedinci v určitých situacích, které je možné silněji vystavovat konkurenčnímu prostředí, a mezi těmi jedinci v určitých situacích, kterým by společnost měla v daném ohledu nabízet jistotu, solidaritu, pomoc. Je to citlivé rozlišování mezi těmi, kteří chtějí, a těmi, kteří nechtějí, mezi těmi, kteří mohou, a těmi, kteří objektivně nemohou. Rozlišování mezi těmi, kteří mají, a těmi, kteří nemají, nepostačuje a samo o sobě k pozitivnímu vývoji nevede.



## 6. Konkurence a veřejný sektor - kdy je soutěž žádoucí a kdy je na škodu?

Zkusme si formulovat několik základních pravidel, resp. myšlenek. Kdy je konkurence v oblasti zajišťování veřejných služeb žádoucí, kdy je naopak na škodu?

Podle mého názoru by mělo být základní rozlišení takové, že tam, kde je dostatečně rozvinuté tržní prostředí (kde je dostatečná konkurence a mohou probíhat procesy tržní samoregulace), by veřejný sektor působit neměl. To ani přímo (přímým výkonem a organizováním výkonu veřejných služeb), ani nepřímo (finanční podporou poskytovatelů nebo spotřebitelů veřejných služeb). Narušuje to hospodářskou soutěž, odčerpává to zbytečně velkou část veřejných prostředků (veřejný sektor obecně není schopen zajistit stejnou službu nebo produkt stejně efektivně, jako lépe motivovaný sektor soukromý).

Prostor pro působení veřejného sektoru je naopak tam, kde dostatečná konkurence není, neexistuje dostatečně rozvinuté tržní prostředí (kvůli objektivním důvodům nebo vlivem dlouhodobé tradice), kde nejsou podmínky pro tržní samoregulaci. Jde o situace, kdy jsou služby poskytovány v obecném resp. ve veřejném zájmu (v zájmu veřejnosti) a specifickým znakem těchto služeb je fakt, že pokud by nebyly finančně podporovány veřejnými subjekty, nebyly by poskytovány na trhu vůbec nebo by byly poskytovány v podstatně nižší kvalitě či v nedostatečném rozsahu. Opodstatněnost věcné nebo finanční podpory služeb obecného zájmu ze strany veřejných subjektů vychází z tržního selhání v oblasti nabídky těchto služeb – jde např. o mnohé činnosti ve zdravotnictví, silniční hospodářství, o mnohé sociální služby, o širokopásmovou infrastrukturu, odpadové a vodní hospodářství, veřejnoprávní vysílání, přepravu cestujících na méně vytížených, avšak pro obsluhu území potřebných linkách apod.

Veřejný sektor by měl působit ve prospěch těch veřejných statků a služeb, které není možné individualizovat. Dále by si veřejný sektor měl zachovat výhradně pro sebe takové činnosti, jejichž výstupy není konečný spotřebitel schopen dostatečně kontrolovat z hlediska rozsahu a

zejména kvality poskytnuté služby, anebo v případech, kdy by byl konečný spotřebitel motivován stejně jako případný privátní poskytovatel činnosti a byl by tím ohrožen samotný cíl činnosti (typicky to platí pro kontrolní a ověřovací činnosti).

Konkurence ve veřejném sektoru by měla být připuštěna jen tam, kde soutěž vede ke zvyšování kvality, nikoliv pouze k většímu tlaku na zajištění vyššího financování.

## **7. Zajišťování veřejných služeb veřejnoprávními subjekty, konkurence vnější a vnitřní**

Kvalita služeb zajišťovaných či přímo poskytovaných veřejným sektorem nemůže být vynucena trhem v rámci konkurenčních vztahů. Vliv konečného spotřebitele, adresáta veřejné služby je omezený a nepřímý. Proto je třeba zajistit dohled náhradním způsobem.

Kvalita i další parametry poskytování těchto služeb by měly být zajištěny veřejnoprávním subjektem, který služby financuje. Základem je řádné vymezení obsahu služby a také rozsahu (i územního), ve kterém je poskytování služeb požadováno. Financující veřejnoprávní subjekt by měl vystupovat v roli objednatele služby (nenechávat tuto roli na poskytovateli samotném, protože pak je výkon činnosti korigován většinou ve prospěch poskytovatele a jeho zaměstnanců a neslouží v plné míře veřejnosti), měl by tedy definovat přesně, co požaduje, pro koho (definice cílové skupiny), za jakých podmínek, dále by měl zajistit kontrolu věcného plnění i kontrolu finanční, dále i hodnocení a alespoň základní řízení kvality.

Pokud má veřejnoprávní subjekt ve svém územním obvodu potřebu zajišťovat nebo poskytovat službu prostřednictvím několika organizačních jednotek (např. v několika organizacích či střediscích), pak musí nutně uvažovat více o spolupráci, specializaci a dělbě práce a kooperaci, než o využívání konkurenčních vztahů. Vnitřní konkurence (uvnitř jednoho veřejnoprávního subjektu a v okruhu jeho zájmu a odpovědnosti) je spíše nežádoucím jevem. Krátkodobě sice může

pomoci k lepší kvalitě výstupů, dlouhodoběji ale směřuje k neefektivnímu využívání zdrojů.

Naopak vnější konkurence, tedy konkurenční vztahy vůči poskytovatelům obdobných služeb mimo územní obvod financujícího veřejnoprávního subjektu, možná teoreticky je. I v tomto případě však existují zcela zásadní omezení – většinou jde o služby, které nejsou plně financovány z plateb klientů nebo z jiných externích zdrojů (např. platby od zdravotních pojišťoven) a tak rozšiřování služeb mimo územní obvod financujícího veřejnoprávního subjektu a jejich využívání klienty přicházejícími zvenčí zvyšuje náklady.

Pro poskytování služeb obecného hospodářského zájmu jsou již nyní v České republice k dispozici příslušné právní předpisy transponované z Evropské unie. Principy právní úpravy jsou v tomto případě rozumné. Podle nich mají být takové veřejné služby mimo jiné prováděny a financovány transparentním způsobem a bez překryvů do služeb, pro které existuje dostatečně rozvinuté konkurenční prostředí. Právní úprava je ale relativně nová a není dosud dostatečně využívána. Potřebné dokumenty jsou zveřejněny např. na těchto stránkách:

<http://www.uohs.cz/cs/verejna-podpora/sluzby-obecneho-hospodarskeho-zajmu.html>.

## **8. Některé příklady veřejných služeb a hodnocení způsobu jejich řešení z pohledu uplatňování konkurenčních vztahů**

### **a) Stanice technické kontroly a stanice měření emisí**

Jde o naprosto nevhodné činnosti pro svěřením soukromému sektoru a uplatnění konkurenčního prostředí (značný počet STK a SME bez určení konkrétní, např. územní příslušnosti, tedy se svobodou volby poskytovatele zákazníkem). Dochází v masívní míře k obcházení předpisů, ke zmírňování dopadů kontrolní činnosti na konečné spotřebitele služby. Zájem konečného spotřebitele je v podstatě obdobný jako zájem poskytovatele – dosáhnout formálně úspěšného naplnění služby za co nejnižších nákladů. V současné situaci již neexistuje cesta

zpět směrem k ponechání výkonu činností v rámci veřejného sektoru. Cesta ke zmírnění nepříznivých důsledků spočívá ve zpřísnění pravidel a v systémových opatřeních znesnadňujících jejich nedodržování (nejpodstatnější by bylo určení příslušnosti konkrétního vozidla ke konkrétnímu, velmi úzkému okruhu poskytovatelů – omezení svobodné volby poskytovatele) a v důslednějších a četnějších kontrolách poskytovatelů.

b) Konkurence mezi školami, boj o žáka (studenta)

Dřívější konkurence mezi žáky a studenty byla postupně nahrazena kvůli společenskému vývoji, kvůli převažující platbě na žáka (studenta) a kvůli převisu nabídky nad poptávkou konkurencí mezi školami „o žáka/studenta“ (tedy o peníze do rozpočtu školy). To vede k prudkému snížení úrovně vzdělávání ve všech stupních. Cesta k nápravě vede přes optimalizaci kapacit jednotlivých škol (snížení kapacit natolik, aby žáci a studenti museli opět o místo na škole soutěžit v silně konkurenčním prostředí) a přes objektivizované srovnávací metody hodnotící jednoznačným způsobem kvalitu poskytované veřejné služby, tedy vzdělávacího (výchovně-vzdělávacího) procesu každé jednotlivé školy.

c) Zdravotní pojišťovny, financování zdravotnictví v České republice

V systému zdravotních pojišťoven došlo v České republice k nevhodnému smísení veřejného a soukromého sektoru bez dostatečného vymezení dělících rovin. Všechny existující zdravotní pojišťovny řeší problematiku financování zákonné, pro klienty zdravotnických zařízení nárokové péče, současně mají právo řešit komerční připojištění, tedy péči nenárokovou. Dosud nebyla stanovena přesně definovaná hranice mezi zákonnou, tedy nárokovou a nenárokovou péčí. Prostředky vybrané na povinném zdravotním pojištění (obdoba daně) jsou zčásti používány i na komerční účely – reklamu a propagaci, resp. řešení otázek konkurenčního boje mezi zdravotními pojišťovnami. Řešení situace je nyní již velmi obtížné. Systém měl být

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

podle mého mínění založen tak, že by existovala jedna všeobecná veřejná (veřejností kontrolovaná, státní) instituce (pojišťovna) na financování (pojištění) základní (nárokové) péče (a neměla být v oblasti základní péče připuštěna žádná konkurence pojišťoven). Naopak, pro péči nenárokovou (nadstandardy nejen v oblasti ubytovacího servisu, nýbrž i v oblasti zdravotní péče – šetrnější, modernější, ale nákladnější vyšetřovací a léčebné metody atd.) mělo být vytvořeno silně konkurenční prostředí soukromoprávních subjektů (bez možnosti účasti veřejné instituce v této oblasti). To však předpokládá nutnost předem učinit velmi citlivé politické a odborné rozhodnutí (a průběžně jej aktualizovat), tedy co patří do zákonné, nárokové péče a co do ní již nepatří.

### d) Veřejnoprávní a soukromoprávní sdělovací prostředky

Je naprosto neúčelné, aby existovaly veřejnoprávní sdělovací prostředky financované z veřejných zdrojů (poplatky – obdoba daně, státní rozpočet) a vysílaly v programové skladbě obdobné soukromoprávním médiím, když je dostatečně rozvinuté konkurenční prostředí. Pokud stát veřejnoprávní sdělovací prostředky potřebuje, pak by tyto primárně neměly být zaměřeny na sledovanost, ale měly by lépe naplňovat veřejnoprávní funkce (sdělování důležitých informací týkajících se fungování veřejné správy, naučné resp. vzdělávací programy, pořady zaměřené na prevenci negativních společenských jevů atd.). Pokud stát takové funkce naplňovat nepotřebuje (nepotřebuje např. podporovat zdravý životní styl, přispívat k prevenci proti kouření, alkoholismu, gamblerství, zneužívání drog, šířit osvětu v oblasti finanční gramotnosti, přispívat k bezpečnosti osob a majetku, ...), pak není důvod k existenci drahých veřejnoprávních médií vůbec.

### e) Konkurence mezi krajskými nemocnicemi versus specializace a dělba práce

Mezi jednotlivými poskytovateli veřejných služeb u téhož zřizovatele (např. u nemocnic v rámci jednoho kraje) je konkurence nežádoucí, ale naopak je žádoucí koordinace, spolupráce, kooperace, specializace a

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

dělba práce. Pro některé speciální obory a činnosti je třeba mít větší spádovou oblast (více potenciálních pacientů apod.). Zachování vztahů konkurence vede k neefektivnímu využívání zdrojů – všichni poskytovatelé chtějí mít maximální rozsah poskytovaných služeb, tedy veškeré věcné (přístrojové, prostorové) a personální vybavení, jejich využití však potom není dostatečné a tedy ani efektivní. Z dlouhodobého hlediska může být pak systém ekonomicky a možná i personálně neudržitelným. Nabízí se srovnání se soukromým sektorem. Je-li ve městě několik čerpacích stanic pohonných hmot a má-li každá jiného vlastníka, budou se snažit mít všechny komplexní nabídku služeb. Palivo LPG bude tedy možná u většiny z nich. Pokud budou ale čerpací stanice patřit jednomu vlastníku, bude LPG třeba jen u dvou z nich (na opačných okrajích města) a možná bude některá málo využitá čerpací stanice dokonce uzavřena. Dojde k optimalizaci kapacit tak, aby vlastník službu zajistil (pro klienty to může přinést zhoršení dostupnosti) a aby přitom dosáhl nejlepšího hospodářského efektu. Konkurence je na místě pouze v případě, že subjekty soupeřící v rivalitních vztazích nemají stejného vlastníka.

### f) Provozování doplňkových činností a (ne)zdravá konkurence soukromému sektoru

Řada veřejnoprávních organizací, které byly zřízeny pro poskytování konkrétních veřejných služeb, si snaží vylepšit své hospodaření a často i mzdové podmínky pro své zaměstnance tím, že poskytují v rámci doplňkové činnosti komerční služby externím subjektům nespádajícím do cílové skupiny klientů hlavní činnosti. Příkladem mohou být školní jídelny. Často jde však o problém narušování hospodářské soutěže, protože existují případy, kdy jsou podmínky poskytování služeb externím klientům neoprávněně zvýhodněny oproti soukromoprávním poskytovatelům. Setkal jsem se s případy, kdy kalkulace ceny produktu neodpovídala všem nákladovým položkám, někdy nebyly v plné výši promítnuty náklady na reprodukci potřebného majetku (odpisy), protože

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

majetek byl pořízen z dotace nebo v hluboké minulosti a byl již odepsán nebo se odepisuje z velmi nízké, tehdejší pořizovací hodnoty, kdy nebyly dostatečně promítnuty všechny režie (náklady na správu, dopravu, telefony, účtování, atd.). Někdy poskytování placených (komerčních) služeb externím klientům dokonce poškozuje poskytování služeb v hlavní činnosti organizace, pro kterou byla tato organizace zřízena.

### Závěr

Konkurence je mocným fenoménem, který obecně může velmi významným způsobem přispět k rozvoji podniku, organizace, společnosti. Pokud je ale připouštěna bez úvahy, v jakém prostředí má působit, na koho, za jakých podmínek a s jakým cílem, může přinášet komplikace a dokonce i úpadek. Se zvláštní opatrností je třeba k uplatňování konkurenčních vztahů přistupovat ve veřejném sektoru. Veřejný sektor není obvykle správným místem pro slepé přenášení metod a postupů osvědčených v sektoru soukromém. Je třeba vnímat odlišnosti prostředí, specifické zákonitosti a náchylnost veřejného sektoru ke snížené aktivitě zaměstnanců „řadových“ i na všech úrovních řízení a ke zneužívání jakýchkoliv možností k osobnímu nebo skupinovému prospěchu.

Úlohou všech pracovníků na všech řídicích úrovních, úředníky a politiky nevyjímaje, je neustále hledat křehkou rovnováhu mezi tím, do jaké míry jimi ovlivňované fyzické i právnické osoby a skupiny osob vystavovat konkurenčním tlakům a do jaké míry jim naopak poskytovat součinnost a dávat jim jistotu, pomoc a podporu.





evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## Hlavní použité informační zdroje

- 1) [www.cs.wikipedia.org](http://www.cs.wikipedia.org)
- 2) [www.managementmania.cz](http://www.managementmania.cz)
- 3) [www.slovník-cizích-slov.abz.cz](http://www.slovník-cizích-slov.abz.cz)
- 4) [www.imaturita.cz](http://www.imaturita.cz)
- 5) [www.en.wikipedia.org](http://www.en.wikipedia.org)
- 6) [www.vzdelanyzastupitel.cz](http://www.vzdelanyzastupitel.cz)
- 7) <http://www.uohs.cz/>
- 8) C.K.Prahalad; Venkatram Ramaswamy: Future of Competition : co-creating unique value with customers. Management Press – 2005 – ISBN 80-7261-126-7
- 9) Jirásek, Jaroslav A.: Benchmarking a konkurenční zpravodajství – Souměření a soupeření. Profess Consulting – 2007 – ISBN 978-80-7259-051-3
- 10) Lacina, K.: Evropské systémy veřejné správy. Praha, Vysoká škola finanční a správní – 2005 - ISBN 80-86754-37-5

## The concept of competition and the application of competition in the public sector

### **Abstract**

The contribution describes brief definition of the concept of "competition", its essence. As bases notes the competitive relationships in nature. Further describes the competition as competition and deals with the concepts of "perfect competition" and "imperfect competition". Views the competition as an important factor in the development, but suggests that there are other paths into the future leaning on cooperation, support and solidarity. Takes note of relationship between the perception of



#### INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

competition and fundamental political orientation. It contemplates the question to what extent it is possible and purposeful to exhibit individuals competitive pressures and contrary to what extent individual needs certainty and support. Evaluate the possibilities of application competitive relations in the public sector and in several cases demonstrate their problematic application in the public sphere.

**Key words:** Competition, competition, competition in the public sector, public services, services of general economic interest.

#### **Kontakt na autora:**

**Mgr. Ing. Zdeněk Kadlec, dr. h. c.**

ředitel Krajského úřadu Kraje Vysočina

Krajský úřad Kraje Vysočina, Žižkova 57, 587 33 Jihlava

Czech Republic

e-mail: kadlec.z@kr-vysocina.cz

tel.: +420 727650114



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# Manažment zmien – nová koncepcia strategického riadenia podnikov

Lenka Kalusová  
Elena Kubričanová

## Abstrakt

Manažment zmien predstavuje relatívne novú koncepciu strategického riadenia podnikov. Cieľom tohto príspevku je preto definujeme manažment zmien ako nový koncept riadenia podnikov v turbulentnom prostredí z pohľadu viacerých autorov, charakterizujeme zmeny, ktorým sa podniky musia brániť v súčasnom prostredí a klasifikujeme zmeny podľa ich prínosu pre podniky. Pozornosť v tomto príspevku zameriavame aj na zásady, ktoré by sme pri zavádzaní zmien mali dodržiavať.

**Kľúčová slova:** manažment zmien, vývoj manažmentu zmien, zásady zavádzania zmien

## Úvod

Súčasná moderná doba so sebou priniesla v posledných desaťročiach množstvo významných zmien – silnejúci vplyv globalizácie, z globalizácie prameniaca interdependencia a internacionalizácia spôsobujú, že súčasné prostredie, v ktorom podniky vykonávajú svoju činnosť, je značne turbulentné. V dôsledku týchto zmien, ktoré prebiehajú, sú manažéri nútení prispôbovať sa novým podmienkam na trhu a byť pripravení reagovať na zmeny a nové podnety, s ktorými denno–denne prichádzajú do styku. Túto problematiku považujeme obzvlášť v súčasnom období za veľmi aktuálnu, nakoľko zmeny v makroekonomickom prostredí, ktoré prebiehajú v celosvetovom meradle, výrazne zasahujú do činnosti podnikov a podniky sa týmto zmenám musia jednoducho prispôbiť, ak chcú prežiť a naďalej pokračovať v svojej činnosti.

## Manažment zmien

Prečo sa práve v súčasnosti stále viac do popredia záujmu manažérov dostáva riadenie zmien ako bežná súčasť riadenia podnikov? **Toman** [13, s. 18 - 19] udáva niekoľko dôvodov vyplývajúcich zo súčasnej situácie, a to:

1. Vo veľkej miere vstupujú na trh nové subjekty z oblastí, ako sú Ázia a Afrika, z ktorých sa v čoraz väčšej miere dostávajú na trh lacné, ale pritom relatívne kvalitné výrobky, čomu sa musia domáci obchodníci prispôbovať.
2. Technický rozvoj sa neustále zrýchľuje.
3. V dôsledku rýchleho technického pokroku už nie je dôležité, ako vyrobíte, ale čo vyrobíte, čiže novým základom podnikania sa stáva myšlienka, vízia.
4. Mať stálych zamestnancov je v súčasnosti v niektorých prípadoch zbytočne drahé, keďže sa služby pracovníkov dajú prenajať. Netreba však zabúdať na to, že každý podnik je veľký najmä svojim duševným kapitálom.

Okrem týchto dôvodov, ktoré udáva Toman, nesmieme zabúdať na skutočnosť, že v období posledných piatich rokov výrazne na riadenie podnikov vplývala kríza, ktorá sa začala v roku 2007 na americkom hypotekárnom trhu a ktorá sa postupne rozšírila na ostatné finančné trhy a prerástla do svetovej krízy. Spôsobila, že rast svetovej ekonomiky, ktorý bol na úrovni 3,5 %, sa postupne vplyvom krízy znížil na 1 %. V najväčších ekonomikách sveta došlo k poklesu HDP až o 6 %, v roku 2009 sa však niektoré ekonomiky spamätali zo šoku v podobe hospodárskej krízy a začali rásť [7, s. 4]. Práve toto obdobie neustále prebiehajúcich zmien v ekonomikách jednotlivých krajín spôsobilo, že sa podniky museli začať prispôbovať zmenám vo svojom okolí a do popredia sa začala dostávať nová koncepcia riadenia podnikov – manažment zmien .

## Vývoj a definícia manažmentu zmien

Manažment zmien ako taký sa začal rozvíjať až v sedemdesiatych rokoch minulého storočia, avšak jeho korene siahajú podstatne ďalej. Základom teórie manažmentu zmien je teória inovácií, ktorú rozpracoval J.A. Schumpeter v prvých desaťročiach minulého storočia. **Schumpeter**



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

presadzoval názor, že inovácie narušujú pôvodnú rovnováhu a vedú k vzniku novej rovnováhy, ktorá je však na podstatne vyššej kvalitatívnej úrovni. Tieto zmeny v podobe inovácií v jednotlivých podnikoch následne ovplyvňujú celú ekonomiku a predurčujú cyklický vývoj. Schumpeterova teória rozvoja je založená na predpoklade, že inovácie prinášajú zisk, ale tento zisk sa musí ďalej vynakladať na zvyšovanie produktivity v podniku, aby sa podnik dokázal udržať na trhu. Práve v tejto teórii sú položené základy manažmentu zmien [14, s. 465].

Definovať manažment zmien je náročná úloha, nakoľko je tento pojem veľmi široký. Rôzni autori nám ponúkajú rôzne definície manažmentu zmien. **Nickols** [11] vo svojej práci Change Management udáva štyri rôzne vysvetlenia pojmu riadenie zmien, a to:

- manažment zmien ako úloha riadenia zmien,
- manažment zmien ako oblasť odbornej praxe,
- manažment zmien ako súbor vedomostí (pozostávajúci z modelov, metód, techník a nástrojov),
- manažment zmien ako kontrolný mechanizmus (pozostávajúci z požiadaviek, noriem, procesov a postupov).

Slovník pojmov [3] definuje manažment zmien tromi spôsobmi:

1. ako určité činnosti spojené s definovaním a vytváraním novej hodnoty, postoje, normy a správanie v rámci organizácie, ktoré podporujú nové spôsoby práce a prekonávanie odporu k zmenám,
2. ako budovanie konsenzu medzi zákazníkmi a ostatnými zúčastnenými stranami konkrétnymi navrhovanými zmenami lepšie uspokojovať svoje potreby,
3. plánovanie, testovanie a realizáciu všetkých aspektov prechodu z jednej organizačnej štruktúry či obchodných procesov do iného.

**Veber** [15, s. 316] definuje manažment zmien ako „*smer manažmentu spočívajúci jednak v pripravenosti reakcií na vonkajšie či vnútorné podnety, a jednak zameraný na voľbu predmetu zmeny, jej pružnú prípravu, realizáciu a využívanie.*“ Veber nám teda poskytuje dva pohľady na aspekty manažmentu zmien, a to:

- pasívny aspekt manažmentu zmien - ktorý autor vidí v schopnosti podniku byť pripravený na zmeny, ktoré sa uskutočňujú v externom a internom prostredí podniku ako aj v schopnosti vedieť na tieto zmeny okamžite reagovať,



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- aktivný aspekt manažmentu zmien – ktorý spočíva v cielených zmenách v organizácii, v rámci ktorých má organizácia presne stanovené, čo bude predmetom zmeny, vedenie podniku aktívne pripravuje tieto zmeny, ako aj implementácia zmeny a jej samotné využívanie.

Ďalšiu definíciu manažmentu zmien nám ponúka autor **Majtán, M.** [10, s. 74], ktorí chápe manažment zmien ako „ *prenos neustálych celosvetových zmien v hospodárstve a politike do podniku prostredníctvom manažmentu, pričom stredobodom záujmu je vedenie zamestnancov.*“ Zatiaľ čo Veber sa zameriava najmä na vecnú stránku pri definovaní manažmentu zmien, Majtán vidí základ pri manažmente zmien najmä vo vedení zamestnancov podniku, pretože v prostredí mnohých zmien práve zamestnanci predstavujú skupinu, ktorá môže najviac ovplyvniť úspešnosť, resp. neúspešnosť podniku na trhu.

Ďalej môžeme nájsť definíciu manažmentu zmien ako určité organizované, systematické uplatňovanie vedomostí a nástrojov, ktoré predstavujú kľúčový proces k dosiahnutiu obchodných stratégií [4].

## Charakteristika zmien

Samotný rozvoj organizácie nie je možné zabezpečiť bez zmien. Už **P. Drucker** [8] vo svojej knihe „Management - Budoucnost začína dnes“ si uvedomoval neustálu potrebu zmien a o zmenách tvrdil, že „*všetky inštitúcie žijú a fungujú v dvoch časových obdobiach: v dnešku a v budúcnosti. Budúcnosť sa tvorí dnes, vo väčšine prípadov neodvolateľne. Manažéri teda musia riadiť tak dnešok, ako aj zajtrajšok. V búrlivých časoch manažéri nemôžu predpokladať, že zajtrajšok bude predĺžením dneška. Práve naopak. Musia pracovať smerom k zmene, k zmene ako príležitosti a k zmene ako hrozbe.*“ Ako je z uvedeného zrejmé, Drucker vnímal zmeny na jednej strane ako príležitosť, na strane druhej ako hrozbu pre podnik. Manažéri, ak chcú zabezpečiť, aby podnik dokázal v budúcnosti prežiť a udržať si svoje postavenie na trhu, resp. toto postavenie si ešte upevňovať, musia sa vždy pozerat' dopredu a vedieť predpokladať vývoj v budúcnosti, predvídať každú zmenu na trhu a byť pripravení na tento vývoj primerane reagovať, t.j. snažiť sa eliminovať negatívne pôsobenia zmien a využívať príležitosti, ktoré trh ponúka.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Manažéri v súčasnom turbulentnom prostredí musia čeliť viacerým zmenám, ktoré zasahujú rôzne oblasti podnikovej činnosti. Ako uvádza **Crainger** [5, s. 28 - 29], zmeny zasahujú najmä:

- technológie – v tomto prípade ide najmä o neustále zmeny prebiehajúce v oblasti informačných technológií, ktoré zvyšujú pracovný výkon, zároveň však znižujú potrebu pracovníkov,
- organizáciu – v posledných rokoch môžeme pozorovať nové tendencie v oblasti organizačných štruktúr podnikov,
- jednotlivca – pracovníci sa musia neustále prispôbovať novým požiadavkám, ktoré sú na nich kladené a ktoré vyplývajú z meniaceho sa prostredia,
- spoločnosť – čoraz častejšie prebiehajú v posledných desaťročiach diskusie o úlohe organizácií a zamestnania v spoločnosti,
- spotrebiteľov a trhy – spotrebiteľia sú náročnejší a stále častejšie menia svoje požiadavky a nároky.

**De Cenzo** a **Robbins** definovali zmeny a konkrétne ich vplyv na organizácie nasledovne: „Zmeny, ktoré nastávajú v organizáciách, môžu mať rôzne formy. Informačná technológia môže byť kultúrnou zmenou tam, kde top manažment zmení filozofiu, hodnoty a spôsoby práce. V organizačnej štruktúre môže nastať zmena, ktorej dôsledkom bude nadstav pracovníkov, nové rozdelenie práce apod., a tiež si bude vyžadovať novú orientáciu pracovníkov. Zmeny môžeme vidieť i v procedúrach alebo postupoch, kde zamestnancov treba informovať a naučiť ich vyrovnáť sa s takýmito prípadmi.“ [6, s. 7]

Zmeny, ktoré neustále prebiehajú, sú hľadiska ich významu a prínosu rôzne. Na základe týchto kritérií (t.j. podľa ich prínosu), môžeme identifikovať tri základné druhy zmien, a to:

- inkrementálne zmeny – v prípade inkrementálnych zmien ide o veľmi jednoduché zmeny, v rámci ktorých nedochádza k žiadnym zásadným zmenám v podnikových činnostiach, teda ich prínos je malý,
- tranzitné zmeny – pri tranzitných zmenách už môžeme hovoriť o výraznej zmene konečného stavu oproti východiskovému stavu. Tieto zmeny často vyžadujú metodiku a plán projektu, ako uskutočniť zmenu, aby bola táto zmena úspešne implementovaná a aby bola trvalá [12, s. 40 - 41],





evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- transformačné zmeny – pri transformačných zmenách ide o pravidelnú premenu na vyššie vývojové etapy. Osobitne popri vyššie uvedených zmenách vystupujú tzv. radikálne zmeny, ktoré autor Alexy charakterizuje ako zásadné kvalitatívne zmeny, ktoré prezentujú najvyššiu inovačnú úroveň [1, s. 44].

Procesy manažmentu zmien sú následne spájané so zvoleným strategickým postupom, ktorý môže vychádzať:

- z reaktívnej stratégie – v tomto prípade manažment podniku reaguje na vonkajšie zmeny (t.j. na trh, na nové distribučné toky, ai),

- z proaktívnej stratégie – tento typ stratégie vychádza z aktívneho konania manažmentu podniku, ktorý sám iniciuje zmeny, formuluje úlohy, a takisto aj návrhy na podnikové správanie [2, s. 1].

## Zásady a odporúčania pri zavádzaní zmien

Manažéri pri zavádzaní zmien by mali myslieť na to, že je potrebné dodržiavať určité zásady pri plánovaní a riadení zmien:

- rôzni ľudia reagujú na zmeny rôzne,
- každý človek má svoje základné potreby, ktoré musia byť splnené,
- zmena často zahŕňa aj stratu,
- očakávania by mali byť riadené realisticky,
- všetky obavy súvisiace so zmenou musia byť riešené [5].

**Kotter** [9, s. 5 - 7] vo svojej knihe *The Heart of Change* uvádza osem základných krokov, ktoré by nám mali zaručiť úspešnosť implementácie zmien, a to:

1. zvýšenie naliehavosti – manažment by mal inšpirovať ľudí k pohybu,
2. vytvorenie vodcovského tímu – t.j. skupiny ľudí s dobrými zručnosťami, vodcovské typy, ktoré budú schopné napomáhať uskutočneniu zmeny a pozitívne pôsobiť na ostatných zamestnancov,
3. vedenie podniku by malo vytvárať jasné, ľahko pochopiteľné, povznášajúce vízie a súbor stratégií,

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

4. následne by vedenie podniku malo oboznamovať osadenstvo podniku s podnikovou víziou a stratégiou prostredníctvom jednoduchých, úprimných oznámení prostredníctvom viacerých kanálov, aby motivovalo čo najviac zamestnancov k zmene,
5. posilňovať činnosti, ktoré vedú k odstráneniu prekážok zavádzania zmien a odstraňujú bariéry v mysliach ľudí,
6. vytvárať krátkodobé víťazstvá – stanovovať ciele, ktoré možno ľahko dosiahnuť. Tieto víťazstvá poskytujú dôveryhodnosť a hybnosť k celkovému úsiliu,
7. je potrebné posilňovať a podporovať odhodlanie a vytrvalosť, zdôrazňovať už dosiahnuté ciele a míľniky a zameriavať sa na budúcnosť,
8. v ideálnom prípade bude novo zavedená zmena viesť k zmene podnikovej kultúry – dochádza k zmene noriem správania sa a k tvorbe nových hodnôt v organizácii na dostatočne dlhý čas.

## Záver

Hoci nám viaceré modely a postupy dávajú presné návody na to, ako postupovať v prípade, že chceme v organizácii zaviesť zmeny, napriek tomu sú zmeny často neúspešné a v prípade realizácie týchto zmien narážame na viaceré problémy. Je potrebné si uvedomiť, že pri realizácii každej zmeny v organizácii je prítomný ľudský faktor, a preto je nevyhnutné uvedomiť si, prečo majú ľudia tendenciu brániť sa zmenám.

## Literatura

- [1] ALEXY, J. 2011. Manažment znalostí a organizačné správanie. Bratislava: EKONÓM, 2011. 44 s. ISBN 978-80-225-3194-8.
- [2] ALEXY, J. 2008. Manažment zmien v súčasnej finančnej kríze. In Nové trendy v manažmente. Trenčín: Fakulta sociálno – ekonomických vzťahov TU AD v Trenčíne, 2008. 1 s. ISBN 978-80-8075-370-2.
- [3] BPR Glossary of Terms. [online] [cit. 20.12.2011] Dostupné na internete:  
<<http://www.gao.gov/special.pubs/bprag/bprgloss.htm#sectC>>

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- [4] Change Management. [online] [cit. 21.12.2011] Dostupné na internete: <<http://www.lamarsh.com/approach/managed.htm>>
- [5] CRAINER, S. 2000. Moderní management: základní myšlenkové směry. Praha: Management Press, 2000. 28 – 29 s. ISBN 80-7261-019-8.
- [6] ČEPELOVÁ, A. 2002. Manažment zmien v potravinárskom priemysle. Bratislava: EKONÓM, 2002. 7 s. ISBN 80-225-1513-2.
- [7] DAVIES, H. 2010. The Financial Crisis. Cambridge: Polity Press, 2010. 4 s. ISBN 978-0-7456-5163-7. [online]. Dostupné na internete: <[http://books.google.sk/books?id=MNH6q2YGEUkC&printsec=frontcover&dq=financial+crisis&hl=sk&ei=sWidTtiPJOKL4gS55IH2Aw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDYQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.sk/books?id=MNH6q2YGEUkC&printsec=frontcover&dq=financial+crisis&hl=sk&ei=sWidTtiPJOKL4gS55IH2Aw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDYQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false)>
- [8] DRUCKER, P. F. 1992. Management. Budoucnost začíná dnes. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-00-4.
- [9] KOTTER, J. P. – COHEN, D. S. 2002. The Heart of Change. Massachusetts: Harvard Business School Publishing, 2002. 5 – 7 s. ISBN 1-57851-254-9. [online] [cit. 3.1.2012] Dostupné na internete: <<http://books.google.sk/books?id=YBf3S1X8ltsC&printsec=frontcover&dq=Kotter&hl=sk&sa=X&ei=eOsST9-TJ8vMtAbh3Ok8&ved=0CDkQ6AEwAg#v=onepage&q=Kotter&f=false>>
- [10] MAJTÁN, M. a kol. 2009. Manažment. Bratislava: Sprint dva, 2009. 74 s. ISBN 978-80-89393-07-7.
- [11] NICKOLS, F. 2010. Change Management. A Primer. 2 – 3 s. [online] [cit. 19.12.2011] Dostupné na internete: <<http://www.nickols.us/change.pdf>>
- [12] THAMES, R. C. – WEBSTER, D. V. 2009. Chasing change: building organizational capacity in a turbulent environment. New Jersey: John Wiley & Sons, 2009. 40 – 41 s. ISBN 978-0-470-38138-0. [online] [cit. 22.12.2011] Dostupné na internete: <<http://books.google.sk/books?id=rRHKhUGjUg8C&pg=PA40&dq=transitional+and+incremental+change&hl=sk&sa=X&ei=QqsRT4GOHsPDtAa8urET&ved=0CC4Q6AEwAA#v=onepage&q=transitional%20and%20incremental%20change&f=false>>
- [13] TOMAN, M. 2005. Řízení změn. Praha: Alfa Publishing s.r.o., 2005. 18 – 19 s. ISBN 80-86851-13-3.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- [14] VEBER, J. a kol. 2009. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperity. Praha: Management Press, 2009. 465 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [15] VEBER, J. a kol. 2003. Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2003. 316 s. ISBN 80-7261-029-5.

## Change Management - a new concept of strategic business management

### **Abstract**

Change management is a relatively new concept of strategic business management. The aim of this paper is to define change management as a new concept of corporate governance in a turbulent environment from the perspective of multiple scholars. We characterize the changes, that enterprises must defend in the current environment and classify changes according to their contribution to the business. We focus attention in this paper on the principles, that we have the introduction of the changes observed.

**Key words:** change management, development change management, principles of introducing changes

### **Kontaktní údaje na autora/autory**

Ing. Lenka Kalusová

Ing. Elena Kubričanová

Ekonomická univerzita v Bratislave,

Fakulta podnikového manažmentu

Dolnozemska cesta 1,

852 35 Bratislava 5

SR

Tel: 00421 908 680 980

email: kalusova.lenka1@gmail.com



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



V Š P  
J  
Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# Activity Based Costing – nástroj zvýšení konkurenceschopnosti

Petra Kozáková

## Abstrakt

V zemědělství neexistuje mnoho cest, které by vedly k lepšímu hospodaření podniku a zvýšení jeho konkurenceschopnosti. Namísto zvyšování výnosů je vhodnější zaměřit se zejména na cesty vyšší efektivity vykonávaných činností a na cesty snižování nákladů. Zvláště v této oblasti nabízí své uplatnění model Activity Based Costing, jehož výsledkem jsou kvalitnější informace o realizovaných činnostech, jejich nákladech a v důsledku toho pak efektivnější rozhodování v oblasti řízení nákladů. Cílem příspěvku je demonstrovat postup aplikace tohoto modelu Activity Based Costing ve vybraném zemědělském podniku a poukázat na jeho výstupy a přednosti. Konkrétně bude tato metoda použita na přiřazení výrobních režijních a vnitropodnikových nákladů výkonu řepka.

**Klíčová slova:** kalkulace nákladů, zemědělství, Activity Based Costing, činnosti

## Úvod

Jedním z představitelů primárního sektoru národního hospodářství jsou zemědělské podniky. Zejména v posledních letech dochází v této oblasti k velkým tlakům na ceny, a tudíž se nabízí i významná otázka sledování nákladů a jejich kalkulace. Dochází-li ke snižování tržních cen zemědělských produktů a není-li možné je již nijak ovlivnit, znamená to, že pro zlepšení hospodaření podniku, pro zlepšení případné konkurenceschopnosti, nelze jít cestou snahy o zvyšování výnosů. Je nutné hledat cesty snižování nákladů.

V oblasti zemědělství je možné se setkat především s přístupem ke sledování nákladů založeném na tradičních postupech, které jsou v podnicích realizovány již řadu let. [4] Do roku 1993 totiž existoval v zemědělství oborový kalkulační vzorec nákladů, odvozený od typového kalkulačního vzorce platného pro celé národní hospodářství. Jednoduché

rozdělení režijních nákladů na základě jediného klíče však není zcela správné, resp. nezajistí jednoznačné výsledky nákladů zvolených výkonů [1,5]. Především pro oblast mechanizace se proto nabízí využití postupů uplatňovaných v moderní metodě Activity Based Costing. Výsledkem jsou kvalitnější informace o realizovaných činnostech, jejich nákladech a v důsledku toho pak efektivnější rozhodování v oblasti řízení nákladů, což obecně přispívá nemalou měrou k vyšší konkurenceschopnosti podniků [3].

## Materiál a metody

Postupy kalkulace nákladů byly ověřovány v devíti vybraných zemědělských obchodních společnostech, zaměřených především na rostlinnou výrobu. Analýza potvrdila uplatňování absorpční kalkulace nákladů, založené na sledování nákladů jako přímých a nepřímých, přičemž celý proces kalkulace je otázkou využití softwarových programů. Přiřazení přímých nákladů jednotlivým výkonům je zcela jednoznačné a nelze v této oblasti stanovit žádná další doporučení. Otázky však vzbuzuje rozlišení režijních nákladů, které podniky sledují pouze jako výrobní a správní nebo rozlišují vnitropodnikové práce, tedy režie, traktorů, kombajnů, mechanizace, nákladní dopravu, opravárenství atd. K lepšímu poznání těchto nákladů a jejich přiřazení jednotlivým výkonům by mohla výrazně přispět aplikace alespoň základních myšlenek tzv. modelu Activity Based Costing.

Cílem příspěvku je demonstrovat postup aplikace tohoto modelu Activity Based Costing ve vybraném zemědělském podniku a poukázat na jeho výstupy a přednosti. Konkrétně bude tato metoda použita na přiřazení výrobních režijních a vnitropodnikových nákladů na výkon řepka, přičemž bude zřejmé, o jaké konkrétní náklady se jedná.

Sledování jednotlivých činností střediska mechanizace lépe odhalí nejdražší, případně „zbytečně“ drahé aktivity, umožní nalézt určité rezervy a vybrané činnosti pak zefektivnit. V podniku zaměřeném na rostlinnou výrobu jsou stanoveny aktivity, jakou jsou orba, příprava půdy, setí, hnojení a chemické ošetření, sklizeň, posklizňové úpravy, opravy a udržování, prodej, nákup, účetnictví (administrativa), management, ostraha a další. Takovým činnostem, případně jejich dalším dílčími aktivitám (např. hnojení, vápnění, podmítka, orba, smykování a vláčení, dovoz osiva, nakládání osiva, setí, válení, sklizeň, sečení a řezání, odvoz výkonu, silážování, shrnování slámy, balíkování slámy, odvoz slámy atd.) [2], jsou přiřazeny náklady převzaté z účetnictví, (podle toho, kolik

nákladů je s činností spojených). Takto přiřazené náklady jsou dále alokovány na jednotlivé výkony, konkrétně tedy na řepku, opět dle skutečnosti, kolik této činnosti bylo výkonem vyžadováno [7].

## Výsledky a diskuse

Pro rozdělení režijních nákladů na jednotlivé činnosti podniku je nutné stanovit příčiny spotřeby těchto nákladů a počty takových příčin, jež každá aktivita vyžaduje. Lze říci, že se jedná o měřítko, které vyjadřuje náročnost jednotlivých činností na daný podnikový zdroj, tedy druh nákladu. Ocenění výše uvedených činností zemědělského podniku je zřejmé z tabulky 1. Počty příčin jsou stanoveny na základě odborného odhadu. Např. náklady vynaložené na pohonné hmoty jsou přiřazeny jednotlivým činnostem dle toho, kolik bylo v každé aktivitě skutečně ujetu kilometrů. Ujeté kilometry jsou v tomto případě příčinou spotřeby pohonných hmot a způsobují tak vznik nákladů. Současně poukazují na to, kolik muselo být v rámci dané činnosti ujetu kilometrů (tedy, jak je daná činnost náročná na tento zdroj) a jakým poměrem bude daná činnost oceněna. Obdobně jsou přiřazeny náklady i ostatním stanoveným činnostem.

Z tabulky je rovněž patrné, že nejdražší aktivitou v rostlinné výrobě jsou posklizňové úpravy, skladování a také sklizeň samotná. Proto by se společnost měla zaměřit především na tyto aktivity při hledání cest k úsporám nákladů. Již zde lze zaznamenat důležitou odlišnost od tradiční kalkulace nákladů. Pro získání a udržení jisté konkurenceschopnosti je důležité vědět, jaké činnosti v podniku vznikají, jaké tyto činnosti vyžadují zdroje (tzn., jaké vlastně vyvolávají náklady) a kolik těchto zdrojů potřebují.

Postup přiřazení nákladů jednotlivým činnostem současně nápadně připomíná princip tradiční kalkulace, tedy rozvržení nákladů na jednotlivé výkony s využitím více rozvrhových základů. Z toho také vyplývá, že v tradičně používaných kalkulačních postupech bychom docílili relativně přesných výsledků, pokud bychom různé režijní náklady rozvrhovali dle různých rozvrhových základů.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Činnost	Ujeté km	Pohonné hmoty	Odhad dle ujetých km, doby provozu (hod.) v %	Mazadla	Odborný odhad dle hodnoty a využití majetku v %	Odpisy	Vnitropodnikové náklady												Celkem
							Počet hodin	a. traktorové práce	Počet hodin	b. kombajnové práce	Počet hodin	c. práce samohybných strojů	Počet hodin	d. práce nákladní autodopravy	Počet hodin	e. ruční práce	Počet hodin	f. práce dílny	
Orba, příprava půdy	42 300	397 989	13	10 526	20	370 100	950	103 687	0	0	258	36 858	0	0	0	0	600	62 269	981 428
Setí	18 900	177 825	8	6 478	15	277 575	150	16 372	0	0	50	7 143	70	9 519	100	16 359	250	25 945	537 215
Hnojení chemické ošetřování	42 500	399 871	12	9 716	13	240 565	70	7 640	0	0	120	17 143	50	6 799	80	13 087	200	20 756	715 577
Sklizeň	60 300	567 346	25	20 242	20	370 100	1 600	174 630	370	15 817	0	0	420	57 112	290	47 441	750	77 836	1 330 524
Posklizňové úpravy, sklad	78 000	733 881	37	29 958	21	388 605	2 100	229 202	0	0	70	10 000	270	36 715	340	55 620	1 320	136 991	1 620 972
Prodej	5 000	47 044	2	1 619	5	92 525	80	8 732	0	0	0	0	50	6 799	0	0	0	0	156 718
Nákup	3 000	28 226	1	810	4	74 020	0	0	0	0	0	0	40	5 439	0	0	0	0	108 495
Administrativa	0	0	0	0	1	18 505	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18 505
Management	6 000	56 452	2	1 619	1	18 505	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	76 577
Celková výrobní režie a vnitropodnikové náklady	256 000	2 408 635	100	80 969	100	1 850 498	4 950	540 262	370	15 817	498	71 144	900	122 383	810	132 507	3 120	323 797	5 546 011

Tab. 1 Ocenění aktivit rostlinné výroby zemědělského podnik. Zdroj: autor

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Stopy tradičního rozvržení nákladů na výkony nese i přiřazení nákladů činností na jednotlivé výkony, pro účely demonstrace modelu je zvolena řepka.

Tabulka 2 uvádí příčiny spotřeby výše stanovených aktivit a jejich počet. Na základě toho je možné říci, kolik podnik vynakládá prostředků např. na orbu 1 ha atd. Vidíme, že orba 1 ha půdy obecně je nejdražší činností, stojí přibližně 1290 Kč. Vysoké náklady jsou spojeny také s posklizňovými úpravami přepočtenými na 1 ha, konkrétně 1171 Kč.ha<sup>-1</sup>. Stanovení příčin spotřeby určité činnosti daným výkonem, ale i stanovení příčin, které vyvolávají náklady na dané činnosti, by měla být věnována náležitá pozornost. Je jisté, že takovéto rozhodování s sebou nese značnou dávku subjektivního pohledu a že manažeři mohou často ve stejné situaci zvolit jiné klíče pro přiřazení nákladů činnostem a následně přiřazení těchto činností jednotlivým výkonům. Např. by výstižnější příčinou spotřeby aktivit mohl být spotřebovaný čas na danou aktivitu (hodiny) namísto počtu hektarů. Výsledek by byl daleko přesnější a stejně tak i následné stanovení nákladů na určitou plodinu. Obdobný přístup je však spojen s kvalitní evidencí např. spotřebovaného času, tedy i s náležitou spoluprací a ochotou všech zúčastněných osob.

Tab. 1 Ocenění výkonu řepka metodou ABC

Činnost	Režijní náklady na činnost (Kč)	Příčina (měřítko) spotřeby činností	Počet příčin spotřeby činností	Cena příčiny spotřeby činností	Počet příčin na produkt	Výrobní režie na produkt
Orba, příprava půdy	981 428	Počet ha	761,31	1 289,13	199,25	256 859
Setí	537 215	Počet ha	761,31	705,64	199,25	140 600
Hnojení a chemické ošetřování	715 577	Počet ha	1 383,69	517,15	199,25	103 042
Sklizení	1 330 524	Počet ha	1 383,69	961,58	199,25	191 594
Posklizňové úpravy	1 620 972	Počet ha	1 383,69	1 171,49	199,25	233 418
Prodej	156 718	Ujeté km	5 000,00	31,34	80	2 507
Nákup	108 495	Ujeté km	3 000,00	36,17	40	1 447
Administrativa RV	18 505	Počet ha	1 383,69	13,37	89,82	1 201
Management RV	76 577	Počet ha	1 383,69	55,34	89,82	4 971
Celkové náklady výrobní režie a vnitropodnikové náklady	5 546 011	x	x	x	x	935 640

Zdroj: autor



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Přínosem tohoto způsobu řízení nákladů je např. možnost porovnání ceny procesu s konkurencí či s nabízenou cenou za provedení takového procesu (služby). Pokud podniku nabídne jiná společnost, že pro něj provede některou ze zmíněných operací (např. orbu, posklizňové operace apod.), může podnik přesně určit, zda je výhodnější si tuto činnost provést sám či ji jako službu koupit. Z hlediska zjištění ceny procesů je ABC model jednoznačně výhodný.

## Závěr

Ačkoliv jsou přínosy modelu Activity Based Costing zřejmě i pro některé oblasti v zemědělském podnikání, zemědělské podniky nemají velký zájem na zjišťování přesnějších nákladů a jednotkových nákladů. Na výsledky kalkulace nákladů pohlízejí s určitou rezervou, uvádí, že vycházejí více z vlastních zkušeností a znalostí či z minulých výsledků. Připomínají, že zemědělství je velmi specifická oblast, kde zákony kalkulace nákladů nemohou vždy platit. V zemědělství navíc platí, že cena je sledována a řízena. Pro tyto účely je nutné zajistit srovnatelnost dat, jejich úroveň, aby bylo možné je zpracovat a využít k řízení v EU. Takovou metodiku představuje ÚZEL a dále na ní pracuje [6]. Pokud tedy podniky nevyužijí možnosti prezentovaného modelu, lze při využívání dosavadních postupů kalkulace nákladů doporučit alespoň přesnější evidenci nákladových položek a snahu o co největší přiřazení nákladů jako nákladů přímých. Vhodné je také používání více rozvrhových základů, vyjádřených v naturálních i peněžních jednotkách. Jistou nezbytností je také vyšší součinnost všech zúčastněných zaměstnanců.

Ke zvýšení konkurenceschopnosti zemědělských podniků může přispět např. také přijetí nových technologií pěstování. Možným dalším krokem může být i orientace na zahraniční trhy, snižování doby splatnosti pohledávek, ale i restrukturalizace, zjednodušování řízení, využívání především vlastních zdrojů (hnojiv, osiva, krmiva atp.). Snižování nákladů lze dosáhnout také zaměřením se na přímé náklady – např. stanovením určitých limitů krmiv a osiv. Zde se musí především technici potýkat s touto otázkou a říci, zda je reálné plnit dané limity. Dále lze doporučit řadu dalších nástrojů ke zlepšení řízení a tím i snižování nákladů, např. motivace zaměstnanců odměnami za splnění plánu snižování nákladů, lepší komunikace vedení a výrobních techniků, přesná evidence skladování (optimalizace zásob), důraz na kvalitu práce, využití dotací.

Volba konkrétního postupu alokace nákladů na jednotku produkce není zcela jednoznačnou otázkou. Nelze říci, že by existoval správný a špatný



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



V Š P  
J  
Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

postup. Vždy je třeba brát ohled na problém, jež má být řešen a pro jehož řešení jsou nezbytné informace poskytnuté daným kalkulačním postupem. Pak mohou nalézt své uplatnění všechny postupy

### Literatura

- [1] ITTNER, Ch.D., LANEN, W., LARCKER, D.F.: The Association between Activity-Based Costing and manufacturing performance. Journal of accounting research. Vol. 40, No. 3, str. 711-726, 2002 University of Chicago, USA.
- [2] JÁNSKÝ, J. Pospíšil, J.: Estimation of economic demandingness of technologies used for cultivation of legume-cereal intercrops under conditions of organic farming. Agricultural Economics No. 7/2010. s. 325-333. ISSN 0139-570X.
- [3] KOŠOVSKÝ, I., KOŠOVSKÁ, I.: Activity Based Costing. 12 otázok a 12 odpovedí z pohľadu praxe. Controlling 2/2007. Praha: Point Consulting, 2007. s. 23-26. ISSN 1801-6251.
- [4] LÉTALOVÁ, P.: Přístupy ke kalkulaci nákladů. Disertační práce. Mendlova univerzita v Brně, 2010.
- [5] PETŘÍK, T.: Procesní a hodnotové řízení firem a organizací – nákladová technika a komplexní manažerská metoda. ABC/ABM (Activity-based Costing/Activity-based Management). Praha: Linde, 2007. 911 s. ISBN 978-80-7201-648-8.
- [6] POLÁČKOVÁ, J. a kol.: Metodika kalkulací nákladů a výnosů v zemědělství. Praha: Ústav zemědělské ekonomiky a informací, 2010. 73 s. ISBN 978-80-86671-75-8.
- [7] STANĚK, V.: Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů. Praha: Grada Publishing, 2003. 236 s. ISBN 80-247-0456-0.

### **Activity Based Costing – an instrument to increase competitiveness**

#### **Abstract**

In agriculture, there are many ways that would lead to better economy of the company and increase its competitiveness. Instead of increasing revenues it is preferable to focus especially on the ways of higher efficiency of activities and ways cost reduction. Especially in this area,



## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

offering its use Activity Based Costing model that results in better information on realized activities, their costs and, consequently, more effective decision-making in the area of cost management. The aim of this paper is to demonstrate the application procedure of this model Activity-Based Costing in the selected farm and point out its advantages and outputs. Specifically, this method will be used to assign production overhead and internal costs to the product of rape.

**Key words:** cost calculation, farming, Activity Based Costing, activities

### Kontaktní údaje na autora/autory

Ing. Petra Kozáková, Ph.D.

Katedra ekonomických studií

Vysoká škola polytechnická Jihlava

Tolstého 16, 586 01 Jihlava

petra.kozakova@vspj.cz



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# Rezervy na krytí rizik v rozvaze

Jaroslava Leinveberová

## Abstrakt

Každý dobrý ekonom na základě zásady opatrnosti v rozvaze na krytí rizik viditelně vykazuje rezervy. V krizovém a pokrizovém období je takovýto nástroj opatrnosti vítaným zdrojem, kdy jsou navíc náklady z účetního hlediska zahrnovány do období se kterým věcně a časově souvisí. Rezerva může být i v určitých případech nástrojem daňové optimalizace.

**Klíčová slova:** rezerva, riziko, zásada opatrnosti, rozvaha

## 1. Úvod

V roce 2008 v České republice dochází po letech růstu k poklesu HDP. Od roku 2007 došlo k poklesu průmyslové produkce a stagnaci stavební produkce. V roce 2009 se průmyslová produkce začala zvyšovat a stavební produkce stále klesala, což trvá do současnosti. Ve vazbě na tento vývoj i HDP od roku 2009 mírně stoupá.

Ekonomický vývoj v České republice dopadá na podnikatelské i nepodnikatelské subjekty. Zákonitě by se měl odrazit i ve finančních výkazech jednotlivých ekonomických subjektů. Jedním z nejvýraznějších finančních výkazů je výkaz rozvaha, která je sestavena na základě platných účetních zásad. Mezi významné zásady, které mohou napomoci v řízení společnosti v období méně dynamického vývoje či stagnace, je zásada opatrnosti a akruální princip (náklady a výnosy evidujeme do období, se kterým věcně a časově souvisí).

S dobrým řízením společnosti je spjata dobrá znalost účetních výkazů a jejich podrobné analýzy. V účetních metodách a postupech máme více možností, jak se připravit na nežádoucí vývoj. Většinou jako první na pohled je ve výkazu rozvaha v pasivech vykazován cizí zdroj nazývaný rezervy.

Rezervy již svým názvem napovídají, že se jedná o nástroj na krytí rizik. Jedná se o účetní nástroj, který slouží k zahrnování nákladů do období, se kterým věcně a časově souvisí, jedná se o odraz zásady opatrnosti v účetnictví.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Rezervy nalezneme v pasivech jako cizí zdroj - dluh. Z hlediska obchodního práva se nejedná o faktický dluh vůči třetí osobě v právním slova smyslu, nejedná se tedy o závazek, jedná se o účetní kategorii.

Z účetního hlediska členíme rezervy na

- účetní rezervy podle zákona o účetnictví,
- zákonné rezervy podle zvláštních právních předpisů.

Účetní rezervy se tvoří na vrub nákladů, které nepovažujeme za daňové náklady a zúčtování (rozpuštění) ve prospěch těch samých nákladů. Tvorba a zúčtování ovlivňuje účetní výsledek hospodaření. Jedná se o **rezervy na rizika a ztráty**, na daň z příjmu, na důchody a podobné závazky, na restrukturalizaci. Můžeme je účtovat i v průběhu účetního období. Výše a odůvodněnost vytvořených rezerv se posuzuje při inventarizaci.

Zákonné rezervy jsou tvořeny zejména podle zákona o rezervách a zákona o ochraně a využití nerostného bohatství. Účtujeme je zpravidla na konci účetního období.

Zákonné rezervy jsou tvořeny v souladu se zákonem o rezervách na zdaňovací období (12 měsíců). Tvoří se na vrub daňově uznatelných nákladů a zúčtovávají ve prospěch daňových nákladů. Tvorba a zúčtování ovlivňuje základ daně i účetní výsledek hospodaření. U takovýchto rezerv je nutné doložit jejich opodstatněnost. Zákon o rezervách pro zjištění základu daně z příjmu vymezuje rezervy na opravy dlouhodobého hmotného majetku, na pěstební činnost, na odbahnění rybníku, na vypořádání důlních škod, na technické rekultivace a sanace skládek, rezerva finančních prostředků na sanaci pozemků dotčených těžbou, rezerva podle zákona o odpadech a další rezervy podle zvláštních zákonů.

V podnikatelských subjektech byla nejvíce využívána rezerva na opravy dlouhodobého hmotného majetku, který je daňově odepisován 5 a více let. Je zde určena maximální doba tvorby rezervy i její čerpání.

Od roku 2009 můžeme s nadsázkou říci, že dochází k zániku daňových rezerv a česku, protože je uznána tvorba rezerv na opravy jen tehdy, když na samostatný účet u banky v ČR je uložena odpovídající peněžní částka ve výši tvorby rezerv. Když si představíme, že ve 2. odpisové skupině, kdy majetek daňově odepisujeme 5 let, je tvorba rezerv dána na 3 roky. To znamená že 3 roky budou peněžní prostředky "ležet ladem" na zvláštním účtu. V 5. a 6. odpisové skupině (budovy) dokonce 10 let.





evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Takovéto rezervě se asi každý dobrý ekonom raději vyhne a peněžní prostředky efektivněji využije.

## 2. Materiál a metody

Finanční výkazy rozvaha jsou veřejně přístupné v obchodním rejstříku, kam je obchodní společnosti ukládají do sbírky listin. Z takto získaných výkazů lze u vybraných společností analyzovat výši tvorby rezerv.

### 1. Výběr společností

Pokud se omezíme na region vysočina a vybereme známé a významné společnosti v tomto regionu, první analyzovanou společností by v takovémto případě měla být společnost BOSCH DIESEL s.r.o., která je významným zaměstnavatelem v regionu. Tuto společnost můžeme charakterizovat jako významnou nadnárodní strojírenskou společnost.

Jako další společnost je uváděna Sapeli a.s., která je svou výrobou dveří vázána na stavebnictví, jedná se opět o významnou regionální firmu, která je rodinnou firmou.

Třetí ze vzorových vybraných společností je KRONOSPAN CR, spol s r.o., jedná se o dřevozpracující společnost, která je od roku 2009 ve ztrátě.

### 2. Rozvahy společností za roky 2008-2011

Tab. 1 - BOSCH DIESEL s.r.o. ( v tis. Kč)

Rok	Celkem aktiva	Vlastní kapitál	Výsledek hospodaření	Cizí zdroje	Rezervy
2011	12.827.266	4.741.119	205.459	7.590.783	160.616
2010	12.523.010	5.234.300	698.640	6.699.750	283.405
2009	13.022.479	5.658.325	150.312	6.671.859	229.754
2008	15.968.748	7.757.069	1.249.056	7.416.922	402.693

*Zdroj obchodní rejstřík*



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Tab. 2 - Sapeli a.s. ( v tis. Kč)

Rok	Celkem aktiva	Vlastní kapitál	Výsledek hospodaření	Cizí zdroje	Rezervy
2011	1.194.008	1.042.948	48.298	144.564	0
2010	1.216.983	984.649	-27.069	220.199	0
2009	1.239.158	1.026.872	51.528	203.366	0
2008	1.161.897	991.022	158.786	169.297	0

Zdroj obchodní rejstřík

Tab. 3 - KRONOSPAN CR, spol. s r.o. ( v tis. Kč)

rok	Celkem aktiva	Vlastní kapitál	Výsledek hospodaření	Cizí zdroje	Rezervy
2011	4.502.782	1.758.305	-53.873	2.743.301	4.276
2010	4.679.237	1.812.937	-204.188	2.864.201	5.283
2009	4.653.920	2.017.965	-79.131	2.612.336	4.993
2008	4.706.021	1.716.316	883.633	2.983.120	9.234

Zdroj obchodní rejstřík

### 3. Výběr vhodných ukazatelů

Pokud jsme si stanovili za cíl analyzovat rozvahu ve vztahu k rezervám, lze možno využít horizontální analýzu.

Horizontální analýza zkoumá změny jednotlivých položek v časové řadě v absolutní hodnotě či v procentním vyjádření. Pro správnou interpretaci výsledků je důležité vzít v úvahu okolnosti, které v daném období nastaly jako dopady hospodářské krize apod.

*Procentní změna*

$$= \frac{\text{ukazatel v běžném období} - \text{ukazatel v předchozím období}}{\text{ukazatel v předchozím roce}} * 100$$



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### 3. Výsledky a diskuse

Tab. 4 - procentní změny vybraných ukazatelů v rozvaze BOSCH DIESEL s.r.o.

Rok	Celkem aktiva %	Vlastní kapitál %	Výsledek hospodaření %	Cizí zdroje %	Rezervy %
2011	3	-9	-71	13	-44
2010	-4	-7	365	0,4	23
2009	-18	-27	-88	-10	-43

V roce 2009 měl velký propad výsledek hospodaření, i když společnost byla stále v zisku. Tvorba rezerv má klesající tendenci. Klesající tendence se projevuje celkově i u celkových aktiv společnosti a vlastního kapitálu. Objem vlastního kapitálu klesá rychleji než celková aktiva.

Tab. 5 - procentní změny vybraných ukazatelů v rozvaze Sapeli a.s.

Rok	Celkem aktiva %	Vlastní kapitál %	Výsledek hospodaření %	Cizí zdroje %	Rezervy %
2011	-2	6	278	35	0
2010	-2	-4	-153	8	0
2009	7	4	-68	20	0

Výsledek hospodaření v roce 2010 byl ztráta, společnost oproti roku 2008 dosahuje v roce 2011 třetinového zisku. Celková aktiva jsou v jednotlivých letech vyrovnaná, u vlastního kapitálu došlo k malému posílení. Cizí zdroje mají stoupající tendenci a společnost netvoří rezervy. Tato rodinná společnost je velice stabilní, protože podíl vlastních zdrojů vysoce převyšuje podíl cizích zdrojů.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Tab. 6 - procentní změny vybraných ukazatelů v rozvaze KRONOSPAN CR, spol. s r.o.

Rok	Celkem aktiva %	Vlastní kapitál %	Výsledek hospodaření %	Cizí zdroje %	Rezervy %
2011	-4	-3	-74	-4	-19
2010	1	-10	-158	10	5
2009	-2	17	-886	-12	-46

Výsledek hospodaření v roce 2009 dramaticky klesl a od té doby je společnost každoročně ve ztrátě. V roce 2009 zároveň zúčtovala téměř polovinu vytvořených rezerv. V průběhu dalších let rezervy stále tvoří a drží si srovnatelný objem jako v kritickém roce 2009. Celková aktiva jsou v jednotlivých letech vyrovnaná, vyrovnaný je i objem vlastního kapitálu a cizích zdrojů.

Horizontální analýza pro komplexnější hodnocení firmy nedostačuje, je potřeba využít i jiné ukazatele finanční analýzy. Například dalším doplňujícím ukazatelem by mohl být poměrový ukazatel zadluženosti, který se počítá jako podíl cizích zdrojů k celkovým aktivům podniku.

*Cizí zdroje = rezervy + ostatní cizí zdroje*

Důležité je, aby podnik nebyl přehlcen cizími zdroji, proto se hledá optimální struktura cizích a vlastních zdrojů.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

Další vhodný doplňující ukazatel může být i koeficient zadluženosti, který má téměř stejnou vypovídací schopnost jako ukazatel celkové zadluženosti podniku.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

$$\text{Koefficient zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Protože tvorbu rezerv účtujeme do nákladů, v roce tvorby rezerv je snižován výsledek hospodaření a v cizích zdrojích vznikne jako zdroj rezerva. Když nastane důvod, pro který byla rezerva vytvořena, zúčtuje se vrácení nákladu a snížení rezervy v cizích zdrojích, dopad je do výsledku hospodaření, kdy se výsledek hospodaření o zúčtovanou rezervu navýší. Takto náklady rozprostřeme na riziko do více období a až riziko nastane, použitím účetního postupu zúčtování rezerv si výsledek hospodaření o vytvořenou rezervu vylepšíme. Dopad rizika do výsledku hospodaření je menší. Při tomto postupu se snažíme dodržet akruální princip.

#### 4. Závěr

Od roku 2009 ztížení tvorby zákonných (daňových) rezerv o podmínku vložení peněžních prostředků na zvláštní bankovní účet má za následek menší zájem o tvorbu daňových rezerv u podnikatelských subjektů. Tvorba účetních rezerv je velice subjektivní záležitost, kdy je potřeba rozpoznat stálá rizika a s tím spojený i účel tvorby rezervy, dobu za kterou bude firma daným rizikem ohrožena a po kterou by měla být rezerva tvořena. Další podmínkou je předpokládaná částka, jak velkou rezervu vytvořit. Tyto do značné míry subjektivní předpoklady ovlivňují výši účetního výsledku hospodaření v jednotlivých letech.

Společnost Sapeli a.s. netvoří rezervy vůbec. Z rozvahy společnosti je na první pohled patrné, že se jedná o silnou společnost s velkým objemem vlastních zdrojů. BOSCH DIESEL s.r.o. rezervy tvoří, i když v době krize v roce 2009 klesly téměř na plovinu a v roce 2011 jsou za sledovaná období nejnižší. S největšími problémy se pravděpodobně podle negativního vývoje výsledku hospodaření potýká KRONOSPAN CR, spol. s r.o., který navzdory ztrátě rezervy stále drží, i když oproti roku 2008 v poloviční výši.

Rezervy by si teoreticky mohly tvořit i neziskové organizace, jako příklad můžeme uvést Nemocnici Jihlava, která je krajskou příspěvkovou organizací. Jako taková rezervy, cizí zdroj, netvoří. Tvorbu by musela mít schválenou od svého zřizovatele. Další problém v této organizaci je v tom, že nemocnice je stále ztrátová a nemá tudíž ani z čeho rezervu tvořit, nemůže si tvorbou rezerv zvyšovat ztrátu.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

V současné době, kdy je potlačena tvorba zákonných rezerv, má tvorba účetních rezerv svůj význam. Umožňuje do značné míry subjektivně rozprostřít riziko do více účetních období, umožňuje ekonomům být opatrní. Rezervy mohou být zajímavým nástrojem v době zhoršeného ekonomického vývoje - mohou se v době potřeby zúčtovat a tím dosáhnout vylepšení výsledku hospodaření.

## Literatura

- [1] *Daňové zákony 2013*. 1. vydání. Ostrava: Sagit, 2013. ISBN 978-80-7208-960-4.
- [2] DUŠEK, Jiří. *Účetní uzávěrka a závěrka v přehledech: snadno a rychle*. 2011. vyd. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-4060-7.
- [3] RYNEŠ, Petr. *Podvojný účetnictví a účetní závěrka k 1.1.2013*. 13. aktualizované vydání. Ostrava: ANAG, 2013. ISBN 978-80-7263-793-5.
- [4] *Justice: obchodní rejstřík* [online]. 2013 [cit. 2013-04-17].

## Reserves for risk covering in the balance sheet

### **Abstract**

Following the principle of prudence, every good economist shows reserves noticeably in the balance sheet of risk covering. In a crisis and post-crisis period, such a tool of prudence is a welcome source, and in addition, the costs are from the accounting perspective included in the period they relate to factually and in terms of time. In some cases, the reserve can also be a tool of tax optimisation.

**Key words:** reserve, risk, principle of prudence, balance sheet.

### **Kontaktní údaje na autora/autory**

Jaroslava Leinveberová, Ing., Katedra ekonomických studií, Vysoká škola polytechnická Jihlava, Tolstého 16, 58601 Jihlava, tel. 567141111, leinveberova@vspj.cz



# Konkurenceschopnost českých bank z pohledu kontokorentních úvěrů

Lenka Lízalová  
Martina Kuncová

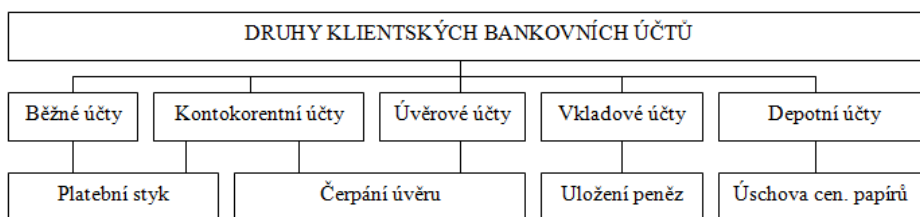
## Abstrakt

Příspěvek předkládá rekognoskaci aktuální nabídky kontokorentních úvěrů na českém úvěrovém trhu. Byla provedena analýza 14 produktů, které byly vyhodnoceny pohledem modelového klienta, při použití několika metod vícekriteriálního rozhodování.

**Klíčová slova:** kontokorentní úvěr, komparace produktů, vícekriteriální rozhodování

## Úvod

Konkurenceschopnost českých bank lze porovnávat a sledovat z různých úhlů pohledu podle toho, zda chceme zjistit, jak si stojí v porovnání se zahraničím či jak si v podmínkách české ekonomiky banky konkurují navzájem. Hlavním výstupem bank jsou jimi poskytované služby, proto bývá při srovnávání posuzována úroveň, cena a další parametry těchto služeb. Všechny služby obvykle souvisí s různými bankovními účty, které jsou poskytovány klientům (viz Obr.1).



**Obr. 1** – Druhy klientských bankovních účtů a účel jejich použití [1]

Zaměříme pozornost na kontokorentní úvěr, který je ve vyspělých tržních ekonomikách nejvýznamnějším krátkodobým bankovním úvěrem.

Principem této služby je, že banka svým klientům nabízí produkty, které dovolí čerpat prostřednictvím běžného účtu finanční prostředky do



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

záporného zůstatku, tedy do debetu. Klient takto může čerpat úvěr zcela automaticky tím, že může platit ze svého účtu i v případě, kdy na něm nemá dostatečné prostředky [1]. Výhodou kontokorentního úvěru je z hlediska klienta možnost čerpání peněžních prostředků pohotově a účelově dle vlastního uvážení. Úroky se platí jen za dobu, kdy je kontokorentní úvěr skutečně čerpán. Tento úvěr lze čerpat i splácet bez uvádění důvodu použití. Mezi nevýhody kontokorentních úvěrů patří nutnost splatit celou částku v konkrétním termínu a vyšší úrok než je běžné u ostatních typů krátkodobých úvěrů. Z hlediska banky je naopak vyšší úroková sazba výhodou, pro banku je to kompenzace za vyšší nároky při řízení likvidity.

## Materiál a metody

Na základě údajů ze stránek [6] jsme vybrali níže uvedených čtrnáct kontokorentních úvěrů jednotlivých českých bank (viz Tabulka 1).

**Tabulka 1:** Přehled kontokorentních úvěrů

Banka	Název kontokorentního úvěru
Česká spořitelna	Kontokorent ke sporožiru
Komerční banka	Povolený debet Star
Komerční banka	Povolený nezajištěný debet
ČSOB	ČSOB povolené přečerpání
GE Money Bank	Flexikredit
Raiffeisenbank	Povolený debet
Zuno bank	Rezerva - povolené přečerpání
Fio banka	Kontokorent
Sberbank CZ	Kontokorentní úvěr
UniCredit Bank	Kontokorentní úvěr
mBank	Povolené přečerpání Mkonto
LBBW Bank	IQkredit – kontokorent
Poštovní spořitelna	Era kontokorent
Waldviertler Sparkasse	Kontokorent

Zdroj: [6], vlastní zpracování

Těchto 14 produktů bylo následně analyzováno z hlediska následujících parametrů:

- minimální výše úvěru
- maximální výše úvěru



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- úroková sazba
- poplatek za sjednání
- měsíční poplatek za vedení a správu účtu
- poplatek za změnu limitu
- splatnost ve dnech
- nutnost potvrzení o výši příjmů klienta
- pobočka banky v Jihlavě

Pro účely komparace byly (ve spolupráci se studentkou VŠPJ oboru Finance a řízení) vymodelovány 3 typy klientů, podle jejichž požadavků byly jednotlivé produkty posuzovány. Klient I přisuzuje největší váhu co nejnižší úrokové sazbě (50 %) a dále co nejvyšší výši úvěru (10 %) a co nejdelší splatnosti (10 %). Klient II rozděluje váhy rovnoměrněji, i když také vidí jako důležitá kritéria co nejvyšší výši úvěru (24,4 %) a co nejdelší splatnost (24,4 %), kdežto úroková sazba je z hlediska důležitosti na třetím místě (18,3 %). Klient III přisuzuje všem kritériím stejné váhy. Váhy jednotlivých kritérií viz následující tabulka.

**Tabulka 2:** Váhy jednotlivých kritérií dle modelového klienta

<b>Kritérium (typ)</b>	<b>Váhy klient I</b>	<b>Váhy klient II</b>	<b>Váhy klient III</b>
A) minimální výše úvěru (min)	0,05	0,012	0,11111
B) maximální výše úvěru (max)	0,1	0,244	0,11111
C) úroková sazba (v % p.a.) (min)	0,5	0,183	0,11111
D) poplatek za sjednání účtu (v Kč) (min)	0,01	0,061	0,11111
E) poplatek za vedení účtu a správu v Kč/měsíc (min)	0,2	0,122	0,11111
F) poplatek za změnu limitu v Kč (min)	0,005	0,012	0,11111
G) splatnost ve dnech (max)	0,1	0,244	0,11111
H) potvrzení o výši příjmů (min)	0,005	0,061	0,11111
I) pobočka v Jihlavě (max)	0,03	0,061	0,11111

Zdroj: Vlastní zpracování



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Tabulka hodnocených 14 variant dle 9 popsaných kritérií vypadá následovně:

**Tabulka 3:** Vstupní data

Produkt / kritérium	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1 (ČS)	5 000	100 000	18,90	200	29	150	365	1	1
2 (KB - Star)	2 000	10 000	16,50	0	0	0	30	1	1
3 (KB - nez.debet)	0	60 000	19,00	0	0	0	180	0	1
4 (ČSOB)	0	200 000	18,90	0	0	0	180	1	1
5 (GE)	5 000	100 000	21,99	0	49	0	180	1	1
6 (Raiffeisenbank)	5 000	150 000	21,90	0	20	0	365	1	1
7 (Zuno)	7 500	100 000	17,90	0	0	0	365	0	0
8 (Fio)	0	50 000	14,30	0	0	0	180	1	1
9 (Sberbank)	5 000	100 000	18,00	0	50	150	365	1	1
10 (UniCredit)	5 000	150 000	18,00	200	20	0	365	0	1
11 (mBank)	5 000	300 000	18,90	0	19	0	365	0	1
12 (LBBW)	10 000	250 000	15,50	200	15	200	180	1	1
13 (PS)	0	100 000	16,90	0	19	0	180	0	1
14 (WS)	20 000	50 000	15,60	200	30	0	180	1	0

Ke srovnání kontokorentních úvěrů byly použity metody vícekritériálního hodnocení variant, jejichž cílem je nalezení dobrých a špatných variant či uspořádání variant na základě zhodnocení a posouzení všech kritérií na základě zvolených vah kritérií. Podrobnější informace lze nalézt např. v publikacích [2], [3], [4]. K analýze byly vybrány tři metody, a to WSA, TOPSIS a PRIAM. Výpočty byly realizovány v programu Sanna [5].

**WSA** (Weighted Sum Approach – Metoda váženého součtu): Tato metoda seřazuje varianty na základě jejich užítkové funkce (lineární). K výpočtu užitků jsou potřeba váhy kritérií. Čím vyšší užitek, tím jde o lepší variantu [1]. Metoda vychází z předpokladů linearit a maximalizace všech dílčích funkcí užitku, je potřeba nejprve převést všechna minimalizační kritéria na maximalizační. Poté je kritériální matice  $Y = (y_{ij})$  transformována na tzv. normalizovanou kritériální matici  $R = (r_{ij})$ , v níž jsou všechny prvky uváděny ve stejných jednotkách:

$$r_{ij} = \frac{(y_{ij} - D_j)}{(H_j - D_j)}, \quad r_{ij} \in \langle 0; 1 \rangle, \quad i = 1, 2, \dots, p, \quad j = 1, 2, \dots, k,$$



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

kde

$r_{ij}$  – označuje normovanou hodnotu pro  $i$ -tou variantu a  $j$ -té kritérium,

$D_j$  – bazální hodnotu, nejhorší možnou hodnotu varianty dle  $j$ -tého kritéria,

$H_j$  – ideální hodnotu, nejlepší možnou hodnotu varianty dle  $j$ -tého kritéria.

Je zřejmé, že  $r_{ij} = 0$  pro bazální variantu a  $r_{ij} = 1$  pro ideální variantu.

Dalším krokem je stanovení celkového užitku každé varianty, který lze vypočítat jako vážený součet dílčích užiteků, tedy normovaných hodnot, podle následujícího vztahu:

$$u(a_i) = \sum_{j=1}^k v_j r_{ij},$$

kde  $v_j$  označuje odpovídající prvek váhového vektoru a  $r_{ij}$  označuje normovanou hodnotu získanou z předchozího kroku. Pochopitelně, varianta s nejvyšším celkovým užitekem je vybrána za nejlepší a označena jako kompromisní varianta. Metoda WSA navíc umožňuje uspořádat varianty podle klesající hodnoty celkového užitku.

**TOPSIS** (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution): Základní myšlenkou je předpoklad, že nejlepší variant má nejmenší vzdálenost od ideální varianty a největší od bazální varianty. Na základě indexu relativních vzdáleností lze opět varianty uspořádat do pořadí – čím vyšší relativní index, tím lépe se varianta umístila. I tato metoda vyžaduje váhy kritérií [4]. Stejně jako WSA požaduje tato metoda zadání kritériální matice  $Y$  a váhového vektoru  $\mathbf{v}$ . Na rozdíl od předchozí metody je však TOPSIS založena na principu minimalizace vzdálenosti od ideální varianty, resp. maximalizaci vzdálenosti od varianty bazální.

Prvním krokem je, stejně jako u WSA, převod minimalizačních kritérií na kritéria maximalizační. Také druhý krok je v principu stejný a jeho cílem je normalizovat kritériální matici. Oproti WSA však TOPSIS používá Euklidovskou metriku. Normovanou kritériální matici lze tedy konstruovat podle vztahu

$$r_{ij} = \frac{y_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^p (y_{ij})^2}}, \quad i = 1, 2, \dots, p, \quad j = 1, 2, \dots, k,$$

kde

$r_{ij}$  – označuje normovanou hodnotu pro  $i$ -tou variantu a  $j$ -té kritérium a



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

$y_{ij}$  – původní kritériální hodnotu pro  $i$ -tou variantu a  $j$ -té kritérium po převodu kritérií na maximalizaci.

V dalším kroku je třeba sestavit váženou kritériální matici  $\mathbf{W} = (w_{ij})$  podle vztahu

$$w_{ij} = v_j \cdot r_{ij}$$

a dále z této matice sestavit teoretickou ideální a bazální variantu:  $\mathbf{H} = (H_1, H_2, \dots, H_k)$  a  $\mathbf{D} = (D_1, D_2, \dots, D_k)$ , kde  $H_j = \max_i w_{ij}$ ,  $j = 1, 2, \dots, k$  a  $D_j = \min_i w_{ij}$ ,  $j = 1, 2, \dots, k$ .

Pro každou variantu následuje výpočet vzdálenosti od ideální varianty

$d_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^n (w_{ij} - H_j)^2}$  a od bazální varianty  $d_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (w_{ij} - D_j)^2}$ . Z těchto vzdáleností je pak v posledním kroku vypočten tzv. relativní ukazatel vzdálenosti od bazální varianty

$$c_i = \frac{d_i^-}{d_i^+ + d_i^-}$$

a varianty jsou uspořádány podle klesající hodnoty poměru  $c_i$ . Varianta s nejvyšší hodnotou tohoto ukazatele je pak označena za kompromisní.

**PRIAM** (Programme utilisant l'Intelligence Artificielle en Multicritere): Tato metoda spadá do kategorie metod, které obvykle nevyžadují váhy, ale tzv. aspirační úroveň, tj. požadavky na jednotlivá kritéria. Cílem bývá nalézt ty varianty či tu variantu, která splňuje všechny požadavky. Pokud taková není, metoda počítá vzdálenost od aspiračních úrovní a uspořádá varianty do pořadí od nejmenší po největší vzdálenost [3]. V tomto článku budeme předpokládat, že aspirační úroveň je shodná s maximy pro všechna kritéria (minimalizační převedeme na maximalizační). Pak lze počítat vzdálenost pro každé kritérium na základě vzorce:

$$d_i = \sum_{j=1}^n \frac{a_j - y_{ij}}{a_j},$$

kde  $d_i$  je relativní index vzdálenosti varianty  $i$ ,  $a_j$  je aspirační úroveň (maximum) pro kritérium  $j$  a  $y_{ij}$  je reálná hodnota pro variantu  $i$  a kritérium  $j$  ( $i=1,2,\dots,30$ ,  $j=1,2,\dots, 9$ ). Jelikož nejlepší varianta má relativní index nejnížší, bude pro srovnání s ostatními metodami použita hodnota  $(1-d_i)$ .



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

I zde byly uplatněny váhy kritérií, tj. relativní index byl vynásoben příslušnou vahou.

Všechny uvedené metody poskytují úplné uspořádání variant, nicméně při hledání nejlepší kompromisní varianty lze vynechat tzv. dominované varianty, tj. ty, které nikdy nemohou být na prvním místě, neboť v souboru porovnávaných variant existuje taková, která je alespoň v jednom kritériu lepší a zároveň v žádném není horší než dominovaná varianta. Lze tedy konstatovat, že dominované varianty jsou ty „horší“.

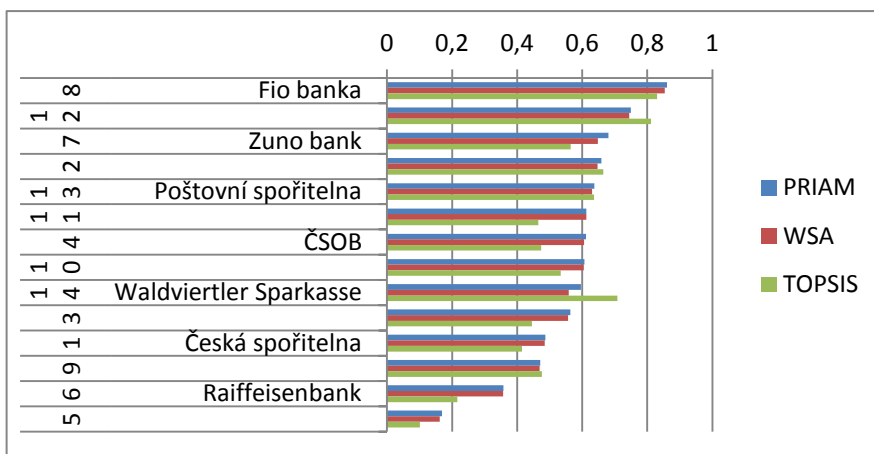
## Výsledky a diskuse

V první fázi analýzy jsme provedli testování dominovanosti porovnávaných kontokorentních úvěrů. Ukázalo se, že pět kontokorentních úvěrů je dominovaných. Jde o kontokorent č.1 (Česká spořitelna), který je dominován číslem 10 (UnicreditBank), kontokorent č.2 (Komerční banka – Star) a č. 14 (Waldviertler Sparkasse), ke kterým existuje lepší varianta č.8 (Fio banka), a kontokorent č.5 (GE Money Bank) a č.6 (Raiffeisenbank), které jsou dominovány č.11 (mBank). Z toho vyplývá, že zmiňované dominované varianty nemohou obsadit nikdy první místo, nicméně mohou být teoreticky na druhé pozici. Proto jsme je ve srovnání ponechali.

Výpočty dle váhového vektoru pro klienta I ukazují, že dle všech metod je nejlepším kontokorentním úvěrem č. 8 od Fio banky a byl by tedy pro klienta I jednoznačnou volbou. I na druhém místě se všechny uvedené metody shodují – je jím varianta č. 12 od LBBW Bank. K nejhorším patří jednoznačně kontokorenty č. 5 (GE Money Bank) a 6 (Raiffeisenbank) již zmiňované jako dominované. Pokud se však podíváme na další pořadí, metody WSA a PRIAM se ve výsledcích liší od metody TOPSIS. Zatímco první dvě řadí na třetí místo úvěr č. 7 (Zuno Bank), metoda TOPSIS vidí jako třetí nejlepší úvěr č. 14 (Waldviertler Sparkasse). Hlavním důvodem je jiný způsob normalizace dat u metody TOPSIS, který se zde projevuje zejména u třetího kritéria (úroková sazba), které vidí klient I jako zásadní, a právě Waldviertler Sparkasse zde má jednu z nejnižších sazeb (15,6 %) kdežto Zuno má sazbu vyšší (17,9 %) a tento rozdíl vidí metoda TOPSIS jako zásadní pro umístění obou úvěrů.



## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ


**Obr. 2** – Srovnání výsledků metod pro klienta I

Pro klienta II vybírají všechny metody jako nejlepší kompromisní variantu úvěr č.11 od mBank. Důvod je jednoduchý – u kritérií, která mají největší váhu dosahuje tento úvěr nejlepších hodnot.

**Tabulka 4:** Pořadí kontokorentních úvěrů pro klienta II

č.	Banka	Umístění (klient II)		
		PRIAM	WSA	TOPSIS
11	mBank	1	1	1
7	Zuno bank	2	2	5
10	UniCredit Bank	3	3	3
12	LBBW Bank	4	4	2
4	ČSOB	5	5	4
8	Fio banka	6	6	9
13	Poštovní spořitelna	7	7	10
6	Raiffeisenbank	8	8	6
3	Komerční banka (nez.debet)	9	9	12
9	Sberbank CZ	10	10	7
1	Česká spořitelna	11	11	8
14	Waldviertler Sparkasse	12	13	11
2	Komerční banka (Star)	13	12	13
5	GE Money Bank	14	14	14

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Další pořadí jsou opět u metody TOPSIS odlišná. Důvodem je druhé kritérium (max. výše úvěru), kde u LBBW lze žádat až 250 tisíc Kč, což je poměrně blízko max.možnosti (300 tisíc), na rozdíl od Zuno bank, která nabízí max. 100 tisíc. Tento rozdíl je při vyhodnocení pro TOPSIS opět zásadní. Ve srovnání s předchozím typem klienta vidíme velký propad jak úvěru č.8 od Fio banky, tak diskutovaného úvěru č.14 od Waldviertler Sparkasse, což ale spolu souvisí (jak jsme zmiňovali, úvěr č.8 dominuje nad č.14).

Pro klienta III vychází dle všech metod opět kontokorent č. 11 od mBank, další pořadí úvěrů se liší dle zvolené metody. I tak lze říci, že mezi další „dobré“ kontokorentní úvěry lze zařadit č. 13 (Pošt.spořitelna), č. 3 (KB-nezaj.debet), č. 8 (Fio), č. 4 (ČSOB), č.7 (Zuno) a č.10 (UniCredit). Žádný z dominovaných se tentokrát neobjevuje na předních místech.

**Tabulka 5:** Pořadí kontokorentních úvěrů pro klienta III

č.	Banka	Umístění (klient III)		
		PRIAM	WSA	TOPSIS
11	mBank	1	1	1
13	Poštovní spořitelna	3	2	2
3	Komerční banka (nez.debet)	4	3	5
8	Fio banka	5	4	7
4	ČSOB	6	5	6
7	Zuno bank	2	6	4
10	UniCredit Bank	7	7	3
6	Raiffeisenbank	8	8	9
2	Komerční banka (Star)	9	9	10
9	Sberbank CZ	10	10	11
5	GE Money Bank	11	11	13
12	LBBW Bank	12	12	8
1	Česká spořitelna	13	13	12
14	Waldviertler Sparkasse	14	14	14



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



V Š P  
J  
Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## Závěr

V příspěvku jsme analyzovali 14 kontokoretních úvěrů poskytovaných českými bankami z hlediska devíti vybraných kritérií a s využitím 3 metod vícekritériálního rozhodování. Analýzu jsme prováděli pro 3 odlišné typy klientů. Z výsledků je jednoznačně patrný zásadní vliv použitých vah kritérií a v některých případech pořadí ovlivňuje i použitá metoda (i když u vítězných úvěrů se metody shodují). Nejlepší variantou pro klienta I je úvěr od Fio banky, pro klienta II a III úvěr od mBanky. Jednoznačně lze vždy doporučit test dominovanosti – v našem případě jsme odhalili 5 dominovaných úvěrů (ČS, KB-Star, GE Money Bank, Raiffeisenbank, Waldviertler Sparkasse), ke kterým existuje úvěr s lepšími parametry, proto volba kteréhokoli dominovaného úvěru by byla jednoznačně chybná. Uvedený postup je jednou z možností hodnocení, další možností by byl simulační výpočet nákladů spojených s kontokorentem, což však nebylo cílem tohoto článku.

## Literatura

- [1] DVOŘÁK, P.: Bankovníctví pro bankéře a klienty, Linde, Praha 2005. ISBN 80-7201-515-X
- [2] EVANS, G.W.: An Overview of Techniques for Solving Multiobjective Mathematical Programs. Management Science. 1984, vol. 30, No. 11, 1268-1282.
- [3] FIALA, P.: Modely a metody rozhodování. Praha: Oeconomica 2008. ISBN 978-80-245-1345-4.
- [4] FIGUEIRA, J., GRECO, S., EHRGOTT M.: Multiple Criteria Decision Analysis – State of the Art Surveys. New York : Springer Science + Business Media Inc., 2005.
- [5] JABLONSKÝ, J. SANNA – A Spreadsheet Based System for Multicriteria Decision. In: Book of Abstracts. Chania, 2006, p. 148.
- [6] Peníze.cz – Kontokoretní úvěry [online]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/srovnani/kontokorentni-uvery> [cit. 2013-03-26]

## Czech Banks Competitiveness from the Authorised Overdraft Point of View

### **Abstract**

This article proposes reconnaissance of the up-to-date offer of the authorised overdrafts on the Czech market. We have analyzed 14 products that were evaluated from the model client by various multi-criteria decision-making methods.

**Key words:** authorised overdraft, product comparison, multi-criteria decision-making

### **Kontaktní údaje na autorky**

Ing. Lenka Lízalová, Ph.D.  
katedra ekonomických studií,  
Vysoká škola polytechnická  
Jihlava,  
Tolstého 16, 58601 Jihlava  
Tel. 567 141 217  
Email: lizalova@vspj.cz

Ing. Martina Kuncová, Ph.D.  
katedra ekonomických studií,  
Vysoká škola polytechnická  
Jihlava  
Tolstého 16, 58601 Jihlava  
Tel. 567 141 215  
Email: kuncova@vspj.cz



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# Konkurenceschopnost českých farmářů na evropském trhu s mlékem

Martin Maršík

## Abstrakt

V článku je popsán vývoj výkupních cen mléka, které byly placeny zemědělským výrobcům v letech 2003 až 2011 ve vybraných státech Evropské unie. Jsou vypočteny základní statistiky těchto cen a získané výsledky jsou podrobně okomentovány. V závěru práce je zhodnocena šance českých farmářů uspět na společném evropském trhu a trhu celosvětovém.

**Klíčová slova:** EU, Výkupní ceny mléka, konkurenceschopnost

## Úvod

Předložený článek si klade za cíl zanalyzovat cenový vývoj mléka v České republice a vybraných státech EU v letech 2001 až 2011. Cena mléka je ovlivňována mnoha faktory, a to jak z pohledu místních cen (energie, krmiva, rostoucí či klesající poptávka po této komoditě), tak i z pohledu cen globálních (cena ropy, počasí ve světových produkčních regionech, vývojem kurzů měn atd.). Cenu tzv. syrového mléka ovlivňuje i cena mléka sušeného na světových trzích. Vysoké náklady na výrobu mléka v EU, které jsou v porovnání s cenami, za které jsou schopny mléko vyrobit v ostatních regionech, vedly k liberalizace cen, což v EU představuje hlavně zrušení tzv. produkčních kvót, omezení subvencí a také podpora vývozu této komodity mimo prostor EU. Hlavním problémem při exportu mléka je ale již zmiňovaná přetrvávající vysoká úroveň nákladů na výrobu oproti konkurenčním regionům.

V Evropské unii existuje totiž tzv. systém mléčných kvót, který reguluje výrobu mléka v jednotlivých regionech. V České republice byla ještě před vstupem do EU uplatňována regulace výroby této komodity, která ale nebyla plně kompatibilní se systémem, který byl zaveden v členských zemích EU. Bylo tedy nutné přizpůsobit naše legislativní prostředí tak, aby bylo plně zharmonizováno s legislativou EU ještě před vstupem do této organizace. Správa systému mléčných kvót v České republice spadá



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

pod Státní zemědělský intervenční fond, který byl zřízen zákonem č. 256/2000 Sb. Tato instituce je pod správou Ministerstva zemědělství. Je faktem, že kvóty určené pro Českou republiku nebyly v posledních letech naplňovány (rok 2010/2011 – využití kvóty 54%), protože pro tuto komoditu nebyl dostatečný odbyt. Proto se omezení kvót zemědělských producentů působících v České republice příliš nedotkne.

## Materiál a metody

Tvorba ceny mléka v České republice teoreticky vychází z velikosti nákladů, které formulovala v kalkulačním vzorci např. Poláčková, a který pro živočišnou výrobu je definován jako součet cen nakoupených krmiv a steliv, vlastních cen krmiv a steliv, nákladů na léčiva a desinfekční prostředky, ceny ostatního přímého materiálu, ostatních přímých nákladů a služeb, celkových pracovních nákladů, odpisů dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, odpisů dospělých zvířat, nákladů pomocných činností, vyčíslení výrobní a správní režie. Stejná autorka pak definovala i stranu výnosů, kam do kalkulačního vzorce patří tržby za výrobky živočišné výroby (ŽV), tržby za vedlejší výrobky ŽV, podpory a dotace a ostatní výnosy ŽV. Tento způsob výpočtu je ale vlivem stále většího tlaku na výrobce zemědělských komodit opouštěn a je nahrazován cenou, kterou určují zpracovatelské podniky, které jsou samozřejmě limitovány tvrdým konkurenčním prostředím, které panuje na globálním trhu. V současné době má zemědělský prvovýrobce uzavřenou kupní smlouvu se zpracovatelskou firmou, která je většinou dlouhodobá, ve které ale figurují tzv. dodatky, které mají platnost kratší, např. několik měsíců. Je tedy možné pružně reagovat na situaci na trhu. Národní předpisy pak definují zásady nákupu. Při tvorbě ceny za mléko se vychází z různých kritérií, mezi které patří např. obsah bílkovin a tuku v mléce. Na obě tyto položky je poté stanovena tzv. fixní cena, od které se odvíjí celková nákupní cena mléka. Lze ale konstatovat, že fixní cena tvoří výraznou část (88-95 procent) konečné nákupní ceny mléka. Obdobným, ne ale zcela stejným způsobem se stanovuje cena mléka i v zahraničí. Většinou se státy liší v konstrukci stanovení základní tj. fixní ceny mléka. Např. v ČR se fixní cena stanovuje dle obsahu tuku a bílkovin bez zřetele na další složení mléka – někdy je označována jako cena za „plazmu“ (Kvapilík).

V předloženém textu byly využity základní statistické výpočty, které nebudu podrobně definovat, protože odborné veřejnosti jsou známé. Jedná se o aritmetický průměr, variační rozpětí, směrodatná odchylka, rozptyl, variační koeficient, bazické a řetězové indexy, korelační

koeficient a lineární regrese. Více informací o využitých metodách lze získat např. u autorů Střeleček, Čermáková a Hindls a kol.

## Výsledky a diskuze

V tabulce č. 1 jsou patrné průměrné roční ceny placené zemědělským prvovýrobcům ve vybraných zemích Evropské unie v eurech za sto kilogramů mléka v letech 2004 až 2011. Dále jsou v tabulce vypočítány průměrné ceny této komodity za 25 zemí Evropské unie (roky 2004 až 2006) a za 27 zemí Evropské unie (roky 2007 až 2011). V posledních dvou řádkách jsou vypočteny řetězové a bazické indexy, kdy za bázi je vzat nejstarší analyzovaný rok 2004.

Tab.č.1 – CZV - vybrané země EU v letech 2004-2011 v Euro/100kg

Stát	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
ČR	24,6	27,0	26,8	29,4	32,9	22,6	28,2	29,3
Německo	29,2	28,6	26,9	32,6	33,5	23,7	30,9	32,1
Francie	31,5	30,6	29,2	31,5	36,3	29,8	30,9	33,2
Itálie	34,9	33,7	32,0	34,3	37,3	30,5	33,8	36,1
Holandsko	29,4	28,6	27,8	32,8	35,9	26,7	31,4	32,8
Polsko	19,2	24,9	25,4	29,5	30,3	22,1	27,3	29,7
V. Británie	26,7	26,6	25,6	29,4	31,5	25,8	27,9	28,6
<b>ΣEU25 (EU27)</b>	29,1	28,9	28,2	31,4	34,6	26,8	30,4	32,4
$I_n/I_{n-1}$	-	0,99	0,97	1,11	1,10	0,77	1,13	1,06
$I_n/I_{2004}$	-	0,99	0,96	1,07	1,18	0,92	1,04	1,11

Zdroj: DG Agri, vlastní výpočty

Z tabulky č. 1 je patrný kolísavý vývoj cen v jednotlivých letech, kdy meziroční pokles byl v celé EU zaznamenán ve třech letech (2005, 2006 a 2009) a meziroční růst byl zjištěn ve čtyřech letech (2007, 2008, 2010 a 2011). Důležitější je ale pohled na bazický index, kde za bázi byl vzat již zmiňovaný rok 2004. Zde je patrné, že po poklesu cen v letech 2005 a 2006 došlo k výraznému nárůstu cen v roce 2007, kdy se projevil dočasný nedostatek mléka na trhu, který byl způsoben zápornou rentabilitou výroby v letech 2005 a 2006, kdy farmáři omezovali výrobu. Pro zemědělské prvovýrobce byl úspěšný i rok následující, tj. rok 2008, kdy výkupní cena mléka ještě rostla. Na tuto skutečnost opět zareagovali farmáři, kteří navýšili stavy dojnic. V roce 2009 došlo k poklesu cen, který byl ale kompenzován hned ve dvou následujících letech, kdy výkupní ceny opět rostly. Celkově lze ale konstatovat, že cena mléka, za kterou je



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

vykupována zpracovateli, se od roku 2004 do roku 2011 zvýšila pouze o 11 procent. To samozřejmě ukazuje na nedostatečný nárůst ceny v porovnání s růstem energií a služeb. Z tabulky je dále patrné, že až na roky 2007 a 2011 jsou nejnižší výkupní ceny mléka zaznamenány v Polsku. V roce 2007 byla nejnižší výkupní cena mléka nabízena českým farmářům a britským farmářům. Nejvyšší cena je ve všech letech zjištěna v Itálii.

Tab.č.2 – Prům., min. a max. CZV mléka v Eurech/100kg v l. 2004–2011

Stát	Průměr	Min - rok	Max - rok	Rozpětí
<b>ČR</b>	27,6	22,6 - 2009	32,9 - 2008	10,3
<b>Německo</b>	29,7	23,7 - 2009	33,5 - 2008	9,8
<b>Francie</b>	31,6	29,2 - 2006	36,3 - 2008	7,1
<b>Itálie</b>	34,0	30,5 - 2009	37,3 - 2008	6,8
<b>Holandsko</b>	30,6	26,7 - 2009	35,9 - 2008	9,2
<b>Polsko</b>	26,0	19,2 - 2004	30,3 - 2008	11,1
<b>V. Británie</b>	27,7	25,6 - 2006	31,5 - 2008	5,9

Zdroj: DG Agri, vlastní výpočty

Přehlednější informace poskytuje tab. č. 2, kde je patrné, že v analyzovaných státech byly nejnižší ceny placené zemědělským prvovýrobcům většinou v roce 2009, kdy pouze Polsko a Velká Británie měly nejnižší ceny v roce 2004, resp. 2006. To ale zároveň vypovídá o narovnávání cen mezi tzv. "starými" státy EU a „novými“ státy EU. Tato skutečnost je patrná i na rozpětí, kdy pouze u České republiky a Polska byl v období let 2004 až 2011 absolutní nárůst ceny dvouciferný.

Tab.č.3–Vývoj cen placených zemědělským prvovýrobcům – základní statistiky

Stát	Lineární regrese	Rozptyl	Směrodat. odchylka	Variační koeficient
<b>ČR</b>	$y = 0,52 x + 25.3$	8,96	2,99	10,8
<b>Německo</b>	$y = -0,33 x + 32.5$	9,32	3,05	10,2
<b>Francie</b>	$y = 0,09 x + 30,7$	3,45	1,86	5,88
<b>Itálie</b>	$y = -0,58 x + 39.1$	6,58	2,57	7,55
<b>Holandsko</b>	$y = -0,25 x + 33.7$	7,92	2,81	9,18
<b>Polsko</b>	$y = 1,42 x + 19.3$	21,65	4,65	17,8
<b>V. Británie</b>	$y = 0,08 x + 28.3$	3,85	1,96	7,07

Zdroj: DG Agri, vlastní výpočty

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

V tabulce č. 3 jsou vypočítány základní statistiky cenového vývoje mléka za roky 2000 až 2011 u vybraných zemí Evropské unie. Jedenáctileté období je již dostatečně vypovídající ke zjištění vývoje cen sledované komodity. Samotné rovnice lineární regrese nejsou až tak důležité, protože jejich vypovídací schopnost je omezená, což dokazují i hodnoty koeficientu determinace (0,3 – 0,6). Důležitější u lineární regrese je velikost směrnice, která již svou vypovídací hodnotu má. Ve druhém sloupci jsou dopočítány rovnice lineární regrese pro jednotlivé státy. Jako nezávisle proměnnou byl vzat čas (jednotlivé roky) a jako závisle proměnná byla vzata průměrná roční výkupní cena mléka v příslušném státě. Z rovnic je patrné, že záporná hodnota směrnice se vyskytuje u států Německo, Itálie a Holandsko. Přibližně nulová hodnota směrnice je u Velké Británie a Francie. Z pohledu interpretace lineární regrese u „starých“ zemí EU průměrná roční výkupní cena mléka klesá či stagnuje. Naopak u „nových“ zemí EU (ČR a Polsko) dochází ke zvyšování těchto cen. Z dlouhodobého hlediska je tedy patrné, že dochází k vyrovnávání cen mezi jednotlivými regiony. Z pohledu variačního koeficientu (rozptyl a směrodatná odchylka jsou pomocné výpočty) je nejvyšší rozkolísanost výkupních cen mléka u Polska a České republiky. To je opět logické, protože právě u těchto dvou zemí ze sledované skupiny došlo k nejvyšším změnám cen. Nejmenší roční kolísání hodnot bylo zjištěno u Francie, takže můžeme říci, že v této zemi jsou výkupní ceny mléka nejstabilnější.

## Závěr

Jaká je tedy konkurenceschopnost českých farmářů? Z předchozích tabulek je patrné, že výkupní ceny mléka se vlivem odbourání bariér a vlivem tržního prostředí v Evropské unii postupně vyrovnávají. Rozdíly, které přetrvávají, jsou hlavně ceny vstupů, ceny služeb, ceny lidské práce a v neposlední řadě i intenzita výroby. Rozhodujícím faktorem je ale dotační politika, jak z pohledu EU, tak i z pohledu jednotlivých států. Ceny vstupů, služeb, lidské práce a i velikost farem nahrávají českým a polským farmářům. „Staré“ státy EU mají stále více zdrojů z dotačních titulů, a proto jsou šance obou regionů víceméně vyrovnané. V budoucnu totiž dojde k vyrovnání ceny vstupů, služeb i lidské práce a rozdíly v dotační politice se také sníží. Výhodou českých farmářů, která zřejmě přetrvá, budou větší farmy, které jsou dány historickým vývojem v naší zemi, kde je možné dosahovat vyšší efektivity výroby mléka.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## Literatura

- 1) ČERMÁKOVÁ, A., STŘELEČEK, F.: *Statistika I.* České Budějovice: JČU, 1995. ISBN 80-7040-126-5
- 2) ČERMÁKOVÁ, A. *Statistika II.* České Budějovice: JČU, 1998. ISBN 80-7040-270-9
- 3) HANNA, N., DODGE, H. R. *Pricing – Zásady a postupy tvorby cen.* Praha: Management Press, 1997. 203 str. ISBN 80-85943-34-4.
- 4) HINDLS, R., HRONOVÁ, S., SEGER J., FISCHER, J. *Statistika pro ekonomy.* Sedmé vydání. Praha: Professional Publishing, 2006. ISBN 80-86946-16-9.
- 5) KVAPILÍK, J. *Konstrukce nákupních cen mléka v českých a západoevropských mlékárnách.* Praha: Výzkumný ústav živočišné výroby, 2005. ISBN 80-86454-60-6.
- 6) POLÁČKOVÁ, P. *Metodika kalkulací a nákladů v zemědělství.* Praha: Výzkumný ústav zemědělské ekonomiky, 2010. ISBN 978-80-86671-75-8
- 7) Zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže

## Dostupné na www:

- 1) Ministerstvo zemědělství [online]., <<http://eagri.cz/public/eagri/zemedelstvi/zivocisne-komodity/mleko-a-mlecne-vyrobky//>>.
- 2) Portál Evropské komise o rozvoji zemědělství a venkova [online]., <http://ec.europa.eu/agriculture/>
- 3) Ústav zemědělské ekonomiky a informací [online]., <http://www.uzei.cz>

## Czech farmers' competitiveness on the European milk market

### Abstract

The article describes the development of milk purchase prices that were paid to agricultural producers in the years 2003-2011 in selected countries of the European Union. They are calculated basic statistics of these prices, and the results are commented in detail. In conclusion, it assesses the chances Czech farmers succeed in the European common market and global market.

**Keywords:** EU, Farm gate milk prices, Competitiveness



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## Kontaktní údaje na autora/autory

*Ing. Martin MARŠÍK, Ph.D.*

*Katedra účetnictví a financí*

*Vysoká škola technická a ekonomická.*

*Okružní 517/10, 370 01 České Budějovice*

*Czech Republic*

**marsik@mail.vstecb.cz**



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# Strategické dokumenty Kraje Vysočina

## Libuše Měrtlová

### **Abstrakt:**

Regionální politika náleží k důležitým aktivitám, které se snaží řídit a vyrovnávat negativní dopady regionálních disparit a hledat endogenní zdroje regionálního rozvoje. Hlavním cílem příspěvku je popsat a porovnat rozvojový potenciál krajů v České republice, jeho vývoj a dynamiku v průběhu sledovaných roků a najít pozici Kraje Vysočina mezi ostatními regiony. Analýza používá vybrané klíčové ekonomické indikátory jako regionální HDP, hrubou přidanou hodnotu, tvorbu hrubého fixního kapitálu, míru nezaměstnanosti, míru ekonomické aktivity obyvatelstva a čistý disponibilní důchod domácností.

Ve druhé části příspěvku jsou popsány základní dokumenty, které jsou rozhodující pro tvorbu a realizaci rozvojové strategie Kraje Vysočina, zejména Strategie rozvoje Kraje Vysočina, Plán rozvoje Kraje Vysočina a Fond Vysočiny.

**Klíčová slova:** regionální politika, regionální disparity, ukazatele ekonomického rozvoje, regiony České republiky

### **Úvod**

Regionální politika by měla především akcentovat tři základní funkce, které má zabezpečovat: podporu využití regionálního potenciálu území a zabezpečení dlouhodobě udržitelného trvalého růstu, řešení dlouhodobé regionální nerovnováhy, zejména negativních regionálních disparit a zachování nebo zlepšování současné úrovně životního prostředí. Podle Wokouna [10] koncentrace regionálních problémů do určitých území může vést ke vzniku regionů například s vysokou nezaměstnaností či jinými sociálními problémy, s nízkou hospodářskou výkonností, se špatnou kvalitou životního prostředí, přičemž lze identifikovat několik základních typů problémových regionů a sice regiony s upadajícími či stagnujícími odvětvími, regiony s nedostatečným využitím vlastních zdrojů a regiony nedostatečně vybavené přírodními zdroji. To je potom



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

zdrojem ekonomické nerovnováhy uvnitř území státu, která se projevuje zvyšováním zejména ekonomických disparit s dopadem do oblastí ekonomické, sociální a mnohdy i environmentální.

V České republice byla regionální politika v první polovině 90. let minulého století odsunuta řešením transformace ekonomiky a následně řešením problémů, které transformace sebou přinesla zejména v makroekonomické úrovni. Ve 2. polovině 90. let minulého století začala narůstat nezaměstnanost v regionech postižených restrukturalizací dosud zavedených stabilních výroby, které nebyly schopné konkurovat zahraničnímu zboží ani na světových, ani na domácím trhu a s tím se projevila nutnost pomoci postiženým regionům pomocí státní intervence. V privátním sektoru se tak snižoval počet pracovníků, snižoval se i HDP a docházelo ke snižování čistého disponibilního důchodu domácností s nárokem na podíl transferů ze státního rozpočtu. Mezi regiony se začaly prohlubovat ekonomické a sociální rozdíly, i když nebyly tak velké, jako v ostatních zemích Evropské unie. Další důležitou skutečností druhé poloviny 90. let bylo zahájení přípravy na vstup České republiky do EU. Bylo potřeba vypracovat soubor programových dokumentů pro jednotlivé úrovně státu: na centrální úrovni – Strategii regionálního rozvoje ČR a na regionálních úrovních vytvořit regiony soudržnosti a krajské zřízení. V rámci těchto územních struktur potom bylo nutné připravit Regionální operační programy pro regiony soudržnosti a Strategie rozvoje krajů a Programy rozvoje krajů pro tyto budoucí územní jednotky. Na mikroregionální úrovni byly zpracovány Strategie nebo Programy rozvoje mikroregionů tam, kde tyto byly vytvořeny. Na místní úrovni tuto úlohu plnily Programy rozvoje obcí. Vytvoření regionální struktury a vznik české regionální politiky byly základním předpokladem pro možnost čerpání finančních prostředků z rozpočtu EU jak v předvstupním období, tak i v období po vstupu ČR do EU.

## Materiál a metody

Současné moderní pojetí regionálního rozvoje zdůrazňuje význam hledání endogenních zdrojů rozvoje a jejich aktivizaci prostřednictvím vytváření motivovaných a zainteresovaných subjektů uvnitř regionu ve spolupráci veřejné správy s podnikatelským sektorem. Podle [4] je nutné se zabývat regionálním růstem a regionálním rozvojem, dále trvale udržitelným rozvojem charakterizovaným „jako rozšíření ekonomického systému při změnách a progresivních parametrech růstových faktorů.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

To znamená, že rozvoj v sobě zahrnuje i inovace, které způsobují kvalitativní změny ekonomického systému, který má v sobě zabudovaný mechanismus nepřetržitě vytvářet změny a přizpůsobovat se inovačním změnám.“ Nynější pojetí regionální politiky jako činnosti, jejímž úkolem je přispívat ke snižování disparit mezi úrovněmi rozvoje jednotlivých regionů a zabezpečování jejich harmonického rozvoje, zdůrazňuje i vyžaduje nutnost spolupráce měst a obcí při rozvoji daného prostoru. Lokální iniciativa tak získává větší a větší význam a stává se za určitých podmínek klíčovým faktorem regionálního rozvoje [1]. Z těchto základních požadavků vychází i Strategie místního rozvoje ČR pro období 2014 – 2020 [8]. Jejím cílem je na základě provedené analýzy stavu a vývoje regionálních disparit formulovat předpoklady pro efektivní regionální politiku v jednotlivých regionech.

Odborné cíle příspěvku jsou zaměřeny na shromáždění, zpracování a interpretování dat týkajících se jednak ekonomických ukazatelů regionálního rozvoje v letech 2000 až 2010, zejména z oblasti regionálního HDP, HPH, THFK, MN, MEA a ČDD. Tyto ukazatele jednak charakterizují ekonomickou výkonnost regionů, která je předpokladem pro další oblasti rozvoje území, zobrazují postavení Kraje Vysočina v rámci ostatních regionů ČR a dále zkoumají i předpoklady pro využití endogenních faktorů rozvoje v regionu. Údaje byly čerpány ze statistik regionálních účtů ČSÚ.

Ve druhé části příspěvku je představena konkrétní regionální politika Kraje Vysočina pro roky 2014 - 2020 na základě analýzy zpracovaných dokumentů, zejména Strategie rozvoje kraje, Plánu rozvoje kraje a je provedeno zhodnocení využívání specifického nástroje rozvoje kraje - Fondu Vysočina, který je specifickým nástrojem a má za sebou dlouholetou a úspěšnou historii.

## Výsledky a diskuse

### Ekonomické porovnání krajů

První část této kapitoly bude věnována zkoumání dosažených ekonomických výsledků v rámci jednotlivých krajů, jejich porovnání v





evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



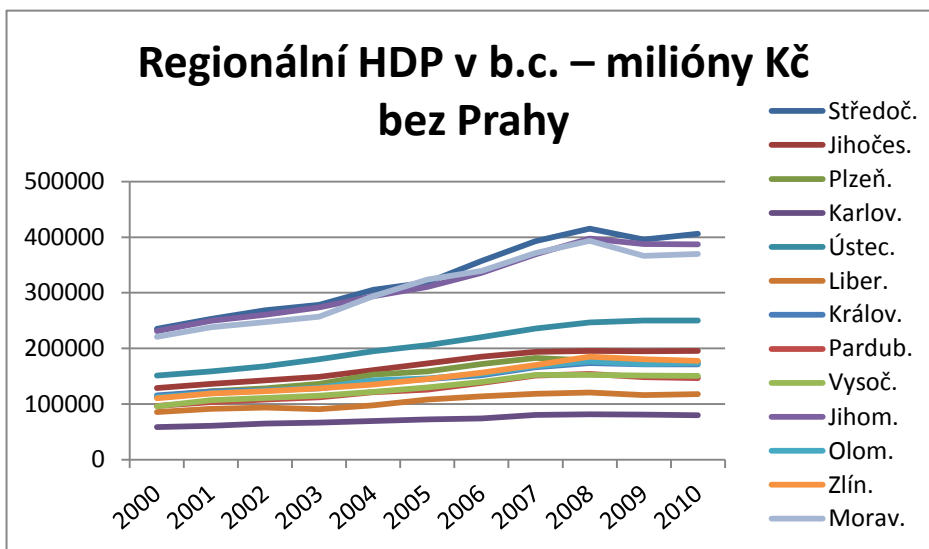
Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

časovém horizontu, s vysvětlením pravděpodobných příčin vývoje ukazatele a vztahem k ostatním ukazatelům [5].

## Hrubý domácí produkt

Hrubý domácí produkt (dále HDP) vykazoval v průběhu let 2000 – 2007 setrvalý růst. Dynamika tohoto růstu je nejvyšší v Hlavním městě Praze, kde došlo v těchto letech k nárůstu o 177,6 %, ve Středočeském kraji je nárůst 66,7 %, v Jihomoravském nárůst představuje 59,60 %. Nejmenší nárůst v tomto období mají kraje Karlovarský (37 %), Liberecký (38,5 %), Pardubický (56,5 %) a Vysočina (63 %). V roce 2008 došlo k poklesu HDP v Plzeňském a v Kraji Vysočina. V roce 2009 dochází k nárůstu HDP pouze v Ústeckém kraji, ostatní regiony vykazují propad HDP s větším propadem v krajích, které jsou ekonomicky silné – Hl. m. Praha, Středočeský, Jihomoravský kraj a menším propadem u regionů zaostávajících. V roce 2010 došlo u 6 krajů ke zvýšení HDP, u ostatních je vidět stagnaci nebo ještě pokračující pokles. HDP Prahy je v roce 2010 o 3/5 vyšší než HDP Jihomoravského kraje, který je na 2. místě a činí 359 000 Kč v běžných cenách na 1 obyvatele.



Graf č. 1: Porovnání vývoje regionálního HDP v mil. Kč

Zdroj: [czso.cz, zpracování vlastní]



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



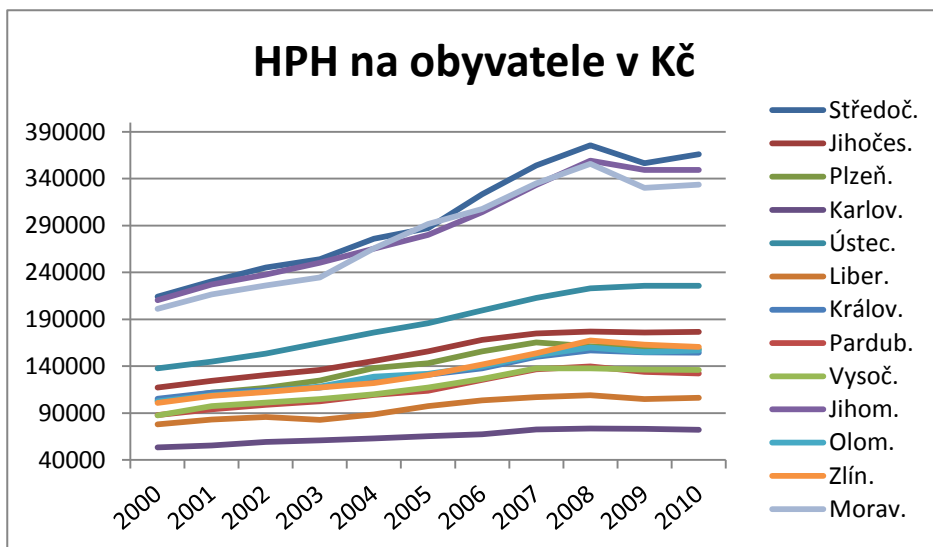
Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Pokud bychom hodnotili uvedené ekonomické ukazatele v detailnějším členění území, na 1. místě je region Otrokovic, kde je HDP na obyvatele ve výši 1 111 785 Kč, na 2. místě Mladá Boleslav s 880 849 Kč a na 3. místě Praha s hodnotou HDP 760 925 Kč na obyvatele. V okolí těchto tradičních průmyslových a oblužných center jsou oblasti s vyššími hodnotami HDP, slabých hodnot dosahují periferní oblasti v pohraničí a u měst, která jsou mimo prostorové disperze ekonomických činností z jader [8].

### Hrubá přidaná hodnota

Hrubá přidaná hodnota zahrnuje celkový objem produkce v národním hospodářství nebo regionu po odpočtu hodnoty výrobních vstupů.



**Graf č. 2: Hrubá přidaná hodnota podle regionů v mil. Kč**

Zdroj: [czso.cz, zpracování vlastní]

U hrubé přidané hodnoty jednoznačně vede Hl. m. Praha, následuje Středočeský a Jihomoravský kraj spolu s Moravskoslezským krajem. Nejmenší přidanou hodnotu vykazují kraje Karlovarský, Liberecký, Pardubický a Vysočina. Důvody jsou jednak historické, jednak



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



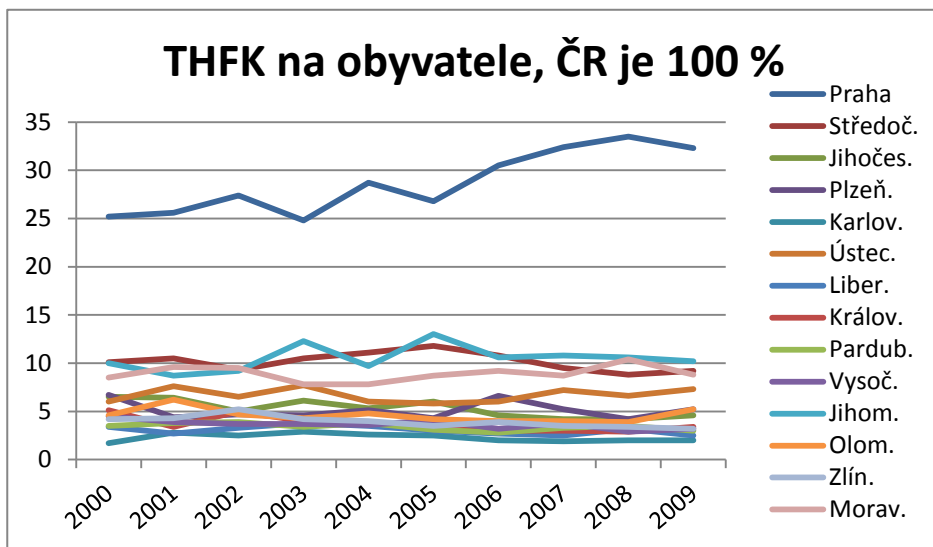
Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

strukturální a také rozdílná vybavenost krajů infrastrukturou, která je předpokladem pro rozvoj území založený na kvalitativních principech konkurenční výhody a na inovačních základech. Z pohledu dynamiky nárůstu disparit je jednoznačný jejich divergentní charakter zvyšující se v období ekonomického růstu a stabilizující se v období dlouhodobé recese.

### Tvorba hrubého fixního kapitálu

Tento ukazatel představuje hodnotu pořízení majetku hmotných i nehmotných investic, který neslouží ke spotřebě, ale je dále využíván pro další produktivní činnost.



**Graf č. 3: Tvorba hrubého fixního kapitálu**

Zdroj: [czso.cz, zpracování vlastní]

Na tvorbě hrubého fixního kapitálu má v České republice největší podíl Hlavní město Praha, které je zastoupeno od roku 2006 více než 30% podílem, následuje Jihomoravský kraj s více než 10 % podílem za poslední 4 roky, po něm Středočeský kraj těsně pod 10 % a Moravskoslezský kraj, který dohání Středočeský kraj. S nejmenším podílem je dlouhodobě Karlovarský kraj (pod 2 %), Liberecký kraj,



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

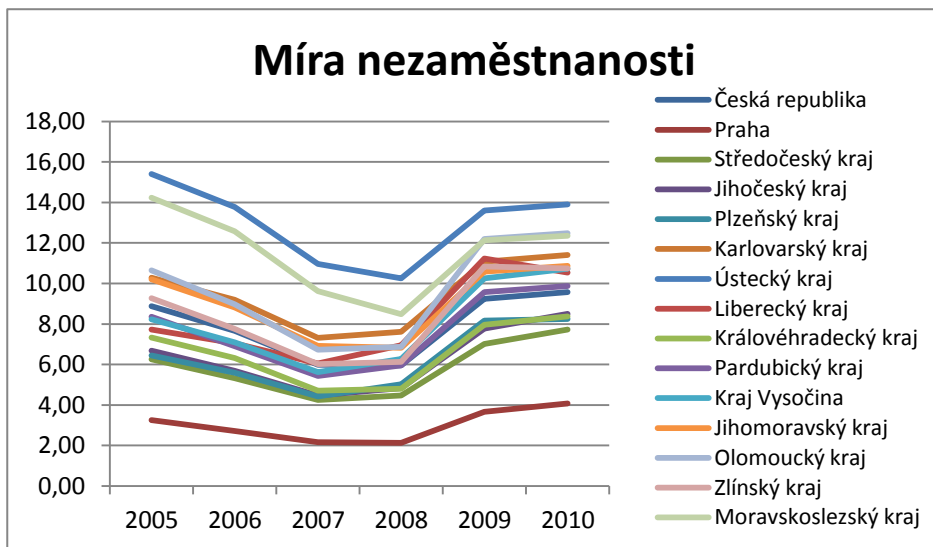


## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Pardubický kraj, Kraj Vysočina a Zlínský kraj. Nejmenší dynamiku vykazuje Jihočeský kraj, který v průběhu 10 let vykazuje snížení podílu THFK na obyvatele o 2%. Nepříjemné je to, že podíl THFK ve většině těchto krajů dlouhodobě klesá. Ústecký, Plzeňský a Olomoucký jsou ve středu hodnot, které se pohybují kolem 5 – 7 %. ČR má THFK na obyvatele v průměru ve výši 89 108 Kč, nejvyšší je v Praze (239263 Kč), kde je vyšší proti průměru ČR o 168 %.

### Míra registrované nezaměstnanosti

Trh práce v ČR se za posledních 20 let velice změnil. V důsledku privatizace a restrukturalizace ekonomiky změnila v 90. letech minulého století profese více než polovina všech zaměstnaných v ČR [2]. V některých regionech došlo k rušení celých odvětví, např. zbrojařského, textilního, elektrotechnického a útlumu v zemědělské výrobě. V souvislosti s tím došlo ke zvýšení počtu nezaměstnaných a potřebou většího objemu finančních prostředků na vyplácení sociálních dávek podpory v nezaměstnanosti a státní sociální podpory. V roce 2000 se tato situace poměrně stabilizovala, v souvislosti s růstem ekonomiky klesala nezaměstnanost v letech 2006 až 2008, vývoj na trhu práce z pohledu nezaměstnanosti byl velice příznivý až do počátku ekonomické krize ve 3. čtvrtletí roku 2008, kdy se nezaměstnanost začala v celé ČR zvyšovat [6]. Nejnižších hodnot dosahuje míra nezaměstnanosti v roce 2007 a 2008 5,96 %, v roce 2009 v důsledku ekonomické krize vzrůstá na hodnotu 9,56 %. Nejhorší situace byla v Ústeckém a Moravskoslezském kraji a to jak z pohledu míry nezaměstnanosti, tak i dlouhodobé nezaměstnanosti. Dalšími nejvíce postiženými regiony jsou kraje Olomoucký a Karlovarský. Vývoj míry nezaměstnanosti podle jednotlivých regionů zobrazuje následující graf č. 5. V době ekonomické recese došlo ke zvyšování regionálních rozdílů, nejmenší nezaměstnanost byla na konci roku 2010 tradičně v Praze, nejvyšší v Ústeckém kraji, Karlovarském kraji a Moravskoslezském kraji.



**Graf č. 4: Míra registrované nezaměstnanosti**

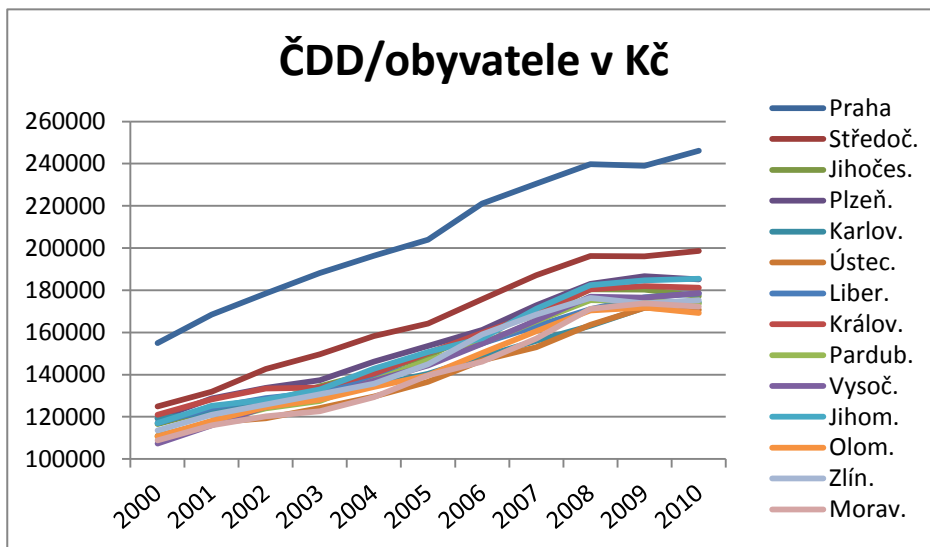
Zdroj: [czso.cz, zpracování vlastní]

## Míra ekonomické aktivity obyvatelstva

Míra ekonomické aktivity obyvatelstva se udává jako poměr mezi počtem ekonomicky aktivních obyvatel (součet zaměstnaných i nezaměstnaných) k počtu všech osob starších 15 let, vyjádřený v %. Z dlouhodobého hlediska má tento ukazatel klesající tendenci. V roce 1994 představoval hodnotu 61,6 %, v roce 2000 60,4 % a v roce 2010 potom hodnotu 58,4 %. Nejvyšší hodnota ekonomické aktivity je v Praze, dále v Karlovarském kraji, kde je nad 60 %, této výši se ještě blíží Středočeský kraj s 59,7 %. Nejnižší ekonomická aktivita je dlouhodobě v kraji Moravskoslezském, Olomouckém a Zlínském.

## Čistý disponibilní důchod na obyvatele v regionech

Tento ukazatel je jedním ze základních ukazatelů, které charakterizují atraktivitu území. Tato je dána vzdělanostními charakteristikami obyvatel a také velikostí územního trhu. Na velikost trhu má vliv počet obyvatelstva, kupní síla obyvatelstva, charakterizovaná čistým disponibilním důchodem na obyvatele (ČDD) a geografická dostupnost trhu.



**Graf č. 5: Čistý disponibilní důchod na obyvatele v regionech**

*Zdroj: [czso.cz, zpracování vlastní]*

Ukazatel ČDD na obyvatele úzce koreluje s HDP na obyvatele. V roce 2010 je nejvyšší hodnota ČDD na obyvatele v Praze a činí 308 073 Kč. Z ostatních krajů dosahuje nejvyšší hodnotu ukazatele Středočeský kraj, následovaný Moravskoslezským a Jihomoravským krajem. Nejnižších hodnot ČDD je dosahováno v Karlovarském a Libereckém kraji, následuje kraj Pardubický a Vysočina.

Na základě vyhodnocení vývoje ekonomických ukazatelů můžeme vyhodnotit postavení Kraje Vysočina v průběhu vývoje deseti let následovně:

Z pohledu ekonomických indikátorů regionálního HDP /obyvatele je Vysočina na úrovni 81,5 % úrovně ČR v roce 2010, za 10 let se tento ukazatel snížil o 2 %. U hrubé přidané hodnoty došlo také k poklesu o 1 % z 91,4 % na 90,4 % v roce 2010. U ukazatele podílu THFK na celé ČR dochází za devět roků k poklesu ze 4,5 % v roce 2000 na 3,2 % v roce 2009.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

U porovnání socioekonomického ukazatele míra ekonomické aktivity došlo ve sledovaném období let 2000 až 2010 k poklesu o 1,6 % na 58,1 %, což ale je nad průměrem ČR bez Prahy (57,9 %). U ukazatele registrované míry nezaměstnanosti byl Kraj Vysočina po úspěšných letech 2005 – 2008 postižen vysokým nárůstem nezaměstnanosti nad 10 % v letech 2009 a 2010, což souviselo s vývojem finanční a následně ekonomické krize a snížením poptávky v automobilovém průmyslu. I v roce 2012 byla míra nezaměstnanosti v regionu ve 4. čtvrtletí na úrovni 10 %. Naopak u ukazatele ČDD na obyvatele došlo v kraji za deset let ke zvýšení o 66,5 % z 107 307 Kč v roce 2000 na 178650 Kč v roce 2010, v porovnání podílu na průměru ČR došlo k nárůstu o 5,6 %.

## Strategie rozvoje Kraje Vysočina a základní dokumenty kraje

### Vize Kraje je následující:

„Chceme být zdravým krajem, který bude nejen atraktivním místem pro práci, ale také pro volný čas a poznávání. Krajem, který umí být nápomocen svým občanům i subjektům působícím v regionu a který jim umí dát příležitost pro jejich další rozvoj. Budeme se snažit o to, aby naše Vysočina zůstala krajem s prosperující ekonomikou, živým venkovem a kvalitním životním prostředím.“ [9]

Vysočina je region, který má 704 obcí, zhruba 1400 sídel, což představuje 2. místo v počtu sídel po Středočeském kraji, region s velice rozdrobenou sídelní strukturou a s malou lidnatostí, kdy počet obyvatel na km<sup>2</sup> je 75 obyvatel a průměrná velikost obce je 731 obyvatel. Z toho 48,30 % obcí má méně než 200 obyvatel. Jedná se o venkovský region, kdy krajské město Jihlava překračuje počet 50 tisíc obyvatel, další 4 města, která byla v minulosti okresními městy mají nad 20 tisíc obyvatel. V okolí krajského města nejsou vytvořeny sídelní aglomerace, i okolí města je venkovskou krajinou. Výhodná je poloha krajského města uprostřed kraje a potom zejména bezprostřední blízkost dálnice D1. V minulosti zde docházelo k lokalizaci zahraničního kapitálu, který dal vzniknout velkému počtu pracovních příležitostí, zejména v koncernu Bosch Diesel s.r.o. a Automotive Lighting, kde našlo pracovní příležitost mnoho pracovníků ze zemědělství a z transformujících se průmyslových podniků po roce 1990. V průběhu let ale došlo ke snížení výhody levné pracovní síly a projevil se nedostatek kvalifikované pracovní síly, která by





evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

mohla pokrýt poptávku po odbornících s vysokoškolským vzděláním technického směru. Vysočina disponuje velmi slabou základnou pro výzkum a vývoj, na které se podílí zejména soukromý sektor, kdy je výzkum uskutečňován ve velkých firmách zpracovatelského průmyslu. Vysoce kvalifikovaná výzkumná centra jsou především v Praze, Brně, Plzni a Ostravě, a je otázkou, zda Vysočina má ambice tuto svou situaci v dohledné době zlepšit.

Základním dokumentem, který určuje dlouhodobé směřování regionální politiky v kraji je Strategie rozvoje kraje Vysočina. Pro období let 2014 – 2020 byla zpracována Strategie rozvoje Kraje Vysočina v souvislosti s přípravou kraje na nové plánovací období EU „Evropa 2020“, která je zaměřená na dosažení nového hospodářského růstu.

### **Pro posílení konkurenceschopnosti Kraje Vysočina bylo stanoveno 5 prioritních oblastí:**

Vysočina jako atraktivní venkovský prostor,

Lidé na Vysočině,

Ochrana přírodního bohatství,

Moderní infrastruktura,

Konkurenceschopná ekonomika

Ze stanovených prioritních oblastí vychází konkrétní opatření, strategické projekty a indikátory, podle kterých se budou hodnotit stanovené cíle v rozvoji kraje a které mají vazbu na národní strategické dokumenty a dokumenty EU.

### **Inovativní přístupy k plánování Strategie regionálního rozvoje pro období 2014 - 2020**

Na základě zpracované SWOT analýzy Kraje Vysočina a Profilu Kraje Vysočina byly ve Strategii rozvoje Kraje Vysočina pro roky 2014 – 2020 stanoveny nové prioritní oblasti rozvoje Kraje, rozvojová opatření a strategické projekty, které vycházejí zejména z podpory rozvoje endogenních faktorů, mezi které lze zařadit zejména podporu malých a



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

středních firem v podnikatelském sektoru, podporu zemědělství, lidských zdrojů, rozvoje infrastruktury, ochranu přírodního bohatství a podporu konkurenceschopnosti regionu. Pro naplnění jednotlivých opatření jsou stanoveny klíčové aktivity, které by měly co nejučinněji přispívat k naplnění opatření.

Malé a střední firmy v regionu dlouhodobě garantují snížení rizika jednostranného rozvoje regionu založeného na velkých firmách s cizím kapitálem, které fungují jako „montovny“, které jsou sice velkými zaměstnavateli, ale není do budoucna jisté, jestli nebudou hledat pro lokalizaci svého kapitálu regiony na východ od ČR s nižšími pracovními náklady a levnou pracovní silou. Dalším faktorem je podpora zemědělství, které na Vysočině dlouhodobě představuje důležitou složku regionálního HDP a nabízí možnosti rozvoje kraje v ohledu tvorby krajiny, vytváření dalších mimoprodukčních funkcí jako předpoklad pro trávení volného času na Vysočině v příjemném prostředí kulturní krajiny, v prostředí venkovského regionu, nabízejícího klid a čisté životní prostředí jako předpoklad pro trávení rodinných dovolených, možnost poznávání života v čisté nedevastované krajině s doplněním aktivit pro přitažlivost destinací cestovního ruchu. V oblasti cestovního ruchu potom je nezbytné podpořit vhodnými aktivitami zatraktivnění stávajících známých destinací jako například tří památek zapsaných do seznamu UNESCO, mnoha městských památek a památkových zón a mnoha technických památek tak, aby došlo k rozvoji cestovního ruchu založeného na místních atraktivitách a jedinečnostech spojeného s moderními projekty napojenými na místní zemědělské a zpracovatelské firmy, které reprezentují specifika kraje. V tom spočívá zejména úloha destinačního managementu, aby se v destinaci nabízely zajímavé a životaschopné produkty, které se nějakým způsobem doplňují a konkurují, ale přitom se snaží, aby destinace působila jednotně.[ 3]

Strategie rozvoje Kraje Vysočina důsledně vychází ze základních národních dokumentů: Strategie Evropa 2020, Strategie mezinárodní konkurenceschopnosti ČR, Národní program reform ČR, Národní rozvojové priority schválené vládou ČR, Index regionální konkurenceschopnosti krajů a Program rozvoje Kraje Vysočina.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Opatření Strategie Kraje Vysočina vychází z podpory malých a středně velkých podniků, které vznikaly po revoluci na základě podnikatelských záměrů obyvatel regionu a v současné době představují stabilní a rozvíjející se potenciál endogenního rozvoje kraje. Důležitou oblastí je i vytváření komunikační platformy pro řešení problémů podnikatelského sektoru na bázi spolupráce Kraje, podnikatelů, hospodářských a profesních komor, VŠPJ, klastrů a dalších organizací. Mezi důležité a podporované aktivity patří i hledání a identifikace zdrojů endogenního růstu inovačního potenciálu kraje a nástrojů pro podporu inovačního prostředí v regionu.

Zemědělství je odvětví, které má na Vysočině dlouholetou tradici, a přestože v posledních 10 letech došlo k výraznému snížení počtu zaměstnaných v tomto sektoru (z 11,8 % zaměstnaných v roce 2000 na 5,2 % ve 4. čtvrtletí v roce 2011), má primární sektor odvětví ekonomiky na Vysočině spolu s Jihočeským krajem největší podíl na celkové zaměstnanosti z celé ČR, když v rámci primárního sektoru je průměr ČR 2,9 %. V zemědělství pracovalo k 31.8.2012 v Kraji Vysočina 7153 pracovníků, což je z celkového počtu 95 726 pracovníků zaměstnaných v podnikatelském sektoru 7,47 %.

Proto i nová Strategie na období 2014 – 2020 ve své programové části stanoví 1. prioritní oblast A Vysočina jako atraktivní venkovský prostor. V rámci toho jsou stanoveny priority A1 Funkční regionální střediska, A2 Přitažlivý venkov a A3 Rozvoj zemědělství. Zemědělství by se mělo stát atraktivním oborem, ve kterém se neživoří. Proto musí být podporováno hledání alternativních zdrojů příjmů prvovýrobců, tak, aby bylo dosaženo vysoké stability v celém oboru. Promítá se to zejména do opatření A3 – Rozvoj zemědělství, kde jsou stanoveny klíčové aktivity podpora zemědělské prvovýroby a podpora regionálních produktů a bioproduktů z místní zemědělské výroby, podpora příležitostí ve venkovské turistice a agroturistice a rozvíjení mimoprodukčních funkcí zemědělské výroby.

V rámci prioritní oblasti B Lidé na Vysočině jsou stanovena opatření: B1 Efektivní a cílené vzdělávání, B2 Zkvalitňování poskytovaných služeb ve zdravotnictví a B3 Adaptace sítě sociálních služeb na aktuální výzvy. Důležitou otázkou v rámci strategie jsou lidské zdroje v kraji, jejich absolutní a relativní úroveň a oblastí zvyšování potenciálu lidských

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

zdrojů. Mezi základní otázky patří zkvalitnění terciárního vzdělávání, zaměřením na technické obory jak v rámci středních, tak i vysokých škol v regionu v návaznosti na potřeby trhu práce v regionu. Z investičních akcí s tím souvisí výstavba Kampusu VŠPJ – odborných učeben a laboratoří a výstavba nové budovy Krajské knihovny Vysočiny. V Kraji Vysočina existuje celá řada firem s dobrou exportní výkonností, která je založená na schopnostech kvalifikovaných pracovníků, na kusových zakázkách a dobře odvedené práci. Pro tyto firmy je potřeba zajistit nové pracovníky s odpovídající kvalifikací, aby know-how těchto firem mohlo pokračovat a rozvíjet se i v budoucnosti. To je otázka pro změnu zaměřením zejména středních odborných škol v regionu.

Na ochranu životního prostředí a ochranu přírodních zdrojů je zaměřena 3. část programového úseku Strategie a to na prioritní oblast C Ochrana přírodního bohatství. V rámci priority C1 Voda jako důležitá složka krajiny Vysočina a C2 Efektivní hospodaření s lesy Vysočiny je zdůrazněn význam přírodního bohatství Vysočiny a nutnost jeho ochrany pro budoucnost.

Prioritní oblast D je zaměřena na podporu rozvoje moderní infrastruktury kraje a to z pohledu D1 Kvalitní regionální silniční sítě, D2 Modernizace železniční sítě a zkvalitnění přepravy osob na železnici, D3 zavádění nových energetických zdrojů a úspory energie, D4 Promyšlené řešení odpadů a D5 Šíření ICT infrastruktury. Infrastruktura kraje a její rozvoj je základním předpokladem pro rozvoj zejména mikroregionů vzdálených od krajského města a od dálnice D1, kde je mnohem horší ekonomická situace obyvatel, nedostatečné pracovní příležitosti a neochota investorů sem lokalizovat svůj kapitál.

Prioritní oblast E je zaměřena na konkurenceschopnou ekonomiku. Opatření vycházejí z toho, že Vysočina nedisponuje velkým inovačním potenciálem, a proto je strategie zaměřena na podporu malých a středních firem vzniklých na Vysočině a na podporu místních lidských zdrojů, které by se měly stát budoucí konkurenční výhodou. Spolu s tím si Strategie všímá rozvoje veřejné správy a cestovního ruchu v regionu. Opatření jsou definována jako E1 Malé a střední podniky jako páteř regionální ekonomiky, E2 Podpora elektronických služeb a elektronické bezpečnosti, E3 Využití potenciálu pro rozvoj cestovního ruchu.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Uvedené prioritní oblasti a opatření jsou následně rozvedeny do Karet strategických projektů kraje, které mají název, vazbu na opatření, stručný popis, nositele projektu, zdroje financování a rozpočet, pokud je možné jej stanovit. Takto postavený dokument dává předpoklady pro harmonický rozvoj v oblastech, které jsou pro Vysočinu klíčové, vystihují její možnosti i regionální potenciál a se zacílením podpor a prorůstových opatření budou důležitým faktorem dalšího rozvoje kraje.

Závěrem k tomuto dokumentu je možné shrnout, že předkládaný dokument je velice realistický, důsledně vychází z provedené analýzy profilu kraje a SWOT analýzy a na to navazuje stanovení programových opatření a priorit pro rozvoj kraje, které podtrhují příležitosti a reálné možnosti kraje a snaží se mobilizovat vnitřní zdroje rozvoje a tyto potom navrhnou maximálně podpořit. Takto zpracovaná strategie vychází z možností kraje a snaží se podporovat specifika kraje a vytvořit z nich silné stránky využitelné pro další rozvoj regionu.

### **Program rozvoje Kraje Vysočina**

Kraj Vysočina zpracovává podle zákona č. 248/2000 Sb. o podpoře regionálního rozvoje v rámci samostatné působnosti kraje Program rozvoje Kraje Vysočina (PRK), který je základním plánovacím dokumentem zpracovávaným na období 4 – 5 let [7]. Program rozvoje Kraje Vysočina je tvořen třemi dokumenty. Jedná se o Profil Kraje Vysočina - představuje analytickou část PRK, při jejíž tvorbě je využíváno širokého spektra statistických údajů z různých zdrojů. Aktualizace Profilu probíhá samostatně a je předkládána pravidelně k projednání v Zastupitelstvu Kraje Vysočina jednou za cca 7-9 měsíců. Druhou část PRK tvoří SWOT analýza Kraje Vysočina, která definuje silné a slabé stránky kraje, možné hrozby či příležitosti. Poslední částí PRK je pak Programová část. Programová část definuje na základě zjištění v analytické části a SWOT analýze základní rozvojové směry na úrovni prioritních oblastí. Prioritních oblastí je celkem 6 a jsou dále rozpracovány do úrovně opatření a aktivit. U každého opatření mohly být naformulovány přednostní aktivity. Vše zastřešuje tzv. vize rozvoje kraje.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Program rozvoje Kraje Vysočina (dále PRK) z dlouhodobého hlediska formuluje tyto hlavní cíle v rámci 6 prioritních os (dále PO), které jsou zaměřené na následující okruhy:

PO 1: Podnikání, zaměstnanost, vzdělávání, výzkum, inovace

PO 2: Zdravotnictví a sociální služby, volnočasové aktivity

PO 3: Technická infrastruktura

PO 4: Venkov, multifunkční zemědělství, lesní hospodářství

PO 5: Životní prostředí

PO 6: Cestovní ruch a péče o kulturní dědictví

Pro zabezpečení plnění cílů v rámci stanovených prioritních os PRK jsou dále vypracovány jednotlivé dílčí dokumenty, ve kterých jsou blíže specifikované cíle a úkoly, které vedou k jejich splnění: Koncepce volnočasových aktivit v kraji, Zdravotní plán Kraje Vysočina, Páteří síť Kraje Vysočina, Koncepce prevence kriminality Kraje Vysočina, Zásady územního rozvoje, Plán odpadového hospodářství, Program ke zlepšení kvality ovzduší, Plán rozvoje vodovodů a kanalizací a Územní energetická koncepce kraje.

### Fond Vysočiny

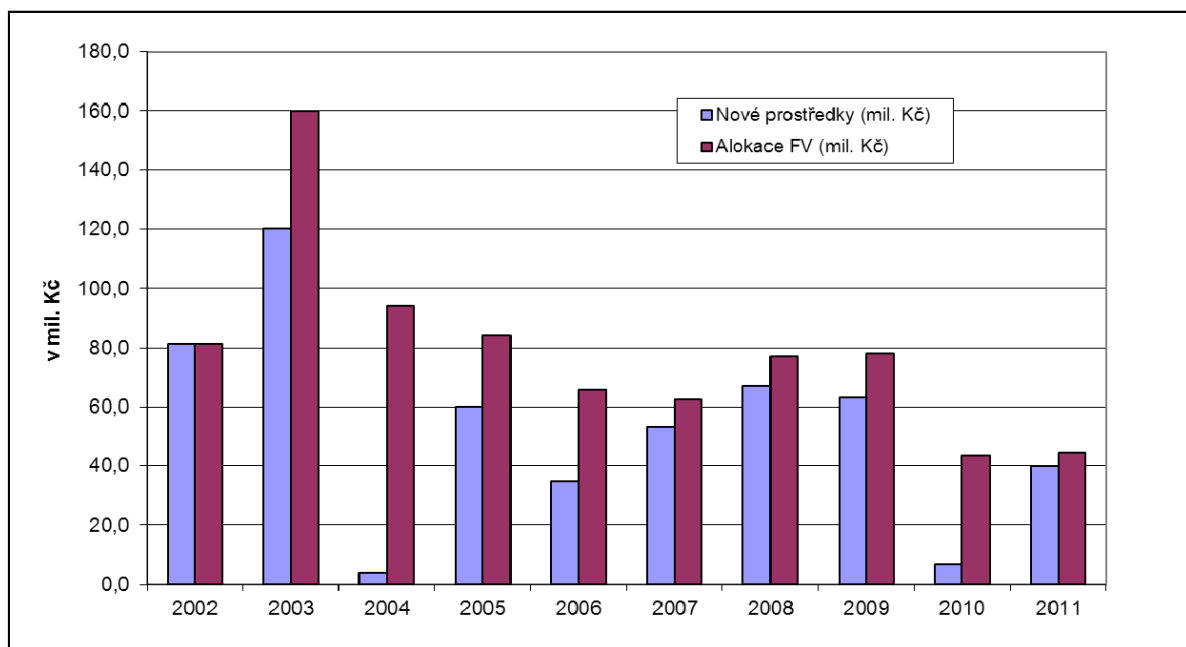
FOND VYSOČINY (dále i FV, příp. Fond) byl zřízen usnesením Zastupitelstva Kraje Vysočina č.018/02/2002/ZK ze dne 19. března 2002 v souladu se zákonem č.129/2000 Sb., o krajích, a v souladu s § 5 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, samostatný účelový trvalý Fond Vysočiny. Tento účelový rozvojový fond byl založen jako nástroj regionálního rozvoje. Fond sdružuje část rozvojových prostředků, které Kraj Vysočina na základě promyšlených a transparentních pravidel poskytuje dalším subjektům působícím v kraji za účelem podpory nejrůznějších aktivit [11].

Tento nástroj podporuje dosažení cílů stanovených v PRK a Strategii Kraje Vysočina. V rámci Fondu Vysočiny kraj vyhlašuje grantové programy zaměřené na nejrůznější oblasti, přičemž žadatelem může být prakticky kdokoli, počínaje obcemi a mikroregiony až po neziskové

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

organizace, firmy i jednotlivce. Fond sdužuje část rozvojových prostředků kraje, které jsou poskytovány na vyhlášené grantové projekty, které vyhláší zastupitelstvo kraje na návrhy jednotlivých komisí rady kraje, výborů zastupitelstva kraje a jednotlivých odborů Krajského úřadu Kraje Vysočina. Celý proces se řídí Statutem účelového Fondu Vysočiny. Další důležitou a úspěšně naplňovanou funkcí Fondu Vysočiny je připravovat subjekty Kraje Vysočina na čerpání strukturálních fondů Evropské unie.

O výši dotací pro jednotlivé roky rozhoduje na svém jednání zastupitelstvo kraje, které schvaluje jak dotační tituly, tak i výši jednotlivých dotací. Celý proces vychází z návrhů jednotlivých odborů, radních, členů zastupitelstva, kdy se k předloženým návrhům vyjadřuje odbor regionálního rozvoje, který buď dotační tituly doporučí nebo nedoporučí ke schválení zastupitelstvu kraje. Celou činnost koordinuje náměstek hejtmána pro regionální rozvoj.



**Graf 6 - Čerpání prostředků z Fondu Vysočiny**



Zdroj: [13]

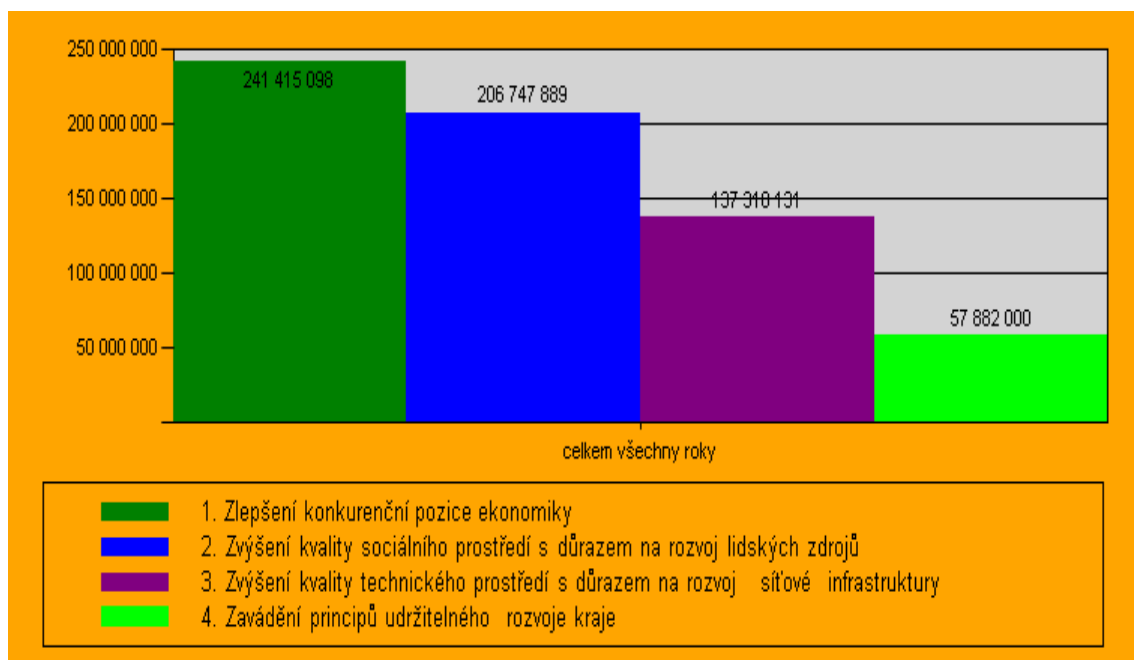
Od začátku fungování FV do konce roku 2011 byly vyhlášeny grantové programy (GP) v souhrnném objemu 643 363 118 Kč. Průměrná velikost vyhlášeného GP dosáhla 3,2 mil.Kč a oproti roku 2010 klesla o cca 0,5 mil. Kč. Přestože průměrná velikost GP klesá již druhým rokem po sobě, patřila společně s roky 2009 a 2010 mezi nejvyšší od doby fungování FV. V letech 2009-2011 byly vyhlašovány GP v průměru o cca 1 – 1,5 mil. Kč vyšší než v letech 2002-2008. Průměrná velikost grantových programů je ovlivněna tím, že v posledních letech byly vyhlašovány granty zaměřené především na investiční projekty – tyto GP jsou finančně náročnější a mají tedy obecně v průměru vyšší objem než granty zaměřené jen na tzv. „měkké projekty“. Díky 14 grantovým programům se v kraji podařilo zrealizovat projekty v celkové hodnotě 111,4 milionů korun. Průměrná výše vlastních prostředků žadatelů na jednu korunu vydanou z Fondu Vysočiny dosáhla tedy v minulém roce (2011) 1,92 korun. V roce 2011 hospodařil Fond Vysočiny s částkou 44,3 milionu korun, což je po roce 2010 druhá nejnižší částka od vzniku fondu v roce 2002. Snížení finanční dotace téměř o polovinu oproti letům 2002-2009 souviselo zejména s výrazným poklesem daňových příjmů v důsledku ekonomické krize. Naopak ve srovnání s předchozími lety dochází ke zvýšení průměrné částky určené na jeden grantový program, ta v loňském roce (2011) činila 3,2 milionu korun. Důvodem je zaměření programů především na finančně náročnější investiční projekty. Ze 14 vyhlášených grantových programů se jich 13 opakovalo z předchozích let, pouze jeden byl nově zacílený, a to GP Environmentální osvěta – Přírodní zahrady 2011. Kraj Vysočina obdržel v roce 2011 780 žádostí o podporu zejména od měst a obcí (více než 40 % žádostí), podnikajících fyzických osob (přes 19 % žádostí) a nestátních neziskových organizací (11,3 % žádostí). Po vyřazení žádostí, které nesplnily administrativní náležitosti, projednal řídicí výbor 621 žádostí a 418 jich doporučil k realizaci. Nejvyšší počet žádostí tradičně směřoval na programy podporující volnočasové aktivity a malé a střední podnikání. Nejméně žádostí přišlo do programů zaměřených na bezpečnost na silnicích, prevenci kriminality a bezpečné metropolitní sítě. V roce 2011 bylo v průměru uspokojeno 53,6 % žádostí, tedy přibližně stejně jako v roce 2010, což je výrazným stimulem pro podávání žádostí i v příštích letech jak z oblasti soukromých, tak i veřejných subjektů.

V roce 2011 bylo z Fondu Vysočiny poskytnuto celkem na jednotlivé projekty podle oblastí 44,3 mil. Kč. Nejvýznamnější skupinou žadatelů o

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

grantové projekty byly obce a města, následovali drobní podnikatelé a neziskové organizace. Dotace byly poskytovány na pořízení nových technologií, výrobních zařízení, rozšíření podnikatelských prostor a na budování doprovodné struktury cestovního ruchu. U neziskových organizací byly dotace čerpány na investice v oblasti zkvalitňování poskytovaných služeb, podporu sportovních zařízení a pořádání kulturních akcí. Podmínkou pro přidělení dotace je i finanční spoluúčast žadajícího subjektu. Průměrná výše vlastních prostředků žadatele na 1 Kč přidělených dotací činila 1,92 Kč. Využitím prostředků z Fondu Vysočiny tak vznikly v roce 2011 na Vysočině nové projekty v celkové hodnotě 111 514 540 Kč.

Od roku 2002, kdy byl účelový Fond Vysočiny založen, bylo příjemcům podpory přerozděleno 584, 9 milionu korun. Pokud k tomu připočteme nezbytný vlastní podíl žadatelů ve výši přibližně 1,25 miliard korun, znamená to, že prostřednictvím krajského rozvojového fondu byly v Kraji Vysočina zrealizovány rozmanité projekty za více než 1,8 miliardy korun.



**Obrázek 1 – Čerpání prostředků z Fondu Vysočiny**



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Zdroj: [13]

## Závěr

Na ekonomickou výkonnost regionů má vliv přírodní a sociální prostředí, kdy přírodní faktory v současné době ztrácejí na svém významu a jsou nahrazovány technologickým pokrokem při formování struktury regionálních ekonomik. Tato situace není jen specifikem České republiky, ale je patrná ve všech vyspělých zemích ve stále rostoucí míře. Význam přírodního a sociálního prostředí přetrvává v oblasti zemědělství, případně cestovního ruchu, kde tyto faktory mohou hrát značnou roli. Mnohem větší význam pro rozvoj regionu má jeho ekonomická síla daná úrovní průmyslových odvětví, zejména odvětví s nabídkou sofistikovaných produktů, které jsou výsledkem inovací založených na znalostech a vědě a výzkumu. Důvody jsou jednak historické, jednak strukturální a také rozdílná vybavenost krajů infrastrukturou, která je předpokladem pro rozvoj území založený na kvalitativních principech konkurenční výhody a na inovačních základech. Z pohledu dynamiky nárůstu disparit je jednoznačný jejich divergentní charakter zvyšující se v období ekonomického růstu a stabilizující se v období dlouhodobé recese. Lidské zdroje představují nejvýznamnější složku rozvojového potenciálu území. Lidské zdroje jsou zároveň vstupem do ekonomického transformačního procesu, zároveň ale i faktorem, který rozhoduje o využívání ostatních místních zdrojů regionu. Kvalifikovaná pracovní síla je proto klíčovým faktorem rozvoje regionu.

Zpracované dokumenty regionálního rozvoje Kraje Vysočina, jak Strategie rozvoje Kraje Vysočina, tak Plán rozvoje kraje Vysočina vycházejí z analýzy podmínek profilu kraje, ekonomických indikátorů a reálných možností rozvoje. Zejména rozvržení rizik existujících z převahy podniků automobilového průmyslu, podpora perspektivních malých a středních firem v regionu, podpora vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů, podpora rozvoje cestovního ruchu a rozvoje dopravní infrastruktury jsou inovativními faktory endogenního charakteru.

Fond Vysočiny, který funguje od roku 2002, je významným prostředkem pro podporu regionálního rozvoje a za období jeho trvání se podařilo zrealizovat projekty za více než 1,8 miliardy Kč. Proto je nástrojem, který má své opodstatnění i v budoucnosti.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## Literatura

- [1] Dušek, J.:2012: Formy meziobecní spolupráce ve Středočeském kraji. In *Sborník z XV. mezinárodního kolokvia o regionálních vědách v Valticích 21.-22.6.2012*. Brno : Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity, 2012. s. 594-605. ISBN 978-80-210-5875-0
- [2] Dvořáková, Z. a kol. 2007. Management lidských zdrojů. Praha: C.H.Beck. první vydání. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [3] Jarábková, J. – Čičová, M.:2012: Geografické informácie. Nitra: UKF, s.152 – 170. ISSN 1337-9453.
- [4] Kožiak, R.:2008. Zmierňovanie regionálnych disparít prostredníctvom regionálnej politiky. Univerzita Mateja Bela, EF v Banském Bystrici v spolupráci s OZ Ekonomika, 135 s. ISBN 978-80-8083-573-6.
- [5] Měrtllová, L.:2012. Porovnání regionálních disparit v regionech České republiky. In XI. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách. Brno: MU. 2012. s. 81-90. ISBN 978-80-210-5875-0.
- [6] Měrtllová, L.: Regionální politika Kraje Vysočina. In *Region v rozvoji společnosti 2012*. BEČVÁŘOVÁ, Věra, et al. 1. řádné. Brno: MZLU. 2012. *Region v rozvoji společnosti 2012*. s. 138-143. ISBN 978-80-7375-652-9.
- [7] Program rozvoje kraje Vysočina. 2012. dostupný z <http://www.kr-vysocina.cz/program-rozvoje-kraje-vysocina/ds-300352/p1=4786>
- [8] Strategie místního rozvoje ČR na období 2014 – 2020. Analýza vývojových tendencí a disparit disparity (2011). [online]. [cit. 2011/4/4] dostupný z <http://apl.czso.cz/pll/rocnka/rocnka.presmsocas>
- [9] Strategie Kraje Vysočina 2020. Odbor regionálního rozvoje Kraje Vysočina. Jihlava 2012
- [10] Strategie Kraje Vysočina 2020. Odbor regionálního rozvoje Kraje Vysočina. Jihlava 2012
- [11] Wokoun, R. a kol.: 2007. Regionální rozvoj a jeho management v České republice. VŠE Praha. nakladatelství Oeconomica. 243 s. ISBN 978-80-245-1301-0.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- [12] Strategie Kraje Vysočina 2020. Odbor regionálního rozvoje Kraje Vysočina. Jihlava 2012
- [13] Závěrečná zpráva o čerpání prostředků z Fondu Vysočiny dostupný z <http://www.kr-vysocina.cz/zaverecna-zprava-o-čerpani-prostredku-fondu-vysociny-v-roce-2011/d-4045106/p1=7081>

## Strategic documents of the Vysočina Region

### **Abstract:**

Regional policy belongs to the important activities leading up to the equalization of the negative expressions of the regional disparities and looking for the endogenous sources for the regions development. The main aim of this article is to describe and compare the developing potential of the Czech Republic regions, its progress and dynamics during the selected years and to find the position of the Vysocina region among the other regions. The analysis uses some of the key economic indicators such as regional GDP, general unemployment rate, gross fixed capital creation, economic activity of the inhabitants.

At the second parts of the aims are describe a basic tools for managing regional development, especially Strategy of development in the Region Vysočina, Plan of development in the Region Vysočina and Found of Vysočina.

**Keywords:** Regional Policy, Regional Disparities, Economic Development Indicators, Czech Republic Regions

### **Kontaktní údaje na autora/autory**

Ing. Libuše Měrtlová, Ph.D.

Vysoká škola polytechnická Jihlava

Tolstého 16, 586 01 Jihlava

mertlova@vspj.cz



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# Organizační učení a konkurenceschopnost neziskových organizací

Jaroslava Sedláková

Jan Voráček

Lenka Havlová

## **Abstrakt**

Hlavním cílem neziskových organizací je spolehlivé poskytování poptávaných služeb ve veřejném zájmu. Základní životní cyklus interních programů organizace zahrnuje sledování místních potřeb, hledání financování provozu a rozvoj vhodných kapacit. Manažeři v neziskových organizacích mají obvykle dostatek rutinní zkušenosti, aby každodenní aktivity zvládli, ale často bojují se strategickým a vnějším rozměrem svých povinností. Situace je komplikovaná především v malých a lokálně orientovaných organizacích, kde významnou výkonnou roli hrají i mezilidské vztahy a subjektivní faktory řízení. V důsledku toho mohou mít tyto organizace zásadní problémy s konkurenceschopností, udržitelností nebo efektivním využíváním zdrojů. Všechny tyto aspekty, znásobené trvalým bojem o finance a obecně stresující povahou sociální práce přispívají k celkové vnitřní nespokojenosti, která může vést k vyhoření jednotlivců nebo dokonce k organizačnímu kolapsu. Existuje mnoho různých a někdy dokonce protichůdných názorů, týkajících se obecně použitelného a zároveň i optimálního způsobu řízení neziskových organizací. I když se na první pohled zdá, že tyto instituce mohou využívat většinu běžných průmyslových manažerských nástrojů, naše zkušenosti potvrzené literaturou ukazují, že v praxi se taková varianta příliš neujala. Článek proto analyzuje současnou spíše neradostnou úroveň managementu neziskových organizací a ukazuje perspektivní východisko, založené na organizačním učení a znalostním řízení. Prakticky se jedná o návrh, konstrukci, průběžné využívání a zdokonalování interaktivních a zároveň transparentních dynamických modelů vnitřních procesů, které umožní manažerům odhalit závislosti, jež jsou jinými nástroji daleko hůře postřehnutelné.

**Klíčová slova:** výkonnost neziskových organizací, organizační učení, znalostní management





evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## 1. Specifika řízení neziskových organizací

Různé formy nestátních neziskových organizací (NNO) se obecně pohybují na pomezí státního a soukromého sektoru. Podle (Salomon 2003) je můžeme na základě různých kritérií rozdělit na institucionalizované (*organized*), soukromé (*private*), neziskové (*non-profit*), nezávislé (*self-governing*) a dobrovolné (*voluntary*).

Hlavní předností neziskového sektoru bývá vysoká osobní angažovanost vedení i zaměstnanců jednotlivých organizací, neboť lidé pracující v organizaci jsou často silně osobně zainteresováni v daném sociálním problému nebo oblasti. Neméně důležitá je i bezprostřední znalost místních podmínek a z toho vyplývající schopnost rychlého přizpůsobení se a přirozená inovativnost, přestože reakce celého veřejného sektoru na nově vznikající problémy bývá mnohdy značně opožděná. Další výhodou NNO je skutečnost, že si své poslání a cíle vybírají bez ohledu na zisk či počet voličských hlasů a mohou tedy řešit i problémy nepopulární leč potřebné. V neposlední řadě tyto organizace často využívají pomoci dobrovolníků, mohou tedy být nákladově efektivním způsobem řešeny sociální či jiné problémy.

Slabou stránkou naopak může být, že vedení organizace má sice velké nadšení a odhodlání pro věc, avšak postrádá potřebnou odbornost, obzvláště pak v oblasti řízení organizace a uvážlivého hospodaření s jejími zdroji, ať už lidskými nebo finančními. Omezujícím faktorem často bývá i velikost organizace, neboť mezi neziskovými organizacemi se nachází velké množství malých seskupení, které ze své podstaty nemohou mít dostatečnou kapacitu pro řešení rozsáhlých úkolů. V neziskovém prostředí je bohužel rovněž každodenní realitou, že se nedostává zdrojů potřebných k dosažení poslání organizace. Také jejich dlouhodobé výhledy a stabilita jsou mnohdy diskutabilní. Je třeba ještě dodat, že neziskové organizace jsou často silně závislé na jednom člověku, zpravidla zakladateli a vůdci. Osobní selhání nebo odchod takového jedince pak může organizaci existenčně ohrozit (Bachmann 2011).

Česká legislativa rozlišuje pět základních právních forem nestátních neziskových organizací (NNO): občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, nadace, nadační fondy a církevní právnické osoby. Podle dat Českého statistického úřadu z roku 2009 bylo v tomto roce v ČR celkem 103 868 organizací občanské společnosti a v nich pracovalo 114 254 lidí. V roce 2012 bylo již takovýchto organizací 118 444. NNO ve





evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



V Š P  
J  
Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

velké většině využívají práce dobrovolníků - např. v roce 2009 pracovalo v organizacích občanské společnosti 27 155 dobrovolníků (NEZ 2011).

## 2. Neziskové organizace v sociálních službách

Pojetí sociálních služeb v České republice je vymezeno úžeji, než jak jsou sociální služby vnímány v diskusích na úrovni Evropského společenství. Sociální služby nabízejí pomoc a podporu lidem v nepříznivé sociální situaci ve formě, která zaručuje zachování lidské důstojnosti, ctí individuální lidské potřeby a současně posiluje schopnost sociálního začleňování každého jednotlivce do společnosti v jeho přirozeném sociálním prostředí. Rozlišujeme sociální služby 3 typů: sociální prevence, sociální péče a sociální pomoc.

Sociální služby jsou poskytovány přibližně 700 000 klientům, tj. cca 7% populace České republiky. V sociálních službách pracovalo v roce 2010 téměř 56 000 pracovníků (v přepočtu na celé pracovní úvazky). Pracovníci v sociálních službách reprezentují cca 1,2 % z celkového počtu zaměstnaných v ČR (MPSV 2010). Neziskové organizace zřizují více jak jednu čtvrtinu všech zařízení sociálních služeb (Hyánek 2006). V České republice bylo podle údajů Ministerstva práce a sociálních věcí v roce 2010 evidováno 1183 nestátních neziskových organizací poskytujících sociální služby. Tyto organizace poskytovaly 1 865 služeb registrovaných podle Zákona o sociálních službách. V roce 2009 15 043 pracovníků nestátních neziskových organizací v sociálních službách.

## 3. Řízení a měření výkonnosti v neziskových organizacích

Konkurenceschopná nezisková organizace (NNO) by měla usilovat o vytvoření pevných, standardizovaných, opakovatelných a přímočarých procesů strategického plánování, podporujících netriviální rozhodnutí členů své správní rady. Taková potřeba je logickým důsledkem velké míry nejistoty, subjektivity a dynamiky doprovázející její vznešené poslání (Borzaga et al. 2011, Spall et al. 2004, Wagner 2008). Pokud takové úsilí selže, následně problematické předvídání budoucí poptávky po službách, společně s turbulentním prostředím, nejasnými důsledky slabě odůvodněných manažerských rozhodnutí a na pozadí vnitřních tlaků i případné související ztráty motivace kriticky ohrožují existenci organizace. Úspěšná organizace si musí vytvořit a udržovat vlastní identitu (kdo jsme), být si vědoma vnějšího prostředí (kde jsme) a mít jasnou vizi a strategii (kým chceme být a jaké cesty k tomuto cíli vedou). Popsané sebeuvědomění vyžaduje institucionalizaci určitého rámce pro



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

řízení výkonnosti, jehož prostřednictvím se plánují a realizují preferované rozvojové strategie (Krug et al. 2004, Matsunage 2010, McDonald 2007, Nevile 2009). Komerční firmy si obvykle zadávají vypracování vlastních podnikatelských analýz a po jejich vyhodnocení přijmou doporučenou plánovací metodiku, včetně souvisejících procesů, metrik, dokumentů a pravidel. Podobný postup ale není přijatelný pro malé neziskové organizace, které mívají příliš specifickou nabídku, nebývají výrazně vnitřně strukturované a navíc obvykle nedisponují volnými finančními prostředky k najmutí poradenské firmy.

Charakteristika výkonnosti firmy obvykle vychází z jejího obchodního modelu, doplněného o konkrétní prováděcí mechanismy - strategie, zdroje a procesy. Jedná se tedy primárně o dynamickou charakteristiku, neboť jediným časovým řezem lze jen těžko vysvětlit veškeré vnitřní i vnější podnikové vztahy, vazby a vzorce chování. Výkonnost organizace je vždy tvořena faktory z oblasti účelnosti (efektivity, *effectiveness*), charakterizujícími míru naplnění výstupu a účinnosti (*efficiency*), zabývající se mírou kvality procesů, tvořících tyto výstupy. Protože u neziskových organizací výrazně převažují nehmotné ukazatele, není měření jejich výkonnosti jednoduché. Na druhé straně ale dobře známé "*Pokud neumíte měřit, nemůžete ani řídit*" (Drucker 1954) platí i v tomto sektoru. Princip institucionálních metrik je ale vždy třeba správně interpretovat. Znamená to například, že veřejné aspekty sběru vnitřních údajů musí být důkladně vysvětleny a projednány ještě před jejich realizací. Strategické metriky také nemohou být nikdy aplikovány na práci jednotlivců. Zcela specifickým problémem je i validita získaných dat, adekvátnost použitých metod jejich zpracování, nebo způsob interpretace výsledků. Zajímavé závěry z této oblasti přinášejí např. (Edmondson 2002, Hansen 2008, Phipps 2010 nebo Slater 1995).

Snaha o soustavné zvyšování konkurenceschopnosti, tj. v případě neziskových organizací schopnosti dodávat požadovanou společenskou hodnotou účelněji a účinněji než ostatní (Duque-Zuluaga 2008, Kotler 1975) je dnes již zcela běžným jevem, způsobeným především následujícími faktory:

- Přirozeným růstem neziskového sektoru, ve kterém stále větší počet organizací soutěží o omezené zdroje, jakými jsou veřejné finance, soukromí dárci, zaměstnanci, dobrovolníci i klienti a zákazníci.
- Zvýšením zájmu ziskových organizací o poskytování služeb, které byly donedávna doménou organizací neziskových. Komerční firmy se obvykle specializují na lukrativní aktivity, mají jasně definované



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

procesy i pokročilý marketing a zužují tak operační prostor NNO (Laskowski 2012).

Aby uspěli, musí manažeři neziskových organizací hledat zcela nové postupy ke zvýšení výkonnosti, případně alespoň intenzivně zlepšovat ty stávající. Jednotlivé perspektivní oblasti a strategie růstu konkurenceschopnosti jsou uvedeny v tabulce 1. Kromě toho existuje další, velice perspektivní externí zdroj růstu konkurenceschopnosti, jimž je vytváření strategických sítí a aliancí s vhodnými partnery. Taková spolupráce může vznikat mezi neziskovými i ziskovými organizacemi a to buď ve stejném tržním segmentu (objemové rozšíření, zlepšení nebo sdílení stávajících služeb) nebo spoluprací mezi sousedícími oblastmi (druhové rozšíření nabídky). Úspěšné realizace (Liao 2001, Lyons 2001, Papež 2009, Ritchie 2000, Zolkiewski 2004) naznačují, že by se v tomto případě mohlo jednat o dobrý příklad žádoucího Win-Win řešení.

Tab. 1: Zdroje konkurenceschopnosti neziskových organizací

Lidské zdroje	Organizační učení, osobní vedení, týmová práce, řízení zátěže
Marketing	Nové trhy a zákazníci, diverzifikované portfolio, rozvoj značky
Řízení a organizační struktura	Řízení výkonnosti, kvantifikovatelnost, efektivní fundraising, udržitelnost
Operace	Nové služby a produkty, procesní a technologické inovace, řízení kapacity

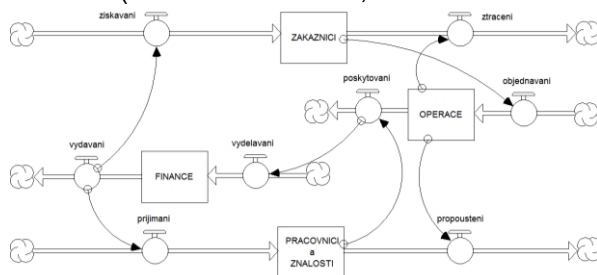
#### 4. Řízení pomocí modelu organizačních znalostí

Podcenění významu spojitosti mezi rozvojem lidských zdrojů a výkonností neziskové organizace má přímé manažerské důsledky. Je zřejmé, že řádně vyškolení, motivovaní a průběžně rozvíjení zaměstnanci dosahují vyšší produktivity. Navíc organizace, učící se jako celek, získává šanci individuální i týmové znalosti uchovávat, což jí umožňuje lépe strategicky plánovat, pružněji reagovat na odezvy trhu a tedy být i konkurenceschopnější ve srovnání s těmi, kteří se drží tradičních postupů. Bohužel ale existuje jen malé povědomí o tom, jak systematicky zachovat a využívat tacitní (skryté) znalosti jednotlivých aktérů. Jsme přesvědčeni, že kvalitativně různorodé individuální i týmové znalosti lze iterativně externalizovat a převést do jednotného, snadno použitelného modelu organizačních znalostí. V žádném případě se ale

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

nejedná o jednoduchou ani přímočarou záležitost. Metodicky by se takový postup dal shrnout do čtyř kroků (Mitroff 1978), zahrnujících (i) přesnou slovní formulaci problému, který chceme znalostním modelováním řešit, (ii) získání dostatečného množství kvalitativních i kvantitativních podkladů o řešeném problému, tvořících tzv. konceptový model, (iii) realizaci výpočetního modelu v některém z vhodných programovacích jazyků s následnou kalibrací, verifikací a validací a (iv) závěrečné ověření funkčnosti, zahrnující analýzy citlivosti, scénářů a případnou tvorbu politik.

Nejdůležitějším krokem při výstavbě modelu je návrh jeho architektury. Firmy ze ziskového sektoru obvykle modifikují obecnou strukturu Balanced Scorecard (Kaplan 1996) ve smyslu vlastní strategické mapy (Kaplan 2004). Protože vnitřní struktura komerčních podniků je podobná, poslouží BSC mimo jiné i jako unifikační a výměnný standard v oblasti podnikové výkonnosti (Cnaan et al. 2011, Davies et al. 2011).



Obr 1 Princip BSC pro běžné komerční firmy

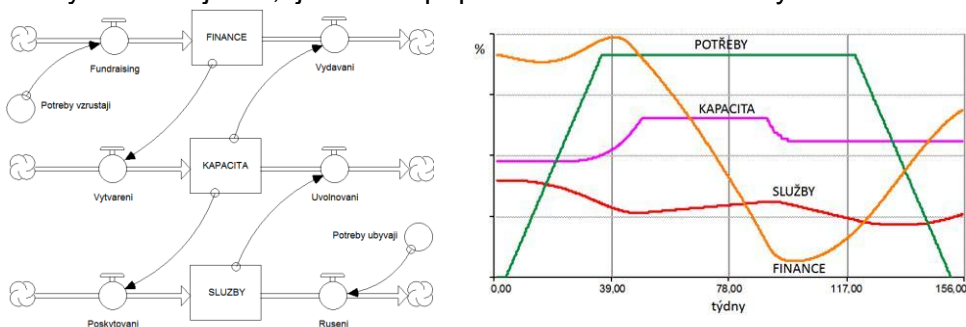
Principiální schéma architektury BSC vidíte na obrázku 1. Je vyjádřeno intuitivním jazykem systémové dynamiky (Sterman 2000), kdy jednotlivé sektory jsou reprezentovány časově proměnnými zásobami (nádržemi), jejichž vstupní i výstupní toky jsou ovládány parametricky řízenými ventily. Celková podniková výkonnost je obvykle posuzována finančními ukazateli, doplněnými indikátory kvality a úrovně rozvoje lidských zdrojů. Neziskovým organizacím by se samozřejmě hodilo, pokud by mohly využívat podobná řídicí schémata, jako komerční firmy. Jednak by s jejich pomocí mohly unifikovat vnitřní procesy a také by staly snadněji propojitelné s okolním prostředím. Náš výzkum ale zjistil, že mechanická aplikace BSC do prostředí neziskové organizace není možná a to především z následujících důvodů:

- Výkonnost neziskových organizací je měřena především kvalitativními ukazateli, jejichž získávání a vyhodnocování je daleko hůře formalizovatelné, než např. peněžní toky nebo počty zákazníků,

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- Díky těsnější vazbě na lokální komunitu, problematické externí kooperaci (subkontraktování), častějšími kapacitním změnám, přítomnosti dobrovolných spolupracovníků i historickým osobním vazbám je organizační struktura jednotlivých neziskových organizací velmi specificky a neopakovatelně fragmentovaná.

Za výraznější společný strukturální element neziskových organizací lze považovat schéma, znázorněné na obrázku 2. Jedná se o cyklus *<fundraising, tvorba kapacity, poskytování služeb a závěrečná redukce nebo přesun kapacity>*. Graf v pravé části obrázku je pouze ilustrativní a má ukázat možnosti, jaké řídicím pracovníkům použití dynamického znalostního modelu nabízí. Současná praxe je totiž taková, že manažeři podobné souvislosti sice tuší, ale nejsou si jisti ani skutečnými průběhy, ani dynamickými vazbami mezi jednotlivými veličinami. NNO jsou také z hlediska řízení méně stabilní, než běžné průmyslové podniky. Znamená to, že i relativně malé změny vnitřního nebo vnějšího prostředí u nich mohou vést k významným důsledkům. Nepodaří-li se vedení organizace obratem vykompenzovat kmitavý charakter odezvy na takovou změnu, mohou v její struktuře začít převažovat kladné zpětné vazby se zesilujícími, tj. v tomto případě nežádoucími účinky.

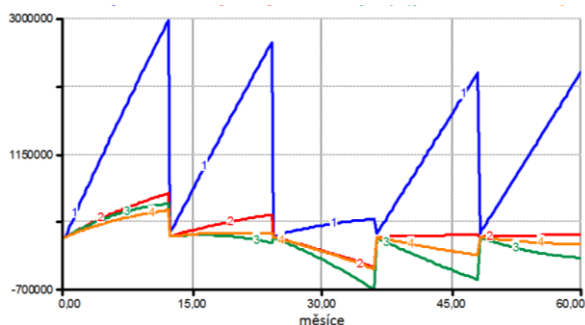


Obr. 2 Generický strukturální element NNO a jeho vzorové chování

Z grafu na obr. 2 vpravo je vidět, že v průběhu provozování služby organizace průběžně spotřebovává předem získané (projektové) finance. Ukazuje se také, že po zaškolení pracovníků bývá možné část nově alokované kapacity uvolnit, neboť její rozsah je nově kompenzován rostoucí produktivitou. Management může nadbytečné zdroje úplně uvolnit, přemístit do jiných oblastí činnosti, nebo může s tímto jevem předem počítat a plánovat projekt s nižší kapacitou. Poslední zajímavou křivkou je vývoj celkové kvality poskytovaných služeb. Ta při zahajování nového projektu zákonitě klesne, protože pracovníkům chybí zkušenosti i praxe. Po zapracování sice kvalita vzrůstá, ale tento trend je později

ovlivněn redukcí provozní kapacity. Pokud by k němu nedošlo, rostla by kvalita až do bodu zlomu poptávky na konci druhého roku simulace.

Přesun kapacit v rámci organizace souvisí s posledním jevem, kterým chceme ilustrovat možnosti prezentovaného modelu. Tím je správa organizačního portfolia, jehož časový vývoj je znázorněn na obrázku 3. Finanční toky jednotlivých aktivit neziskové organizace jsou zde zachyceny v průběhu pěti let. Na konci každého roku je hospodářský výsledek interně přerozdělen nebo reinvestován. Je vidět, že modelovaná organizace má jednu tradičně silnou značku, která dokáže být zisková i během jinak všeobecně ztrátového období (zde se jedná o třetí rok simulace).



Obr. 3 Ukázka časového vývoje portfolia neziskové organizace

Dále je patrné, že průběžně akumulované prostředky umožní organizaci zvládnout i nepříznivá období a zároveň dotovat činnosti, které nemají šanci si na sebe vydělat.

## 5. Závěr

Konkurenceschopnost neziskové organizace je z velké míry určena tím, zda své aktivity plánuje promyšleně, dlouhodobě a zda využívá pokročilých postupů strategického řízení. Jedním z užitečných nástrojů pro strategické plánování v NNO může být i soustavné organizační učení, jehož výstupy jsou průběžně ukládány do srozumitelného modelu vnitřní výkonnosti. I přes řadu shodných rysů mezi komerčními firmami a neziskovými organizacemi jsme dospěli k závěru, že architektura Balanced Scorecard se pro přímou aplikaci do prostředí neziskového sektoru příliš nehodí. Předpokládáme proto, že NNO, které by měly zájem se popisovanou cestou učení vydat, budou muset věnovat větší péči úvodním analýzám a vytvořit si vlastní, s vnitřním prostředím plně kompatibilní model. Počáteční, zejména časová investice se jim ale rychle vrátí formou interní stabilizace, přesnějšího plánování i rychlejších





evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



V Š P  
J  
Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

reakcí na vnější podněty. Kromě učení a s ním souvisejícího procesního uspořádání považujeme za významné zdroje výkonnosti ještě kvalitní marketing, rozvoj vlastních značek a dostatečně diverzifikované portfolio. Velmi významné je i monitorování pracovní zátěže zaměstnanců, neboť tento parametr se v citlivostních analýzách dynamických modelů NNO opakovaně ukázal jako klíčový.

## Literatura

- [1] BACHMANN P., *Management neziskové organizace*, Hradec Králové, Gaudeamus, 2011, ISBN 978-80-7435-130-3
- [2] Borzaga, C. and Fazzi, L. (2011) "Processes of Institutionalization and Differentiation in the Italian Third Sector", *Voluntas: International Journal of Voluntary & Nonprofit Organizations*, Vol. 22, No. 3, pp 409-427.
- [3] Cnaan, R.A. and Kang, C. (2011) "Toward Valuation in Social Work and Social Services", *Research on Social Work Practice*. Vol. 21, No. 4, pp 388-396.
- [4] Davies, R.H. and Davies, A.J. (2011) *Value Management: Translating Aspirations into Performance*, Gower Publishing.
- [5] Drucker, P.F. (1954) *The Practice of Management*, Harper & Row, New York.
- [6] Duque-Zuluaga L.C. and Schneider, U. (2008) "Market Orientation and Organizational Performance in the Nonprofit Context: Exploring Both Concepts and the Relationship Between Them", *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*. Vol. 19, No. 2, pp 25-47.
- [7] Hansen, J.C. (2008) "A renaissance in non-profit leadership", *Leader to Leader*. Vol. 2008, No. 50, pp 15-20.
- [8] Hyánek V., Podíl nestátních neziskových organizací na zabezpečování veřejných služeb, Masarykova univerzita, Brno, 2006 [online][cit. 18.10.2012] dostupné na [http://kvf.vse.cz/storage/1180451911\\_sb\\_hyanek.pdf](http://kvf.vse.cz/storage/1180451911_sb_hyanek.pdf)
- [9] Kaplan, R.S., Norton D.P (1996) *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business Review Press.
- [10] Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business Review Press, Boston.
- [11] Kotler, P., and Murray, M. (1975), "Third sector management—The role of marketing", *Public Administration Review*, Vol. 35, No. 5, pp 467-472.





evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



V Š P  
J  
Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

#### INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- [12] Krug, K. and Weinberg, C. B. (2004), "Mission, money, and merit: Strategic decision making by non-profit managers", *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 14, No. 3, pp 325-342.
- [13] Laskowski, W. and Loidl, R. (2012) "Professionalization strategies of social work in social enterprises based on socio-economic ratios, in ACRN", *Journal of Entrepreneurship Perspectives*, Vol. 1, No. 1, pp 111-136.
- [14] Liao, M., Foreman, S. and Sargeant, A. (2001) "Market versus societal orientation in the non-profit context", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 6, No. 3, pp 254-268.
- [15] Lyons, M. (2001). *Third sector: The contribution of non-profit and cooperative enterprises in Australia*. Allen & Unwin Academic.
- [16] Matsunaga Y., Yamauchi, N. and Okuyama, N. (2010) "What Determines the Size of the Nonprofit Sector?: A Cross-Country Analysis of the Government Failure Theory", *Voluntas: International Journal of Voluntary & Nonprofit Organizations*, Vol. 21, No. 2, pp 180-201.
- [17] McDonald, R. E. (2007), "An investigation of innovation in non-profit organizations: The role of organizational mission", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 36, No. 2, pp 256-281.
- [18] MPSV (2010): Ministerstvo práce a sociálních věcí :Vybrané statistické údaje o financování sociálních služeb a příspěvku na péči, 2010 [online] [cit. 18.10.2012] dostupné na [http://www.mpsv.cz/files/clanky/9198/Analyza\\_fin\\_SS.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/9198/Analyza_fin_SS.pdf)
- [19] Mitroff I.I. and Kilmann, R.H. (1978) *Methodological Approaches to Social Science: Integrating Divergent Concepts and Theories*, Jossey-Bass, San Francisco.
- [20] Nevile, A. (2009) "Values and the Legitimacy of Third Sector Service Delivery Organizations: Evidence from Australia", *Voluntas: International Journal of Voluntary & Nonprofit Organizations*. 20Vol. 20, No. 1, pp 71-89.
- [21] NEZ: NEZISKOVKY.CZ, *Statistika počtu nestátních neziskových organizací v letech 1990 – 2012* [online] [cit. 18.10.2012], Dostupné na [www:  
http://www.neziskovky.cz/data/stat\\_NNO\\_tabulka\\_1990\\_2012txt12780.pdf](http://www.neziskovky.cz/data/stat_NNO_tabulka_1990_2012txt12780.pdf)
- [22] Phipps, K.A. and Burbach, M.E. (2010) "Strategic Leadership in the Nonprofit Sector: Opportunities for Research", *Journal of Behavioral & Applied Management*, Vol. 11, No. 2, pp 137-154.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



V Š P  
J  
Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- [23] Ritchie, J. B. and Weinberg, C. B. (2000) "A typology of non-profit competition: Insights for social marketers", *Social Marketing Quarterly*, Vol. 6, No. 3, pp 64-71.
- [24] Salamon, L.M. a kol. 2003. *Global Civil Society. An Overview*. Baltimore: The Johns Hopkins University
- [25] Slater, S. F. and Narver, J. C. (1995) "Market orientation and the learning organization". *Journal of Marketing*, Vol. 59 No. 3, pp 63-74.
- [26] Spall, P. and Zetlin, D (2004). "Third Sector In Transition --A Question of Sustainability for Community Service Organizations and the Sector?", *Australian Journal of Social Issues*, Vol. 39, No. 3, pp 283-298.
- [27] Sterman, J. (2000) *Business Dynamics: Thinking and Modelling for a Complex World*. McGraw Hill.
- [28] Wagner, C.G. (2008) "The Economic Value of Nonprofit Organizations", *Futurist*. Vol. 42, No. 1, pp 10-11.
- [29] Zolkiewski, J. (2004). Marketization and the delivery of UK health services: Three case studies. *Journal of Business Research*, Vol. 57, No. 9, pp 1012-1020.

## Organizational Learning and Competitiveness of Non Profit Organizations

### Abstract

Competitiveness gradually becomes important concept for managers of non-profit organizations (NPO). This paper proposes organizational learning as viable perspective how to achieve this goal. Described interactive, system dynamics model of internal processes conveniently supports strategic planning and decision making. According to our experiments, competitive NPO should (i) establish, measure and control internal processes as an inherent part of organizational learning, (ii) maintain a diversified portfolio of own products and services and (iii) pay attention to thorough brand management. Sensitivity analysis of the resultant dynamic model identified the staff burnout as the most significant mission critical factor.

**Key words:** performance of non-profit organizations, organizational learning, knowledge management



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## Kontaktní údaje na autora/autory

Mgr. Jaroslava Sedláková, Ph.D., Fakulta managementu Vysoké školy ekonomické v Praze, Jarošovská 1117/II, 377 01 Jindřichův Hradec, [sedlakov@fm.vse.cz](mailto:sedlakov@fm.vse.cz)

doc. Dr. Ing. Jan Voráček, CSc., Vysoká škola polytechnická Jihlava, Tolstého 16, 586 01 Jihlava, [voracek@vspj.cz](mailto:voracek@vspj.cz)

Ing. Lenka Havlová, Fakulta managementu Vysoké školy ekonomické v Praze, Jarošovská 1117/II, 377 01 Jindřichův Hradec, [havlova.l@gmail.cz](mailto:havlova.l@gmail.cz)



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# Analysis of usage of subsidies from LFA and SAPS scheme

Marie Slabá

## Abstract

This article focuses on the possibilities of usage of subsidies from the Rural Development Programme for small and medium enterprises. Author will analyse two main subsidies from the selected farmer - Less Favoured Areas Scheme and Single Area Payment Scheme. The analysis of the amount of both subsidies will be carried in the period from 2007 to 2012.

**Key words:** agriculture sector, subsidies, Less Favoured Areas Scheme, Single Area Payment Scheme

## Introduction

In spite of the fact that the European Union (further only EU) takes a large number of actions to promote and defend agriculture sector in turbulent environment, the situation in agriculture sector was effected by the global economic crisis as other industries. Small and medium farming businesses have to face problems resulting from the economic crisis and looking for possibilities that could help them to react to market signals and ensure them competitiveness. European Union is the second largest exporter in agriculture sector after the USA. EU exports on average around €90 billion [4]. To ensure sustainable and inclusive growth in agriculture sector and global competitiveness of the European farmers EU developed lots of assistance, subsidies and grants programmes. After the accession of the Czech Republic to the European Union the door with lots of possibilities of using finances and subsidies from the funds from European Union was opened. There have been lots of possibilities of using finances from EU funds during the period of 2007 – 2013. There is the European Agricultural Fund for Rural Development that offers lots of possibilities to improve the competitiveness of small and medium businessmen in agriculture and forestry sector. These subsidies also help to develop rural areas with several handicaps.

The aim of this article is to carry out the analysis of usage of subsidies at a selected farmer (from the reason to presser anonymity the name of the selected farmer was changed to Beta). First of all author will make a



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



V Š P  
J  
Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

literature search of possible subsidies under the Rural Development Programme that are suitable for Beta. In the following part the main subsidies of the Rural Development Programme and criteria of condition of payment from these subsidies will be describe. In the second part there will be carried out an analysis of subsidies used by the Beta and its percentage on the total revenue.

### The Rural Development Programme

The Rural Development Programme for the seven year period of 2007 – 2013 consist of four basic parts (groups of measurement) – so called axis (Axis I, Axis II, Axis III and Axis IV). The whole budget for the Czech Republic during this period is approximately 3.6 billion € (form the Agricultural Fund for Rural Development was allocated for the Czech Republic 2.8 billion €) [12]. The Axis I support not only the competitiveness of agriculture sector, but also the competitiveness of forestry sector with a view to “modernization of agricultural holdings, land consolidation and adding value to agricultural products” [8].The Axis II includes three main priorities [9]:

- “biodiversity, conservation and development of agricultural and forestry systems of a high nature value and of traditional agricultural landscapes,
- water and soil protection,
- mitigation of climate changes.”

The third Axis is focused on the improve of quality of life and diversification in rural areas. This Axis includes three main priorities [10]:

- “creation of employment opportunities and support for using of renewable energy sources,
- conditions for growth and quality of life in rural areas,
- education.”

The Axis IV also focuses on the quality of life in rural areas by the mean of the utilisation of natural and cultural heritage etc.

Comprehensive summary of all axes is made in the following table.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



V Š P  
J  
Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Table 1 – Summary of all axes of the Rural Development Programme

Axis	Support
Axis I	Modernisation of holdings in agriculture, investments in forests and forestry sector, agriculture and food products (adding value), land consolidation, further vocational training, support for young farmers, using of advisory services and help, etc.
Axis II	Payments for mountain and other areas with natural handicap, Natura 2000 payments, agri-environmental measures, afforestation, forest areas (payment within Natura 2000), payments for forest-environment, Restoring forestry potential after disasters
Axis III	Diversification into non agricultural activities, support for business (development and creation), support for tourism activities, renewal and development of villages, public amenities, public services, conservation of cultural heritage and upgrading of cultural heritage in the rural areas, training
Axis IV	Support for local action groups, implementation of development strategies (local strategies) and co-operation projects.

Source: [8], [9], [10], [11]

Because of the characteristics of the Beta payment from the Less Favoured Areas scheme and the Single Area Payment scheme will be analysed in more detail.

### Less Favoured Areas

One of the subsidies from the Axis II is so called Less Favoured Areas (LFA) scheme. This subsidy is a part of The Rural Development Policy. LFA is a part of Common Agricultural Policy that provides a large mechanism for maintaining farmers and countryside in marginal areas. Agricultural activities in these areas are more complicated because of the natural handicaps – for example mountain areas, climatic conditions, low soil productivity, etc. In the Czech Republic LFA measure are paid for the grasslands, which represent land in less-favoured natural conditions [9]. The aim of the LFA scheme is to improve environment and maintain the countryside and promote sustainable farming systems in the less favoured areas [2]. The less favoured areas are defined and categories according to the cluster of handicaps by the Council Regulation 1257/1999 and are following [5]:

- mountain areas – with a handicap of short growing season,



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- intermediate and other less favoured areas,
- areas affected by certain specific handicaps.

In 2003 was recommended a review of current classification of LFA, its scheme of aid to farmers and overall evaluation. Currently approximately 58% of the utilized agricultural area in the European Union is classified as LFA. But only a small part of farmers benefit from an allowance under LLFA (approximately 14%). According to the rules of EU the payment of LFA vary between 25 €/ha and 200 €/ha and is granted annually per hectare of utilised area. The highest annual payment is for mountain areas – maximum 250 €/ha. In 2005 there was a change in the rules of aid resulting from LFA programme. The calculation of the LFA payment is fixed on the basis of the additional cost and income foregone of the farmer since the 1<sup>st</sup> of January 2010. These cost and foregone income are related to the handicap for the production in marginal areas. The financial support concerning LFA scheme represents approximately 14 % of the Rural Development Programme for the period of 2007-2013. It represents approximately 32% of resources devoted to improvement of the countryside and environment – in the Axis II [3].

In the Czech Republic the LFA is a very important source of competitiveness of small and medium farmers because nearly one half of the land resources in the Czech Republic is located in so called less favoured areas. Criteria to delimit less-favoured areas were established based on the Council Regulation (EC) No 1698/2005 and economic, natural and demographic conditions in the Czech Republic. The payment is made for the following less-favoured areas in the Czech Republic [7]:

- mountain areas – designated by H:
  - average altitude not less than 600 metres above sea level,
  - average altitude not less than 500 and lower than 600 metres above sea level in combination with a slope of more than 15%,
- other less-favoured areas – designated by O:
  - average agricultural land's productivity lower than 34 points – NUTS IV,
  - density of population lower than 75 per km<sup>2</sup> – NUTS III,
- other areas affected by specific handicaps – designated by S.

There are several necessary conditions for the support – for example the farm has to have at least 1 ha of land under the condition of LFA or has to use at least 1 ha of agricultural land as grassland for the period at least of 5 years after support, etc. [7].





evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## Single Area Payment Scheme

Another form of subsidy is so called Single Area Payment Scheme (further only SAPS) with the payment per hectare of agricultural land. This payment system was created in particular for accession countries. SAPS represents a flat-rate payment that is paid out per hectare for land, including non-farm land. The amount of payment is the same for all farmers per one hectare. Payment of SAPS is not connected with obligation to produce, but the farmer must keep the land in good condition (agricultural and environmental according to the Axes III and IV) [6].

## Material and methods

As stated above first of all a literature search of possible subsidies was carried out. According to the literature search and nature of the Beta LFA scheme and SAPS scheme were analysed in detail. According to the European Commission guidelines the Beta is involved into the small and medium enterprises, concretely to the category of small enterprises with less than 50 employees and the annual turnover less than 10 million € [1].

In the following part LFA payment and SAPS will be calculated for the Beta.

The calculation of LFA payment is following.

Formula 1 - Calculation of LFA payment

$$LFA = \text{the basis rate for 1 ha of the area in less favoured areas} \\ \times \text{area (in ha)}$$

Source: [13]

The calculation of SAPS payment is following.

Formula 2 - Calculation of SAPS payment

$$SAPS = \text{the basis rate for 1 ha of the area} \times \text{area (in ha)}$$

Source: [13]

After the calculation of LFA payment and SAPS payment, the amount of the subsidies will be expressed in percentages from the total amount of revenues.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## Results and discussion

### Analysis of usage of LFA scheme

For the analysis of usage of LFA scheme was selected one small farmer (Beta) which area under less-favoured scheme takes approximately 2000 hectares per year of mountain areas and 270 hectare per year of other less-favoured areas. There are slight differences according to the renting amount of land from individuals and the National Land Fund. For detail information of LFA payments for mountain areas (designated by H) and other less-favoured areas (designated by O) during the period of 2007-2012 see table 2 and table 3.

Table 2 – LFA payment for mountain areas

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Hectares	2110	2106	1999	1985	2001	2010
EUR per ha	157	157	157	157	157	157
Total	331270	330568	313848	311645	314157	315570

Source: self-produced

The total amount of the payment from the LFA scheme for mountain areas differs only slightly according to the number of hectares of the land under the condition for the LFA payments for mountain areas. The average during the observed period is 2035 hectares and differs really only slightly from year to year. The total amount of payment is more than 310 thousand € each year. In Czech crowns this subsidy is approximately more than 775 thousand. 775 thousand Czech crowns represent a relatively high income in the budget of this farmer.

Table 3 – LFA payment for other less-favoured areas

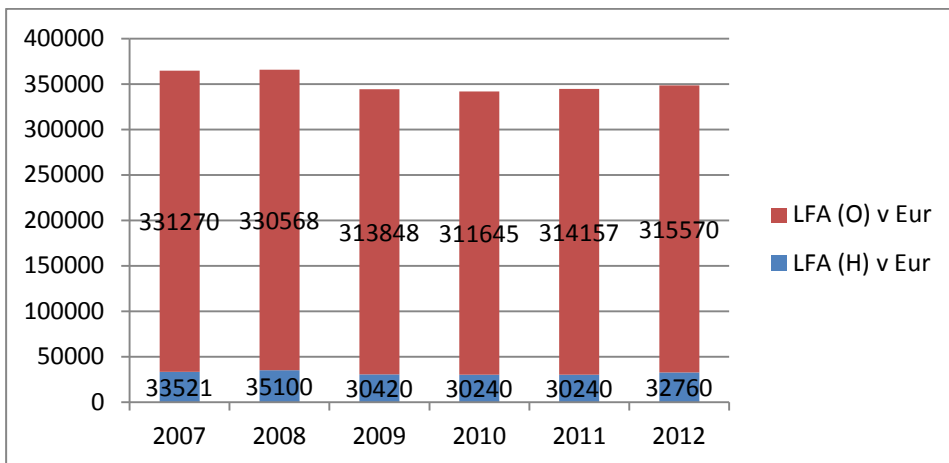
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Hectares	287	300	260	258	258	280
EUR per ha	117	117	117	117	117	117
Total	33521	35100	30420	30240	30240	32760

Source: self-produced

Because of the fact that the average area of other less-favoured areas during surveyed period represents 274 hectares, the total amount of

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

subsidy is approximately ten times lower than in the case of mountain areas. The development of the total amount of LFA payments in EUR is summarized in the following graph.



Graph 1 – total amount of LFA payments

Source: self-produced

As we can see from the tables 2 and 3 and from the graph 1 the total payment for LFA is similar in all years of observed period.

The following table shows the total amount of LFA payments (for both mountain areas and other less-favoured areas) in ratio of total revenues in %.

Table 4 – Ratio of the total LFA payment

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Total revenues in EUR	1998431	2210365	1831734	1862584	1914303	2037932
Total LFA in EUR	364791	365668	344268	341885	344397	348330
Ratio of LFA (in %)	18.3	16.5	18.8	18.4	18.0	17.1

Source: self-produced



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

As we can see from the table 4 the ratio of the total LFA payment for both mountain areas and other less-favoured areas of total revenues is 17.8 %. That means that nearly one fifth of the total revenues represent LFA payment. In the case that there will be no possibility of subsidies from the less favoured areas, the lack of the subsidy will have a negative impact on the total revenues.

From the total revenues we can see also the impact of the global economic crisis after 2008. There was a huge decrease in the total revenues in 2009 of 378631 EUR. Fortunately we can see a continuing slight increase since 2010. Last year the total amount of revenues was more the 2 million EUR. The positive aspect is also a decrease in the ratio of LFA of the total revenues for almost 1%.

### Analysis of usage of SAPS scheme

The other significant subsidy used by the Beta is SAPS. SAPS represents the flat-rate payment for agriculture land. The amount of the total SAPS payment is summarized in the following table.

Table 5 – SAPS payment for other less-favoured areas

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Hectares	2 632	2 702	2 609	2 701	2 650	2 630
EUR per ha	102	117	139	155	187	211
Total	267103	314793	361347	417263	495550	554930

Source: self-produced

As we can seen from the table 5 the total amount of payment from SAPS has been increasing each year mainly according to the increase in rate of SAPS payment in EUR per hectare. In comparison with year 2007 the payment in EUR per hectare is double.

Table 6 – Ratio of the total SAPS payment

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Total revenues in EUR	1998431	2210365	1831734	1862584	1914303	2037932
SAPS in	267103	314793	361347	417263	495550	554930



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

EUR						
Ratio of SAPS (in %)	13.4	14.2	19.7	22.4	25.9	27.2

Source: self-produced

As in the case of LFA also for SAPS the ratio of the total revenues was calculated. We can state that the subsidies from SAPS scheme are even more important than subsidies from LFA. The ratio of SAPS in percentage of total revenues increase from the level of 13.4 % in 2007 to 27.2 % in 2012.

## Conclusion

From the analysis in the text above, we can say that for the Beta subsidies are very important source of competitiveness. The Beta uses two main subsidies from the Rural Development Programme – concretely Less Favoured Areas Scheme and Single Area Payment Scheme. From the Less Favoured Areas Scheme the Beta applies the subsidies for mountain areas (designated by H) and other less-favoured areas (designated by O) according to the Council Regulation (EC) No 1698/2005. The total amount of the LFA payment is more than 340 thousand € each year during observed period and the total amount of SAPS payment exceeds 550 thousand € in 2012.

Table 7 – Total ratio of SAPS and LFA payments

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Total revenues in EUR	1998431	2210365	1831734	1862584	1914303	2037932
Ratio of SAPS (in %)	13.4	14.2	19.7	22.4	25.9	27.2
Ratio of LFA (in %)	18.3	16.5	18.8	18.4	18.0	17.1
Total ratio of SAPS and LFA (in %)	31.7	30.7	38.5	40.8	43.9	44.3

Source: self-produced



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

As we can see from the table 7 the total ratio of both subsidies has represented more than 40 % of total revenues since 2010. From this analysis we can state that the subsidies represent an important source of finance for the Beta.

## References

- [1] EUROPEAN COMMISSION. 2005. The new SME definition. User guide and model declaration [on-line]. ]. 2005-01-01. Brussels: European Commission. Cit [2013-04-08]. Available from: [ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_en.pdf)
- [2] EUROPEAN COMMISSION. 2009. Rural Development policy 2007-2013. Aid to farmers in Less Favoured Areas (LFA) [on-line]. 2009-04-21. Brussels: European Commission. Cit [2013-04-02]. Available from: [http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/lfa/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/lfa/index_en.htm)
- [3] EUROPEAN COMMISSION. 2008. *Review of the 'Less Favoured Area' Scheme* [on-line]. Brussels: European Commission. 2012-06-30. Cit [2013-04-02]. Available from: [http://ec.europa.eu/agriculture/consultations/lfa/consultationdoc\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/consultations/lfa/consultationdoc_en.pdf)
- [4] EUROPEAN COMMISSION. 2012. *International aspects of agricultural policy* [on-line]. Brussels: European Commission. 2012-06-01. Cit [2013-03-20]. Available from: [http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CDEQFjAA&url=http%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Fagriculture%2Fconsultations%2Fadvisory-groups%2Finternational%2F2012-03-12%2Freport\\_en.pdf&ei=gb1eUfuDPcniOqP0gYgE&usq=AFQjCNFALp7GvdV8vkEWQbdnYQ4gJ\\_MK6g&bvm=bv.44770516,d.ZWU&cad=rja](http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CDEQFjAA&url=http%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Fagriculture%2Fconsultations%2Fadvisory-groups%2Finternational%2F2012-03-12%2Freport_en.pdf&ei=gb1eUfuDPcniOqP0gYgE&usq=AFQjCNFALp7GvdV8vkEWQbdnYQ4gJ_MK6g&bvm=bv.44770516,d.ZWU&cad=rja)
- [5] EUROPEAN COMMUNITIES. 1999. COUNCIL REGULATION (EC) No 1257/1999 of 17 May 1999 on support for rural development from the European Agricultural Guidance and Guarantee Fund (EAGGF) and amending and repealing certain Regulations [on-line]. In Official Journal of the European Communities. Cit [2013-04-02]. Available from: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:1999:160:0080:0080:EN:PDF>



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



V Š P  
J  
Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- [6] GAY, S.H., OSTERBURG, B., BALDOCK, D., ZDANOWICZ., 2005. Recent evolution of the EU Common Agricultural Policy (CAP): state of play and environmental potential [on-line]. Cit [2013-04-05]. Available from: [http://www.ieep.eu/assets/224/WP6D4B\\_CAP.pdf](http://www.ieep.eu/assets/224/WP6D4B_CAP.pdf)
- [7] Ministerstvo zemědělství. 2008. RURAL DEVELOPMENT PROGRAMME OF THE CZECH REPUBLIC FOR 2007 – 2013 [on-line]. Working dokument. Prague: 2008. [cit 2013-04-08]. Available from: [http://eagri.cz/public/web/file/10574/RDP\\_November\\_2008.pdf](http://eagri.cz/public/web/file/10574/RDP_November_2008.pdf)
- [8] Ministerstvo zemědělství. 2013. RDP: Axis I [on-line]. Cit [2013-04-05]. Available from: <http://eagri.cz/public/web/en/mze/subsidies/rural-development-programme-2007-2013/axis-i/>
- [9] Ministerstvo zemědělství. 2013. RDP: Axis II [on-line]. Cit [2013-04-05]. Available from: <http://eagri.cz/public/web/en/mze/subsidies/rural-development-programme-2007-2013/axis-ii/>
- [10] Ministerstvo zemědělství. 2013. RDP: Axis III [on-line]. Cit [2013-04-05]. Available from: <http://eagri.cz/public/web/en/mze/subsidies/rural-development-programme-2007-2013/axis-iii/>
- [11] Ministerstvo zemědělství. 2013. RDP: Axis IV - Leader [on-line]. Cit [2013-04-05]. Available from: <http://eagri.cz/public/web/en/mze/subsidies/rural-development-programme-2007-2013/axis-iv/>
- [12] Ministerstvo zemědělství. 2013. Rural Development Programme 2007-2013 [on-line]. Cit [2013-04-05]. Available from: <http://eagri.cz/public/web/en/mze/subsidies/rural-development-programme-2007-2013/>
- [13] STÁTNÍ ZEMĚDĚLSKÝ INTERVENČNÍ FOND. 2011. Příručka pro žadatele. Praha: Státní zemědělský intervenční fond [on-line]. Cit [2013-04-05]. Available from: [http://eagri.cz/public/web/file/131489/Prirucka\\_pro\\_zadatele\\_2011.pdf](http://eagri.cz/public/web/file/131489/Prirucka_pro_zadatele_2011.pdf)

### Contact information

Ing. Marie Slabá, Ph.D.

Odborný asistent

Katedra ekonomiky a managementu

Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích





INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Tel.: +420 387 842 159  
e-mail: slaba@mail.vstecb.cz



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



V Š P  
J  
Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# Evaluation of selected universities websites

Marie Slabá

## **Abstract**

Strict competition in the tertiary education market leads to the necessity of use of more effective ways and channels of marketing communication for universities presentation to the target markets and stakeholders. With respect to the key target segment of universities internet presentation of universities and universities websites are crucial means of marketing communication with this target segment. This article focuses on the comparison of selected universities websites in light of basic information that is important for the evaluation by the mean of the independent validators and ranks. Comparative analysis of the development of selected university websites was carried out in the course of four years from the first comparison and analysis carried out in 2008.

**Key words:** university, marketing communication, internet, websites evaluation

## **Introduction**

Universities like other commercial and non-commercial subject has to face to rapid growth of customer power and power of other interested stakeholders that are in close interaction with universities. The one way communication and one way flow of information was typical earlier not only for the marketing communication of universities. The situation has changed. Thanks to the development of information technologies and in connection with this fact continuing growth of internet users in all age groups. The access to the information is much easier and that is the reason why customers have started to leave their traditional role of passive information receiver in the marketing communication process. Customers have started to engage in to the process of marketing communication and the bidirectional communication flow has started to be used. The highest rate of use of internet is in age group including the key target stakeholders groups of universities. According to the Czech statistical office internet is used mainly by the age group 16-24 years, where 90.3% of respondents uses internet. In this age group use 86.2% of respondents use internet for purpose of communication [2].

## Material and methods

Universities websites evaluation that is presented in this article was a part of the author's research of selected universities websites that was carried out in 2008 and 2012. Since every individual websites user has its own personal opinion on the websites quality and particular parts of universities websites and the opinion is very subjective, it is necessary to use for websites evaluation objective criteria. Objective criteria of websites evaluation are offered for example by the Czech web accessibility guidelines or independent evaluation by means of several internet websites. Czech web accessibility guidelines were established by Ministry of Informatics of the Czech Republic in 2004 for novelisation of the Law number 365/2000 Sb. Czech web accessibility guidelines are not a law but a recommendation focused on the functionality of the websites with regard to the websites' users included handicapped users of Internet. These guidelines are synchronized with similar guidelines that are valid abroad. These guidelines focused on the websites content and its accessibility and legibility, understandability and comprehensibility of websites, structure of website code, etc. [1] [8]. The aim of this evaluation is to analyse development of quality of universities websites by means of independent evaluation of the quality of surveyed websites. The evaluation was carried out at the six universities in the Czech Republic (University of Economics in Prague (Faculty of Management– further only FM), University of South Bohemia (further only USB), Institute of Hospitality Management in Prague (Economics and Management (further only IHM), Newton College (further only NC), University of Finance and Administration in Prague (further only UFA) and Banking Institute College of Banking in Prague (further only BI) and Comenius University in Bratislava (Faculty of Management (further only CU) from the Slovak Republic. This article focuses on the quality of websites that was checked by the independent validators. Following characteristics were evaluated - description of website in source code, keywords, information for robot, heading (titles), PageRank, S-Rank, Jyxo-Rank.

Search engines usually use "two-step process to retriever pages related to a user's query" [4]. "The original goal of PageRank was a way to sort backlinks so if there were a large number of backlinks for a document, the "best" backlinks could be displayed first" [5]. PageRank is one of the most popular link-based ranking system. PageRank represents an algorithm based on the structure of hypertext links that was created for the Google search engine for evaluation of websites. We can say that "PageRank is Google's method of measuring a page's "importance" [6].



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Algorithm of PageRank is analogous to the system of citation of science work by means of number of citations. Significance of PageRank depends on quality of all supplied information. Calculation of PageRank is based on the structure of hypertext links. The number of hypertext links is not the only key factor that is necessary for its calculation. For evaluation of websites by PageRank the evaluation of websites refers to the surveyed website are also important. For calculation see following formula.

Formula 1 - Calculation of PageRank

$$\forall_v Rank_{i+1}(v) = \sum_{u \in B_v} \frac{Rank_i(u)}{N_u}$$

Source: [3]

legend:

$\forall_v Rank_{i+1}(v)$  PageRank of the page  $v$

$B_v$  set of all websites that refer to the website  $v$

$N_u$  number of links of the page  $u$

PageRank takes a value from 0 to 1. For users the value of PageRank is not accessible. The user gets the value of Google Toolbar PageRank that takes a value from 0 to 10. If the final value equals 0 it is not possible to determine if the website is totally insignificant or if the Google have not indexed the website yet. Values of Google Toolbar PageRank are updated approximately every three or four months. S-Rank is analogous indicator as PageRank. S-Rank is based on the algorithm that represents indicator of quality or “popularity” of websites at the most widely and best known and probably most widespread search engine in the Czech Republic Seznam.cz. This algorithm takes into account (like PageRank) not only number, but also quality of hypertext links referring to the surveyed website. S-Rank provides basic information about credibility, quality or popularity of the surveyed website. The formula of S-Rank calculation is secret, but it is a nonlinear combination of several indicators that is based on the Hubs & Authorities algorithm. In comparison with Hubs & Authorities algorithm S-Rank algorithm makes provision for mainly off-page factors. Precise value of S-Rank is not published, but it is possible to find out the derived value by means of Seznam’s tool Lištička. The origin value of S-Rank was between 0 and 100. Today S-Rank uses the value between 0 and 10 as well as PageRank. The value of S-Rank is updated regularly. S-Rank of the page with S-Rank equals 10 could not be increased because the value is a maximum value, therefore this fact leads to the decrease of S-Rank of other websites. Jyxo-Rank is based on the similar rules like both in the



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

text above mentioned ranks. Jyxo-Rank was used mainly by the Czech catalogues. Jyxo-Rank represents the importance of the websites in the Czech internet environment. Jyxo-Rank is not so important like S-Rank or Page-Rank. As well as in the case of the S-Rank and PageRank algorithm of the Jyxo-Rank is not public. Value of Jyxo-Rank is represented approximately by the JyxoToolbar and takes value from 0 to 220. Updates of Jyxo-Rank are made approximately every 2 days.

In the Czech Republic there are no researches with such complex approach that combines several criteria of evaluation of websites that were describes in the text above. Author combines approaches of web accessibility guidelines that were described in the works of Abascal et al. [9] and other approaches for example evaluation by the mean of Google Page Rank and others indicators for website quality are described in the work of Griffiths and Christensen [10].

## Results and discussion

In the following tables there are results of analysis of websites of selected universities - University of Economics in Prague, University of South Bohemia, Institute of Hospitality Management, Newton College, University of Finance and Administration a Banking Institute and Comenius University. Assessment of websites was carried out by the independent programs and validators – for example seo-servis.cz, validator.w3.org, s-rank.info/pagerank-checker.info, etc. in 2008, and pagerank.jklir.net/ranky, validator.w3.org and ranky.cz were used in 2012. The overall assessment was carried out by means of <http://seo-servis.cz/>. Overall assessment includes lots of factors that are key for websites validation and for robots - for example keywords that are basis of the ranking. The assessment of popularity, credibility and importance of websites was carried out by the evaluation algorithm PageRank, S-Rank and supplementary older type of rank - JyxoRank.

### Evaluation in 2008

In both years (2008, 2012) author evaluated the same factors at the same universities. Websites of selected universities pass through several changes. The aim of this evaluation is to find out, if universities made changes that lead to the improvement of the websites and their overall assessment.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Table 1- Independent evaluation 1

Evaluated characteristics	University			
	IHM	CU	FM	USB
<b>Description</b>	Joomla - the dynamic portal engine and content management	Comenius University Bratislava	absent	absent
<b>Keywords</b>	Joomla, joomla	Comenius University Bratislava	absent	absent
<b>Information for robots</b>	index, follow	index, follow	absent	absent
<b>Author</b>	Administrator	Magnetica s.r.o.	absent	absent
<b>Source code</b>	<b>Size</b>	optimal	optimal	optimal
	<b>Errors</b>	0 (page is valid)	31	25
<b>Titles</b>	Incorrect sequence	Incorrect sequence	absent	Incorrect
<b>PageRank</b>	4	7	5	6
<b>S-Rank</b>	0	-	76	86
<b>Jyxo-Rank</b>	156	-	190	91
<b>Overall assessment *</b>	64%	76%	60%	71%

Source: author's research, [9]

\* the overall assessment was carried out by means of <http://seo-servis.cz/> (date 28.2.2008)

As we can see from the Table 1 and 2 only two universities in 2008 filled in keywords and description of website (CU and NC). Description and keywords of IHM are not valid for the purpose of university websites. It is necessary to point out that in the case of NC (for detail see Table 2) the description of the websites involves Entrance interview: April-September 2004. Because the survey was carried out in 2008, this information is four years old and it is not valid for target segment in 2008. There is an absence of most of information in the case of FM, UBA, UHA and BI mainly – description, keywords, information for robots that are essential for ranking. Several universities did not fulfil information about author and titles. The best overall assessment achieved CU – 76%.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Table 2 - Independent evaluation 2

Evaluated characteristics	University		
	NC	UFA	BI
<b>Description</b>	Tertiary education in the field of business and management. Interactive education, team of high-quality pedagogues, cohesion of studies and practise, international residency and researches prepare students for their career as successful managers. Entrance interview: April-September 2004.	Absent	Absent
<b>Keywords</b>	University, studies, managerial education, courses, seminars, education, interactive education, economical education, lifelong learning, economic university, economic, management, universities	Absent	Absent
<b>Information for robots</b>	All	Absent	all, follow
<b>Author</b>	bioport.cz	Absent	BA Navigation
<b>Source code</b>	<b>Size</b>	optimal	optimal
	<b>Errors</b>	173	2
<b>Titles</b>	absent	absent	absent
<b>PageRank</b>	8	5	5
<b>S-Rank</b>	-	79	47
<b>Jyxo-Rank</b>	145	185	0
<b>Overall assessment *</b>	65 %	68 %	64 %

Source: author's research, [7]

\* the overall assessment was carried out by means of <http://seo-servis.cz/> (date 28.2.2008)

## Evaluation in 2012

From the evaluation in following tables we can see that situation in 2012 is much better than in 2008. Most of universities whose websites lacked information in the source code –description, titles, keywords, information for robots filled missing information in 2012 to their source codes (UFA, BI, FM). The worst websites are websites of USB. Description, keywords, information for robots and author have been still missing. The overall assessment of this website is also worst – only 65%.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Table 3 - Independent evaluation 1

Evaluated characteristics	University			
	IHM	CU	FM	USB
<b>Websites</b>	<a href="http://www.vsh.cz/">http://www.vsh.cz/</a>	<a href="http://www.fm.uni.ba.sk">http://www.fm.uni.ba.sk</a>	<a href="http://www.fm.vse.cz">http://www.fm.vse.cz</a>	<a href="http://www.jcu.cz/">http://www.jcu.cz/</a>
<b>Title</b>	Institute of Hospitality Management in Prague	Faculty of Management	Faculty of Management University of Economics in Prague	WWW portal JU
<b>Description</b>	specialized private university focused on hospitality industry, gastronomy and tourism	Comenius University Bratislava	Faculty of Management University of Economics in Prague	Absent
<b>Keywords</b>	Prague, university, hospitality industry	Comenius University Bratislava,	faculty of management, university	Absent
<b>Information for robots</b>	index, follow	index, follow	index, follow	Absent
<b>Author</b>	Neofema s.r.o.	Magnetica s.r.o.	University of Economics in Prague	Absent
<b>Source code</b>	<b>Size</b>	optimal	optimal	optimal
	<b>Errors</b>	10	24	0 (page is valid) 5
<b>Titles</b>	Incorrect sequence	Incorrect sequence	More titles. Incorrect sequence	More titles. Incorrect sequence
<b>PageRank</b>	6	6	6	7
<b>S-Rank *</b>	5 (50)	3 (30)	6 (60)	6 (60)
<b>Jyxo-Rank</b>	140	0	218	0
<b>Overall assessment **</b>	83 %	71 %	93 %	65 %

Source: author's research

\* values of S-Rank in brackets are obtained by means of websites <http://rank.isecure.cz/>, that uses original values of S-Rank at range of 0 – 100. It was used for comparison with 2008 to ensuring of validity and comparability of results. Values of PageRank was obtained by means of [www.ranky.cz](http://www.ranky.cz) and Jyxo-Rank by means of <http://pagerank.jklir.net/?p=jyxorank>



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

\*\* the overall assessment was carried out by means of <http://seo-servis.cz/> (date 14.7.2012)

Table 4 - Independent evaluation

Evaluated characteristics	University		
	NC	UFA	BI
<b>Websites</b>	<a href="http://www.newtoncollege.cz/">http://www.newtoncollege.cz/</a>	<a href="http://www.vfs.cz/">www.vfs.cz/</a>	<a href="http://www.bivs.cz/">http://www.bivs.cz/</a>
<b>Title</b>	University of management and business – NEWTON College Brno	VŠFS Home	Banking Institute, College of Banking
<b>Description</b>	Prestigious university of management and business NEWTON College Brno, offers education in field of study Global business and management, Management with view to psychology and Management of international institutions and public services. description is too long	University of Finance and Administration, o.p.s. is the first private economic university in the Czech Republic.	Banking Institute, College of Banking, first private university in the Czech Republic. Institute of long life education. Titles Bc, Mgr, Ing, courses, seminars and language professional training. Join us! description is too long
<b>Keywords</b>	University Brno, management, business, psychology, fulltime study, part-time study, post graduation study too many keywords	Absent	bivs, banking, institute, cognos, private, university, vzdělávání, long-life, education, bachelor, magister, engineer, Bc, Ing, DOD, courses, seminars,
<b>Information for robots</b>	index, follow	Absent	all, follow
<b>Author</b>	Absent	Absent	BA Navigation s.r.o.
<b>Source code</b>	<b>Size</b>	optimal	optimal
	<b>Errors</b>	1	14
<b>Titles</b>	Incorrect sequence	Good structured titles	Incorrect sequence
<b>PageRank</b>	6	5	5
<b>S-Rank</b>	3 (30)	6 (60)	6 (60)
<b>Jyxo-Rank</b>	138	155	0
<b>Overall assessment *</b>	76 %	69 %	67 %

Source: author's research



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

\* the overall assessment was carried out by means of <http://seo-servis.cz/> (date 14.7.2012)

From the evaluation in tables above we can see that situation in 2012 is much better than in 2008. Most of universities whose websites lacked information in the source code –description, titles, keywords, information for robots filled missing information in 2012 to their source codes. The worst websites are websites of University of South Bohemia. It is crucial for websites to involve description and keywords because they are essential for robots and search engines and ranking of websites. Improvement in these points can be seen also at websites of Institute of Hospitality Management. In their source code of websites there was absent of description and keywords. New keywords and description was filled in the data source code and the overall assessment improved from 64 to 83%. It is the second best overall assessment of all surveyed websites. In 2008 all websites had optimal size of source code. In 2012 only websites of Banking Institute slightly exceeding the optimal size of source code. Only websites of IHM was valid (without any error at data source code) in 2008. The worst websites from this point of view were websites of NC and BI. The data source code of websites NC had 173 errors and the data source code of websites of Banking Institute had 190 errors. NC and BI filled their description and keywords but in both cases the description is too long and there are too many keywords. This can be ineffective. The aim of this article is to assess the development of websites of selected institutions in years 2008 and 2011. The overall summary of all ranks and overall assessment from websites <http://seo-servis.cz> in 2008 and 2011 is summarized in the following table.

Table 5 - Comparison of evaluation in years 2008 and 2012

University	Evaluated characteristics											
	PageRank			S-Rank			Jyxo-Rank			Overall assessment (in %)		
	08	12	Comparison	08	12	Comparison	08	12	Comparison	08	12	Comparison
IHA	4	6	+	0	50	+	156	140	-	64	83	+
CU	7	6	-	-	30	-	-	0	0	76	71	-
FM	6	6	0	76	60	-	190	218	+	60	93	+
USB	5	7	+	86	60	-	91	0	-	71	65	-
NC	8	6	-	-	30	+	145	138	-	65	76	+



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

<b>UFA</b>	8	6	-	-	60	+	185	155	-	68	69	+
<b>BI</b>	5	6	+	79	60	-	0	0	0	64	67	+

Source: author's research

As seen from the table 5 none of the surveyed institutions had better all results in 2012 in comparison with 2008. Only IHM has better results in two of investigated ranks. The improvement can be seen in two most important S-Rank and PageRank, there is a little decrease in Jyxo-Rank. Three institutions have higher PageRank (IHM, USB, BI). Three institutions have better results in PageRank (IHM, NC, UFA) and only one institution (FM) has better results in JyxoRank. In other case the results were usually worse or the same as in 2008. All universities except of CU (with only slight decrease of 5%) and SUB (decrease of 6 %) improved their overall assessment. The biggest improvement had FM from 60% to 93%. The second best results achieved IHM from 64% to 83%).

## Conclusion

Communication by Internet is very important for all universities, that is why it is crucial to pay attention not only to the advertising at Internet but also to universities' websites. From the comparison of overall assessment in years 2008 and 2012 we can see that 5 from 7 surveyed universities achieved improvement of the overall evaluation and the other two universities has only slight decrease. From the Table 5 we can see that none of the selected universities achieved improvement in all evaluated characteristics.

For improvement of ranks' values it is recommended to carry out the complete optimalization of websites. It is necessary to linked websites with other websites through hypertext links. In the case of PageRank it is essential to ensure in order to websites from which there are links to the surveyed website have high PageRank. In the case of entry to catalogues these websites should have the value of PageRank at minimum 3. Proactive way to improve value of PageRank, S-Rank or Jyxo-Rank is the usage of affiliate marketing. One of the simplest ways of improvement of these ranks is to place a link to the main page on every page of the website. In the case of S-Rank it is fundamental to ensure also the links from the website and ensure cohesion of website with thematic related webs.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## References

- [1] ČESKO, 2007. Zákona č. 365/2000 Sb., o informačních systémech veřejné správy a o změně některých dalších zákonů. In: Czech POINT [online]. Ministerstvo vnitra [cit. 2012-07-29]. Available from: [www.czechpoint.cz/web/docs/zak365aktual.pdf](http://www.czechpoint.cz/web/docs/zak365aktual.pdf)
- [2] Český statistický úřad, 2009. Využívání informačních a komunikačních technologií pro mezilidskou komunikaci. Praha: Český statistický úřad. ISBN 978-80-250-1994-8.
- [3] HAVELIWALA, T., H. 2011. TopicSensitive PageRank [on-line]. Stanford. [cit. 2011-08-26]. Available from: <http://www-cs-students.stanford.edu/~taherh/papers/topic-sensitive-pagerank.pdf>
- [4] LANGVILE, A., N., and C., D. Meyer. 2004. Deeper Inside PageRank [on-line]. [cit. 2012-07-28]. Available from: [titania.ing.unimo.it/corsi/sistemiir/approfondimenti/langville03.pdf](http://titania.ing.unimo.it/corsi/sistemiir/approfondimenti/langville03.pdf)
- [5] PAGE, L., et al., 1998. The PageRank Citation Ranking: Bringing Order to the Web [on-line]. [cit. 2012-07-30]. Available from: [www.cis.upenn.edu/~mkearns/teaching/NetworkedLife/pagerank.pdf](http://www.cis.upenn.edu/~mkearns/teaching/NetworkedLife/pagerank.pdf)
- [6] RIDINGS, CH., SHISHIGIN, M. 2002. PageRank Uncovered [on-line]. [cit. 2012-07-16]. Available from: [ilpubs.stanford.edu:8090/422/1/1999-66.pdf](http://ilpubs.stanford.edu:8090/422/1/1999-66.pdf)
- [7] SLABÁ, M. Analýza konkurenčního trhu vysokých škol manažersko-ekonomického zaměření. In Recenzovaný sborník abstraktů z Mezinárodní Bařovy konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky 2008. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2008. ISBN 978-80-7318-664-7
- [8] ŠPINAR, D., 2012. Czech web accessibility guidelines. In: Přístupnost [online]. [cit. 2012-07-29]. Available from: [pristupnost.nawebu.cz/texty/guidelines.php](http://pristupnost.nawebu.cz/texty/guidelines.php)
- [9] ABASCAL et al. 2004. The use of guidelines to automatically verify Web accessibility. In Universal Access in the Information Society. Vol. 3, no. 1, pp. 71-79. ISSN 1615-5289
- [10] GRIFFITHS, K., CHRISTENSEN, H. 2005. Website Quality Indicators for Consumers. In Journal of Medical Internet Research, vol 7, no 5., ISSN 1438-8871



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## Contact information

Ing. Marie Slabá, Ph.D., odborný asistent  
Katedra ekonomiky a managementu  
Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích  
Tel.: +420 387 842 159  
e-mail: [slaba@mail.vstecb.cz](mailto:slaba@mail.vstecb.cz)



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# Konkurenceschopnost malých a středních podniků v praxi

Jiří Šubrt

## Abstrakt

Předmětem příspěvku na téma „Konkurenceschopnost malých a středních podniků v praxi“ je analýza podmínek, příležitostí a hrozeb malých a středních podniků působících v současném globalizovaném podnikatelském prostředí. Rozbor má v zásadě dvě části. První část je zaměřena na obecné pojednání o malých a středních podnicích a popisuje význam a přínosy těchto podniků pro českou ekonomiku, vyplývající ze statistických údajů a informací zveřejňovaných např. MPO. Provedená analýza ve druhé části se zaměřuje na praktické zkušenosti situace a východiska, která mají v současné době malé a střední podniky v současné globální ekonomice.

**Klíčová slova:** malé podniky, střední podniky, globalizace, příležitosti a hrozby, faktory úspěchu, krize, vnější okolí, vnitřní prostředí, analýza

## Vymezení analyzovaného souboru

Tab. 1 - Základní parametry charakterizující malý a střední podnik

	Počet zaměstnanců	Obrat	nebo	Aktiva rozvahy
Střední podnik	< 250	< 50 milionů		< 43 milionů
Malý podnik	< 50	< 10 milionů		< 10 milionů
Mikro podnik	< 10	< 2 miliony		< 2 miliony

Podíl malých a středních podniků MSP v Evropské unii **zahrnuje přes 99 % evropských podniků** a poskytuje přes 67 % pracovních míst. V českém i evropském hospodářství vytvářejí přes procentní polovinu přidané hodnoty v nefinančních odvětvích. Malé a střední podniky také představují více než 95% podniků ve většině zemí OECD a představují zde více než polovinu zaměstnaných v soukromém sektoru.

Malé a střední podniky jsou dynamickým prvkem ekonomiky. Vedle ekonomických přínosů pro společnost, mají tyto podniky i významné sociální a kulturní přínosy. Malé a střední podniky vytvářejí zdravé

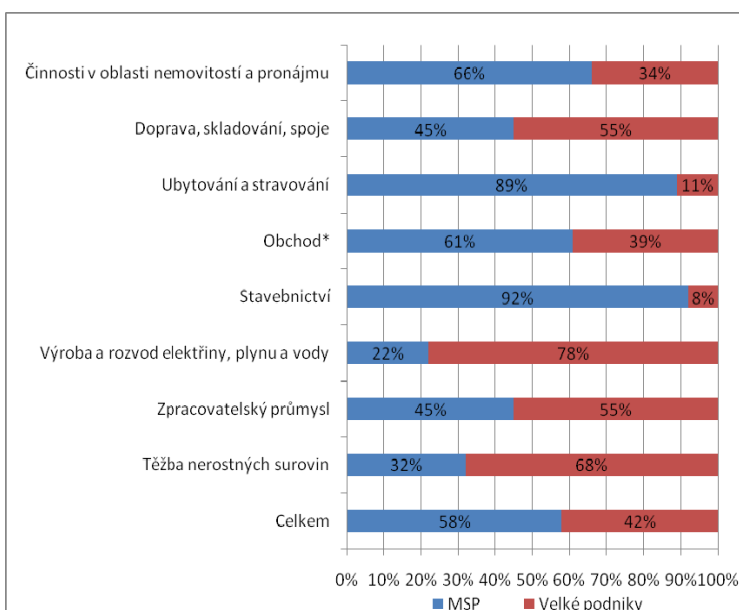


## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

konkurenční prostředí a působí tak proti monopolním tendencím velkých podniků.

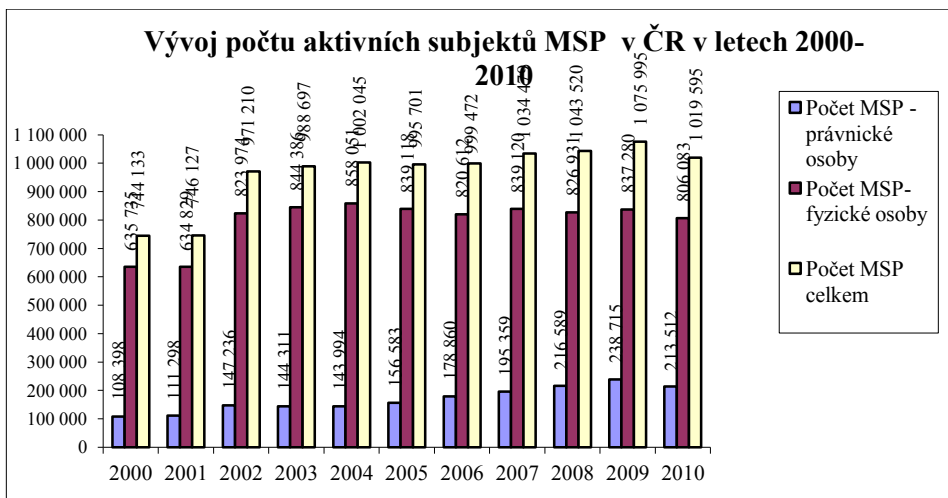
Malé a střední podniky jsou také nositeli velkého množství drobných inovací. Tyto podniky mají podstatně menší náklady na řízení a nižší míru byrokracie, což vyplývá z jejich jednodušší organizační struktury.

### Materiály a metody posouzení potřebné pro hlavní rozbor stavu malého a středního podnikání

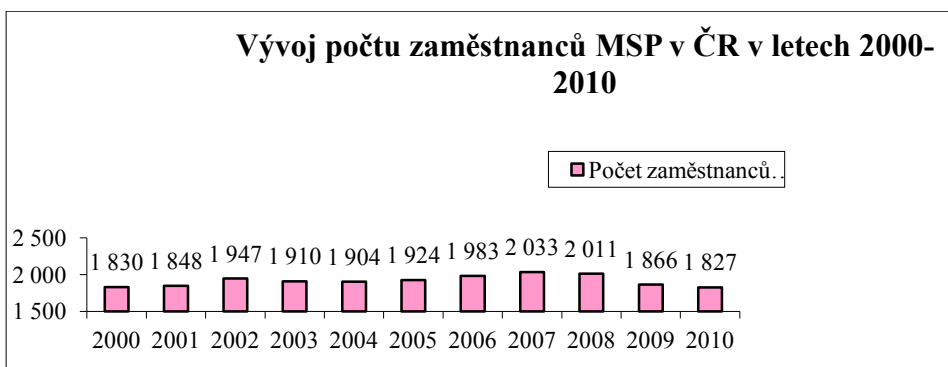


Obr. 1 - Vývoj počtu malých a středních podniků v ČR

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



Obr. 2 - Podíl malých a středních podniků na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů v roce 2010 byl 99,84 %.



Obr. 3 - Vývoj zaměstnanosti v malých a středních podnicích

## Výsledky rozborů a postupy metodického řešení postavení firmy

Podnikatelské prostředí, ve kterém MSP působí, s sebou přináší mnoho překážek v podobě různých legislativních, právních a administrativních procedur, které negativně ovlivňují úspěšné podnikání. Současně na ně působí i jiné faktory, jako například dostupnost kapitálu, nedostatek kvalifikovaných pracovníků, situace na globalizovaném domácím i zahraničním trhu.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

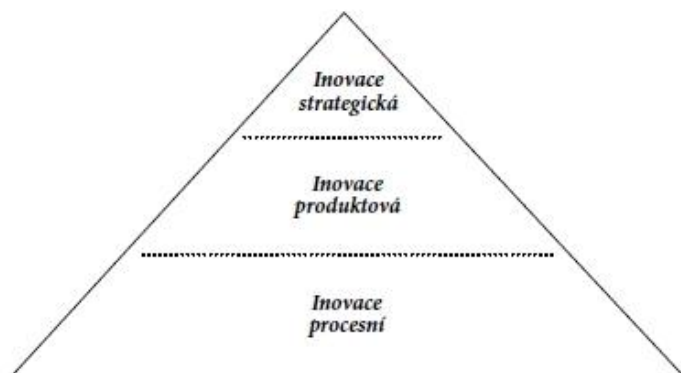
SWOT analýza malých a středních podniků v České republice provedená MPO

Tab. 2 – SWOT analýza

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pružnost reakce na vývoj na trhu, znalost lokálních trhů či potřeby zákazníků;</li> <li>▪ Přizpůsobivost pracovní síly;</li> <li>▪ Vysoká motivace k výkonu u vlastníků firem;</li> <li>▪ Kvalitní produkty;</li> <li>▪ Inovační potenciál;</li> <li>▪ Vytváření pracovních míst.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nedostatečná kapitálová vybavenost</li> <li>▪ Slabý důraz na marketing z důvodů omezených financí;</li> <li>▪ Omezené finanční prostředky na technické vybavení podniků;</li> <li>▪ Ochrana práv duševního vlastnictví;</li> <li>▪ Převaha výroby s malou přidanou hodnotou;</li> <li>▪ Nedostatečný důraz na rozvoj lidských zdrojů (další profesní vzdělávání);</li> </ul>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rozvoj obchodu - expanze na zahraniční trhy;</li> <li>▪ Benefity vyplývající ze síťování podniků (klastry);</li> <li>▪ Široká nabídka dotačních programů pro MSP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nedostatek kvalifikovaných pracovníků v technických oborech;</li> <li>▪ Vysoká konkurence</li> <li>▪ Administrativní zátěž podnikání;</li> <li>▪ Legislativní omezení;</li> <li>▪ Technické a technologické zaostávání podniků.</li> </ul>

## **Inovace – nezbytná podmínka fungování a růstu malé nebo střední firmy**

Inovační management, který je nezbytný pro každý malý nebo střední podnik musí respektovat celkovou strategii firmy, tzn. dlouhodobé poslání a cíle. Podstatou inovačního řízení je systémový přístup k realizaci směrů, které by měly vést ke zlepšení procesů, produktů a postavení tržní pozice celé firmy. Musí se však při tom respektovat zdrojové možnosti firmy, finanční prostředky vlastníků a nesmí obecně docházet k narušení finanční stability organizace. Firma může měnit podnikové procesy, výrobky a stejně tak celé zaměření firmy. Inovace se pak dělí na strategické, produktové a procesní. Každá z těchto inovací přispívá k celkovému úspěchu podniku. Graficky lze tuto vyjádřit hierarchicky (viz následující obrázek), kde každá výše postavená inovace znamená vyšší úroveň realizované hodnoty.



Obr. 4

### **Bariéry bránící rozvoji malých a středních firem**

Mezi hlavní bariéry, které způsobují omezený vliv malých a středních podniků na vývoj trhu patří:

1. menší možnost získání zakázek z důvodů kapacitních
2. obtížnější přístup k financování
3. nižší profesionalita vlastníků i zaměstnanců
4. relativně větší zranitelnosti vzhledem k negativnímu působení vlivu externího, ale i interní prostředí



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

5. vyšší závislost na zákaznících a dodavatelích (zejména z důvodu existence menší síly a vyjednávací pozice)
6. nižší až velmi nízké působení ekonomie množství.

Projevování se těchto výše uvedených bariér je v mnoha případech závislé na řadě dalších faktorů – charakteru odvětví, charakteru konkurence, zdrojích podniku apod. Jako bariéry dalšího rozvoje malých a středních podniků mohou působit také nedostatečně prováděné nebo podporované marketingové aktivity. Nevýhodou malých podniků, je větší problém s pronikáním na zahraniční trhy z důvodu nedostatečných informací o zahraniční legislativě, možných partnerech a trhu.

### **Nejvíce zatěžující pro malé a střední firmy jsou podle zjišťovaných statistik tyto oblasti:**

- registrace, hodnocení, povolování a omezování chemických látek,
- daň z přidané hodnoty,
- obecná bezpečnost výrobků a dohled nad trhem,
- uznávání odborných kvalifikací,
- přeprava odpadů, právní rámec v oblasti odpadů, seznam odpadů a nebezpečné,
- odpady,
- trh práce,
- ochrana údajů,
- pracovní doba,
- záznamová zařízení v silniční dopravě (pro sledování dob řízení a odpočinku),
- postupy pro zadávání veřejných zakázek a modernizovaný celní kodex.

### **Zdroje rizika**

Obecně se uvádí, že 50% podniků zanikne v prvních pěti letech podnikání. Podnikání malých a středních podniků (MSP) je charakteristické jistým demografickým znakem, a to takovým, že nové



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

podniky neustále vznikají a zároveň jiné – z různých důvodů neúspěšně – zanikají.

Podle mého názoru, pro vyhnutí se základním příčinám neúspěchu u malého a středního podnikání, je nutno zvolit:

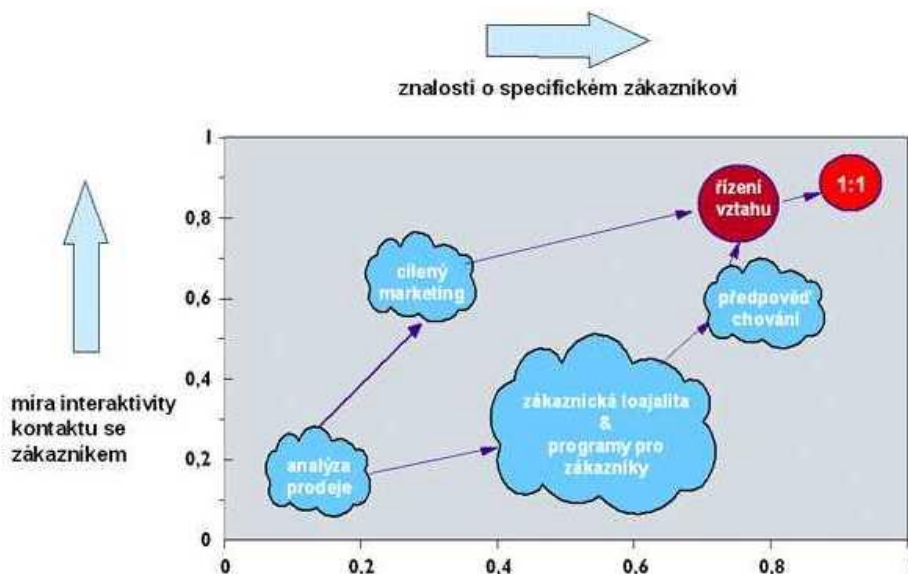
- vhodný předmět podnikání,
- vhodnou lokalizaci podniku,
- vhodné zaměstnance – velice důležité,
- management,
- marketingovou strategii.

### **Na čem závisí úspěšnost malého a středního podniku**

Podnik 21. století vyžaduje změnu množství aspektů manažerské práce. Ani dnes neexistuje žádná jednotná koncepce úspěšné firmy, i v budoucnu budou mít úspěch podniky různorodé. Existuje však jakási suma principů, na kterých by měl být úspěšný podnik založen. Jsou to v první řadě:

- absolutní orientace na zákazníka,
- silný top management,
- aktivní vytváření poptávky a hledání nových trhů,
- specifické přednosti a vnímané hodnoty,
- vysoká výkonnost,
- znalosti základem úspěch,
- rychlost a pružnost,
- kvalifikované strategické řízení,
- schopní a kvalifikovaní pracovníci.

## Využití znalostí o zákazníkovi – princip



Obr. 5

## Závěr

Je zřejmé, že neexistuje konečný počet možností a způsobů jak reagovat a bojovat s neustále se měnícím tržním prostředím. V dnešní době, kdy je trh, dá se říct, přesycen, nabídka převyšuje poptávku, se asi žádná firma neobejde bez schopnosti se svou konkurencí bojovat, pokud chce uspokojovat potřeby zákazníků a tím pádem i své vlastní. V zásadě nelze jakoukoliv teoretickou prací v analýze této oblasti vypracovat návod, který jednoznačně ukáže podniku cestu jak být úspěšný, výkonný a efektivní. Domnívám se však, že řešení celé problematiky spočívá ve skloubení teoretických znalostí s praktickými a lidskými.

## Literatura

- [1] Analýza vývoje ekonomiky ČR a odvětví v působnosti MPO
- [2] Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA. Ministerstvo průmyslu a obchodu





evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



V Š P  
J  
Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- [3] RHODE, P. W.; TONIOLO, G. The Global Economy in the 1990s. Cambridge: University Press, 2006
- [4] VOJTÍK, V. Podnikání malých a středních podniků na jednotném trhu EU
- [5] European Commission. Directorate–General for Enterprise and Industry. European SMEs under Pressure, ANNUAL REPORT ON EU SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES. European Commission, 2010.

## **Competitiveness of small and medium-sized businesses in practice**

### **Abstract**

The subject of this paper on the topic “Competitiveness of small and medium-sized businesses in practice” is an analysis of the conditions, opportunities and threats for small and medium-sized businesses working in the contemporary globalized business environment. The analysis is basically divided into two parts. The first part is dedicated to a general introduction to small and medium-sized businesses and it describes importance and contribution of these businesses for the Czech economy. It uses statistical data and information published by the Ministry of Industry and Trade and others. The second part of the analysis focuses on experience, real situations and solutions which the current small and medium-sized businesses in the contemporary globalized business environment possess.

**Key words:** small businesses, medium-sized businesses, globalization, opportunities, threats, factors of success, crisis, environment, internal environment, analysis

### **Kontaktní údaje na autora/autory**

Ing. Jiří Šubrt  
DECOLETA, a.s.  
Hruškové Dvory 58  
586 01 Jihlava  
Tel.: +420 567 113 267  
E-mail: subrt@decoleta.cz



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# Příspěvkové organizace Kraje Vysočina

Michal Šulc

## Abstrakt

Předmětem tohoto příspěvku jsou příspěvkové organizace Kraje Vysočina. Cílem autora je podat přehled o vývoji, velikosti a základních ekonomických charakteristikách příspěvkových organizací zřizovaných Krajem Vysočina v období 2003-2010, a to na úrovni jejich odvětví působnosti. Z provedené analýzy je patrný trend postupného snižování počtu příspěvkových organizací kraje, přičemž při zachování celkového počtu zaměstnanců se velikost příspěvkových organizací v uvedeném období zvětšovala. Zaměstnanci krajských organizací tvořili v roce 2010 5 % všech zaměstnaných v kraji, obrát krajských organizací pak 5,4 % hrubého domácího produktu kraje. Průměrná mzda v organizacích kraje ve sledovaném období stabilně rostla a byla vždy vyšší než celková průměrná mzda v kraji. Míra soběstačnosti organizací kraje, stejně jako podíl výnosů hospodářské činnosti na obrátu organizací rostly rovněž.

**Klíčová slova:** příspěvková organizace, Kraj Vysočina, příspěvek na provoz, míra soběstačnosti

## Úvod

Jedním ze základních nástrojů českých krajů pro realizaci jim zákonem svěřených úkolů a k naplňování jejich zákonných povinností jsou příspěvkové organizace. Kraje zřizují celkem více než dva tisíce příspěvkových organizací, a to v celé řadě odvětví.

Krajskou příspěvkovou organizací je možno popsat jako organizaci s právní subjektivitou, fungující na neziskovém principu a veřejně poskytující regionálně spotřebované statky. Odlišnosti této formy organizace oproti podnikatelským subjektům je nutno hledat zejména v účetních pravidlech, ekonomickém fungování, řízení a povaze poskytovaných statků. K nejdůležitějším rozdílům oproti podnikatelským subjektům v oblasti ekonomického fungování patří vazba na rozpočet zřizovatele, způsob nakládání se ziskem, fondové hospodaření, existence hlavní a hospodářské činnosti, způsob nakládání s majetkem a vybrané daňové aspekty.

Jak bude podrobněji ukázáno dále, objem zabezpečovaných statků prostřednictvím příspěvkových organizací je značný. Krajské příspěvkové organizace tvoří důležitou součást regionálních ekonomik a podstatně se podílejí na realizaci veřejné správy v regionech.

Cílem předkládaného příspěvku je metodou statistické deskripce a srovnání podat přehled o vývoji, velikosti a základních ekonomických charakteristikách příspěvkových organizací zřizovaných Krajem Vysočina v období 2003-2010. Příspěvek se nezaměřuje na jednotlivé příspěvkové organizace, neboť to vzhledem k jejich počtu není možné, ale na odlišnosti a srovnání odvětví, ve kterých příspěvkové organizace působí.

## Materiál a metody

V příspěvku je použita metoda statistické deskripce a srovnání. Z tohoto důvodu bylo nutno získat především validní data o příspěvkových organizacích Kraje Vysočina v potřebné časové řadě, podpůrně pak vybrané makroekonomické indikátory Kraje Vysočina (HDP kraje v běžných cenách, počet zaměstnaných a průměrná mzda v kraji).

Zdrojem dat o krajských příspěvkových organizacích byly především závěrečné účty Kraje Vysočina za roky 2003-2010 a rozpočty Kraje Vysočina na roky 2003-2010 [1, 2]. Využita byla rovněž veřejně přístupná data datového skladu kraje publikovaná na stránce Analytické a statistické služby Kraje Vysočina [3]. Makroekonomické regionální indikátory byly v potřebné časové řadě získány z Regionálních účtů Českého statistického úřadu [4]. Všechny údaje jsou uváděny k poslednímu dni daného roku, pokud není uvedeno jinak.

## Výsledky a diskuse

Kraj Vysočina zřizuje příspěvkové organizace v odvětví dopravy, zdravotnictví, kultury, sociálních věcí, cestovního ruchu a školství. V oblasti dopravy se jedná o jednu organizaci, zabezpečující správu a údržbu silnic druhé a třetí třídy, jejichž je kraj vlastníkem. V oblasti kultury jde o krajskou knihovnu, galerie, muzea a krajské divadlo. V oblasti sociálních věcí se jedná o domovy důchodců, domovy pro seniory, ústavy sociální péče a krajskou manželskou a rodinnou poradnu. V oblasti zdravotnictví zřizuje kraj nemocnice, záchranou službu, dětský domov a dětské centrum. V oblasti cestovního ruchu je zřizována jedna organizace, realizující aktivity v oblasti cestovního ruchu a propagaci

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

kraje. V oblasti školství jde zejména o střední školy, dětské domovy, případně speciální základní školy.

Vývoj počtu zřizovaných příspěvkových organizací Kraje Vysočina ukazuje tabulka č. 1. Z tabulky je patrný trend postupného snižování počtu organizací, a to zejména v oblasti školství. Tento trend je dán dvěma faktory. V první řadě dochází k postupnému slučování příspěvkových organizací. V roce 2007 bylo např. sloučeno pět okresních správ a údržeb silnic do jedné celokrajské organizace a rovněž jsou průběžně slučována vybraná školská zařízení. Druhým faktorem je převod vybraných příspěvkových organizací, jimiž poskytované služby nemají celokrajskou působnost, na vybrané obce. Jde např. o základní umělecké školy. Z posledního sloupce tabulky je rovněž zřejmý podíl jednotlivých odvětví, v nichž jsou příspěvkové organizace zřizovány, na celkovém počtu organizací. Nejvíce organizací zřizoval kraj v roce 2010 v oblasti školství (67,7 %), sociální oblasti (16,9 %) a kultuře (7,7 %).

**Tabulka 1 – Vývoj počtu příspěvkových organizací**

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2010 (%)
DOPRAVA	5	5	5	5	1	1	1	1	0,8
KULTURA	10	10	10	10	10	10	10	10	7,7
SOCIÁLNÍ VĚCI	14	23	23	22	22	22	22	22	16,9
ZDRAVOTNICTVÍ	12	10	8	8	8	8	8	8	6,2
CESTOVNÍ RUCH						1	1	1	0,8
ŠKOLSTVÍ	133	109	103	100	99	97	95	88	67,7
<b>CELKEM</b>	<b>174</b>	<b>157</b>	<b>149</b>	<b>145</b>	<b>140</b>	<b>139</b>	<b>137</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>

Zdroj: [1]

Tabulka č. 2 ukazuje vývoj počtu zaměstnanců v krajských příspěvkových organizacích. Celkový počet zaměstnanců krajských organizací od roku 2003 do roku 2010 mírně klesl, a to o 4 % (z 11 785 na 11 311). I tak ale zaměstnanci krajských organizací tvořili v roce 2010 5 % všech zaměstnaných v Kraji Vysočina, což znamenalo, že kraj jako instituce byl největší zaměstnavatel na svém území.

Z hlediska odvětví došlo k největšímu poklesu počtu zaměstnanců ve školství a naopak k největšímu nárůstu ve zdravotnictví. Zdravotnictví

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

rovněž zaměstnává nejvíce zaměstnanců, v roce 2010 to bylo 5 145 zaměstnanců, tj. 45,5 % celkového počtu zaměstnanců.

Z pohledu průměrné velikosti organizací v jednotlivých odvětvích, měřené zjednodušeně průměrným počtem zaměstnanců na jednu organizaci (tabulka č. 3), je největší organizace v dopravě, následována organizacemi ve zdravotnictví a sociálních věcech. Z tabulky č. 3 rovněž vyplývá, že průměrná velikost krajské příspěvkové organizace se ve zkoumaném období zvětšovala, což logicky odpovídá údajům v tabulkách č. 1 a 2.

**Tabulka 2 – Vývoj počtu zaměstnanců příspěvkových organizací**

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2010 (%)
DOPRAVA	875	838	789	775	741	732	737	714	6,3
KULTURA	275	261	256	244	243	222	222	242	2,1
SOCIÁLNÍ VĚCI	1 219	1 261	1 271	1 274	1 314	1 353	1 379	1 375	12,2
ZDRAVOTNICTVÍ	4 825	4 595	4 878	4 880	4 913	5 017	5 107	5 145	45,5
CESTOVNÍ RUCH						3	4	5	0,0
ŠKOLSTVÍ	4 591	4 448	4 243	4 156	4 078	4 011	3 945	3 830	33,9
<b>CELKEM</b>	<b>11785</b>	<b>11403</b>	<b>11437</b>	<b>11329</b>	<b>11289</b>	<b>11338</b>	<b>11394</b>	<b>11311</b>	<b>100,0</b>
POČET ZAMĚŠTNANCŮ V KRAJI (tis.)	220,6	227,2	225,6	228,6	238,3	240,8	232,6	227,5	
PODÍL PO NA ZAMĚŠTNANCÍCH V KRAJI	5,3%	5,0%	5,1%	5,0%	4,7%	4,7%	4,9%	5,0%	

Zdroj: [3, 4]

**Tabulka 3 – Velikost příspěvkových organizací (průměrný počet zaměstnanců na organizaci)**

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
DOPRAVA	175	168	158	155	741	732	737	714
KULTURA	28	26	26	24	24	22	22	24
SOCIÁLNÍ VĚCI	87	55	55	58	60	62	63	63
ZDRAVOTNICTVÍ	402	460	610	610	614	627	638	643

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

CESTOVNÍ RUCH						3	4	5
ŠKOLSTVÍ	35	41	41	42	41	41	42	44
<b>CELKEM</b>	<b>68</b>	<b>73</b>	<b>77</b>	<b>78</b>	<b>81</b>	<b>82</b>	<b>83</b>	<b>87</b>

Zdroj: [1, 3]

Tabulka č. 4 ukazuje vývoj průměrné mzdy v krajských organizacích, která od roku 2003 stabilně roste a která byla ve sledovaném období vždy vyšší než celková průměrná mzda v kraji. V roce 2010 činila 116,5 % průměrné mzdy v kraji.

**Tabulka 4 – Vývoj průměrné mzdy v krajských organizacích (Kč)**

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2010 (%)
DOPRAVA	13 878	14 457	16 510	17 605	19 473	21 289	23 150	25 571	107,8
KULTURA	12 699	13 500	15 061	16 423	17 373	17 536	18 295	19 490	82,2
SOCIÁLNÍ VĚCI	13 382	13 389	14 222	15 328	16 720	17 578	18 624	19 174	80,9
ZDRAVOTNICTVÍ	17 542	17 347	18 820	20 768	22 131	22 743	25 383	25 739	108,5
CESTOVNÍ RUCH						24 275	29 138	27 200	114,7
ŠKOLSTVÍ	16 806	17 473	18 678	19 645	20 956	21 711	22 968	22 534	95,0
<b>CELKEM</b>	<b>16 440</b>	<b>16 658</b>	<b>18 013</b>	<b>19 434</b>	<b>20 800</b>	<b>21 566</b>	<b>23 448</b>	<b>23 712</b>	<b>100,0</b>
PRŮMĚRNÁ MZDA V KRAJI	14 496	15 553	16 319	17 633	18 963	20 616	19 642	20 352	
PR. MZDA V PO V % PR. MZDY V KRAJI	113,4 %	107,1 %	110,4 %	110,2 %	109,7 %	104,6 %	119,4 %	116,5 %	

Zdroj: [3, 4]

Jiným způsobem měření velikosti organizací může být jejich obrat. Vývoj obratu (celkových výnosů) příspěvkových organizací zobrazuje tabulka č. 5. Od roku 2003 do roku 2010 obrat organizací kraje vzrostl o 37 % (z 5 911 mil. Kč na 8 118 mil. Kč), přičemž v letech 2008 a 2010 došlo k poklesu obratu oproti předcházejícím rokům. Zajímavým údajem je relativní porovnání velikosti obratu organizací vůči celkovému rozpočtu



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

kraje a velikosti HDP kraje v běžných cenách. Jak z tabulky č. 5 vyplývá, obrat organizací tvořil v roce 2010 81,1 % rozpočtu kraje, přičemž od roku 2007 je možné zaznamenat klesající trend tohoto ukazatele. Naopak, podíl obratu příspěvkových organizací na HDP vzrostl z 5,1 % v roce 2003 na 5,4 % v roce 2010. Tyto údaje potvrzují značný rozsah služeb, které kraje prostřednictvím příspěvkových organizací zajišťují a význam „sektoru“ příspěvkových organizací pro regionální ekonomiku

**Tabulka 5 – Obrat příspěvkových organizací (mil. Kč)**

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2010 (%)
DOPRAVA	680	688	701	1 037	1 322	941	1 126	1 031	12,7
KULTURA	105	111	118	123	126	134	158	135	1,7
SOCIÁLNÍ VĚCI	467	447	478	503	613	628	644	665	8,2
ZDRAVOTNICTVÍ	2 690	2 874	3 062	3 275	3 510	3 804	4 074	4 128	50,8
CESTOVNÍ RUCH						10	9	10	0,1
ŠKOLSTVÍ	1 969	1 941	2 010	2 070	2 134	2 177	2 231	2 149	26,5
<b>VÝNOSY CELKEM</b>	<b>5 911</b>	<b>6 061</b>	<b>6 369</b>	<b>7 008</b>	<b>7 705</b>	<b>7 694</b>	<b>8 242</b>	<b>8 118</b>	<b>100,0</b>
OBJEM ROZPOČTU KRAJE	6 328	6 265	7 135	7 611	7 679	7 706	8 452	10 011	
HDP KRAJE (mld. Kč, b. c.)	114,8	122,0	129,9	139,7	152,7	152,4	151,1	150,7	
OBRAT PO (VÝNOSY) V % HDP	5,1%	5,0%	4,9%	5,0%	5,0%	5,0%	5,5%	5,4%	
OBRAT PO (VÝNOSY) V % ROZPOČTU	93,4%	96,7%	89,3%	92,1%	100,3%	99,8%	97,5%	81,1%	

Zdroj: [1, 4]

Jedním z charakteristických znaků příspěvkové formy organizace je vazba na rozpočet zřizovatele. V provozní oblasti se jedná o tzv. příspěvek na provoz, který zřizovatel poskytuje organizaci na pokrytí jejich běžných potřeb. Vývoj příspěvku ukazuje tabulka č. 6.

Z tabulky je patrné, že maximální objem příspěvku na provoz byl zřizovatelem poskytnut v roce 2007 a jednalo se o 47,8 % krajského



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

rozpočtu. Nejvyšší objem příspěvku na provoz je poskytován v oblasti školství, kde se jedná především o dotace na platy učitelů krajem zřizovaných škol a školských zařízení. Naopak, vzhledem k velikosti organizací ve zdravotnictví, je v tomto odvětví příspěvek na provoz relativně malý. Je to dáno tím, že většina organizací v tomto odvětví je financována prostřednictvím veřejného zdravotního pojištění.

V investiční oblasti je vazba na rozpočet zřizovatele uskutečňována prostřednictvím investiční dotace. Ta slouží příspěvkovým organizacím k pokrývání jejich investičních potřeb. Velikost investiční dotace zobrazuje tabulka č. 7. Ve vývoji velikosti investiční dotace z rozpočtu zřizovatele nelze vysledovat zřetelné trendy, neboť velikost těchto dotací se řídí aktuálními potřebami organizací v daném roce.

**Tabulka 6 – Příspěvek na provoz příspěvkových organizací (mil. Kč)**

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2010 (%)
DOPRAVA	639	645	630	898	1 211	802	945	816	25,0
KULTURA	91	97	103	106	111	115	117	113	3,5
SOCIÁLNÍ VĚCI	299	283	306	328	289	248	249	250	7,7
ZDRAVOTNICTVÍ	206	220	242	264	313	395	340	334	10,3
CESTOVNÍ RUCH						9	4	6	0,2
ŠKOLSTVÍ	1 556	1 600	1 638	1 693	1 747	1 778	1 827	1 742	53,4
<b>CELKEM</b>	<b>2 791</b>	<b>2 845</b>	<b>2 919</b>	<b>3 290</b>	<b>3 671</b>	<b>3 348</b>	<b>3 483</b>	<b>3 262</b>	<b>100,0</b>
OBJEM ROZPOČTU KRAJE	6 328	6 265	7 135	7 611	7 679	7 706	8 452	10 011	
PŘÍSPĚVEK NA PROVOZ V ROZPOČTU %	44,1%	45,4%	40,9%	43,2%	47,8%	43,4%	41,2%	32,6%	

Zdroj: [1]

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

**Tabulka 7 – Investiční dotace příspěvkovým organizacím (mil. Kč)**

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2010 (%)
DOPRAVA	4,0	0,9	1,2	1,0	25,9	46,7	62,1	26,7	16,1
KULTURA	4,4	0,3	1,3	0,9	1,5	0,0	0,1	0,6	0,3
SOCIÁLNÍ VĚCI	4,5	3,1	1,5	1,2	1,8	1,9	1,9	0,6	0,3
ZDRAVOTNICTVÍ	370,5	176,0	246,4	162,9	188,2	161,0	142,2	130,7	78,6
CESTOVNÍ RUCH						0,7	0,1	0,0	0,0
ŠKOLSTVÍ	17,7	16,7	15,5	22,7	14,0	12,4	13,4	7,6	4,6
<b>CELKEM</b>	<b>401,1</b>	<b>197,0</b>	<b>265,9</b>	<b>188,7</b>	<b>231,3</b>	<b>222,7</b>	<b>219,8</b>	<b>166,2</b>	<b>100,0</b>
OBJEM ROZPOČTU KRAJE (mld. Kč)	6,3	6,3	7,1	7,6	7,7	7,7	8,5	10,0	
INV. DOTACE V % ROZPOČTU KRAJE	6,3%	3,1%	3,7%	2,5%	3,0%	2,9%	2,6%	1,7%	

Zdroj: [1]

Finanční výkonnost příspěvkových organizací lze posuzovat zejména ukazateli finanční analýzy. Jedním z nejdůležitějších z nich je míra soběstačnosti organizace, která vyjadřuje podíl příspěvku na provoz na celkových výnosech. Čím nižší je tento podíl, tím je organizace z hlediska potřeby příspěvku na provoz soběstačnější. Podíl příspěvku na provoz na obratu jednotlivých odvětví ukazuje tabulka č. 8. Z tabulky vyplývá, že podíl příspěvku na provoz na obratu organizací klesá, přičemž nejnižší je u zdravotnictví, což je dáno výše zmíněným způsobem financování tohoto odvětví. Naopak, velmi malou míru soběstačnosti mají organizace v odvětví kultury, školství a dopravy, kde podíl příspěvku na provoz na obratu organizací dosahuje čtyř pětín.

**Tabulka 8 – Podíl příspěvku na provoz na obratu příspěvkových organizací (%)**

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
DOPRAVA	94,0%	93,7%	89,9%	86,6%	91,6%	85,3%	83,9%	79,1%
KULTURA	86,4%	87,8%	87,9%	86,0%	88,4%	85,8%	74,1%	84,0%

### INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

SOCIÁLNÍ VĚCI	63,9%	63,4%	64,0%	65,3%	47,1%	39,5%	38,6%	37,6%
ZDRAVOTNICTVÍ	7,7%	7,7%	7,9%	8,1%	8,9%	10,4%	8,3%	8,1%
CESTOVNÍ RUCH						90,4%	47,2%	61,1%
ŠKOLSTVÍ	79,0%	82,4%	81,5%	81,8%	81,8%	81,7%	81,9%	81,1%
<b>CELKEM</b>	<b>47,2%</b>	<b>46,9%</b>	<b>45,8%</b>	<b>46,9%</b>	<b>47,6%</b>	<b>43,5%</b>	<b>42,3%</b>	<b>40,2%</b>

Zdroj: [1]

**Tabulka 9 – Podíl výnosů hospodářské činnosti na celkových výnosech (%)**

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
DOPRAVA	1,9%	2,5%	6,1%	9,9%	6,4%	11,7%	12,3%	15,3%
KULTURA	1,8%	1,7%	0,9%	1,0%	1,0%	1,1%	1,6%	2,1%
SOCIÁLNÍ VĚCI	0,9%	0,8%	0,7%	0,6%	0,6%	0,6%	0,5%	0,4%
ZDRAVOTNICTVÍ	3,0%	2,7%	5,2%	5,3%	5,1%	4,9%	11,0%	9,0%
CESTOVNÍ RUCH						0,0%	2,8%	2,6%
ŠKOLSTVÍ	10,9%	12,7%	8,9%	8,8%	8,8%	8,6%	8,0%	8,3%
<b>CELKEM</b>	<b>5,3%</b>	<b>5,7%</b>	<b>6,0%</b>	<b>6,6%</b>	<b>5,9%</b>	<b>6,4%</b>	<b>9,4%</b>	<b>8,8%</b>

Zdroj: [1]

Jedním z důležitých ukazatelů při hodnocení finanční výkonnosti příspěvkových organizací může být podíl výnosů z tzv. hospodářské činnosti na celkových výnosech organizace. Hospodářská činnost (dříve doplňková) je realizována zejména za účelem lepšího využití zdrojů organizace a její zisk je využíván k pokrytí případné ztráty v tzv. hlavní činnosti. Podíl výnosů z hospodářské činnosti na celkových výnosech organizace ukazuje tabulka č. 9.

Z této tabulky vyplývá, že podíl hospodářské činnosti v příspěvkových organizacích roste, přičemž nárůst je patrný zejména u organizace v dopravě a organizací ve zdravotnictví. Naopak zanedbatelný je tento podíl v sociální oblasti a velmi nízký v kultuře a cestovním ruchu.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## Závěr

Cílem příspěvku bylo metodou statistické deskripce podat přehled o vývoji, velikosti a základních ekonomických charakteristikách příspěvkových organizací zřizovaných Krajem Vysočina v období 2003-2010, a to na úrovni odvětví, ve kterých organizace působí.

Z provedené analýzy je patrný trend postupného snižování počtu příspěvkových organizací kraje, a to zejména z důvodů postupného slučování příspěvkových organizací a převodu vybraných příspěvkových organizací na obce. Ačkoli počet organizací se snižuje, počet zaměstnanců zůstává téměř konstantní, z čehož vyplývá, že průměrná velikost krajských organizací se zvětšuje. Zaměstnanci krajských organizací tvoří 5 % všech zaměstnaných v Kraji Vysočina. To znamená, že kraj je jako instituce největší zaměstnavatel na svém území. Obrat příspěvkových organizací kraje dosáhl v roce 2010 výše 8,1 mld. Kč, což bylo 5,4 % HDP kraje a 81,1 % velikosti krajského rozpočtu.

Vazba na rozpočet zřizovatele se uskutečňuje prostřednictvím příspěvku na provoz a investiční dotace. Absolutní velikost příspěvku na provoz příspěvkových organizací vzrostla z 2,8 mld. Kč v roce 2003 na 3,3 mld. Kč v roce 2010. Avšak podíl příspěvku na provoz, vztahený k celkovému objemu rozpočtu kraje, klesl ze 44,1 % v roce 2003 na 32,6 % v roce 2010. Ve velikosti investiční dotace z rozpočtu zřizovatele nelze vysledovat zřetelné trendy, neboť velikost těchto dotací se řídí aktuálními potřebami organizací v daném roce.

Průměrná mzda v organizacích kraje od roku 2003 stabilně roste a za všechny organizace byla vždy vyšší než celková průměrná mzda v kraji, přičemž v roce 2010 činila 116,5 % průměrné mzdy v kraji. Míra soběstačnosti organizací kraje roste, neboť podíl příspěvku na provoz na obratu organizací klesá. Od roku 2003 se rovněž zvýšil podíl výnosů hospodářské činnosti na celkových výnosech organizací.

## Literatura

- [1] KRAJ VYSOČINA. Závěrečné účty kraje za roky 2003-2010 [online]. 2003-2010 [cit. 2012-09-13], Dostupné z <http://www.kr-vysocina.cz/zaverecne-ucty/ds-300403/p1=5415>.
- [2] KRAJ VYSOČINA. *Rozpočty kraje za roky 2003-2010* [online]. 2003-2010 [cit. 2012-09-13], Dostupné z <http://www.kr-vysocina.cz/2012/ds-301915/p1=48738>.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



V Š P  
J  
Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- [3] KRAJ VYSOČINA. *Analytické a statistické služby Kraje Vysočina, elektronická analytická aplikace*. [online]. [cit. 2012-09-14], Dostupné z <http://analytika.kr-vysocina.cz/>.
- [4] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Regionální účty, elektronická analytická aplikace*. [online]. [cit. 2012-09-14], Dostupné z [http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.indexnu\\_reg](http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.indexnu_reg).

## Region-founded Organizations of the Vysočina Region

### Abstract

This paper deals with the region-founded organizations of the Vysočina Region. The aim of the author is to overview the development, size and basic economic characteristics of the region-founded organizations of the Vysočina Region at the level of sectors and in the period 2003-2010. There was an apparent trend of gradual decreasing number of the region-founded organizations, which together with the stable number of employees means that the size of organizations was getting bigger. The region-founded organizations employees' number accounted for 5 % of the total employees in the region and the turnover of the region-founded organizations accounted for 5.4 % of GDP of the region in 2010. The average salary in the region-founded organizations was permanently increasing in the observed period and it was all the time above the regional average. Also the rate of self-sufficiency of the organizations and the importance of supplementary economic activities were getting higher.

**Key words:** region-founded organization, Vysočina Region, operational allowance, rate of self-sufficiency

### Kontaktní údaje na autora/autory

Ing. Michal Šulc  
Vysoká škola polytechnická Jihlava  
Tolstého 16, 586 01 Jihlava  
[sulc.m@vspj.cz](mailto:sulc.m@vspj.cz)



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# Tools for evaluating competitiveness in science and research in the Czech Republic

Julie Tužová

## Abstract

According to the competitiveness evaluation, the author of the text presents the problems of individual institutions in the field of science and research for the Czech Republic. Science and research from the state budget and EU Structural Funds follow the major share of funds. The pre-established methods and criteria are the main indicators for the efficient allocation of resources and the quality division of finances. According to the individual criteria, there are candidates who can survive in a competitive environment and subsequently can appear in the allocation of financial resources. To illustrate this fact, the method that is used in the text is compared with the importance of the preferential order and method of gradual schedule weights. The Subsequently used method of linear partial utility function is presented for the unification of the criteria values of the previous methods. The methods are used for the targeted support to individual projects, in particular for the assessment of individual competitors appearing in the allocation of grants. The conclusions from the analysis are good guides to the state apparatus that has the task of the division of funding for science and research.

**Key words:** targeted support competitors, utility function, funding of science and research, the method of weighting schedule, preferential ranking criteria.

## Introduction



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

According to the instruments of the competitiveness of individual actors in this post is an insight into the allocation of financial resources for science and research in the Czech Republic. This is the example of the state of targeted support or grant project that illustrates the method of linear partial utility functions in the competitive environment of specific scientific groups.

The Czech Republic can compete in a global, worldwide competition only with those good rules with regard to education, research and innovation, just so we can approach or even successful states. These three groups (education, research and innovation) must be clearly structured. They must be free of barriers and restrictive formality and, in addition to the public and private sectors, the functional efficiency of each of them should be participated in.

### Materials and Methods

The goal is to be pushed through in a competitive environment with the best actors recovered in the innovation and application domain.

The objectives of the states are shown below [3]:

- Simplify administration connected with the course of the project activities.
- Support institutions by the results, teams by projects.
- Establish a more flexible organizational structure of public research.
- Provide experts for science, research and innovation.
- Simplify the support of science and research.
- CR intensively involved in international cooperation in science, research and innovation.
- Promote and favor research excellence.





evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- Ensure the use of results for innovation.
- Promote the cooperation in the field of science and research with users of the research results.
- Introduce or streamline the equity financing from public and private sources.

The concept of excellence is used in these objectives. This is for increased support for best organizations, individuals and teams in a competitive environment. In the field of science and research in the Czech Republic is supported the mediocrity. The culprit is especially due to the bad ratings of these entities. Poor guidelines in the allocation of resources can be such a large number of criteria or the fact that each researcher is entitled to finance support, although his work is without benefit for society. The results are insignificant in global comparison.

The support for science and research is administratively difficult and complicated for both scientists and the public administration in the Czech Republic. The grants are the main problems of small differences in the evaluation of project proposals and ethical problems that are manifested in the higher adoption of the proposals of the team members of selection committees.

The Grant System, support programs and institutional support are essential tool support for science and research of public expenditure in the country. These instruments comply with EU standards.

### **The Czech Republic versus Abroad**

The Czech Republic moves behind the EU average in an international comparison, but its growth is higher than the EU average. A positive fact is that foreign entities concentrate their research work in the



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



V Š P  
J  
Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Czech Republic and the share of innovation is growing. The Czech Republic has a competitive advantage in many fields, especially in its good knowledge, skills of its graduates and the tradition of technical education. It is important to keep these professionals and get the key people with enough experience to manage key projects. Enhancing the networking between academia and industry is an important step in this area. The number of research institutions abroad is constantly changing in comparison with the Czech Republic where it does not develop the research institutions and the lack of research universities. The allocation of funds for education in the Czech Republic does not improve. This is due to the distribution of funds according to a formula of the student and not according to the results of operations.

### The Results

For example, the author chose targeted support from public funds as the main type of support.

Three types of projects are distinguished in the Czech Republic: programmed projects, grant projects and public orders. State support concerns the instrumental solutions to individual projects.

Two intuitive methods have been established: brainstorming and brain writing. Regarding the brain writing method where criteria proposals taken from brainstorming, the criteria proposals were drawn up into groups. In conclusion, the criteria which were unsuitable were excluded. The following parameters for evaluation were chosen:

- Neredundancy
- Relevancy
- Measurability
- Minimum



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



V Š P  
J  
Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- Objectivity
- Completeness
- Operacionality.

The criteria are used to objectively assess the success of the institution or project in a competitive environment. The criteria are also the main element for drawing judgment by State aid. Three experts were elected who assessed each criterion.

The criteria take certain values in the range 1 to 5.

- 1 represents the highest point boundary.
- 5 represents the lowest point boundary.

A progressive schedule of weights was used in the first part, where the criteria groups were subsequently evaluated using a point scale ranging 1 to 5. In conclusion, the author used the method of comparing the importance of the criteria according to their order of preference. The originated normalized weights that are means that the three experts used in scoring were based on this process. The publications of each actor can be connected for greater clarity, including the level of education, of foreign education, foreign grants and financing cooperation with the national and international institutions. The following criteria are chosen at random and they are mainly intended to illustrate the situation:

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Table 1 - System of criteria

Groups of criteria	Criteria	Reviewer 1	Reviewer 2	Reviewer 3	Sum - group	Avarage - criteria	Standardiz ed scales - group	Standardiz ed scales - criteria
Experience in the field		3	4	4	11		33,33%	
	Practice in the Czech Republic	1	1	1		1		33,33%
	Experience abroad	2	3	1		2		66,67%
Previous successes of groups		3	2	4	9		27,27%	
	Number of patents	3	1	3		2,33		63,64%
	Grants received in the past	1	2	1		1,33		36,36%
Financing		5	4	4	13		39,39%	
	Amount of private resources	2	3	3		2,67		44,44%
	Amount of EU funding	1	2	2		1,67		27,78%

Source: Own creation

The above criteria are quantitative in nature, which does not load the subjective influences. Subsequently, the method of linear partial utility functions is assigned to 0, where the worst value is assigned. The best value 1 View a linear partial functions of these utilities is the connector points.

The partial evaluation is determined according to the formula [1]:

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

$$H(i, j) = \frac{KRIT(i, j) - KRIT(i, 0)}{KRIT(i, 1) - KRIT(i, 0)},$$

where:

- $H(i;j)$  is the partial evaluation  $j$ -th variation due to the  $i$ -th criterion;
- $KRIT(i;j)$  is the level of criteria ( $i$ ) of a school ( $j$ );
- $KRIT(i;0)$  is the worst level of criterion from a given set of the group;
- $KRIT(i;1)$  is the best level of criterion from a given set of the group.

The total evaluation of the  $j$ -th variant will be presented as a sum of the partial evaluation of the options multiplied by their weights.

Table 2 shows the process of comparison and selection of imaginary scientific groups A, B, C. applying for targeted support, i.e. the grant.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Table 2: Choosing the most appropriate group

	Standard weights	A	B	C	Partial evaluation A	Partial evaluation B	Partial evaluation C	Partial evaluation A * weight A	Partial evaluation B * weight B	Partial evaluation C * weight C
<b>Experience in the field</b>	33,33%									
Practice in the Czech Republic	33,33%	82,3	55,4	33,8	1	0,45	0	0,11	0,05	0,00
Experience abroad	66,67%	34,7	22,9	11,5	1	0,49	0	0,22	0,11	0,00
<b>Previous successes of groups</b>	27,27%									
Number of patents	63,64%	7	5	1	1	0,67	0	0,17	0,12	0,00
Grants received in the past	36,36%	18	8	6	1	0,17	0	0,10	0,02	0,00
<b>Financing</b>	39,39%									
Amount of private resources	44,44%	0	500000	1000000	0	0,5	1	0,00	0,09	0,18
Amount of EU funding	27,78%	0	0	0				0,00	0,00	0,00
<b>H</b>								<b>0,61</b>	<b>0,38</b>	<b>0,18</b>

Source: Own creation

It is clear from the table that the three objects are able to enforce group A, which will be assigned the appropriate grant in that competitive environment.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## Conclusion

The results of this evaluation, the ranking compared of the three variants, could become a tool for the state apparatus that is responsible for the distribution of funding for science and research.

In this paper, the author had no ambition to compare the existing scientific institutions or teams to solve individual projects. The aim was to show how it should proceed from the scientific groups in practice.

Initially, it may be difficult to provide the information in that number. Then it should not be a problem and comparison should become standard. Each researcher should strive for the best to achieve good ranking, and increase their competitiveness.

The presentation of the evaluation should become the norm and changes in the ratings should help the most accurate interpretation of the situation. It is possible to judge the evolution of institutions working in the field of science and research in a regular compilation.

The author is aware of the shortcomings and mistakes where the scientists in the competition play a significant role. Quality Czech scientists have to fit this model of fundamental importance, as well as within the prosperity of the industry.

## References

- [1] FOTR, J., ŠVECOVÁ, L., DĚDINA, J., HRŮZOVÁ, H., RICHTER, J.,  
Managerial decision making, goings, methods and tools, 2010.
- [2] Grant activity in the Czech Republic [cit. 2012-11-23] Available  
from WWW:  
<http://www.msmt.cz/vyzkum/dotace-granty>.
- [3] Topolánek Mirek. The system reform proposal of science,  
research and innovation in the Czech Republic [cit. 2012-11-  
23] Available from WWW:  
<http://www.vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=495405>
- [4] Original report for discussion about support scientific research  
in LF UP [cit. 2012-11- 23] Available from WWW:





evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

[http://www.upol.cz/fileadmin/user\\_upload/LF/AS\\_LF\\_UP/Pracovni\\_ruzne/Zprava\\_podpora\\_final.doc](http://www.upol.cz/fileadmin/user_upload/LF/AS_LF_UP/Pracovni_ruzne/Zprava_podpora_final.doc)

### Contact information

Ing. Julie Tužová, The institute of economy and management, The Institute of Technology and Businesses in České Budějovice, Okružní 10, 370 01, České Budějovice, e-mail: [tuzova@mail.vstecb.cz](mailto:tuzova@mail.vstecb.cz)



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# Využití metod zlepšování pro konkurenceschopnost organizace (Výzkum v organizacích)

Petr Tyráček

## **Abstrakt**

Tento příspěvek pojednává o výzkumu zlepšování v organizacích. Cílem výzkumu je zjistit systémový přístup organizací ke zlepšování pro udržitelný úspěch v turbulentním konkurenčním prostředí. V závěrečném doporučení je upozorněno na spojení zlepšování a inovací.

**Klíčová slova:** zlepšování, inovace, udržitelný úspěch, konkurence.

## **1. Definice výzkumu**

Cílem výzkumu je ověřit si na vzorku organizací z České Republiky nejpoužívanější postupy a metodiky pro zlepšování a systémovost přístupu ke zlepšování, kdy systémové propracování a dynamické spojování jednotlivých metodik může organizacím napomáhat k udržení úspěchu v turbulentním konkurenčním prostředí. Je zvolena forma dotazníkového výzkumu, Pro provedení uvedeného výzkumu byla stanovena následující hypotéza:

***Organizace používají pro zlepšování ve větší míře metodiky se systémovým dopadem pro zvýšení konkurenceschopnosti.***

Pojem „větší míra“ znamená, že více než 70 % organizací z výběru vyhovuje podmínkám hypotézy. Hranice 70% byla stanovena na základě úvahy, kdy „většina“ je obecně chápána jako množství nad 50%, předpokládaná průměrná chyba výsledků výzkumu je 10% a chyba některých jednotlivých zjištění může dosáhnout až 20%.

Většina organizací se snaží, ale s různým úspěchem, budovat svůj dlouhodobý úspěšný život a ve strategiích směřují k udržitelnému úspěchu jako k trvalému cíli. Pro budování dlouhodobého úspěšného života organizace ve velké míře používají zlepšování jak produktů a



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

služeb organizace, tak i všech ostatních činností pro zabezpečení produktů a služeb. Cílem výzkumu je tedy jednak identifikace postojů a pak také úrovně užívání metod zlepšování, zjištěné z odpovědí na následující otázku, odvozenou z hypotézy:

***Používají organizace pro zlepšování ve větší míře metodiky se systémovým dopadem?***

Pro dotazníkový výzkum byla zvolena náhodná volba vzorku zkoumaných organizací a jeho velikost byla vypočtena podle vzorce<sup>18</sup>

1.1:

$$n \geq \frac{z^2 \times p \times q}{\Delta^2} \quad (1.1)$$

kde:

n - minimální počet respondentů

z - je námi stanovený koeficient spolehlivosti

1 pro 68,3 %

2 pro 95,4 %

3 pro 99,7 %

p, q - jsou v procentech počty respondentů znalých problematiky, příklánějících se vlastně k jedné variantě (p) a neznalých, příklánějících se k druhé variantě (q). Pokud neznáme uvedené počty respondentů, pak volíme poměr p/q 50%/50%.

Δ - je námi stanovená přípustná chyba

Při volbě hodnot jednotlivých proměnných vstupujících do vzorce 1.1 bylo uvažováno, že většina respondentů je s problematikou výzkumu obeznána. Proto p bylo zvoleno 0,7 (70 %) a q bylo zvoleno 0,3 (30 %). Úroveň spolehlivosti byla zvolena 95,4 % a přípustná chyba 10 %. Přípustná chyba 10 % by neměla výrazně ovlivnit výsledky výzkumu. Při volbě výše uvedených parametrů je pak možné použít data od minimálně 84 respondentů.

Sběr dat v terénu byl proveden pomocí studentů bakalářského studia oboru finance a řízení, Vysoké školy polytechnické v Jihlavě. Náhodnost výběru respondentů spočívala v tom, že studenti si zvolili organizaci samostatně a to většinou ve vazbě na jimi vykonávanou 15 týdenní praxi,

<sup>18</sup> Roman Kozel a kolektiv: *Moderní marketingový výzkum*. Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0966-X, str. 159



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

pro kterou si volili organizaci rovněž samostatně. Ze 155 dotazníků, na základě kterých studenti získávali v organizacích data, bylo 133 použitelných pro účely výzkumu. Pokud uvažujeme modifikovaný výpočet přípustné chyby z tohoto počtu použitelných dotazníků, pak dostaneme chybu výzkumu asi 8 %.

V dalších odstavcích jsou shrnuty poznatky a důvody pro volbu otázky, vycházející ze současného stavu poznání příslušných oblastí a vlastních pozorování a zkušeností.

## 2. Výběr metod zlepšování pro výzkum

Pokud jde o metodiky zlepšování, pak lze uvažovat několik v dnešní době nejpoužívanějších metodik, dobře popsanych v odborné literatuře:

1. PDCA
2. Kaizen
3. Gemba kaizen
4. Quality journal
5. 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke)
6. OEE (Overall equipment efficiency)
7. SMED (Single minute exchange of dies)
8. TPM (Total Productive Maintenance)
9. TOC (Theory of Constraint)
10. Reengineering
11. Lean production
12. Six Sigma
13. Lean Six Sigma
14. EFQM
15. CAF

Metodiky uvedené pod pořadovým číslem 1 až 7 lze chápat více jako metodiky používané k řešení jednotlivých případů zlepšení bez větší vazby na jednotlivé prvky systému organizace. Jsou zde většinou vazby na výrobní procesy. Metodiky 9 až 13 můžeme považovat více za metodiky systémové, jelikož postupy těchto metodik zahrnují většinu prvků systému organizace. Metodiky 14 a 15 jsou více metodiky pro měření výkonnosti organizace pomocí sebehodnocení ve smyslu standardizovaných postupů. Výsledky jsou pak používány ve zpětné vazbě pro zlepšování organizace.

### 3. Definice metod zlepšování

V dalším jsou jednotlivé metodiky komentovány i ve vztahu k jejich systémovému dopadu.

**PDCA:** Základy této metodice položili těsně po druhé světové válce Američané Deming a Juran, kteří v té době přednášeli o řízení kvality v Japonsku. Cyklus PDCA (Plan-Do-Check-Act), je modifikací Demingova kola<sup>19</sup> vychází z toho, že všechny manažerské činnosti lze zdokonalit pečlivou aplikací postupu plánuj, udělej, zkontroluj a uskutečni. Deming později modifikoval PDCA i na PDSA (Plan-Do-Study-Act). Koncept cyklu PDCA je založen na vědecké metodě, kterou formuloval Bacon už v roce 1620 a ta může být popsána cyklem „hypotéza-experiment-vyhodnocení“, tedy „plan-do-check“. Půjdeme-li ještě dál do minulosti, tak se dostaneme až do 4. století před naším letopočtem k Aristotelovi, od kterého čerpal Bacon. Stejně tak, jakou má tato metodika dlouhou minulost, tak je dnes tato metodika rozšířena do všech koutů světa a do mnoha oborů lidských činností. *Pokud jde o zlepšování, tak je více používána pro řešení jednotlivých úloh, ale může být i součástí systémových metod. Tvoří také základ pro některé další výše uvedené metody.* Košturiak<sup>20</sup> uvádí principy této metody a její použití v průmyslu.

**KAIZEN:** Masaaki Imai<sup>21</sup> definuje Kaizen prostě, Kaizen je neustálé zdokonalování, týkající se všech – manažerů i řadových zaměstnanců. Filozofie Kaizen předpokládá, že náš způsob života, ať už pracovního, společenského nebo domácího, si zaslouží neustálé zdokonalování. Imai zahrnuje pod pojem Kaizen, který považuje za určitý zastřešující pojem, i další pojmy, jako jsou: orientace na zákazníky, TQC (total quality control), robotika, kroužky kontroly kvality, systém zlepšovacích návrhů, automatizace, disciplína na pracovišti, absolutní údržba výrobních prostředků (TPM), kanban, zdokonalování kvality, JIT (just-in-time), žádné zmetky, aktivity malých skupin, dobré vztahy management – zaměstnanci, zvyšování produktivity a vývoj nových produktů. Kaizen byl do našich podniků importován prostřednictvím velkého rozvoje automobilového průmyslu v ČR a pochází z Japonska. Ve větší míře je aplikován pro zlepšování technických procesů v malých krocích. *Jen asi*

<sup>19</sup> Plura Jiří: *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*. Computer press, Praha, 2001. ISBN 80-7226-543-1

<sup>20</sup> Košturiak, Boledovič, Krišták, Marek: *Kaizen. Osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2349-2, kap. 3

<sup>21</sup> Masaaki Imai: *Kaizen*. Computer press Brno, 2007. ISBN 978-80-251-1621-0, str. 23



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

*v málo firmách se podařila vybudovat kultura zlepšování a Kaizen se stal integrujícím a manažerským systémem.*

**GEMBA KAIZEN:** Gemba znamená v Japonštině pracoviště nebo lépe místo, kde se něco děje. Všechny podniky provádí základní tři činnosti: vývoj, výrobu a prodej. Gemba tedy v širším kontextu znamená místo, kde tyto činnosti probíhají. Gemba Kaizen<sup>22</sup> se v podstatě vztahuje k provádění zlepšování, které je založeno na zdravém rozumu a nízkých nákladech. *O používání metody Gemba Kaizen v našich firmách platí přibližně stejné závěry jako v případě Kaizenu.*

**Quality journal**<sup>23</sup>: je založen na 4 krocích PDCA, rozšířených o další tři kroky. Všech 7 kroků je možno uvést jako: identifikace problému, sledování problému, analýza příčin problému, návrh a realizace opatření k odstranění příčin, kontrola účinnosti opatření, trvalá eliminace příčin, zpráva o postupu řešení problému a plánování budoucích aktivit. *Tato metodika je více využívána pro řešení jednotlivých problémů technických procesů.*

**5S**<sup>24</sup> (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke): jedná se o tzv. 5 kroků dobrého hospodaření a tato metoda se úzce vztahuje k pracovišti. 5 kroků je označeno japonsky s českým významem, Roztřídit, Srovnat, Vyčistit, Systematizovat a Standardizovat. Na každém pracovišti vznikají určité ztráty, které je možno vyjádřit v 7 skupinách ztrát z(ze): nadprodukce, zásob, oprav a zmetků, pohybu, zpracování, čekání a dopravy. Uvedené ztráty a jejich struktura zobecněla pod japonským názvem Muda<sup>25</sup>. *Metoda 5S, která je součástí Gemba Kaizenu, se používá v organizacích většinou ve vztahu k jednotlivým výrobním pracovištím.*

**OEE**<sup>26</sup> (Overall equipment efficiency): OEE je index, který vyjadřuje celkovou efektivnost zařízení. Spojujeme ho jak s TPM, tak i SMED. OEE je závislý na kvalitě produkce příslušného zařízení a na jeho výkonu a

<sup>22</sup> Masaaki Imai: *Gemba Kaizen*. Computer press Brno, 2005. ISBN 80-251-0850-3

<sup>23</sup> Plura Jiří: *Plánování a neusálé zlepšování jakosti*. Computer press, Praha, 2001. ISBN 80-7226-543-1, str 38

<sup>24</sup> Masaaki Imai: *Gemba Kaizen*. Computer press Brno, 2005. ISBN 80-251-0850-3, kap. 5

<sup>25</sup> Masaaki Imai: *Gemba Kaizen*. Computer press Brno, 2005. ISBN 80-251-0850-3, kap. 6

<sup>26</sup> Nenadál Jaroslav, Darja Noskiewičová, Růžena Petříková, Jiří Plura, Josef Tošenovský: *Moderní management jakosti. Principy, postupy, metody*. Management press, Praha, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7, str. 161



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

*používá se v organizacích hlavně ve vztahu k jednotlivým strojním pracovištím.*

**SMED**<sup>27</sup> (Single minute exchange of dies): znamená zrychlování výměny nástrojů na strojních pracovištích a také zrychlování seřizování strojů. *V organizacích se tato metoda používá ve vztahu k jednotlivým pracovištím.*

**TPM**<sup>28</sup> (Total Productive Maintenance): základním limitním cílem totální výrobní údržby jsou žádné poruchy a žádné zmetky na strojním pracovišti. Cesta k těmto cílům vede snižováním tzv. šesti velkých ztrát, mezi které patří i nevýrobní čas vzniklý seřizováním stroje, pro jehož snižování se uplatňuje metoda SMED. Index OEE se používá pro hodnocení stavu účinnosti TPM. *V organizacích se tato metoda používá hlavně ve vztahu k pracovišti.*

**TOC**<sup>29</sup> (Theory of Constraint): TOC definuje jako hlavní cíl – vydělávání peněz. *TOC je svým založením systémová teorie, která chápe jakoukoli organizaci jako systém, který je nutně v každém okamžiku omezen nějakým úzkým místem.* TOC poskytuje řadu metod a nástrojů jak toto omezení identifikovat a úspěšně odstranit a umožnit tak systému dosáhnout svého cíle. Známý je např. princip pěti kroků TOC pro zlepšování – je to určitý cyklický postup v 5 krocích:

- Identifikace omezení systému
- Maximální využití daného omezení
- Podřízení všeho v systému (ve firmě) tomuto omezení
- Odstranění omezení
- Po odstranění omezení návrat na krok 1, jelikož se zákonitě musí objevit další omezení.

**Reengineering**<sup>30</sup>: v podstatě znamená zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukci podnikových procesů tak, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost. Podnikový reengineering

<sup>27</sup> <http://www.leancompany.cz/historie.html>

<sup>28</sup> Nenadál Jaroslav, Darja Noskievičová, Růžena Petříková, Jiří Plura, Josef Tošenovský: *Moderní management jakosti. Principy, postupy, metody.* Management press, Praha, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7, str. 159

<sup>29</sup> Basl Josef, Pavel Majer, Miroslav Šmíra: *Teorie omezení v podnikové praxi. Zvyšování výkonnosti podniku nástroji TOC.* Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0613-X

<sup>30</sup> Hammer Michael, James Champy: *Reengineering - Radikální proměna firmy.* Management Press, 1995. ISBN 80-85603-73-X





evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

znamená začít od nuly a odložit větší část 200 let získávaných znalostí o managementu. Reengineering staví na stejných vlastnostech, které tradičně charakterizovaly velké podnikové inovátory: individualismus, spoléhání na sebe sama, ochota přebírat riziko, přirozený sklon k iniciování změn. Reengineering se vztahuje k podnikovým procesům jako prvkům systému. *Zde můžeme uvažovat systémové pojetí radikální změny.*

**Lean production**<sup>31</sup>: Filozofie štíhlé společnosti se vrací k základům všech obchodních (a výrobních) činností, a klade otázku: co vlastně zákazník akceptuje, jako hodnotu. Potom seřadí ty činnosti, které přináší hodnotu, do řady (na jeden produkt se tomu říká tok hodnot - value stream), a odstraní ostatní činnosti, které hodnotu nepřinášejí. Následuje vytvoření toku, ve kterém vývoj a jeho produkt samotný postupuje hladce a rychle kupředu na "tah" zákazníka (oproti "tlaku" třeba výroby). Nakonec se k tomu přidá cyklus zlepšování s cílem hledání dokonalosti. Základními pilíři lean production jsou JIT (just in time), jidoka (automatizace) a SMED. *Lean production můžeme považovat za zlepšování organizace jako systému.*

**Six Sigma**<sup>32</sup> je v podstatě chytrý projektový management s dobrým statistickým základem a účinnými manažerskými nástroji:

- systematická metodika zlepšování DMAIC (define, measure, analyse, improve, control) a inovací DMADV (define, measure, analyse, design, verify)
- projektový a procesní management
- procesní analýza a řešení problémů pomocí statistiky
- filozofie nulových defektů vyjádřená cílem 3,4 ppm

Metodiku Six Sigma můžeme uvažovat jako metodiku systémovou. Organizace, které Six Sigma využívají, zlepšují organizaci jako systém.

**Lean Six Sigma**: Filozofii a pravidla metody Lean Six Sigma vyjadřuje velmi dobře obrázek 1.1. Filozofie Lean Six Sigma je skryta v potěšení zákazníka kvalitou a rychlostí (delight customers, quality, speed) a ve zlepšování procesů snižováním variability a defektů a zvyšováním průtoku procesů (improve processes, variation and defects, process flow). *Organizace, které tuto metodiku používají zlepšují organizaci jako systém.*

<sup>31</sup> <http://www.leancompany.cz/historie.html>

<sup>32</sup> Töpfer Armin a kolektiv: *Six Sigma. Koncepce a příklady pro řízení bez chyb.* Computer press, Brno, 2008. ISBN 978-80-251-1766-8



Obr. 1.1 Pravidla Lean Six Sigma  
Zdroj: George<sup>33</sup>

**EFQM:** Model excelence EFQM připouští, že existuje mnoho přístupů, jak dosahovat trvale udržitelné excelence ve všech hlediscích výkonnosti. Vychází z předpokladu, že **excelentních výsledků s ohledem na výkonnost, zákazníky, pracovníky a společnost se dosahuje prostřednictvím vedení "pohánějícího" politiku a strategií, prostřednictvím pracovníků, partnerství a zdrojů a také procesů.** Šipky v obrázku 1.2 zdůrazňují dynamický charakter modelu. Znázorňují inovace a učení se napomáhající zlepšovat předpoklady, které naopak vedou ke zlepšeným výsledkům. Organizace provádí podle tohoto modelu sebehodnocení, z jehož výsledků zpětně ovlivňují svojí výkonnost, aby nejen vyhověly, ale i překonaly očekávání jejich zájmových skupin. *Model samozřejmě překrývá organizaci jako systém.*

<sup>33</sup> George Mike, Dave Rowlands, Bill Kastle: *Co je Lean Six Sigma*. SC&C Partner, 2005. ISBN 80-239-5172-6, str. 14

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



Obr. 1.2 EFQM model excelence

Zdroj:CSQ<sup>34</sup>

**CAF<sup>35</sup>:** Model CAF je nástrojem pro zlepšování výkonnosti organizací veřejného sektoru prostřednictvím předem daného sebehodnotícího rámce. Je založen na modelu EFQM, ale je však upraven s přihlédnutím specifičnosti organizací veřejného sektoru. *Model rovněž překrývá organizaci jako systém.*

#### 4. Vyhodnocení dotazníků

Pro vyhodnocení dotazníků byl použit program Statistica 7.1.

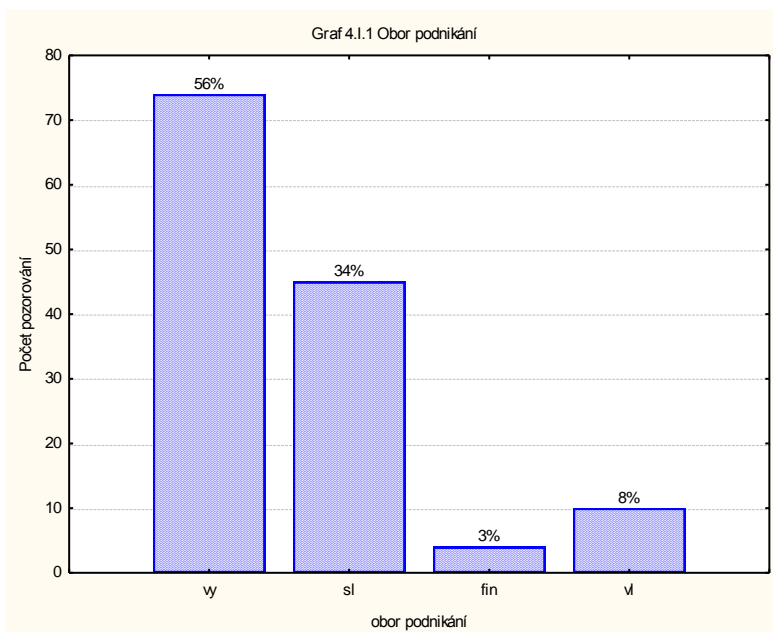
##### Identifikace organizace

Výzkum byl prováděn celkem ve 133 organizacích. 57% těchto organizací nemá zahraniční účast, tzn., že nejsou součástí některých zahraničních společností. Struktura organizací podle oboru podnikání je uvedena v grafu 4.I.1.

<sup>34</sup> <http://www.csq.cz/cs/model-excelence-efqm.html>

<sup>35</sup> Kolektiv autorů: *Společný hodnotící rámec (Model CAF). Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení.* Druhé vydání, Praha 2009. ISBN 978-80-02-02201-5

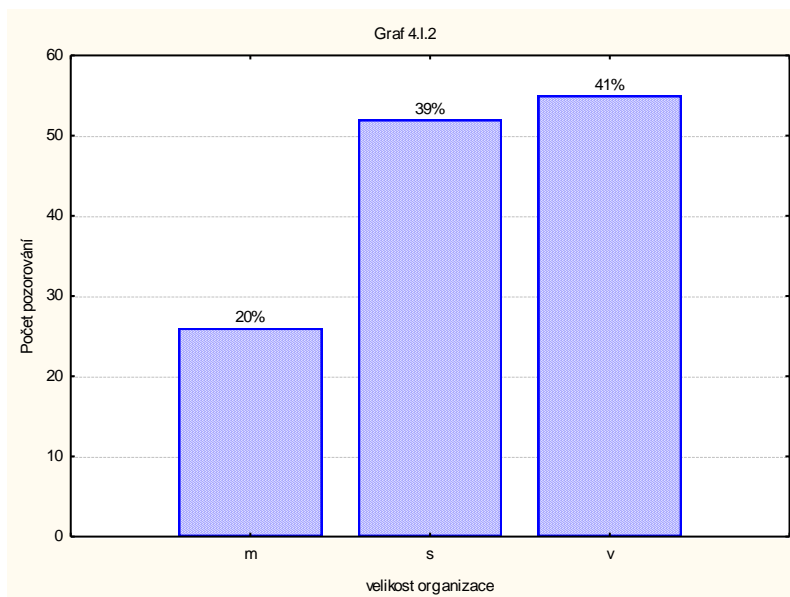
## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



vy	1	výrobní organizace
sl	2	organizace služeb
fin	3	finanční organizace
vl	4	státní organizace

Graf 4.1.2 uvádí rozdělení všech 133 organizací podle jejich velikosti.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

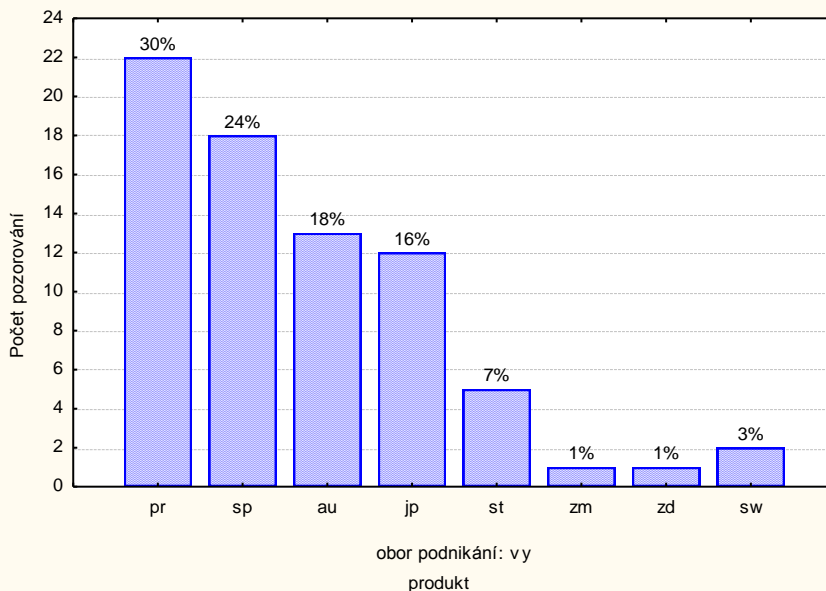


m	1	malá do 25 zaměstnanců
s	2	střední od 26 do 250 zaměstnanců
v	3	nad 250 zaměstnanců

Z grafu 4.1.1 vyplývá, že nejvíce zkoumaných organizací (56%) se zabývá výrobou. Tato skupina organizací byla analyzována podle trhu, na kterém vzhledem ke svému produktu působí, viz graf 4.1.3. 34% organizací se podle grafu 4.1.1 zabývá službami. Tato skupina organizací byla analyzována podle typu služeb, viz graf 4.1.4. Nejvíce z těchto organizací působí ve stavebnictví a v obchodu.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

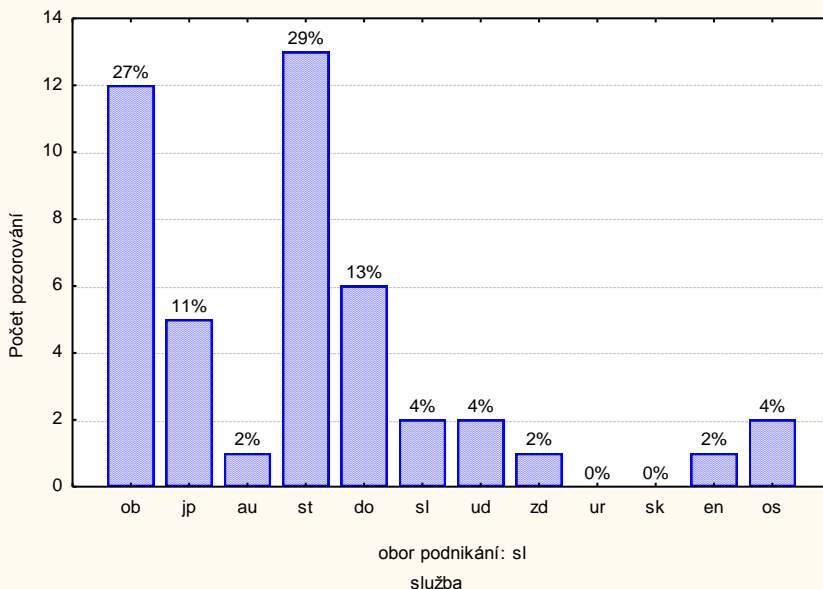
Graf 4.1.3



pr	1	průmyslový trh
sp	2	spotřební trh
au	3	automobilový průmysl
jp	4	potravinářství
st	5	stavebnictví
zm	6	zemědělství
zd	7	zdravotnictví
sw	8	software

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Graf 4.1.4



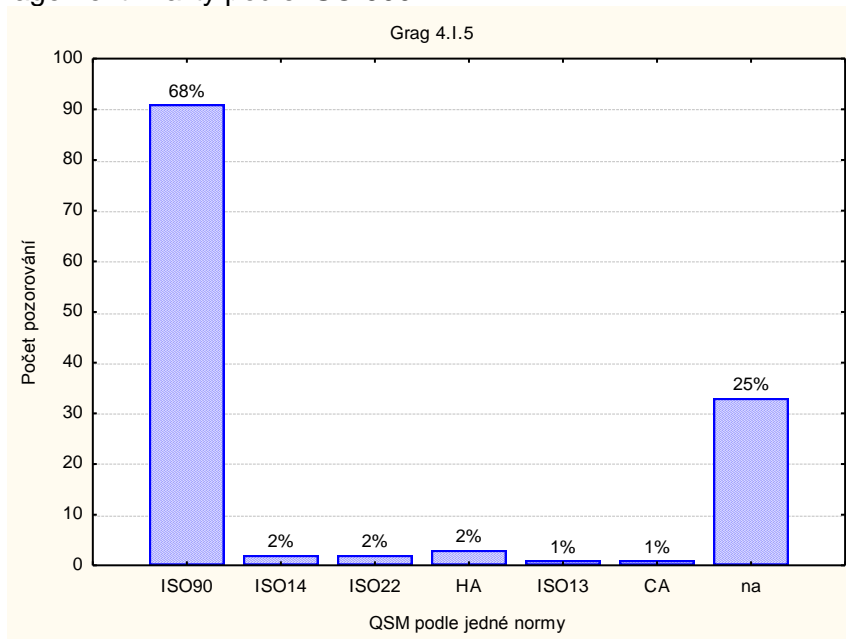
ob	1	obchod
jp	2	potraviny
au	3	automobilový průmysl
st	4	stavebnictví
do	5	doprava
sl	6	služby
ud	7	údržba
zd	8	zdravotnictví
ur	9	úřad (KÚ...)
sk	10	škola
en	11	energetika
os	12	ostatní

Graf 4.1.5 uvádí, že 25% ze zkoumaných organizací nemá zaveden žádný ze systému managementu kvality, v rámci kterého organizace obvykle přistupují jak ke zlepšování, tak řízení inovačních procesů. Nicméně to neznamená, že organizace bez zavedeného systému QMS se nevěnují zlepšování svých procesů za účelem udržitelného úspěchu



## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

organizace. Z grafu 4.1.5 je také zřejmé, že jednoznačně z 68% převládá management kvality podle ISO 9001.

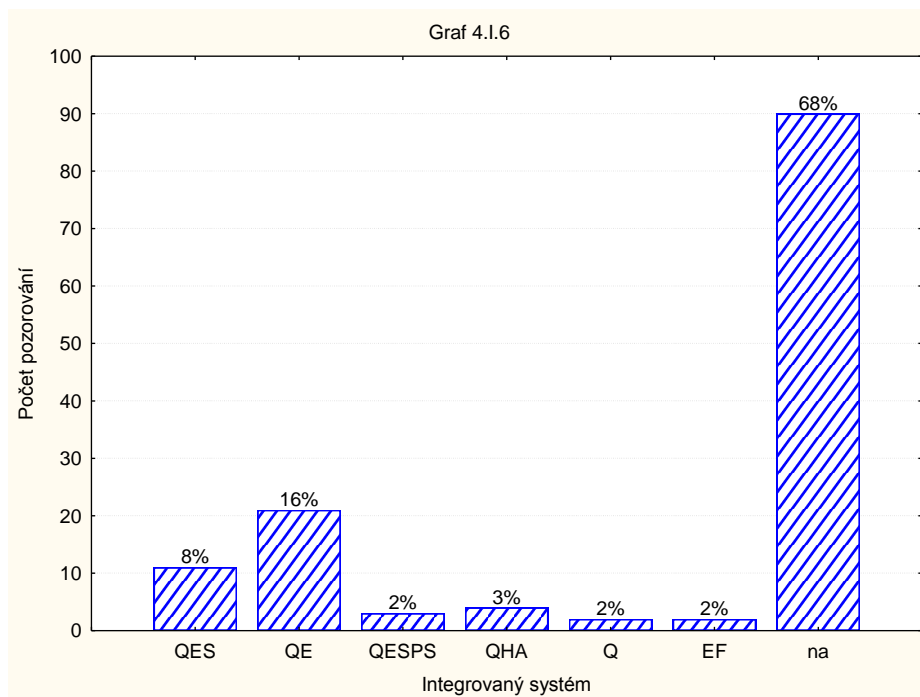


ISO90	1	ISO 9001
ISO14	2	ISO 14001
ISO22	3	ISO 22000
HA	4	HACCP
ISO13	5	ISO 13485
CA	6	CAF
na	7	žádný systém

Propracovanějším integrovaným systémem managementu se zabývá jen menší procento organizací a jednoznačně v této skupině převládají organizace se zahraniční účastí, ve kterých je integrovaný systém managementu implementován. Integrovaným systémem řízení kvality, environmentu a bezpečnosti práce se zabývá 8% organizací, ale spojeným systémem řízení kvality a environmentu je to 16% organizací. Ve výběrovém vzorku organizací jsou také 2% organizací, které k integrovanému systému řízení přidávají ještě podobný systém řízení jako je TPS (Toyota Production System) nebo WCM (World Class

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Manufacturing) a tím vytváří komplexnější systém řízení. V grafu 4.1.6 jsou pak uvedeny další informace z pohledu integrovaných a spojených systémů řízení.



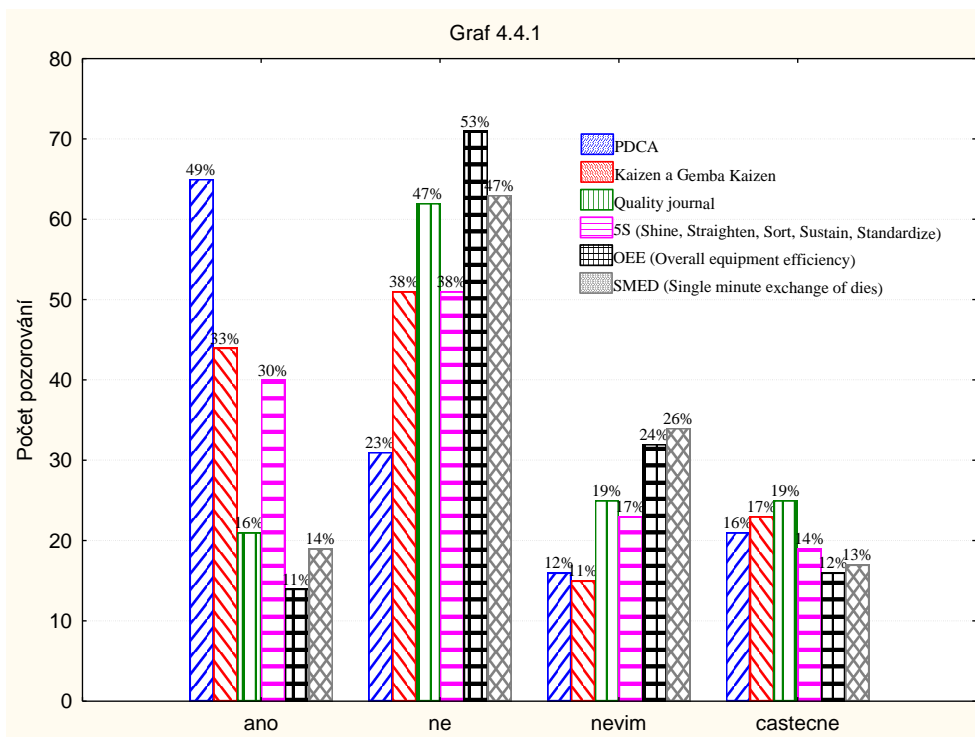
QES	1	kvalita,environment,bezpečnost
QE	2	kvalita,environment
QESPS	3	kvalita,environment,bezpečnost,výrobní systém
QHA	4	kvalita,HACCP
Q	5	kvalita více norem
EF	6	EFQM
Na	7	není integrovaný systém

### Vyhodnocení otázky: Používají organizace pro zlepšování ve větší míře metodiky se systémovým dopadem?

Výsledky z dotazníku jsou shrnuty v grafech 4.4.1 a 4.4.2. Z grafu 4.4.1 je zřejmé, že většina organizací využívá plně nebo částečně metodiku

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

PDCA, Kizen a Gemba Kaizen a 5S. Zde je vidět vliv automobilového průmyslu s propagovanými japonskými metodami zlepšování, více zaměřené na drobné zlepšování převážně jednotlivých případů výrobních procesů.



Z grafu 4.4.2 vyplývá, že systémovými metodikami zlepšování se zabývá méně organizací. Organizace nejvíce využívají plně nebo částečně EFQM, Six Sigma a Reengineering.

Při hlubší analýze zjistíme, že organizace vlastní certifikát QMS využívají plně PDCA ze 42% a částečně ze 13%. V tabulce 4.4.1 jsou výsledky analýzy porovnání používání příslušných metodik v organizacích bez a se zahraniční účastí. Numerické hodnoty v tabulce 4.4.1 uvádí zjištěnou četnost v procentech ze všech zkoumaných organizací pro odpovědi ano + částečně. Pohledem na tabulku zjistíme, že využívání příslušných metod je vyšší u organizací se zahraniční účastí. PDCA metodika je využívána téměř stejně. Je to dáno její obecnou známostí a poměrně velmi dobrou srozumitelností.

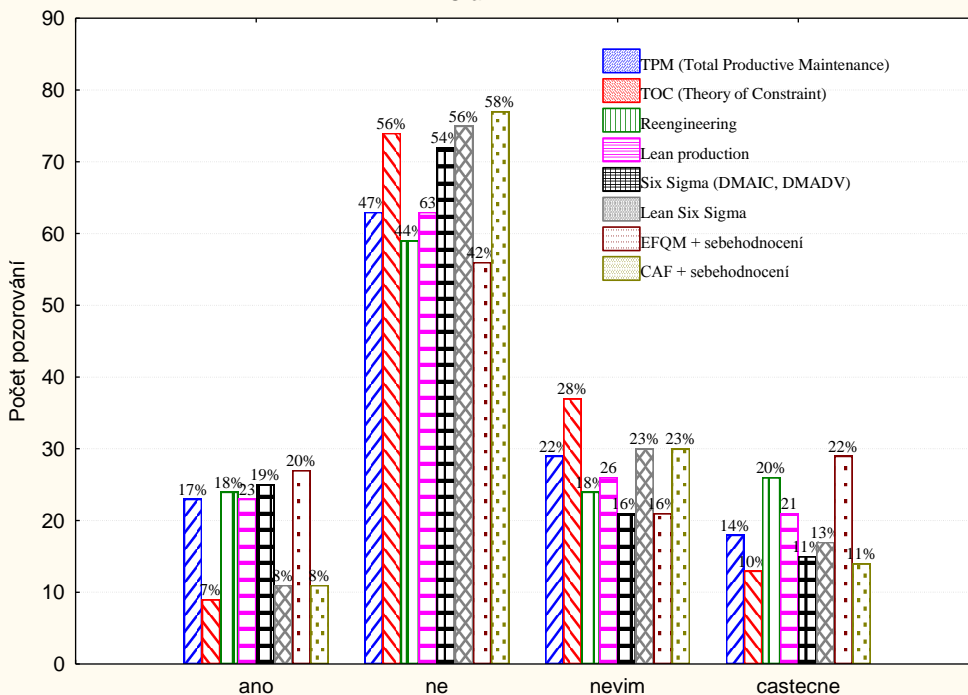
INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Tabulka 4.4.1

	PDCA	Kaizen	5S	Lean production	Six Sigma	Lean Six Sigma
Bez zahraniční účasti	21+12	13+9	11+9	7+6	6+6	2+6
Se zahraniční účasti	30+4	20+8	20+5	11+10	13+5	6+7
Rozdíl S-Bez	1	6	5	8	6	5

Byla provedena i analýza používání více metod současně. Z této analýzy vyplývá, že organizace kombinují převážně PDCA a Kaizen. Je však 5 organizací, které kombinují PDCA, Kaizen, 5S, OEE a SMED. Organizace kombinují i systémové metodiky. Převážně to je kombinace Lean Production a Six Sigma do Lean Six Sigma.

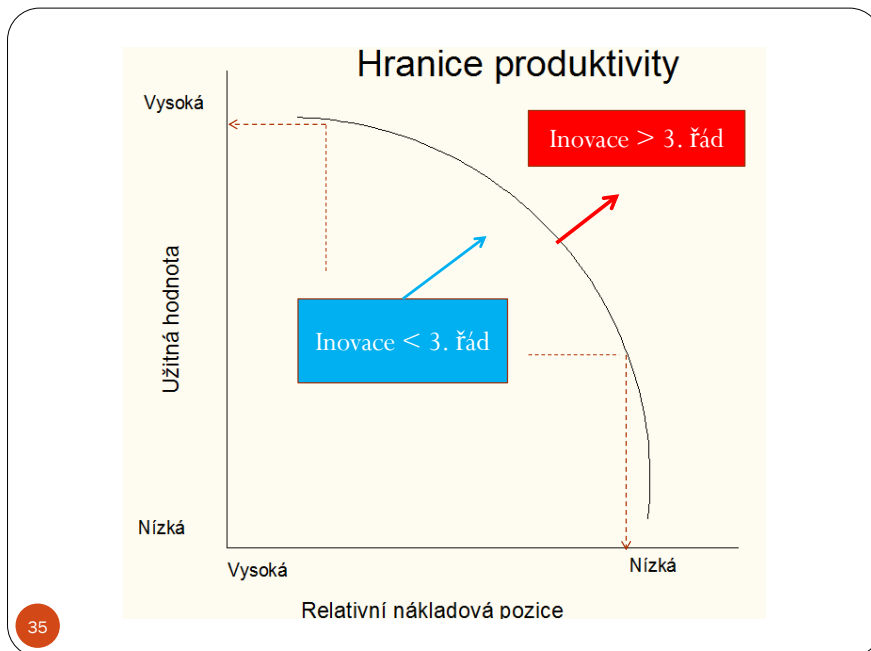
Graf 4.4.2



K položené otázce lze konstatovat, že organizace nepoužívají ve větší míře metodiky se systémovým dopadem.

## 5. Závěr a doporučení

Závěr výzkumu vyznívá celkem přesvědčivě v neprospěch používání systémových metod zlepšování nebo propojování jednotlivých metod do systému více odolného k turbulentnímu vnějšímu i vnitřnímu prostředí organizace. Vzhledem k závěru výzkumu se nabízí jasné doporučení, budujme systémový přístup ke zlepšování. Nicméně je třeba podotknout, že pojem zlepšování je v organizacích více vztahován k výrobním než předvýrobním etapám. Vezmeme-li v úvahu inovační procesy a řád inovace, pak veškeré zlepšovací snažení můžeme chápat jako inovace 0 až 3. řádu. Věnujeme-li se pouze zlepšovacímu způsobu dosahování udržitelného úspěchu organizace, pak asi budeme schopni jen dosáhnout hranice produktivity (viz obr. 5.1), ale posouvat ji bude bohužel konkurence. Myslím si, že finální doporučení je z tohoto pohledu zřejmé.



Obr. 5.1 Zlepšování, inovace a hranice produktivity



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



V Š P  
J  
Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## Literatura

Basl Josef, Pavel Majer, Miroslav Šmíra: *Teorie omezení v podnikové praxi. Zvyšování výkonnosti podniku nástroji TOC*. Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0613-X

George Mike, Dave Rowlands, Bill Kastle: *Co je Lean Six Sigma*. SC&C Partner, 2005. ISBN 80-239-5172-6

Hammer Michael, James Champy: *Reengineering - Radikální proměna firmy*. Management Press, 1995. ISBN 80-85603-73-X

Kolektiv autorů: *Společný hodnoticí rámec (Model CAF). Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení*. Druhé vydání, Praha 2009. ISBN 978-80-02-02201-5

Košturiak, Boledovič, Krišták, Marek: *Kaizen. Osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2349-2

Kozel Roman a kolektiv: *Moderní marketingový výzkum*. Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0966-X

Masaaki Imai: *Gemba Kaizen*. Computer press Brno, 2005. ISBN 80-251-0850-3

Masaaki Imai: *Kaizen*. Computer press Brno, 2007. ISBN 978-80-251-1621-0

Nenadál Jaroslav, Darja Noskievičová, Růžena Petříková, Jiří Plura, Josef Tošenovský: *Moderní management jakosti. Principy, postupy, metody*. Management press, Praha, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7

Plura Jiří: *Plánování a neusálé zlepšování jakosti*. Computer press, Praha, 2001. ISBN 80-7226-543-1

Töpfer Armin a kolektiv: *Six Sigma. Koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. Computer press, Brno, 2008. ISBN 978-80-251-1766-8

<http://www.csq.cz/cs/model-excelence-efqm.html>

<http://www.leancompany.cz/historie.html>

## The process improvement exploitation for an organization competitiveness

### **Abstract**

The article deals with a continual process improvement research in Czech organizations. The main topic of the research is to discover an organization system approach to the continual process improvement for a sustainable success in a turbulent competitive environment. To take into consideration the continual process improvement as an innovation is the final recommendation for organizations.

**Key words:** continual process improvement, innovation, sustainable success, competition

### **Kontaktní údaje na autora/autory**

Ing. Petr Tyráček, Ph.D., MBA

VŠPJ – katedra finance a řízení





evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# Informace o sběru dat projektu „Rozvoj stavebních podniků“

**Viliam Záthurecký**  
**Peter Marinič**

## **Abstrakt**

Hospodářský vývoj v období posledních let, zejména od roku 2008, tedy v čase přetrvávající ekonomické krize lze hodnotit jako nepříznivý, a to jak při dopadu na hospodářství jako celek, tak také zejména při posuzování dopadů na odvětví stavebnictví.

Článek přináší pohled na situaci v daném sektoru národního hospodářství pohledem z vnitra daného sektoru, přičemž pomocí analýzy sekundárních dat a také pomocí empirického výzkumu projektu realizovaného pod vedením odborného týmu Ekonomicko-správní fakulty MU ve spolupráci s FH Wien der WKW a Krajské hospodářské komory jižní Moravy.

## **Klíčová slova:**

Ekonomická krize; Konkurenceschopnost; Podniková strategie; Management podniku; Stavební výroba; Výroba stavebních hmot

## **Úvod**

Příspěvek je součástí informací o průběhu řešení mezinárodního výzkumného projektu s pojmenováním „Rozvoj malých a středních podniků v příhraničních oblastech (M00200)“<sup>36</sup>, který je realizován v rámci programu „Evropská územní spolupráce Rakousko – Česká republika 2007 – 2013“. Jedná se o mimořádně významný projekt, který je společně realizován partnery v České republice a v Rakousku. Na české straně na projektu participuje Masarykova univerzita v Brně, konkrétně její Ekonomicko-správní fakulta, a také Krajská hospodářská komora jižní Moravy. Na rakouské straně se jedná o FH Wien der WKW

<sup>36</sup> Bližší informace možno nalézt na projektovém portálu [www.rostapo.econ.muni.cz](http://www.rostapo.econ.muni.cz)



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

(Fachhochschule Wien der Wirtschaftskammer Wien). Projekt vychází ze současné velmi dramatické situace v odvětví stavebnictví jak v České republice, tak v Rakousku.

Pro lepší uchopení, vysvětlení či popsání problémové oblasti byl na půdě Katedry podnikového hospodářství Ekonomicko-správní fakulty MU vytvořen tým odborných pracovníků projektu, kteří vypracovali návrh struktury projektu, a také východiska výzkumu.<sup>37</sup> Výsledkem bádání řešitelského týmu projektu bude především závěrečná odborná publikace pro potřeby ne jenom manažerské teorie, ale zejména pro potřeby manažerské praxe. Průběžné výsledky realizace výzkumu jsou také prezentovány na různých akcích v jeho průběhu.

### **Přehled stavu stavebnictví dle analýzy sekundárních dat**

Výsledky výzkumu, který uskutečňuje agentura CEEC Research, formou osobních a telefonických rozhovorů se stovkou významných představitelů stavebních podniků (generální ředitelé a členy představenstva) poukazují na přetrvávající obavy z budoucího vývoje v sektoru stavebnictví. [1][2]

Negativní výhled v podobě zhoršení predikce očekávání vývoje stavebnictví pro rok 2013 je patrné z níže uvedených grafů výsledků výzkumu společnosti CEEC Research. Dle průzkumu uskutečněného v lednu 2012 očekávala většina oslovených zástupců významných podniků stavebního sektoru propad ve výši -3,9%. V dubnu byl tento propad očekáván s mírným zlepšením na úrovni -2,7%, co však nepotvrdilo očekávání zjištěné v červenci 2012 na úrovni -3,8%. S blížícím se rokem 2013 se také zvyšoval pesimismus v otázce vývoje stavebnictví v roce 2013 a to jak v oblasti objemu vývoje (-4,4%) tak také v oblasti síly této předpovědi (pokles vývoje očekávalo již 75% oslovených respondentů ve srovnání s 63% v červnu).

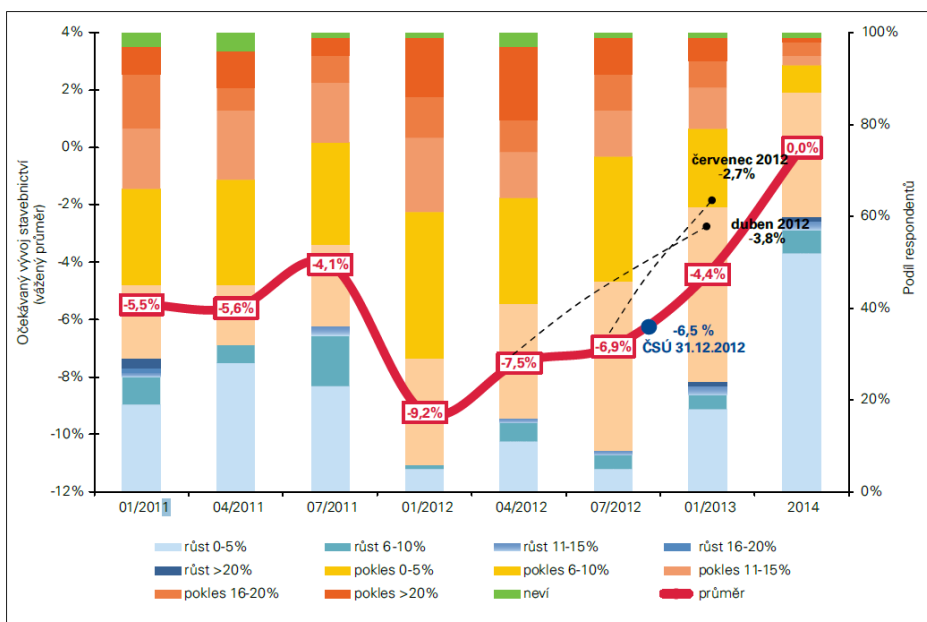
Poněkud pozitivnější jsou vyhlídky vývoje stavebnictví na rok 2014 a pozitivní nálada se u respondentů zvyšuje. V říjnu 2012 očekávalo rast jenom málo přes 40% respondentů a průměrný odhad vývoje pro rok 2014 představoval -1,2%. Dle průzkumu v lednu 2013 již pozitivní vývoj v podobě rastu očekávalo přes 60% respondentů a průměrný odhad dosáhl 0,0%.

<sup>37</sup>

Pro bližší informace o předpokladech a východiscích výzkum viz [3][4][6][7]

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

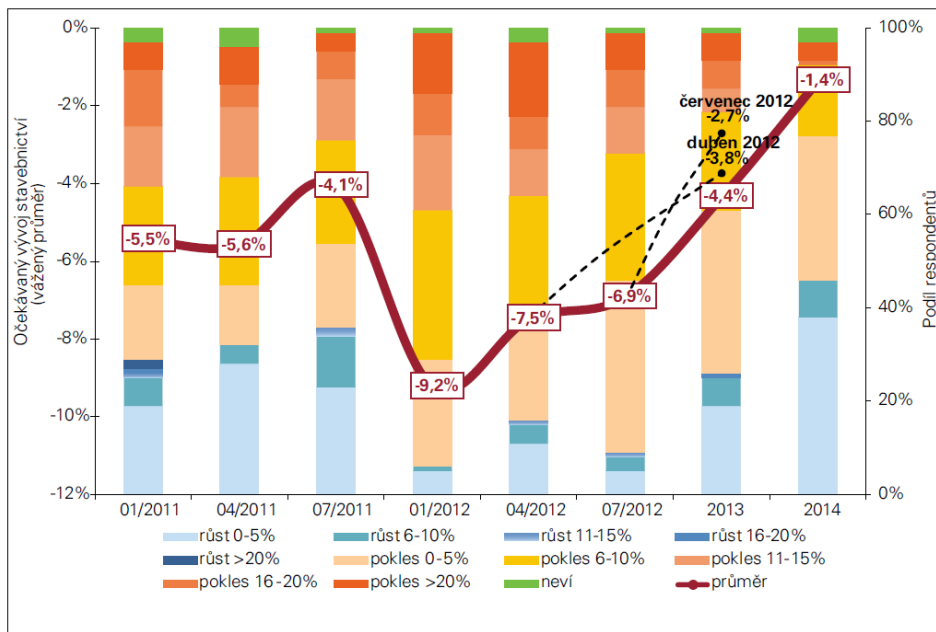
V souladu s trendy, které možno identifikovat v průzkumu společnosti CEEC Research v souvislosti s očekáváními budoucího vývoje stavebnictví, se vyvíjí také očekávání vývoje tržeb oslovených podniků. I přes nepříznivé očekávání vývoje stavebnictví v roce 2013 (pokles o 4,4%) jsou očekávání vývoje tržeb oslovených podniků mírně růstové (0,6% v průzkumu z ledna 2013, -0,8% v průzkumu z října a července roku 2012 a -2,1% v průzkumu z dubna 2012). Pro rok 2014 ještě více.



**Graf 1: Vývoj stavebnictví dle průzkumu v říjnu 2012**

Zdroj: Kvartální analýza českého stavebnictví 4Q/2012. CEEC Research.

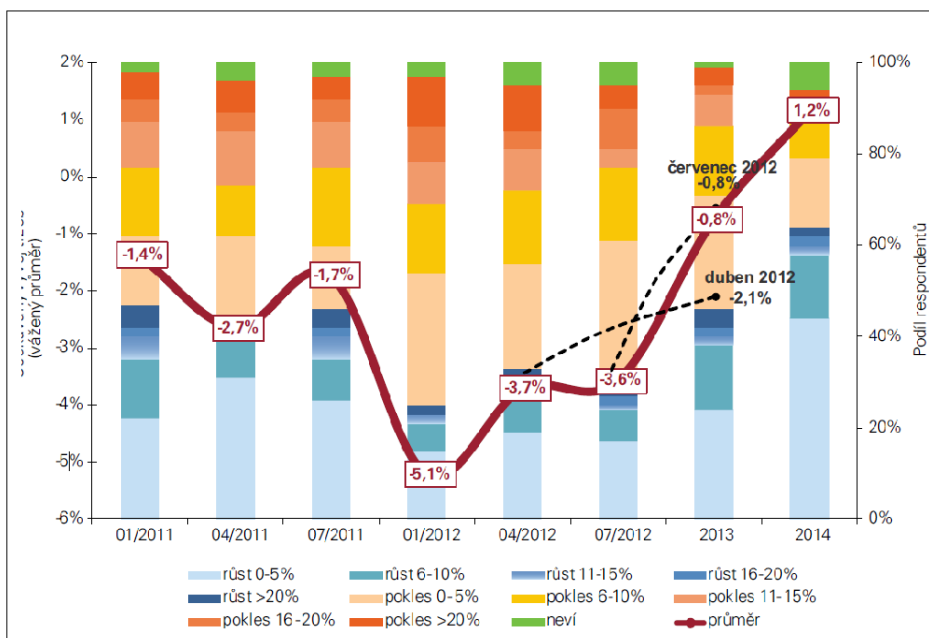
## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



**Graf 2: Vývoj stavebnictví dle průzkumu v lednu 2013**

Zdroj: Kvartální analýza českého stavebnictví 1Q/2013. CEEC Research.

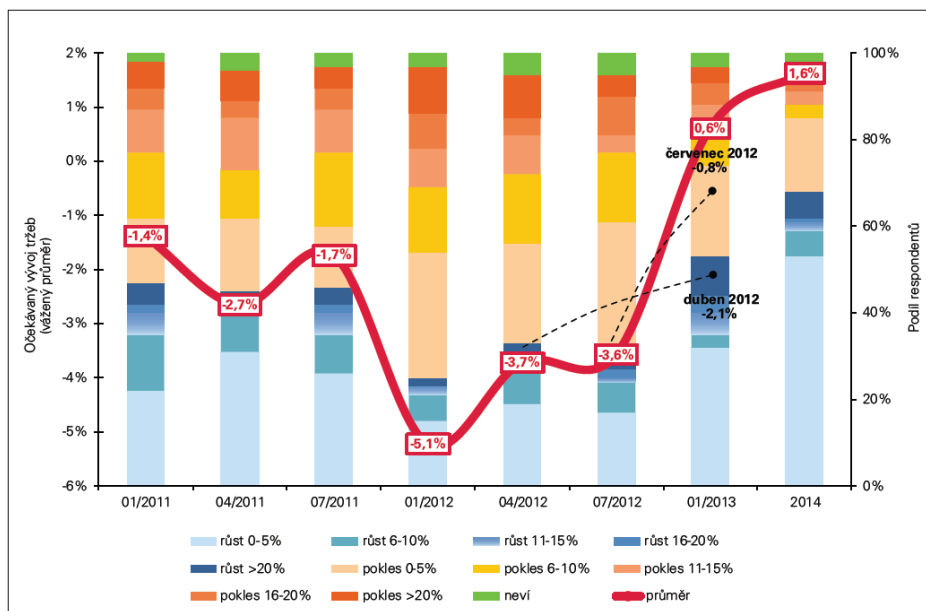
INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



Graf 3: Očekávaný vývoj tržeb dle průzkumu v říjnu 2012

Zdroj: Kvartální analýza českého stavebnictví 4Q/2012. CEEC Research.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



**Graf 4: Očekávaný vývoj tržeb dle průzkumu v lednu 2013**

Zdroj: Kvartální analýza českého stavebnictví 1Q/2013. CEEC Research.

Obrat k pozitivnějšímu hodnocení možno vidět i v skladbě očekávání pro rok 2013 a 2014 a ve změnách této skladby. Ve výzkumu uskutečněném v říjnu 2012 očekává pro rok 2013 růst podnikových tržeb jen málo přes 40 procent ve výzkumu v lednu 2013 je to již více jak 50%, a to dokonce s výrazným nárůstem počtu respondentů, kteří očekávají výrazný růst (20 a více procent). Růst tržeb v oslovených podnicích v roce 2014 očekává již více než 75% otázaných.

### Předpoklady a metodologie výzkumu

Výzkumný projekt je zaměřen na malé a střední podniky působící v sektoru stavebnictví (konkrétně stavební výroba a výroba stavebních hmot) se sídlem na území Jihomoravského kraje a spolkové země Dolní Rakousko a město Vídeň.

Jako nedílná součást výzkumného projektu bylo realizováno dotazníkové šetření mezi podniky vybranými dle výše jmenovaných obecných kritérií,



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

v rozsahu přes 1500 podniků na území Jihomoravského kraje.<sup>38</sup> Samotný empirický výzkum probíhal v období od 25. ledna 2013 do 26. března 2013. Na straně rakouského partnera empirický výzkum na rozsahově i obsahově obdobném základním souboru bude ukončen koncem května 2013.

Na české straně bylo dotazníkové šetření realizováno ve spolupráci s renomovanou agenturou AUGUR consulting, s.r.o., která poskytuje komplexní služby v oblasti výzkumu veřejného mínění a výzkumu trhu s využitím všech známých a specifických metodologických postupů.

Pro získání zdrojových dat byla využita databáze od společnosti Soliditet (dříve databáze Albertina). Z metodologického hlediska byl zvolen přístup založen na CAWI metodě (metoda založená na elektronické formě vyplnění dotazníku umístěného na speciálním portálu určeném k tomuto účelu sběru dat) a dále korespondenční metoda sběru dat doplněnou o CATI metodu (metoda založená na telefonickém kontaktu tazatele a respondenta) a e-mailovou podporu.

Vhodnou kombinaci výše jmenovaných výzkumných technik bylo dosaženo překročení i tak již ambiciózně stanovené požadované response, jak je patrné z uvedené tabulky 1. Response ve výši 13,5% představuje 177 získaných vyplněných dotazníků z celkového počtu relevantních subjektů aktivně působících v odvětví stavebnictví (stavební výroba a výroba stavebních hmot), kterých počet je 1310 podniků z celkového počtu subjektů původně zahrnutých do základního souboru obsahujícího 1599 podniků. I kdybychom počítali responsi bez této úpravy dosáhli bychom responsi na úrovni 11,1%.

<sup>38</sup>

Pro prvotní určení kritérií k výběru daného množství podniků viz blíže [3][5].





evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

**Tabulka 1: Souhrnný přehled dosažené response**

Celkový počet oslovených podniků	Celková response z relevantních subjektů aktivně působících v oblasti stavební výroba a výroba stavebních hmot*	Celkem vyplněných dotazníků	Celková response
1 599	1310	177	cca 13,5 %

**Poznámka:** \*Při výpočtu response se nepracovalo s podniky, které uvedly, že nepůsobí v oborech stavební výroba nebo výroba stavebních hmot, s podniky, které ukončily činnost nebo s podniky, které nebylo možné žádným způsobem kontaktovat.

Zdroj: Prezentace společnosti AUGUR consulting, s.r.o. (vlastní zpracování)

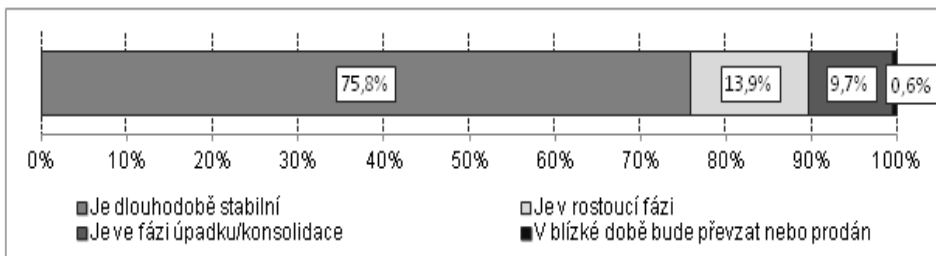
Empirické šetření vychází z tvrzení, že konkurenceschopnost (resp. výkonnosti) celkové národní ekonomiky vychází z konkurenceschopnosti (resp. výkonnosti) jednotlivých podniků této ekonomiky. Metodologicky vychází z modelu pěti konkurenčních sil dle Portera, mapujících konkurenceschopnost subjektů v prostředí relevantního odvětví s variací možností rozšíření o šestou sílu v podobě spolupráce („co-opetition“), rozšířeného o schematické pojetí prostřednictvím hodnototvorného řetězce, s cílem identifikace konkurenční výhody uplatňované podnikem. Předpokladem navrženého přístupu je tvrzení, že ke každé kombinaci konkurenčních sil existuje taková kombinace opatření, která vede k dosažení konkurenční výhody, nebo výhody ve výkonnosti podniku. [4][6][8]

### Přehled stavu stavebnictví dle empirického šetření

Pohled na aktuální situaci na trhu odvětví stavebnictví (stavební výroby a výroby stavebních hmot) poskytují odpovědi na otázky dotazníku zachycené v grafu 5 a 6, které zachycují hodnocení aktuální ekonomické situace a také odhad vývoje ekonomické situace v průběhu následujících tří let očima subjektů zahrnutých ve výběrovém souboru.

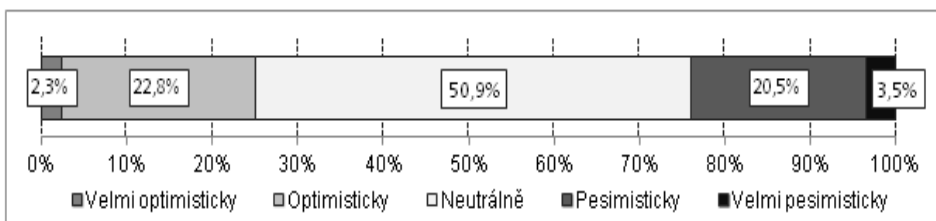
Navzdory tomu, že ekonomická situace v odvětví stavebnictví není zrovna optimistická, zástupcové podniků aktivně se účastnících výzkumu hodnotí ekonomickou situaci jejich podniků v převážné míře jako dlouhodobě stabilní (75,8%) a jenom asi desetina z nich (10,3%) hodnotí situaci daného podniku negativně. Odhad budoucího vývoje odvětví je z pohledu těchto zástupců možné hodnotit jako neutrální (50,9% zástupců situaci přímo hodnotí jako neutrální).

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



**Graf 5: Odpovědi na otázku: „Které z uvedených tvrzení nejlépe vystihuje ekonomickou situaci Vašeho podniku?“**

Zdroj: Prezentace společnosti AUGUR consulting, s.r.o. (vlastní zpracování)



**Graf 6: Odpovědi na otázku: „Jak odhadujete vývoj ekonomické situace v průběhu následujících tří let?“**

Zdroj: Prezentace společnosti AUGUR consulting, s.r.o. (vlastní zpracování)

## Závěr

Situace v odvětví stavebnictví v České republice, a na Slovensku tomu není výrazně jinak, objektivně není nejlepší. Výše uváděna čísla, komentáře a názory představitelů podnikatelské a manažerské sféry poukazují na to, že bod zlomu situace v stavebnictví ještě nenastal a lze ho očekávat v budoucím období. Či tímto bodem zlomu bude již rok 2013 nebo až některý následující rok se ukáže až v budoucnu. Je možné se domnívat, že již proběhla fáze „očistění“ trhu o neefektivní podniky vytváření „bubliny“ v oblasti nadceňování stavebních prací a byl tak vytvořen prostor pro jiné dravější podniky.

Zástupcové podniků působících v stavební praxi již zaznamenali změny v tomhle sektoru ale i navzdory zlé ekonomické situaci vykazované v statistikách hodnotí pohled na situaci vlastního podniku na daném trhu spíše jako stabilní a mají v převážné míře neutrální očekávání do budoucna.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



V Š P  
Vysoká škola  
polytechnická  
Jihlava

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Výzkumem budeme nadále sledovat dané odvětví a výsledky, které získáme po zpracování všech údajů uskutečněného výzkumu počátkem roku 2014, budou jistě zajímavé pro oblast národního tak i podnikového hospodářství, a to jak po stránce teoretické, například v oblasti výuky managementu či podnikové ekonomiky, tak také pro podnikovou praxi.

## Literatura

- [1] Kvartální analýza českého stavebnictví 1Q/2013. CEEC research. [online]. [cit. 2013-04-10]. Dostupný na. [www.ceec.eu/research](http://www.ceec.eu/research)
- [2] Kvartální analýza českého stavebnictví 4Q/2012. CEEC research. [online]. [cit. 2013-04-10]. Dostupný na. [www.ceec.eu/research](http://www.ceec.eu/research)
- [3] MARINIČ, P. *Rozvoj stavebných podnikov - Kritéria obmedzení základného súboru podnikov*. In Štefan Majtán. Aktuálne problémy podnikovej sféry. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. s. 298-303, 6 s. ISBN 978-80-225-3427-7
- [4] ODEHNALOVÁ, Pavla. *Porterova analýza 5 sil v odvetví stavebnictví*. In Ekonomická univerzita v Bratislavě. Aktuálne problémy podnikovej sféry. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2012. s. 386-392, 7 s. ISBN 978-80-225-3427-7
- [5] RICHTER, J. *Komparace vybraných kvantitatívnych ukazatelů v odvetví stavebnictví*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2013. s. 120-126, 192 s. ISBN 978-80-210-6187-3
- [6] ŠVANDOVÁ, Eva. *Koncepční východiska empirického šetření "Rozvoj podniků"*. In Štefan Majtán. Aktuálne problémy podnikovej sféry. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. s. 574-579, 6 s. ISBN 978-80-225-3427-7
- [7] ZÁTHURECKÝ, V. *Rozvoj stavebných podniků v době ekonomické recese*. In Štefan Majtán. Aktuálne problémy podnikovej sféry. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. 10 s. ISBN 978-80-225-3427-7
- [8] ZÁTHURECKÝ, V. *Rozvoj stavebných podniků v době ekonomické recese* 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2013. s. 27-37, 192 s. ISBN 978-80-210-6187-3



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## Information about data collection implemented by research project “Development of Construction Enterprises”

### **Abstract**

Development of economy during the last years, especially since 2008, in the time of persistent economic crises can be assessed as unfavourable, both at the impact on economy as a whole and particularly in assessing the impact on construction industry.

The article presents the views on the situation in the sector of national economy from the interior point of view and through the analyses of the secondary data and also by research project implemented under the guidance of expert team from Faculty of Economics and Administration, Masaryk University, in cooperation with FH Wien der WKW and Regional Chamber of Commerce of south Moravia.

### **Key words:**

Economic crises; Competitiveness; Corporate Strategy, Business Management, Construction industry, Civil Engineering; Construction Materials Manufacturing

### **Kontaktní údaje na autory**

#### **Ing. Viliam Záthurecký, MBA., Ph.D.**

řešitel projektu

„Rozvoj malých a středních podniků v příhraničních oblastech“ (M00200)

Katedra podnikového hospodářství

Ekonomicko-správní fakulta MU

Masarykova univerzita

Lipová 41a, 602 00 Brno-Pisárky

Česká republika

#### **Ing. Peter Marinič**

odborný pracovník projektu

„Rozvoj malých a středních podniků v příhraničních oblastech“ (M00200)

Katedra podnikového hospodářství

Ekonomicko-správní fakulta MU

Masarykova univerzita

Lipová 41a, 602 00 Brno-Pisárky

Česká republika