



Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo

# **NOVÉ TRENDY – NOVÉ NÁPADY 2010**

Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference

**Pod záštitou rektora SVŠE prof. PhDr. Kamila Fuchse, CSc.**

SOUKROMÁ VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ ZNOJMO s.r.o.  
Znojmo, listopad 2010

SOUKROMÁ VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ ZNOJMO

## **Nové trendy – nové nápady 2010**

**Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference**

Za věcnou správnost, odbornou úroveň i jazykovou úpravu abstraktů odpovídají autoři.

Příspěvky byly oponovány vedoucími jednotlivých sekcí:

EKONOMIE: prof. PhDr. Kamilem Fuchsem, CSc.

MARKETING A MANAGEMENT: prof. PhDr. Miroslavem Foretem, CSc.

VZTAH VEŘEJNÉHO A PODNIKATELSKÉHO SEKTORU: Ing. Mirkou Wildmannovou, Ph.D.

ÚČETNICTVÍ A FINANČNÍ ŘÍZENÍ: doc. Ing. Milanem Hrdým, Ph.D.

© SOUKROMÁ VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ ZNOJMO s.r.o., 2010

<http://www.svse.cz> e-mail: [info@svse.cz](mailto:info@svse.cz)

**ISBN 978-80-87314-12-8**

## **Obsah – seznam příspěvků:**

<b>Efektivnost majetkových daní ve vazbě na velikost správce daně</b>	
Břetislav Andrlík.....	7
<b>Analýza fiskální nerovnováhy vybraných zemí</b>	
Petra Applová .....	15
<b>Jak obce využívají webové prezentace k proaktivní komunikaci?</b>	
Pavel Bachmann .....	29
<b>Vzájemná informovanost mezi veřejným a podnikovým sektorem</b>	
Pavel Bachmann, Veronika Jašíková .....	37
<b>Povolebná hospodářská politika a postoj médií v poslednom desaťročí na Slovensku</b>	
Božena Baluchová .....	43
<b>Inovace systému financování MHD ve velkých městech</b>	
Václav Baroch.....	51
<b>Spoločensky zodpovedné podnikanie v ČR a na Slovensku</b>	
Lucia Bartková.....	59
<b>Harmonizace pravidel v oblasti výkaznictví pojišťoven</b>	
Martina Bejrová .....	67
<b>Súčasný trendy v hypotekárnych úveroch na Slovensku v období Hospodárskej krízy</b>	
Stanislava Bellová.....	72
<b>Účtovníctvo verejnej správy na konci roka</b>	
Marián Bene.....	78
<b>Podpora kreatívnej ekonomiky ako zdroj trhovo orientovaného rozvoja územia</b>	
Kamila Borseková, Katarína Petříková.....	84
<b>Odpisování v účetnictví veřejného sektoru</b>	
Hana Březinová.....	97
<b>Vybrané finanční teorie a realita posledních let</b>	
Josef Budík .....	101
<b>Suverénní fondy – hrozba nebo žádoucí investor?</b>	
Jan Černohorský, Petra Applová.....	106
<b>Rast ekonomiky Slovenskej republiky neoklasickou optikou</b>	
Daniel Dujava .....	123
<b>Znojmo ve výzkumech dvojmo</b>	
Miroslav Foret.....	134
<b>Obsah, forma a kvalita výuky</b>	
Kamil Fuchs.....	139

<b>Rozvoj ekologického zemědělství v ČR</b>	
Jan Grosz, Marie Prášilová .....	146
<b>Semiotics of advertising – another tool of marketing?</b>	
Martin Hakulin, Peter Poliak .....	153
<b>Cesta české koruny do eurozóny</b>	
Mojmír Helísek .....	163
<b>Teoretické a aplikační problémy optimalizace kapitálové struktury podniku</b>	
Milan Hrdý.....	171
<b>Firemné občianstvo ako súčasť manažmentu organizácie a jeho sociálna línia</b>	
Jana Jaďud'ová.....	181
<b>Marketing v pojišťovnictví</b>	
Vojtěch Jindra.....	188
<b>Disparity v hospodaření mezi obcemi Královéhradeckého kraje</b>	
Tomáš Kala .....	192
<b>Použitelnost indexu Z-skóre v podmínkách ČR – kritika kritiky</b>	
František Kalouda.....	199
<b>Hospodárska kríza, jej vplyv na eurozónu a udržateľnosť sociálneho systému</b>	
Marek Kálovec.....	211
<b>Objektivita vs. subjektivita v procesu regulace a dohledu nad finančními trhy a jejich integrace</b>	
Antonín Kubiček.....	221
<b>Hodnocení výkonnosti a kredibility tuzemských penzijních fondů</b>	
Jana Kotěšovcová.....	229
<b>Odhad využití pracovního času akademických pracovníků</b>	
Tomáš Kotrba .....	256
<b>Metodika tvorby modelu riadenia strategickej a operatívnej výkonnosti podnikových procesov</b>	
Marcela Kovaľová .....	264
<b>Ekonomické řešení ekologické produkce</b>	
Martina Lasáková.....	275
<b>Typológia zákazníkov v CRM</b>	
Dagmar Lesáková .....	287
<b>Prognóza mzdového rozdelení v ČR v roce 2011</b>	
Luboš Marek, Michal Vrabc .....	295
<b>Riadenie zmluvného vzťahu medzi verejným a súkromným sektorom v procese kontrahovania verejných služieb</b>	
Beáta Mikušová Meričková, Zuzana Vozárová .....	304

<b>Podpora malých a stredných podnikov prostredníctvom podporných inštitúcií v Slovenskej republike</b>	
Marta Mišaniová .....	312
<b>Kríza eurozóny – realita a východiská</b>	
Eva Muchová .....	320
<b>Vplyv médií na spotrebiteľské správanie v krajinách Vyšegrádskej štvorky</b>	
Ľudmila Nagyová – Anna Vaňová – Sabína Mlinkovicsová .....	328
<b>Marketing pre chránené dielne</b>	
Helena Nízka.....	343
<b>Makroekonomické aspekty cyklického vývoja Slovenskej republiky</b>	
Marcel Novák – Pavol Skalák.....	353
<b>Spolupráca súkromného sektora a miestnej samosprávy na príklade mesta Nitra</b>	
Papcunová Viera – Urbaníková Marta.....	363
<b>Modely řešení aktuálních nedostatků vedení v malých a středních firmách v personální oblasti</b>	
Věra Plhoňová.....	371
<b>Hodnocení lokalit vhodných k umístění logistických objektů z hlediska kvalitativních ukazatelů na Znojemsku</b>	
Martin Příbyl, Marek Šabata .....	376
<b>Porovnání základních příjmových proměnných v letech 2005-2008 dle metodiky EU SILC</b>	
Jana Příkrylová .....	381
<b>Zodpovedné správanie sa podnikov v oblasti platby daní</b>	
Katarína Raškovská .....	390
<b>Socio-ekonomické východiská spolupráce regiónov: Ústecký kraj a Republika srbská</b>	
Tomáš Siviček.....	399
<b>Zahraniční obchod zemí V4 – vývoj a tendence</b>	
Luboš Smutka, Ondřej Škubna, Michal Steininger, Michaela Antoušková <sup>1</sup> .....	407
<b>Řízení pohledávek – stav a perspektivy</b>	
Dana Kubíčková, Jiří Souček.....	420
<b>Účetní a daňové aspekty insolvenčního řízení</b>	
Michaela Sternadelová.....	433
<b>Metóda ekonomických normálov ako súčasť modelu efektívnosti</b>	
Mária Stráňavová.....	438
<b>Kulturní prostředí post-socialistických zemí a marketingové řízení 20. let poté</b>	
Jaroslav Světlík.....	450
<b>Marketingmanagement v politice</b>	
Bohumír Štědroň, Jana Halířová.....	458

<b>Kvantitatívne metódy v metodológii Šesť sigma</b>	
Milan Terek.....	464
<b>Využívanie sociálneho kapitálu na úrovni miestnej samosprávy v Slovenskej republike</b>	
Silvia Tešínska.....	476
<b>Pokrízový vývoj hospodárskeho rastu SR</b>	
Karol Trnovský.....	483
<b>Regionální disparity pohledem integrovaného indikátoru INI 8 – Nezaměstnanost</b>	
Pavel Tuleja.....	490
<b>Oikonomikos 2010 – multimediální podpora výuky</b>	
Pavel Tuleja.....	504
<b>Beveridge křivka a její aplikace v zemích Visegrádské čtyřky</b>	
Michal Tvrdoň.....	512
<b>Koncepce mediální výchovy ve vzdělávacím systému</b>	
Jindřich Urban, Ludvík Čichovský.....	525
<b>Specifika marketingu vína</b>	
Tomáš Urbánek.....	543
<b>Nadnárodné spoločnosti a šírenie inovačného rozvoja</b>	
Lucia Uváčiková.....	546
<b>Marketingová komunikácia pri poskytovaní verejných služieb miestnymi samosprávami</b>	
Alica Božíková, Anna Vaňová.....	554
<b>Inovace výuky předmětu Ekonomika České republiky</b>	
Tomáš Verner, Christiana Kliková.....	566
<b>Země původu jako faktor ovlivňující nákupní rozhodnutí spotřebitelů</b>	
Jitka Veselá.....	577
<b>Hodnotenie spoločensky zodpovedného podnikania v bankovom sektore na Slovensku</b>	
Jana Vicianová.....	582
<b>Optimalizace veřejných zakázek v České republice</b>	
Pavel Vinkler.....	591
<b>Redistribuční systém, paralelní hry a výkonnost podniku</b>	
Petr Wawrosz.....	605
<b>Ekonomická analýza – nástroj řízení podniku</b>	
Iva Živělová.....	619

# Efektivnost majetkových daní ve vazbě na velikost správce daně

Effectiveness of property tax in relation to the size of the tax administrator

*Břetislav Andrlík*

## **Anotace**

Příspěvek se zabývá efektivností majetkových daní v daňovém systému České republiky. Zaměřuje se na přímé administrativní náklady zdanění u konkrétních typů finančních úřadů na časové ose roku 2004 až 2008. Obsahuje stručné teoretické vymezení pojmu efektivnost daní. Podrobněji se věnuje definování metody měření přímých administrativních nákladů na úrovni konkrétního územního finančního úřadu. Měření přímých administrativních nákladů je provedeno u daně dědické, daně darovací, daně z převodu nemovitostí a daně z nemovitostí.

## **Summary**

This paper deals with the efficiency of property taxes in the tax system of the Czech Republic. It focuses on administrative costs by concrete types of tax administrator on the time line 2004 to 2008. It contains theoretical aspects of tax efficiency. The next part is focused on the definition of methods for measuring direct administrative costs by the concrete types of tax administrator. The measurement of direct administrative costs is realized for inheritance tax, gift tax, property transfer tax and property tax.

## **Klíčová slova**

administrativní náklady, majetkové daně, daňový systém

## **Keywords**

administrative costs, property tax, system of taxation

## **Úvod**

Daňové příjmy představují nejdůležitější složku příjmů státního rozpočtu či příjmů rozpočtu územně samosprávných jednotek a do budoucna nelze očekávat, že by tato skutečnost měla být jiná. Bez daňových příjmů by nemohl fungovat státní aparát, nebyly by financovány veřejné statky, které slouží všem občanům bez rozdílu jejich podílu na příjmech veřejných rozpočtů (zejména v oblasti sociální, školství, zdravotnictví, atd.). Redistribuce akumulovaných příjmů získaných formou daní tak plní jednu ze základních funkcí daní vymezenou odbornou literaturou.

Naproti tomu výběr daní znamená pro jednotlivé účastníky celého procesu výběru a správy daní reálnou újmu představující pro poplatníky vlastní platbu daní a další náklady vyvolané daňovým systémem, které musí na splnění svých daňových povinností vynaložit. Samotný stát (správce daně) výběrem daní také nezíská čistý příjem, který by odpovídal úhrnu inkasa daní, ale daňové příjmy jsou sníženy o hodnotu nákladů nutných k fungování celého systému výběru a správy daní. Vzniká tak jednoznačný nepoměr mezi inkasovanou částkou daně a částkou, kterou v konečném důsledku veřejný rozpočet může použít k veřejnému zájmu. Cílem je samozřejmě usilovat o co nejmenší rozdíl mezi těmito dvěma rovinnami pohledu na inkasovanou částku daně. Z tohoto pohledu je v podmínkách České republiky velice diskutovanou problematikou efektivnost výběru majetkových daní, kdy existují na politické scéně rozdílné názory na zrušení či radikální úpravy těchto daní. Nízké výnosy spojené s vysokými administrativními náklady jsou nejsilnějšími argumenty hovořícími pro úpravu či zrušení majetkových daní, a proto bylo již několikrát na půdě Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky navrženo zrušení těchto daní. Za zmínku stojí poslanecký návrh

číslo 1142 poslanců Tlustého, Nečase a Bartoše (2005), který navrhuje zrušení všech převodových daní jako nedílné součásti majetkových daní a jako základní argument uvádí, že výše daňového inkasa transferových daní je neúměrně nízká vůči administrativní zátěži, která správu těchto daní provází (neobsahuje ale konkrétní hodnoty těchto nákladů). Ve zdůvodnění zamítavého postoje vlády je například zmíněno, že inkasní propad přibližně 10 mld. Kč není žádoucí a návrh neobsahuje kvantifikaci administrativních nákladů zdanění.

## **Cíl a použité postupy**

Cílem tohoto příspěvku je s využitím metody deskripce a analýzy odborné literatury, vztahující se k nákladům veřejného sektoru na výběr daně, identifikovat hlavní skupiny těchto nákladů a změřit inkasní nákladovost majetkových daní u různých typů velikosti správce daně. Sledovaná časová osa je stanovena od roku 2004 do 2008 a zvoleným typem velikosti finančního úřadu je typ A a D.

Pro realizaci stanoveného cíle je třeba prostudovat řadu odborných publikací a materiálů, které se vztahují k danému tématu. Řešení je založeno především na metodě analýzy jako přístupu, založeném na dekompozici celku na elementární části. Cílem analýzy je identifikace podstatných a nutných vlastností elementárních částí celku, poznání jejich podstaty a zákonitostí. Je to proces, který rozkládá zkoumaný jev nebo proces na menší části za účelem poznání jeho podstaty. Dále je v příspěvku využita deskripce, pomocí které popisujeme vlastnosti určitého jevu či procesu. Ztěžejní metodou využívanou k měření přímých administrativních nákladů u konkrétního typu finančního úřadu je metoda přepočteného pracovníka (podrobně definovaná níže). Následně s využitím metody dedukce a syntézy jsou formulovány závěry.

## **Dosažené výsledky a diskuse**

Fungování každého daňového systému s sebou nese i výdaje (náklady) na běžnou a investiční činnost jednotlivých správců daně. Výdaje správců daně snižují výši daňového inkasa, tedy to, co stát výběrem daní nakonec získává. Tyto výdaje jsou označovány jako náklady daňové správy. Kromě nákladů, které jsou na první pohled zřejmé, vznikají také náklady u poplatníků daně označované jako vyvolané náklady a nadměrné daňové břemeno, které vzniká v souvislosti s narušením podmínek pro efektivní využití zdrojů. Kubátová (2003) uvádí, že daně ve své podstatě představují transfer finančních prostředků od občanů a firem do veřejných rozpočtů. Problémem celého veřejného sektoru je jeho tendence k neefektivnosti. Daňový výnos (příjem) do veřejných rozpočtů významně ovlivňuje efektivita správy a výběru daní, která má zajistit nejen stabilní plynulé příjmy veřejných rozpočtů, včetně postihů daňových dlužníků, ale současně respektování spravedlnosti a korektnosti ve vztahu k poplatníkům a plátcům jednotlivých daní. Vlastní transfer se však neobejde bez dodatečných nákladů, které mají negativní efekt a vyvolávají neefektivnost. Náklady jsou tak neodmyslitelně spojeny se správou daní, bez existence daní by nebyly ani náklady. Není tedy otázkou, jak omezit nákladovost, ale spíše jak ji stlačit na minimální hranici. Cílem moderních daňových systémů je snížit neefektivnost na co možná nejnížší úroveň. Historicky již požadavek efektivnosti daňového systému uvedl Adam Smith (2001) ve svých daňových kánonech či Musgrave a Musgraveová (1994) při formulování svých požadavků na dobrý daňový systém. Daňové teorie rozlišují v souvislosti s daňovými náklady:

- administrativní náklady přímé a nepřímé,
- nadměrné daňové břemeno.



Pro potřeby následné analýzy administrativních nákladů přímých je nezbytné vymezit členění finančních úřadů v České republice dle jejich velikosti, kdy základním kritériem členění je počet zaměstnanců. Finanční úřady se vnitřně dělí v závislosti na počtu zaměstnanců do 5 základních skupin (A až E). Do skupiny A patří finanční úřady s více než 100 zaměstnanci, do skupiny B finanční úřady s 61 až 100 zaměstnanci, do skupiny C úřady s 41 až 60 zaměstnanci, do skupiny D finanční úřady s 26 až 40 zaměstnanci a do skupiny E úřady s 25 a méně zaměstnanci. Struktura činností se liší mezi různě velkými finančními úřady zejména v organizační poloze. Z věcné stránky lze ovšem předpokládat, že náplň činností všech úřadů je v podstatě v daňové oblasti velmi podobná, proto by pro účely měření administrativních nákladů finančních úřadů nemělo hrát zásadní roli to, jak jsou tyto úřady velké a vnitřně strukturované.

Vlastní měření administrativních nákladů přímých, jak uvádějí Pudil a kol. (2004), je v případě daňové správy možno provádět s využitím metody přepočteného pracovníka, která je založena na rozdělení pracovníků územních finančních orgánů dle náplně jejich činnosti a konstrukci přepočtových koeficientů pro identifikaci nákladů souvisejících s výběrem konkrétní majetkové daně. Zdrojová data informací o počtu zaměstnanců jednotlivých činností jsou získána z programu personálního managementu VEMA sloužícího k systematizaci pracovních míst. Systematizovaným pracovním místem se rozumí místo určené pro obsazení zaměstnancem v pracovním poměru podle zákoníku práce. Systemizované místo lze výjimečně obsadit na přechodnou dobu dvěma zaměstnanci (např. dlouhodobá nemoc, předávání agendy, mateřská a rodičovská dovolená, apod.). Charakteristikou systemizovaného místa je soubor náležitostí charakterizující dané systemizované místo, které je označeno kódem. Jedná se o pořadové (evidenční) číslo jednoznačné v rámci organizačního útvaru, které bylo místu přiděleno při jeho vzniku a po celou dobu existence systemizovaného místa se nemění (nemění se ani v případě převodu systemizovaného místa do jiného útvaru nebo v případě změny charakteristiky systemizovaného místa). Kódem organizačního útvaru je číselné označení organizačního útvaru. Po zániku organizačního útvaru nesmí být jeho číslo použito pro jiný organizační útvar. Díky tomuto programu jsou pro zaměstnance jednotlivých oddělení příslušného úřadu odhadovány podíly objemu prací, který je jednotlivými pracovníky věnován agendám. Jak kapitálové, tak běžné nemzdové výdaje nelze přiřadit k jednotlivým daním jiným způsobem než pomocí koeficientů pracovního zatížení pro jednotlivé daně.

Vlastní metodiku výpočtu administrativních nákladů lze vyjádřit s využitím jednoduchých vztahů a rovnic. Definované vztahy jsou uvedeny pro výpočet přímých administrativních nákladů daně dědické, avšak při úpravě indexů jsou aplikovatelné na všechny sledované majetkové daně. Rozdělení zaměstnanců územních finančních orgánů dle jednotlivých daní a činností lze vymezit vztahem:

$$TE_{ce} = DE_{dpfo} + DE_{dppo} + DE_{dph} + DE_{spd} + DE_{sd} + DE_{dn} + DE_{ded} + DE_{dad} + DE_{dph} + DE_{nc} + IE_{dc} + IE_{o}, \quad (1)$$

kde:

- $TE_{ce}$  celkový počet zaměstnanců územních finančních orgánů,
- $DE_{dpfo}$  počet zaměstnanců přímo se podílejících na výběru daně z příjmů fyzických osob,
- $DE_{dppo}$  počet zaměstnanců přímo se podílejících na výběru daně z příjmů právnických osob,
- $DE_{dph}$  počet zaměstnanců přímo se podílejících na výběru daně z přidané hodnoty,
- $DE_{spd}$  počet zaměstnanců přímo se podílejících na výběru spotřebních daní,
- $DE_{sd}$  počet zaměstnanců přímo se podílejících na výběru daně silniční,
- $DE_{dn}$  počet zaměstnanců přímo se podílejících na výběru daně z nemovitostí,

- $DE_{ded}$  počet zaměstnanců přímo se podílejících na výběru daně dědické,  
 $DE_{dad}$  počet zaměstnanců přímo se podílejících na výběru daně darovací,  
 $DE_{dph}$  počet zaměstnanců přímo se podílejících na výběru daně z převodu nemovitostí,  
 $DE_{nc}$  počet zaměstnanců přímo se podílejících na nedaňových činnostech,  
 $IE_{dc}$  počet režijních zaměstnanců daňových činností,  
 $IE_o$  počet režijních zaměstnanců nerozlišených.

K určení počtu zaměstnanců správce daně podílejících se na výběru konkrétní daňové povinnosti je využíváno přepočtových koeficientů. Jako první je definován koeficient  $K1_{ded}$  pro určení počtu režijních zaměstnanců daňových činností podílejících se na správě daně dědické. Výpočet  $K1_{ded}$  je dán poměrem zaměstnanců podílejících se přímo na správě daně dědické oproti zaměstnancům podílejícím se přímo na správě ostatních daní.

$$K1_{ded} = DE_{ded} / (DE_{dpfo} + DE_{dppo} + DE_{dph} + DE_{spd} + DE_{sd} + DE_{dn} + DE_{ded} + DE_{dad} + DE_{dph}). \quad (2)$$

Určení počtu zaměstnanců, kteří se podílejí na správě daně dědické včetně režijních zaměstnanců daňových činností podílejících se na výběru daně dědické ( $PE_{ded}$ ), je určeno vztahem:

$$PE_{ded} = DE_{ded} + K1_{ded} * IE_{dc}. \quad (3)$$

Dalším koeficientem je  $K2_{ded}$ , který je použit k určení počtu režijních zaměstnanců nerozlišených podílejících se na správě daně dědické. Koeficient  $K2_{ded}$  je definován vztahem, který využívá výsledků vypočtených vztahem (3):

$$K2_{ded} = PE_{ded} / (PE_{dpfo} + PE_{dppo} + PE_{dph} + PE_{spd} + PE_{sd} + PE_{dn} + PE_{ded} + PE_{dad} + PE_{dph} + DE_{nc}). \quad (4)$$

Určení celkového počtu zaměstnanců podílejících se na výběru daně dědické ( $TE_{ded}$ ) je dáno vztahem:

$$TE_{ded} = PE_{ded} + K2_{ded} * IE_o. \quad (5)$$

Posledním konstruovaným koeficientem je  $K3_{ded}$ , který vyjadřuje poměr celkového počtu zaměstnanců podílejících se na výběru daně dědické oproti celkovému počtu zaměstnanců územních finančních orgánů a slouží pro přepočet výdajů připadajících na daň dědickou.

$$K3_{ded} = TE_{ded} / TE_{ce}. \quad (6)$$

Celkové výdaje na daň dědickou ( $TC_{ded}$ ) jsou určeny ze vztahu:

$$TC_{ded} = K3_{ded} * CC_{to} + K3_{ded} * TNC_{to}, \quad (7)$$

kde:

- $CC_{to}$  běžné výdaje územních finančních orgánů,  
 $TNC_{to}$  investiční výdaje územních finančních orgánů.

Vlastní výpočet přímých administrativních nákladů daně dědické je dán poměrem celkových výdajů daně dědické oproti inkasu daně dědické ( $TR_{ded}$ ) dle vztahu:

$$AC_{ded} = (TC_{ded} / TR_{ded}) * 100, \quad (8)$$

kde:

$AC_{ded}$  administrativní výdaje územních finančních orgánů jako procento inkasa daně dědické.

Na základě definované metodiky výpočtu přímých administrativních nákladů zdanění a podkladů získaných z programu personálního managementu jsou vypočteny následující výsledky koeficientů pro přepočtení nákladů K3 pro konkrétní majetkové daně v jednotlivých sledovaných letech uvedených v Tab. I.

Tab. I: Koeficienty pro přepočtení nákladů územních finančních orgánů

Položka	Koeficienty K3 v jednotlivých letech				
	2004	2005	2006	2007	2008
$K3_{ded}$	0,022	0,021	0,021	0,021	0,021
$K3_{dad}$	0,038	0,037	0,037	0,037	0,037
$K3_{dpm}$	0,079	0,075	0,075	0,077	0,076
$K3_{dn}$	0,134	0,134	0,134	0,134	0,134

Zdroj: VEMA, vlastní výpočty

Koeficienty činností daňové správy majetkových daní se v jednotlivých letech výrazně nemění. Nejmenší podíl činnosti je věnován dani dědické a darovací, v podstatě na stejné úrovni, v jednotlivých sledovaných časových okamžicích. Největší podíl je naproti tomu věnován dani z nemovitostí. Pro vlastní výpočet hodnot přímých administrativních nákladů majetkových daní je nutné vymezit výši inkasa majetkových daní na definované časové ose 2004 až 2008 a výši investičních a běžných výdajů v jednotlivých letech. Inkaso daně dědické, daně darovací, daně z převodu nemovitostí a daně z nemovitostí je uvedeno pro každou definovanou velikost finančního úřadu zvlášť. Sledovanou velikostí finančních úřadů je velikost A a D, a oba tyto typy finančních úřadů jsou umístěny v Jihomoravském kraji. Prvním analyzovaným typem finančního úřadu je typ A.

Tab. II: Inkaso daní u finančního úřadu velikosti A v Kč

Položka	Inkaso daně v jednotlivých letech				
	2004	2005	2006	2007	2008
daň z nemovitostí	59913000	57622000	64880000	78523000	77719000
daň dědická	513813	364754	330013	419154	433177
daň darovací	4772362	3810458	3869045	3919523	1511975
daň z převodu nemovitostí	47582391	38897775	42803440	49993320	55441229

Zdroj: interní zdroj - ADIS

Tab. III: Výdaje u finančního úřadu velikosti A v Kč

Položka	Výdaje územních finančních orgánů				
	2004	2005	2006	2007	2008
investiční výdaje	0	0	0	0	0
běžné výdaje	4406844	4432466	5229959	5397630	5192288
mzdové výdaje	23285000	24820000	29120000	39940000	36610000
celkem	27691844	29252466	34349959	45337630	41802288

Zdroj: interní zdroj - AVIS

Na základě definované metodiky výpočtu přímých administrativních nákladů zdanění a podkladů uvedených v Tab. I, Tab. II a Tab. III jsou vypočteny hodnoty přímých administrativních nákladů v jednotlivých sledovaných letech u daně dědické, daně darovací, daně z převodu nemovitostí a daně z nemovitostí.

Tab. IV: Administrativní náklady na správu daně u finančního úřadu velikosti A v %

Položka	Přímé administrativní náklady				
	2004	2005	2006	2007	2008
daň z nemovitostí	6,19	6,80	7,09	7,74	7,21
daň dědická	118,57	168,42	218,58	227,15	202,65
daň darovací	22,05	28,4	32,85	42,80	102,30
daň z převodu nemovitostí	4,60	5,64	6,02	6,98	5,73

Zdroj: vlastní výpočty

Ve výše uvedené Tab. IV jsou zobrazeny hodnoty administrativních nákladů majetkových daní vypočtených dle výše definované metodiky měření přímých administrativních nákladů. U daně z nemovitostí a daně z převodu nemovitostí je hodnota administrativních nákladů téměř konstantní, pohybující se do nejvýše 7,74 %. U dalších převodových daní jsou tyto hodnoty kolísavé a zvláště v posledních letech jsou administrativní náklady značně vysoké, a to zejména u daně dědické. Hlavním důvodem je nízká inkasní síla těchto převodových daní daná uplatňováním řady osvobození v rámci základního právního předpisu, a to zákona č. 357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí v platném znění. Dosažené výsledky v řádech vyšších jak 100 % vedou k důvodnému tvrzení, že vlastní inkaso konkrétní majetkové daně nepostačuje ani na úhradu nákladů spojených s jejich výběrem. Obdobných výsledků měření administrativní náročnosti majetkových daní bylo dosaženo i v rámci výzkumů realizovaných na úrovni všech územních finančních orgánů v rámci České republiky např. výzkum autorů Pudil a kol. (2004). Druhým analyzovaným typem finančního úřadu je velikost D (záměrně byla zvolena velikost finančního úřadu na druhé straně pomyslné hierarchie).

Tab. V: Inkaso daní u finančního úřadu velikosti D v Kč

Položka	Inkaso daně v jednotlivých letech				
	2004	2005	2006	2007	2008
daň z nemovitostí	24795690	25023560	22959630	22933160	22968860
daň dědická	177040	178020	129160	140590	191990
daň darovací	1608110	2176930	1566120	1677410	188440
daň z převodu nemovitostí	7728900	8859010	6360840	8465540	8914050

Zdroj: interní zdroj - ADIS

Tab. VI: Výdaje u finančního úřadu velikosti D v Kč

Položka	Výdaje územních finančních orgánů				
	2004	2005	2006	2007	2008
investiční výdaje	0	0	0	0	0
běžné výdaje	1432218	1433271	1543699	1304102	1594917
mzdové výdaje	10365000	11910000	13845000	12530000	14475000
celkem	11797218	13343271	15388699	13834102	16069917

Zdroj: interní zdroj - AVIS

Opět na základě definované metodiky výpočtu přímých administrativních nákladů zdanění a podkladů uvedených v Tab. I, Tab. V a Tab. VI jsou vypočteny hodnoty přímých administrativních nákladů v jednotlivých sledovaných letech u daně dědické, daně darovací, daně z převodu nemovitostí a daně z nemovitostí.

Tab. VII: Administrativní náklady na správu daně u finančního úřadu velikosti D v %

Položka	Přímé administrativní náklady				
	2004	2005	2006	2007	2008
daň z nemovitostí	6,38	7,15	8,98	8,08	9,38
daň dědická	146,60	157,40	250,20	206,64	175,77
daň darovací	27,88	22,68	36,36	30,52	315,53
daň z převodu nemovitostí	12,06	11,30	18,14	12,58	13,70

Zdroj: vlastní výpočty

Pokud bychom měli vymezit klíčové rozdíly mezi měřením realizovaným u finančního úřadu velikosti A a velikosti D, tak pro jednotlivé majetkové daně jsou výsledky následující. U daně z nemovitostí konstatujeme, že administrativní náklady přímé jsou u menšího finančního úřadu vyšší, i když pouze v řádu procentního bodu. U ostatních majetkových daní jsou rozdíly mnohem větší a globálně lze konstatovat, že u menšího finančního úřadu dosahují přímé administrativní náklady mnohem vyšších hodnot. Z tohoto pohledu nelze potvrdit skutečnost definovanou výše, že velikost finančního úřadu nebude mít podstatný vliv na velikost přímých administrativních nákladů. Nicméně tato skutečnost se dala obecně předpokládat, protože menší finanční úřady jsou menší nejen díky menšímu územnímu rozsahu, ale také v důsledku menší inkasní síly dané právě nižším územním rozsahem působnosti, který se projevuje i např. v nižším počtu poplatníků daně či zdaňovaných nemovitostí. Hodnoty administrativních nákladů zejména u daně dědické a daně darovací přesahují hranici 100 % a jejich výběr je pro územní finanční orgány z tohoto pohledu ztrátový. V návaznosti na dosažené výsledky je více než žádoucí uvažovat o změně. Je možné identifikovat dva základní směry vývoje, které povedou ke zlepšení. První možností je u daně dědické a daně darovací odstranit rozsáhlá osvobození, která jsou i v podmínkách členských zemí Evropské unie zcela unikátní, a tím zvýšit inkaso předmětných daní (osvobození I. a II. skupiny příbuzenských vztahů od těchto daní v plné výši). Druhou možností je zrušení těchto daní jako součásti daňového systému České republiky a následovat tak v tomto pohledu Slovensko.

## Závěr

Příspěvek se zabývá problematikou efektivnosti daňového systému České republiky a vymezením tří základních složek způsobujících neefektivnost daňového systému, a to přímé administrativní náklady, nepřímé administrativní náklady a nadměrné daňové břemeno. Podrobněji se věnuje pouze přímým administrativním nákladům.

Vlastní měření autora je provedeno u přímých administrativních nákladů, a to pro daň dědickou, daň darovací, daň z převodu nemovitostí a daň z nemovitostí u jednotlivých typů finančních úřadů v České republice. Použitou metodou stanovení přímých administrativních nákladů uvedených majetkových daní je metoda tzv. přepočteného pracovníka, která je podrobně definována v textu příspěvku. Výsledky dosažené v jednotlivých sledovaných letech jsou u uvedených majetkových daní alarmující. Z vypočtených hodnot jednoznačně vyplývá, že náklady veřejného sektoru na správu sledovaných majetkových daní jsou bezpochyby vysoké a vlastní efekt ukládání daně je pro veřejný sektor v některých případech i ztrátový. Budoucnost a další směřování v oblasti majetkových daní v České republice závisí zejména na vůli jednotlivých politických stran, které by se otázkou nákladnosti výběru majetkových daní měly rozhodně zabývat.

## Literatura

KUBÁTOVÁ, K. *Daňová teorie a politika*. 3. přeprac. vyd. Praha : ASPI, 2003. 264 s. ISBN 80-86395-84-7.

MUSGRAVE, R. A., MUSGRAVEOVÁ, P. B. *Veřejné finance v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1994. 946 s. ISBN 80-85603-76-4.

PUDIL, P., VYBÍHAL, V., VÍTEK, L., PAVEL, J. a kol. *Zdanění a efektivnost*. 1. vyd. Praha : Eurolex Bohemia, 2004. 158 s. ISBN 80-86861-07-4.

SMITH, A. *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů*. 6. vyd. Praha : Liberální institut, 2001. 986 s. ISBN 80-86389-15-4.

TLUSTÝ, V., NEČAS, P., BARTOŠ, W. a kol. *Návrh poslanců V. Tlustého, P. Nečase, W. Bartoše a dalších* [on-line]. 2005 [cit. 2010-03-20]. Dostupné na WWW: <<http://www.psp.cz/sqw/text/orig2.sqw?idd=14829>>.

Zákon č. 357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí, ve znění jednotlivých novelizací.

Interní sestavy AVIS, ADIS, VEMA.

Břetislav Andrlík, Ing., Ph.D., Katedra financí a účetnictví, Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, Loucká 656/21, 669 02 Znojmo, e-mail: [andrlik@svse.cz](mailto:andrlik@svse.cz).

# Analýza fiskální nerovnováhy vybraných zemí

Petra Applová

**Anotace:** Cílem předkládaného článku je posoudit fiskální nerovnováhu vybraných zemí. Analýza vychází z aktuálního vývoje, tj. z ekonomické krize, která postihla světové hospodářství. Stručně je nastíněn vznik finanční krize v USA předcházející celosvětové hospodářské krizi. Jsou uvedeny důsledky finanční krize na zadlužování států v komparaci zadlužení před krizí a po ní. Podrobnější analýza je zaměřena na vybrané evropské státy z hlediska zadluženosti během posledních 12 let. Článek rovněž přináší nástiny možných řešení dluhových problémů vybraných zemí a predikuje pravděpodobný budoucí vývoj.

**Klíčová slova:** fiskální nerovnováha, státní dluh, finanční krize.

## Úvod

Výrazem dlouhodobé fiskální nerovnováhy je veřejný, respektive státní dluh. Při definování uvedených pojmů lze nalézt mnohé odlišnosti. Někteří ekonomové uvádějí, že veřejný dluh se běžně označuje jako dluh státní, neboli státní zadlužení. Je to z toho důvodu, že vlády se mění, ale stát a státní dluh zůstává. V konečném důsledku však dluhové břemeno nenese stát nýbrž veřejnost. Proto je nejspřávnějším pojmem podle nich právě dluh veřejný. Peková veřejný dluh definuje jako *souhrn závazků státu, jednotlivých článků územní samosprávy, mimorozpočtových fondů, veřejnoprávních institucí zřízovaných státem a územní samosprávou, veřejných podniků* [11]. Budeme-li ovšem podrobněji analyzovat strukturu tohoto veřejného dluhu, zjistíme, že je zhruba z 90 % tvořen pohledávkami jednotlivých ekonomických subjektů vůči institucím centrální vlády<sup>1</sup>. Tyto pohledávky jsou označovány ekonomy za státní dluh. V tomto článku budeme vycházet právě z této podrobnější analýzy státního dluhu.

V historii bylo zadlužení států většinou spojováno pouze s válkami. V posledních letech je tomu ale jinak, neboť právě za rostoucím zadlužením států stojí nejen neuvážená fiskální rozhodnutí, špatné sociální, důchodové či zdravotní systémy, ale i finanční krize, které fiskální nerovnováhu prohlubují stále častěji a výrazněji. Z uvedeného důvodu se proto v analýze fiskální nerovnováhy zaměříme i na vliv zatím poslední známé finanční krize, která naplno propukla v polovině roku 2007. Tato krize vyvolala značné hospodářské otřesy nejen ve Spojených státech Amerických, ale i v dalších státech světa, čímž došlo k odkrytí velkých nedostatků v globálním finančním systému. Finanční krize současně ovlivnila vývoj řady světových ekonomik, jak jejich průmyslu, tak ale i veřejných financí, neboť se podílela na razantním prohlubování deficitů státních rozpočtů. Tato skutečnost byla zapříčiněna pumpováním značných finančních prostředků do jednotlivých národních ekonomik, ve snaze zmírnit důsledky finanční krize a zároveň podpořit dotčené ekonomiky.

## 1 Finanční krize a její vliv na vybrané státy

Bordo charakterizuje finanční krize jako *případy nestability finančních trhů, které jsou poznamenány výraznými problémy nelikvidity a insolvence účastníků finančních trhů či intervencí k potlačení těchto důsledků* [2]. Oproti tomu Dvořák uvádí, že pojem *finanční krize*

---

<sup>1</sup> *Instituce centrální vlády* – jedná se o vládní jednotky a netržní neziskové organizace, které mají přímou vazbu na státní rozpočet. V případě České republiky se jedná o jednotlivé organizační složky státu, které se vyznačují celostátní působností a které mají zároveň vyčleněnou samostatnou kapitolu v rámci státního rozpočtu, dále se jedná o Národní fond a centrálně řízené příspěvkové organizace, tj. organizace, které hospodaří s peněžními prostředky získanými z hlavní činnosti, vlastních fondů, peněžních darů a s prostředky plynoucími ze státního rozpočtu, které slouží k financování organizace z více než 50 %.

[13]

v sobě zahrnuje specifické případy poruch finančních systémů, tj. krizi měnovou, krizi bankovní, krizi dluhovou či úvěrovou a krizi systematickou, která v sobě zahrnuje projevy všech nebo většiny uvedených typů krize, a to s různou vzájemnou kauzalitou [5].

Současná finanční krize není jedinou, se kterou se musel svět ve své historii již potýkat, avšak je bezesporu mnohem silnější než její předchůdkyně, dokonce dle posledních analýz je tou nejzávažnější od konce třicátých let minulého století. Krize se prvotně projevila na hypotečním trhu, a proto bývá nesprávně označována jako krize hypoteční. Podle postupu vývoje krize se ale jedná o tzv. *globální systematickou finanční krizi, jejíž základní příčinou je dluhový problém* [5]. Za dluhový problém je označována *situace, kdy dochází k zvyšování podílu nezdravých dluhů a k přesunům dluhového břemene na věřitele v takovém rozsahu, že to ohrožuje likviditu a postupně i solventnost bankovního sektoru a snižuje kredibilitu finančního systému státu* [4].

Následující tabulka zachycuje nejdůležitější události související s finanční krizí.

Tab. 1 Milníky finanční krize

Rok	Událost	Krátký popis
listopad 2006	Klesající ceny cenných papírů odvozených od hypoték	Klesající hodnota portfolia aktiv investorů
2007	Vykázané ztráty z cenných papírů odvozených od hypoték	Odpisy finančních instrumentů
březen 2008	Převzetí Bear Stearns společností JP Morgan	První investiční banka v problémech
září 2008	Bankrot Lehman Brother's Převzetí Merrill Lynch společností Bank of America Morgan Stanley a Goldman Sachs podávají žádost, aby se staly regulovanými bankami	Konec éry investičního bankovníctví Makléři a obchodníci se stali bankami
	Znárodnění Freddie Mac a Fannie Mae, AIG, Fortis, Citi, Hypo, Glitnir, Bradford & Bingley, Dexia, Irish Banks	První vlna znárodnění
	Irsko nastavuje záruky za bankovní vklady	První státní záruky za bankovní vklady v plné výši
říjen 2008	Britská vláda provedla silnou intervenci	Veřejné záchrany finančních trhů
	Americký kongres přijímá zákon o záchranné hospodářské stabilizaci	
	Neomezené záruky bankovních vkladů	Německo, Irsko, Rakousko, Slovensko
	Centrální banky snížily úrokové sazby	FED, ECB, Anglická banka atd.
	Finanční problémy Běloruska, Islandu, Maďarska, Ukrajiny atd.	Pomoc mezinárodních organizací, např. od MMF atd.

Zdroj: [3]

Vlivem finanční krize bylo vynaloženo enormní množství státních intervencí na záchranu finančních systémů, objemově největších v celé historii, což se zásadně podepsalo na růstu státního zadlužení většiny vyspělých světových ekonomik. Zatím nelze bezpochyby určit, do jaké míry měly tyto státní intervence vliv na zpomalení poklesu daných ekonomik způsobené



krizí, ale příklad české ekonomiky jasně dokazuje, že méně výrazný pokles národní ekonomiky nebyl způsoben rozsáhlými státními stimulacemi, neboť právě Česká republika byla státem, který na fiskální stimulační nevytlačil žádné finanční prostředky [13]. Dokonce je zajímavé porovnat bankovní sektory jednotlivých států, které již v minulosti byly nějakou finanční krizí postiženy, neboť u nich byla vlivem opatrnosti a nabytých zkušeností viditelná větší stabilita. Takovým příkladem může být i Česká republika, kdy Česká národní banka díky měnové krizi z roku 1997 používala značně konzervativní politiku, která se týkala například úvěrů v cizích měnách [7].

### 1.1 Analýza vlivu finanční krize na fiskální nerovnováhu

Pro názornější představu o tom, zda dnešní finanční krize stála opravdu za razantním prohloubením státních dluhů vybraných států Evropy, se nyní zaměříme na komparaci vývoje státního zadlužení jednotlivých ekonomik před a po krizi. Jedná se tedy o porovnání dat za rok 2007 s posledními dostupnými daty, tedy s rokem 2009. V tabulce 2 jsou uvedeny hodnoty státních dluhů evropských států jak pomocí absolutního ukazatele, tj. v milionech amerických dolarů (USD), a zároveň i pomocí ukazatele poměrového, tj. ve vztahu k národnímu HDP v procentech. Význam komparace pomocí poměrového ukazatele spočívá v zohlednění velikosti daných ekonomik, protože každá z nich snese jinou úroveň zadlužení vzhledem ke své velikosti. Proto je nutné zvolit i komparaci pomocí relativního ukazatele velikosti státního dluhu vzhledem k HDP dané země. Dalším argumentem pro toto srovnání je vliv vývoje cenové hladiny, který sice zvyšuje nominální hodnotu dluhu, ale vzhledem k vývoji HDP se může jednat o relativní pokles či růst.

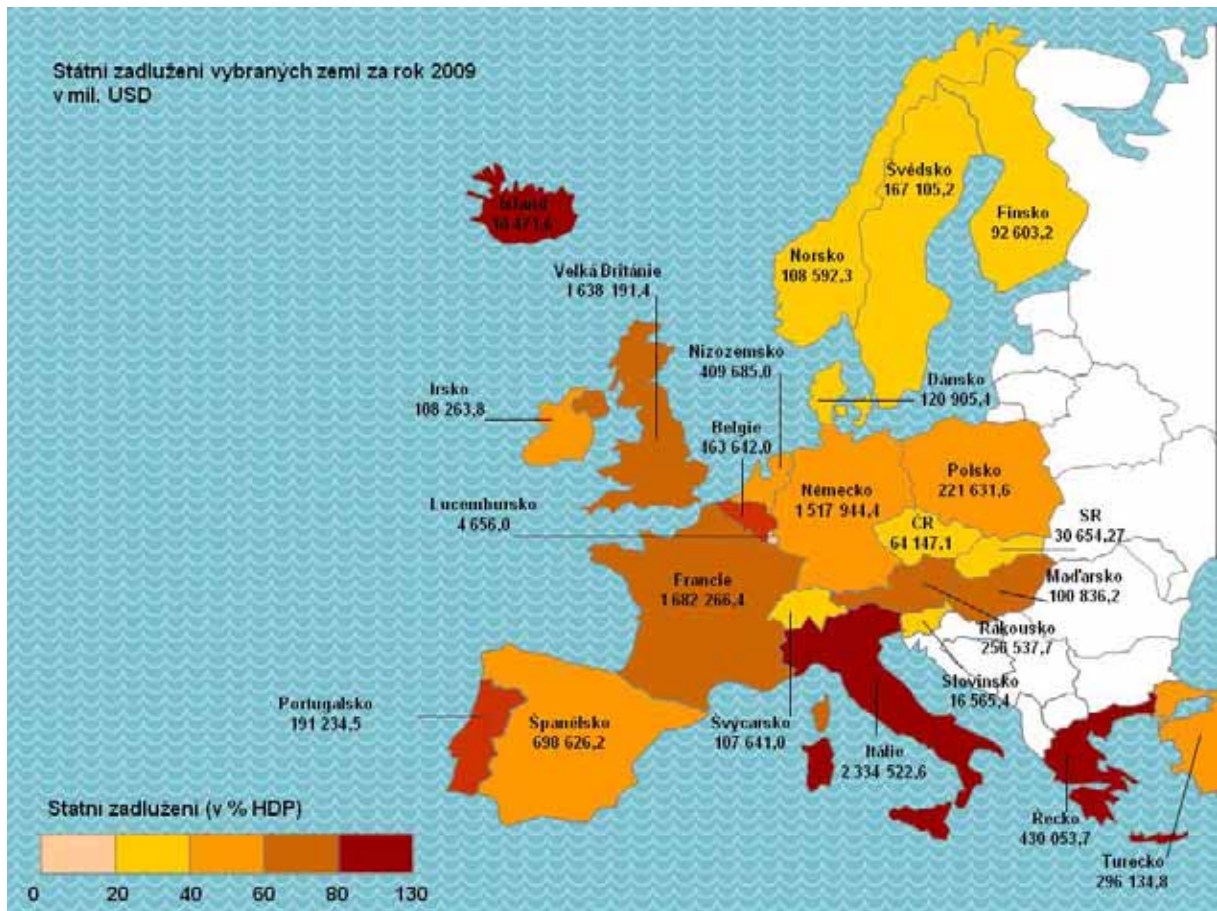
Tab. 2 Vývoj státních dluhů v evropských zemích OECD v letech 2007 a 2009 (mil. USD a % HDP)

	2007		2009		Změna 2009 - 2007	
	mil. USD	% HDP	mil. USD	% HDP	mil. USD	% HDP
<b>Belgie</b>	420 742,4	85,3	463 642,0	95,3	42 899,6	10,0
<b>Česká republika</b>	49 361,0	25,3	64 147,1	32,5	14 786,1	7,2
<b>Dánsko</b>	92 739,9	27,8	120 905,4	37,8	28 165,5	10,0
<b>Finsko</b>	82 537,7	31,2	92 603,2	37,6	10 065,5	6,4
<b>Francie</b>	1 454 122,7	52,1	1 682 266,4	60,8	228 143,7	8,7
<b>Irsko</b>	55 292,1	19,7	108 263,8	46,0	52 971,7	26,3
<b>Island</b>	4 916,0	23,4	10 471,6	87,2	5 555,6	63,8
<b>Itálie</b>	2 167 465,6	95,3	2 334 522,6	106,6	167 057,0	11,3
<b>Lucembursko</b>	783,2	1,4	4 656,0	8,6	3 872,8	7,2
<b>Maďarsko</b>	90 286,8	61,3	100 836,2	72,7	10 549,4	11,4
<b>Německo</b>	1 409 330,1	39,4	1 517 944,4	43,8	108 614,3	4,4
<b>Nizozemsko</b>	316 074,6	37,8	409 685,0	49,9	93 610,4	12,1
<b>Norsko</b>	49 047,7	11,7	108 592,3	26,1	59 544,6	14,4
<b>Polsko</b>	205 968,8	42,6	221 631,6	47,1	15 662,8	4,5
<b>Portugalsko</b>	166 059,0	69,2	191 234,5	81,1	25 175,5	11,9
<b>Rakousko</b>	231 562,5	58,1	256 537,7	64,3	24 975,2	6,2
<b>Řecko</b>	352 800,5	105,0	430 053,7	125,7	77 253,2	20,7
<b>Slovenská republika</b>	25 115,3	28,1	30 654,3	33,6	5 539,0	5,5
<b>Slovinsko</b>	11 050,1	23,2	16 565,4	34,1	5 515,3	10,9
<b>Španělsko</b>	465 572,2	30,1	698 626,2	46,1	233 054,0	16,0
<b>Švédsko</b>	182 113,4	36,4	167 105,2	37,8	- 15 008,2	1,4
<b>Švýcarsko</b>	107 488,2	23,2	107 641,0	20,7	152,8	-2,5
<b>Velká Británie</b>	1 230 768,2	42,6	1 638 191,4	75,6	407 423,2	33,0
<b>Turecko</b>	284 832,2	39,6	296 134,8	46,3	11 302,6	6,7

Zdroj: [10]

Na základě uvedených dat, která se týkají fiskální nerovnováhy vybraných evropských států v letech 2007 a 2009, lze potvrdit tvrzení, že ekonomiky zaznamenaly v uvedeném horizontu nárůst státního dluhu v absolutním vyjádření ale i ve vztahu k národnímu HDP. Největší nárůst státního dluhu měla Velká Británie, a to v hodnotě více než 400 miliard USD, dále Španělsko společně s Francií v hodnotě převyšující 200 miliard USD. Jediná ekonomika, která ve sledovaném období svůj státní dluh snížila, bylo Švédsko. Ač v absolutním vyjádření klesl její státní dluh o přibližně 15 miliard USD, ukazatel poměrový, tj. vývoj dluhu vzhledem k HDP, nepatrně vzrostl. Z analyzovaných států nárůst tohoto fiskálního ukazatele zaznamenaly všechny státy s výjimkou Švýcarska, u kterého hodnota v roce 2009 poklesla o 2,5 % vzhledem k předkrizovému roku 2007. Dramaticky vzrostl poměr státního dluhu k HDP především u islandské ekonomiky, a to o téměř 64 %, u ostatních ekonomik je nárůst poměrového ukazatele v intervalu do 33 %.

Analýza vlivu krize na nerovnováhu veřejných financí pouze prostřednictvím nárůstu státních dluhů není samozřejmě dostačující, nicméně se jeví jako vhodná elementární metoda s ohledem na dostupnost dat. Na druhou stranu tak výrazné změny zadlužení nemohou být způsobeny pouze nevhodně nastavenými systémy veřejných financí v daných zemích. Shrňme-li tyto úvahy, musíme potom konstatovat, že nárůst státního dluhu mezi lety 2007 a 2009 je z velké většiny způsoben vlivem krize. Vysoké hodnoty dlouhodobého zadlužení jsou pak výsledkem nevhodně nastavených veřejných financí. Pro lepší přehlednost výše uvedených dat týkajících se fiskální nerovnováhy evropských států OECD byly uvedené hodnoty za rok 2009 zachyceny v následujícím obrázku.



Obr. 1 Vývoj státních dluhů v evropských zemích OECD (v mil. USD a v % HDP)

Zdroj: [10], zpracování vlastní.

Dle tabulky i grafického znázornění je jasně patrné, že téměř všechny státy Evropy, se potýkají s výrazným zadlužením, což dokládá aktuálnost a závažnost předkládané problematiky fiskální nerovnováhy.

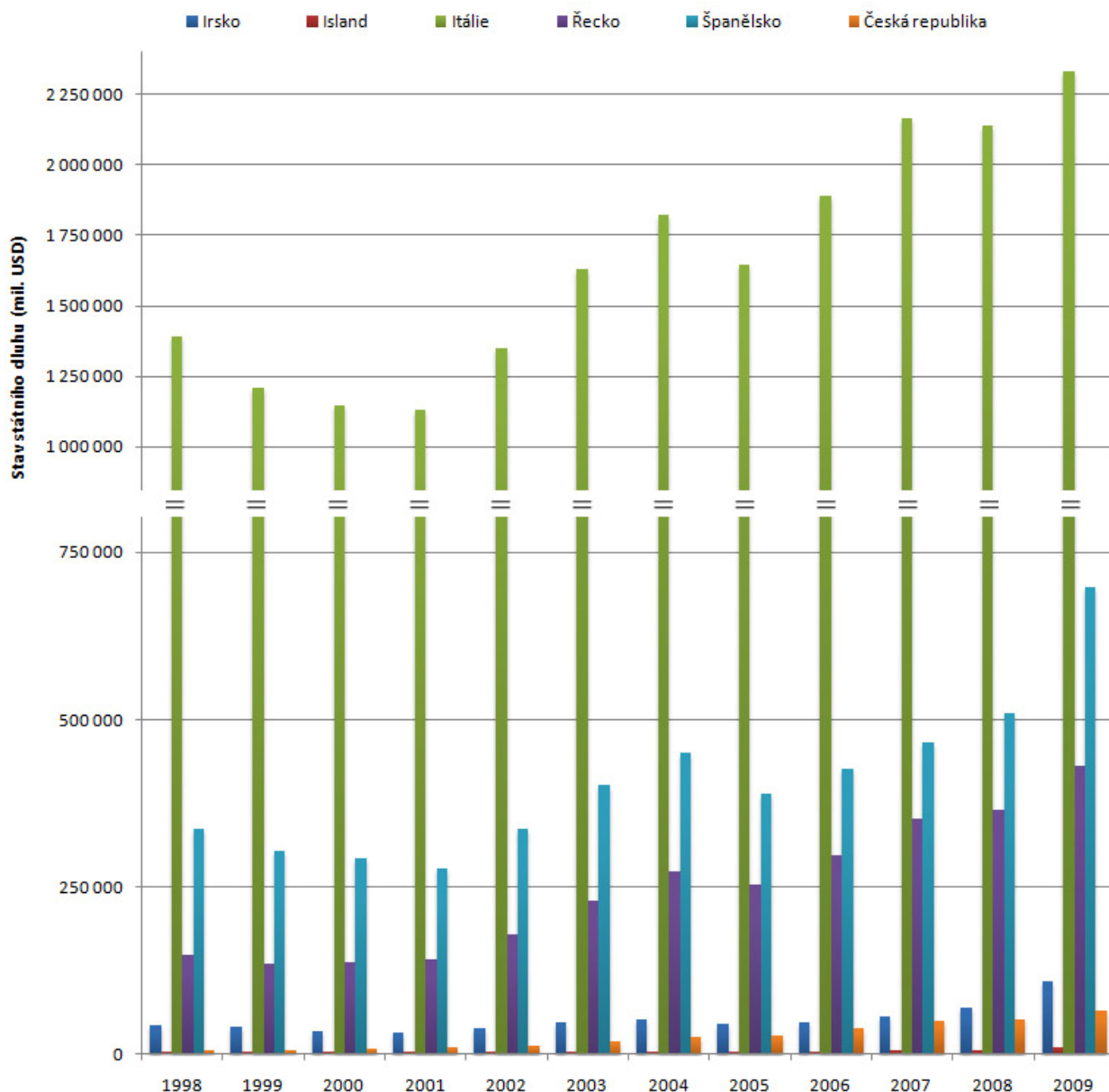
V hlubší analýze fiskální nerovnováhy se zaměříme na státy, o kterých se v posledních měsících diskutuje nejvíce, tj. na ty, které i díky krizi patří mezi nejzadluženější státy Evropy. Vliv finanční krize se pokusíme zhodnotit na základě objemu a rychlosti růstu státních dluhů vybraných ekonomik. Pro komparaci byly dle výše zmíněných atributů vybrány následující země: Irsko, Island, Itálie, Řecko a Španělsko. Vývoj státních dluhů uvedených států porovnáme zároveň i se státním dluhem České republiky, neboť ani veřejné finance našeho státu nejsou bohužel považovány za stabilní a udržitelné. Vývoje státních dluhů jednotlivých zvolených ekonomik v horizontu posledních dvanácti let zachycuje tabulka 3.

Tab. 3 Srovnání vývoje státních dluhů vybraných zemí (v mil. USD)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Irsko</b>	43 935,9	40 032,3	33 973,5	31 890,7	38 129,7	47 502,7
<b>Island</b>	3 456,1	3 078,5	2 730,9	2 941,9	3 572,6	3 949,8
<b>Itálie</b>	1 389 920,0	1 207 634,7	1 147 905,7	1 129 688,2	1 351 755,4	1 631 955,1
<b>Řecko</b>	148 126,0	135 557,2	138 344,4	141 543,8	179 350,8	230 361,1
<b>Španělsko</b>	337 108,3	304 512,3	292 479,4	277 591,9	336 033,9	402 230,1
<b>Česká republika</b>	6 520,7	6 346,9	7 651,5	9 516,0	13 134,7	19 224,3
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Irsko</b>	51 552,8	45 043,3	47 302,7	55 292,1	70 138,9	108 263,8
<b>Island</b>	4 288,3	3 159,1	4 045,4	4 916,0	5 433,4	10 471,6
<b>Itálie</b>	1 823 975,9	1 644 998,5	1 892 102,3	2 167 465,6	2 138 267,7	2 334 522,6
<b>Řecko</b>	274 114,5	254 126,3	297 929,1	352 800,5	364 724,2	430 053,7
<b>Španělsko</b>	449 847,1	389 814,2	427 323,0	465 572,2	510 169,4	698 626,2
<b>Česká republika</b>	26 510,4	28 110,1	38 441,0	49 361,0	51 680,1	64 147,1

Zdroj: [10]

Pro úplnost a přehlednost je výše uvedená tabulka doplněna grafickým znázorněním.



Obr. 2 Srovnání vývoje státních dluhů vybraných států v letech 1998 – 2009 (v mil. USD)

Zdroj: [10], zpracování vlastní.

Na základě uvedených dat lze říci, že zadluženost České republiky vzhledem k ostatním zvoleným státům je celkem nízká, nižší hodnoty vykazuje pouze Island. Nejvyšší státní dluh dle dat z OECD naopak v celém sledovaném horizontu má Itálie, jejíž dluh byl v loňském roce skoro třicet sedmkrát vyšší než ve stejném období v České republice, přesněji v hodnotě téměř 2,3 bilionu USD. Také Řecko, o kterém se v dnešních dnech mluví jako o státu ohrožující existenci celé eurozóny, nemělo společně se Španělskem tento fiskální ukazatel ve vybraném období pod hranici 400 miliard USD, což Řecko dělá třetím nejvíce zadluženým státem po Itálii a Španělsku z vybraných ekonomik. V posledních měsících se v Evropské unii v souvislosti s ohrožením eurozóny mluvilo o různých řešeních této tíživé situace, například i o možném vystoupení Řecka právě z jednotné měnové unie. Ovšem prezident Evropské centrální banky Jean-Claude Trichet na začátku září 2010 označil tento krok nejhorším možným řešením, neboť vlády států eurozóny by se měly starat o svou národní schopnost konkurovat si. Obdobný názor zastává i evropský komisař pro hospodářskou soutěž Joaquín

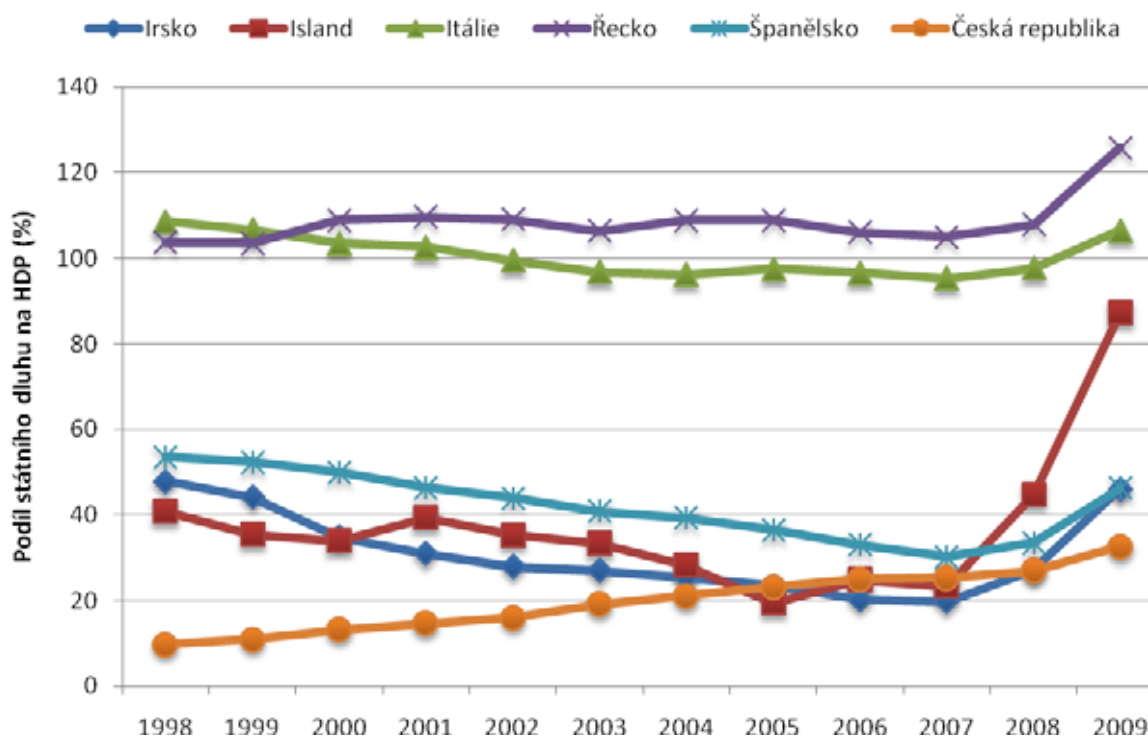
Almunia, který oceňuje přísná úsporná opatření přijatá Řeckem v letošním roce. Je současně zajímavé porovnat vývoj křivek státních dluhů právě Španělska a Řecka, neboť je zde patrný obdobný cyklický vývoj státního zadlužení.

Hodnoty státních dluhů v poměru k HDP analyzovaných ekonomik v období od roku 1998 do současnosti udává následující tabulka, která je pro snadnější interpretaci doplněna také grafickým znázorněním uvedených hodnot.

*Tab. 4 Srovnání vývoje státních dluhů vybraných zemí ve vztahu k HDP (v %)*

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Irsko</b>	47,8	44,1	34,8	30,9	27,9	27,0
<b>Island</b>	40,7	35,3	33,8	39,2	35,3	33,3
<b>Itálie</b>	108,7	106,7	103,6	102,7	99,5	96,8
<b>Řecko</b>	103,8	103,6	109,0	109,7	109,2	106,4
<b>Španělsko</b>	53,6	52,3	49,9	46,3	43,9	40,7
<b>Česká republika</b>	9,8	11,0	13,2	14,7	16,1	19,1
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Irsko</b>	25,4	23,6	20,3	19,7	27,1	46,0
<b>Island</b>	28,2	19,4	24,8	23,4	44,7	87,2
<b>Itálie</b>	96,2	97,6	96,7	95,3	97,7	106,6
<b>Řecko</b>	109,0	109,0	106,1	105,0	107,9	125,7
<b>Španělsko</b>	39,2	36,4	33,0	30,1	33,5	46,1
<b>Česká republika</b>	21,1	23,2	25,0	25,3	27,0	32,5

Zdroj: [10]



Obr. 3 Srovnání vývoje státních dluhů vybraných států v letech 1998 – 2009 ve vztahu k HDP (v %)

Zdroj: [10], zpracování vlastní.

Dle údajů OECD zjišťujeme, že ve zvoleném horizontu mělo nejvyšší dluhový poměr Řecko společně s Itálií a současně, že tento fiskální ukazatel v loňském roce zaznamenal celkem značný dynamický nárůst u všech analyzovaných ekonomik, což nevypovídá o jejich zdravých veřejných financích.

Uvedený fiskální ukazatel nejrazantněji vzrostl na Islandu. Island byl pro ostatní státy po řadu let příkladem prosperující ekonomiky, ovšem v důsledku finanční krize byl nucen zachránit bankovní systém investující do rizikových zahraničních aktiv, což vedlo k výraznému prohloubení státního dluhu částečně již v roce 2008, zvláště však v roce následujícím, a tudíž i k růstu poměrového ukazatele. Právě na příkladu Islandu je patrné, že výše dluhového poměru není sama o sobě klíčová. Přestože Island nemohl dostát svým závazkům, a proto byl v roce 2009 nucen vyhlásit státní bankrot, vývoj výše státního dluhu k HDP tuto skutečnost ani v nejmenším nenasvědčoval v celém sledovaném horizontu. Dle posledních údajů byla hodnota dluhového poměru v loňském roce ovlivněna i růstem HDP v posledních měsících uvedeného roku. Bohužel dle dostupných dat za první čtvrtletí letošního roku lze předpokládat, že v tomto růstu nebude ekonomika pokračovat, díky čemuž je možné očekávat další nárůst poměrového ukazatele již v letošním roce [11].

Česká republika, přestože nemá naprosto zdravé veřejné finance a i dluhový poměr v uvedeném období sleduje rostoucí tempo, má nejnižší hodnotu tohoto poměrového ukazatele ze všech analyzovaných států. Přesto je rostoucí státní dluh předmětem tvrdé kritiky nejen českých ekonomů, ale stal se již několikrát předmětem názorové rozepře v Evropské unii. O vážné situaci našich veřejných financí nasvědčuje i situace na začátku října roku 2009, kdy Českou republiku začala vyšetřovat Evropská komise kvůli možnému nesplnění jednoho z Maastrichtských konvergenčních kritérií, tj. rozpočtovému schodku, který měl překročit stanovenou hranici 3 %. Je nutné současně uvést, že Česká republika nebyla jediným

členským státem Evropské unie, který varování od Evropské komise obdržel – vedle České republiky nesplňovalo fiskální konvergenční kritérium dalších osm států Evropské unie, tj. Slovensko, Itálie, Německo, Rakousko, Belgie, Nizozemsko, Portugalsko a Slovinsko. Tříprocentní limit rozpočtové schodku byl přijat s tím, že ho Evropská komise dovolí překračovat pouze za výjimečných situací, čehož členské státy využívají a snaží se tak pomocí svých veřejných výdajů dostat národní ekonomiky z následků globální krize. Přestože je stále větší důraz kladen na dlouhodobou udržitelnost těchto kritérií, současný vývoj dokazuje, že nebyla bohužel stanovena vhodným způsobem. Jejich smyslem sice bylo zajistit, aby se členem jednotné měnové unie staly pouze země stabilní, které by neohrožovaly celistvost a stabilitu celé eurozóny, ovšem poslední vývoj Řecka jasně naznačuje, že dodržovat konvergenční kritéria lze i pomocí statistických a účetních podvodů. Z tohoto důvodu by bylo do budoucna vhodné upravit konvergenční kritéria tak, aby země stávající se členy jednotné měnové unie byly na úrovni, která je bližší průměru celé eurozóny. Kromě toho by bylo také vhodné, aby tyto státy za sebou měly i nejdůležitější reformy a strukturální změny a splnění požadovaných ukazatelů bylo důsledkem dlouhodobé snahy vlád.

O tom, že se finanční krize opravdu zásadně podepsala na ekonomickém vývoji evropských států, dokládá i postoj Evropské unie k dané problematice. V reakci na finanční krizi přijala Evropská unie po měsících vyjednávání dohodu o podobě nového finančního dohledu v rámci Evropské unie, který by měl zabránit vzniku budoucím ekonomickým krizím. Čtyři nové orgány, tj. Evropská rada pro systémová rizika (ESRB) a tři Evropské kontrolní orgány (ESA), by měly být ustanoveny v lednu následujícího roku. Úkolem Evropské rady pro systémová rizika bude rozvíjení souboru standardních ukazatelů umožňujících jednotné hodnocení rizik, která jsou specifická pro přeshraniční finanční instituce, tj. jedná se o sledování makroekonomické stability finančního sektoru, který bude upozorňovat na systémová rizika. Evropské kontrolní orgány jsou nadnárodní regulační orgány sledující finanční sektor na mikroúrovni. Jeden z nich by měl dohlížet na bankovní sektor, druhý na pojišťovny a penzijní fondy. Oproti tomu třetí Evropský kontrolní orgán by měl mít dohled nad trhem s cennými papíry [6].

## 2 Možné návrhy na řešení dluhového problému

Položíme-li si zásadní otázku, jak lze výši státního dluhu významně snížit, dospějeme k několika možným řešením, která jsou ovšem obtížná, a to z důvodů ať už politických či ekonomických. Přesto lze převážně v posledních měsících v rámci navrhovaných opatření jednotlivých národních vlád spatřovat radikální kroky, které mají právě za cíl snížit rychlost zadlužování států.

Dle našeho názoru je zásadním řešením vedoucím ke snížení státního zadlužení razantní seškrtání výdajů států, ať už výdajů sociálního charakteru nebo omezení výdajů zbytných jako jsou statistické údaje, které lze získat i pomocí jiných prostředků. V případě České republiky by byla významná i důkladnější kontrola při zadávání veřejných zakázek tak, aby zvítězila finančně a kvalitně nejvhodnější nabídka, a zároveň by měly být kladeny vyšší požadavky na transparentnost veřejných zakázek. Tato transparentnost by měla například spočívat ve zveřejňování všech informací o výběrovém řízení na veřejně dostupných místech. Kromě toho by dále bylo možné snížit výdaje omezením dotací poskytovaných státem ke stavebnímu spoření či snížením výdajů na státní zaměstnance, tj. politiky, soudce, státní úředníky nebo bezpečnostní složky států. Nelze ovšem předpokládat, že by tento návrh úspěšně a v nezměněné podobě prošel schvalovacím procesem. Významnou součástí výdajů států jsou



i náklady na jeho provoz, které by bylo možné zredukovat pomocí razantního snížení počtu státních úředníků a z toho vyplývající zeštíhlení ministerstev.

Dalším možným řešením je zvýšení daní vedoucí ke zvýšení příjmů státních rozpočtů. Tento krok je však značně komplikovaný, protože v některých zemích by zvýšení daní mohlo vést vlivem snížení podnikatelské aktivity i k poklesu daňových výnosů. Příjmy státních rozpočtů by bylo možné jednorázově zvýšit prodeje zbytného vládního majetku a pomocí takto získaných finančních prostředků umožnit alespoň části státních dluhů, čímž by pro státy poklesly úroky v následujících letech.

Také inflace patří mezi přijatelná řešení dluhového problému, neboť může sloužit k rozpuštění hodnoty dluhů. Je ovšem nutné poznamenat, že tento způsob s sebou nese i určité problémy, které lze shledávat ve skutečnosti, že inflace snižuje nejen hodnotu dluhů, ale i spořicí účty či dluhopisy.

Podstata eliminace fiskální nerovnováhy, tj. dluhového problému, tkví především v důrazu na dodržování vyrovnaného rozpočtu či v lepším možném případě na rozpočtu přebytkovém. Nesmíme ovšem zapomínat, že vedle zvýšení příjmů jdoucích do státních rozpočtů by měly státy usilovat i o snížení výdajů, například mandatorních ve formě nadstandardních sociálních dávek. Jednotlivé státy by se dále měly pokusit stanovit vhodné podmínky pro podnikatelské prostředí, neboť jsou to právě jednotlivé podnikatelské subjekty, které přinášejí státům značné a tudíž klíčové příjmy do státních rozpočtů jednotlivých ekonomik. Stanovení těchto vhodných podmínek lze shledávat například ve zjednodušení v přístupu k podnikání, v optimálním zdanění a v právní vymahatelnosti, což by pozitivně motivovalo jednotlivé podnikatelské subjekty, dále ve snížení administrativní náročnosti nebo i ve spolupráci soukromého a veřejného sektoru.

## 2.1 Pravděpodobný budoucí vývoj

V rámci odborné diskuse se objevují otázky týkající se dalšího možného vývoje současné krize. Dle některých by se další vývoj ekonomiky mohl podobat písmenům „I“, „L“, „U“, „V“, „W“ nebo obrácené odmocnině. „I“ označuje katastrofickou situaci, kdy by docházelo k dalšímu propadu ekonomiky. Dluhy by měly za následek zbankrotování nejen Spojených států Amerických, ale i zemí eurozóny. Písmeno „L“ označuje významný propad následovaný dlouhodobou stagnací. „U“ a „V“ – v obou případech jde o recesi. V prvním o delší, v druhém o kratší. Písmeno „W“ zobrazuje *nejpravděpodobnější obrázek o ekonomice. Tedy sešup dolů – recese – oživení – zpátky do recese – a zpět vzhůru. Finančník George Soros uvedl, že on přemýšlí o vývoji ve stylu obrácené odmocniny. Tedy sešup dolů – oživení, ale jen zhruba o půlku toho, na co jsme byli zvyklí – a pak dlouhá stagnace, blahořečení* [9].

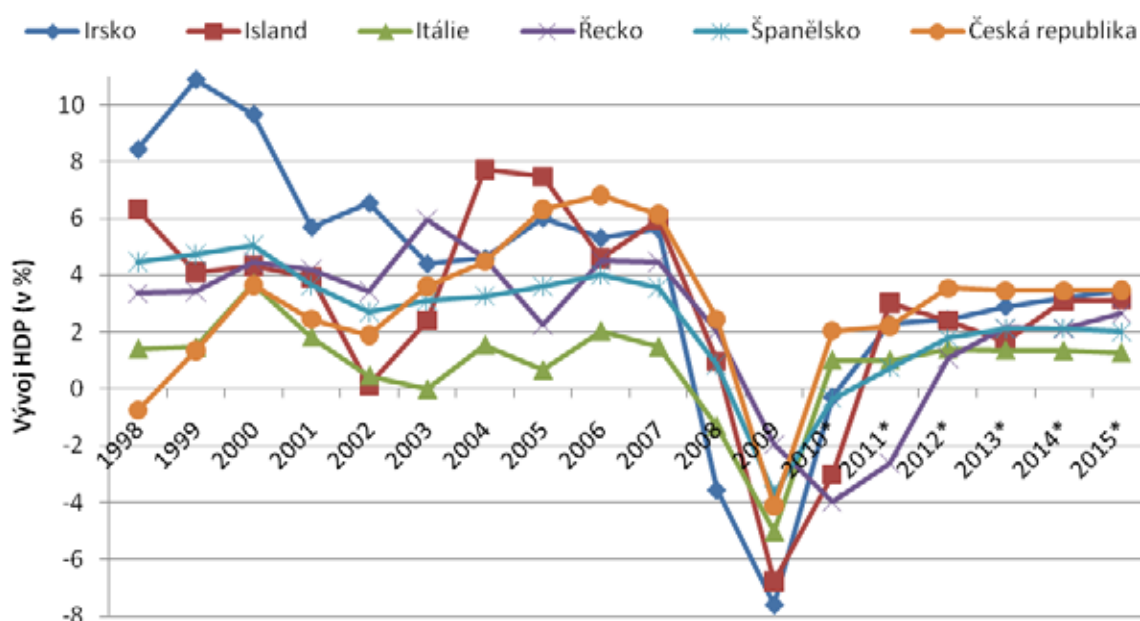
V tabulce 5 je uveden vývoj HDP analyzovaných evropských ekonomik dle Mezinárodního měnového fondu v letech 1998 až 2009 i s následnou predikcí do roku 2015. Tabulka je doplněna pro větší přehlednost grafickým znázorněním uvedených hodnot HDP jednotlivých států.

Tab. 5 Vývoj HDP ve vybraných zemí (v %) s predikcí na následující roky

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Irsko</b>	8,4	10,9	9,7	5,7	6,5	4,4	4,6	6,0	5,3
<b>Island</b>	6,3	4,1	4,3	3,9	0,4	2,4	7,7	7,5	4,6
<b>Itálie</b>	1,4	1,5	3,7	1,8	0,5	0,0	1,5	0,7	2,0
<b>Řecko</b>	3,4	3,4	4,5	4,2	3,4	5,9	4,6	2,2	4,5
<b>Španělsko</b>	4,5	4,7	5,1	3,6	2,7	3,1	3,3	3,6	4,0
<b>Česká republika</b>	-0,8	1,3	3,6	2,4	1,9	3,6	4,5	6,3	6,8
	2007	2008	2009	2010*	2011*	2012*	2013*	2014*	2015*
<b>Irsko</b>	5,6	-3,5	-7,6	-0,3	2,3	2,4	2,9	3,2	3,5
<b>Island</b>	6,0	1,0	-6,8	-3,0	3,0	2,4	1,7	3,1	3,1
<b>Itálie</b>	1,5	-1,3	-5,0	1,0	1,0	1,4	1,4	1,3	1,3
<b>Řecko</b>	4,5	2,0	-2,0	-4,0	-2,6	1,1	2,1	2,1	2,0
<b>Španělsko</b>	3,6	0,9	-3,7	-0,3	0,7	1,8	2,1	2,1	2,0
<b>Česká republika</b>	6,1	2,5	-4,1	2,0	2,2	3,5	3,5	3,5	3,5

Pozn.: \* odhad vývoje HDP

Zdroj: [8]



Obr. 4 Vývoj HDP ve vybraných zemí s predikcí na následující roky (v %)

Pozn.: \* odhad vývoje HDP

Zdroj: [8]

Na základě uvedených dat a zejména grafického znázornění lze dosavadní vývoj zvolených ekonomik po krizi přirovnat k písmenu „V“, „U“ či k obrácené odmocnině (viz výše). Situace zatím vypadá následujícím způsobem: většině analyzovaných zemí se daří z propadu ekonomik dostat relativně rychle, což koresponduje vývoji ve tvaru písmene „V“. Naopak

vývoj řecké ekonomiky zatím naznačuje pravděpodobně pomalejší oživení v následujících letech, tj. ve tvaru písmene „U“. Při pohledu na spojnicový graf a s ohledem na komentáře odborníků nicméně lze předpokládat vývoj ekonomik ve tvaru obrácené odmocniny, tzn. oživení daných ekonomik nastane relativně rychle, ale růsty HDP analyzovaných ekonomik nad cca 4 % jsou během dalších let v podstatě nedosažitelné.

Přesto je v současné době ještě brzy konat předčasné závěry týkající se přesného vývoje jednotlivých států, neboť i námi analyzovaná data jsou založena na odhadovaném vývoji. O tom, jak tedy nakonec bude vypadat vývoj světových ekonomik po dnešní krizi, ukáže až čas, kdy budeme schopni vývoj zpětně zanalyzovat.

## **Závěr**

Do ekonomik nejen evropských států se krize na finančních trzích promítla zpomalením růstu HDP v roce 2008 a jeho hlubokým propadem v roce 2009, což ovlivnilo vývoj právě analyzovaného dluhového poměru.

Pokud budeme porovnávat výši státního dluhu České republiky s dluhy vybraných států Evropy, zjistíme, že není tak enormní, ovšem jeho struktura a rychlost růstu je zastrašující. Tato skutečnost není zapříčiněna pouze vlivem globální finanční krize, ale zároveň vlivem neukázněné rozpočtové politiky. Lze si položit otázku, kam až může dospět výše státního dluhu dosavadním tempem za pár let, pokud nedojde k nějaké razantní změně, která by tento nepříznivý trend alespoň zpomalila, v lepším případě zastavila. Velký a navíc vysokým tempem rostoucí státní dluh dává varovné signály nejen domácímu a zahraničnímu prostředí, ale současně také finančním trhům, na nichž jsou jednotlivé státy závislé při financování deficitů státních rozpočtů, respektive státních dluhů. Navíc je otázkou, jaká výše státního dluhu je v pořádku a která naznačuje velké problémy státu dostát svých závazků v budoucnosti. Na základě analýzy stavu poměrového ukazatele vývoje státního dluhu ve vztahu k HDP lze říci, že důležitější je jeho vývoj než výše, tj. prudký růst, stagnace či pokles. Vykazuje-li dluhový poměr stabilní vývoj, s největší pravděpodobností nehrozí státu zásadní problémy veřejných financí. Oproti tomu rychle rostoucí relativní ukazatel dává signály možných problémů, které mohou vyústit až v státní bankrot.

Pokud finanční prostředky získané deficitním financováním jsou využity jako impulz pro rozvoj dané země, je volba existence státního dluhu možná, ale i přes tyto případy by se měly nejen vyspělé státy přiklánět k dlouhodobě vyrovnanému hospodaření státního rozpočtu. Pokud budeme stále nekontrolovatelně žít na dluh, bude státní dluh zatěžovat další generace a tak jim neumožní čelit budoucím problémům umocněných dluhy předešlých generací. Je také nutné uvést, že do dluhových problémů se může dostat i země s nižším poměrovým ukazatelem vývoje státního dluhu, tj. státním dluhem ve vztahu k HDP, tudíž hrozba státního bankrotu může přijít i při nízkém zadlužení, na což by se nemělo zapomínat.

Na základě provedené analýzy lze problematiku fiskální nerovnováhy shrnout následovně: vedle nepříliš vhodně zvolených národních politik se i současná globální finanční krize zásadně podepsala také na vývoji většiny světových ekonomik a na jejich státním zadlužení. Je ovšem nutné připomenout, že se jedná pouze o další událost ve světových dějinách, která bude za čas vystřídána jinou, do jisté míry horší a závažnější. Budoucí potenciální krize, které by mohly za několik let či desetiletí zasáhnout celý svět, lze spatřovat v demografickém vývoji souvisejícím se stárnutím populace, dále v nedostatku přírodních zdrojů a vedle dalších možných ekonomických problémů i v enormním státním zadlužení většiny vyspělých států světa.

## Použitá literatura

- [1] APPLOVÁ, P. *Vliv finanční krize na zadlužování států*. Pardubice, 2010. 133 s. Diplomová práce. Univerzita Pardubice. Fakulta ekonomicko-správní. Ústav ekonomie.
- [2] BORDO, M., et al. Is the crisis problem growing more severe? *Economic Policy*. 2001, 16, 32, s. 51 - 82.
- [3] ČERNOHORSKÁ, L.; ČERNOHORSKÝ, J.; TEPLÝ, P. Implications of the 2008 Financial Crisis for World Financial Markets. *Scientific Papers of the University of Pardubice - Series D, Faculty of Economics and Administration*. 2009, 14, s. 13 – 26.
- [4] DVOŘÁK, P. Monetární teorie cyklu, dluhový problém a finanční krize. *Politická ekonomie* [online]. 2007, 2, [cit. 2010-02-28]. 188 s. Dostupné na WWW: <<http://www.vse.cz/polek/pdf/596.pdf>>.
- [5] DVOŘÁK, P. *Veřejné finance, fiskální nerovnováha a finanční krize*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 343 s. ISBN: 978-80-7400-075-1.
- [6] EVROPA – THE OFFICIAL WEBSITE OF THE EUROPEAN UNION. *Council approves consensus on EU financial supervisory framework* [online]. [cit. 2010-09-17]. Dostupné na WWW: <[http://europa.eu/news/economy/2010/09/20100902\\_en.htm](http://europa.eu/news/economy/2010/09/20100902_en.htm)>.
- [7] HELÍSEK, M. *Měnové krize: (empirie a teorie)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 180 s. ISBN: 80-86419-82-7.
- [8] INTERNATIONAL MONETARY FUND. *World Economic Outlook Database, October 2010* [online]. [cit. 2010-11-01]. Dostupné na WWW: <[http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2010/02/weodata/weorept.aspx?sy=1998&ey=2015&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&c=935%2C184%2C174%2C176%2C178%2C136&s=NGDP\\_RPCH&grp=0&a=&pr.x=38&pr.y=9](http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2010/02/weodata/weorept.aspx?sy=1998&ey=2015&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&c=935%2C184%2C174%2C176%2C178%2C136&s=NGDP_RPCH&grp=0&a=&pr.x=38&pr.y=9)>.
- [9] MICHL, A. Dno přede mnou, dno za mnou. *Ekonom*. 18. - 24. 2. 2010, 7, s. 42 – 43.
- [10] OECD. SAT EXTRACTS. *Central Government Debt* [online]. [cit. 2010-10-15]. Dostupné na WWW: <[http://stats.oecd.org/Index.aspx?datasetcode=GOV\\_DEBT](http://stats.oecd.org/Index.aspx?datasetcode=GOV_DEBT)>.
- [11] PEKOVÁ, J. *Veřejné finance: úvod do problematiky*. 3. vyd. Praha: ASPI, 2005. 527 s. ISBN 80-7357-049-1.
- [12] STATISTICS ICELAND. *National accounts – overview* [online]. [cit. 2010-09-20]. Dostupné na WWW: <[http://www.statice.is/?PageID=1267&src=/temp\\_en/Dialog/varval.asp?ma=THJ01601%26ti=Quarterly+GDP+1997-2010+%26path=../Database/thjodhagsreikningar/landsframleidsla\\_arsfj/%26lang=1%26units=Million%20ISK/percent](http://www.statice.is/?PageID=1267&src=/temp_en/Dialog/varval.asp?ma=THJ01601%26ti=Quarterly+GDP+1997-2010+%26path=../Database/thjodhagsreikningar/landsframleidsla_arsfj/%26lang=1%26units=Million%20ISK/percent)>.
- [13] TULEJA, P. *Analýza pro ekonomy: [učebnice pro ekonomické a obchodně podnikatelské fakulty]*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 336 s. ISBN: 978-80-251-1801-6.
- [14] ZAORAL, K. Evropská dluhová unie: Splácení závazků členských států EU bude trvat mnoho desetiletí. *Euro*. 2010, 38, s. 48 - 49.

### Kontaktní adresa:

Ing. Petra Applová  
Fakulta ekonomicko-správní  
Univerzita Pardubice  
Studentská 95  
Pardubice  
tel: 466 036 480  
e-mail: [petra.applova@upce.cz](mailto:petra.applova@upce.cz)

# Jak obce využívají webové prezentace k proaktivní komunikaci?

## How Municipalities Use Their Www Presentations To Proactive Communication?

*Pavel Bachmann*

### **Anotace**

Jedním z moderních nástrojů, který napomáhá k realizaci úkolů obce, jsou její webové stránky. Článek hledá odpověď na otázku: „Jak jsou webové prezentace využívány k proaktivní komunikaci s občany obce?“ a mapuje strukturu využívaných komunikačních nástrojů. K naplnění tohoto cíle vymezuje tři výzkumné předpoklady (P1): Webové stránky obcí jsou dostupné a jsou pravidelně aktualizovány. (P2): Obce budou využívat především jednoduché komunikační nástroje jako telefon či e-mail. (P3): Ve využití komunikačních nástrojů neexistují mezi jednotlivými okresy významné rozdíly. Metodicky se zaměřuje na analýzu všech obcí Královéhradeckého kraje (N=447). Příspěvek byl zpracován v rámci projektu WD-48-07-1 "Výzkum pro řešení regionálních disparit" zadaným Ministerstvem pro místní rozvoj České republiky.

### **Summary**

Accomplishing municipality's duties is a multifaceted work; one option is a use of correct tools. One of today's modern tools is municipality www presentation. Paper is looking for an answer on question "How Municipalities use their www presentation to proactive communication?" and mapping structure of used communication channels. Three research assumptions have been outlined to realize this paper goal: (A1): Municipality's web pages are accessible and regularly updated. (A2): Municipalities primarily use simple communication channels as phone numbers or e-mail addresses. (A3): There are not important differences among districts in use of communication channels. Paper provides analysis of all municipalities in Hradec Králové region (N=447).

### **Klíčová slova**

Obec – www stránky – proaktivní komunikace – Královéhradecký kraj

### **Key words**

Municipality – www presentation – proactive communication – Hradec Králové region – Czech Republic

## **1. Úvod**

Obce spravují záležitosti, které jsou v zájmu obce samotné a jejích občanů. Zároveň pečují o vytváření podmínek pro rozvoj sociální péče a uspokojování potřeb občanů. Jde zejména o potřeby bydlení, ochrany a rozvoje zdraví, dopravy a spojů, potřeby informací, výchovy a vzdělávání, celkového kulturního rozvoje a ochrany veřejného pořádku. Takto definuje úkoly obcí právní rámec (Zákon o obcích 2000).

Při realizaci těchto úkolů se obce v současné době přizpůsobují trendu virtualizace, který mění charakter jejich správy. Fountain (2001, s. 24-5) definuje virtuální správu jako „využívající takové možnosti, které vypadají nadbytečné a existují prostřednictvím přenosu a sdílení kapacit několika konkrétních útvarů a institucí, jako partnerů. Klienti přitom jednají s virtuální správou tak, jakoby jednali s konkrétní fyzickou institucí, i když ve skutečnosti je těchto několik institucí integrováno pouze prostřednictvím elektronické sítě.“

Při poskytování služeb využívá virtuální instituce různorodé technologie, které výše citovaný Fountain rozděluje do nejméně čtyř částí: vlastní webovou stránku instituce, skupiny společných klientů (např. všech občanů či pouze podnikatelů, seniorů, atd.), intranet dané

instituce a skupinu spolupracujících organizací, které některé činnosti integrují jednak na webu a také mimo něj.

Jak z tohoto rozdělení vyplývá, tak důležitá je nejen vlastní webová stránka, ale také zapojení klientů. Právě tyto dvě části se vzájemně mohou ovlivňovat společnou komunikací, ke které nám současné informační a komunikační technologie (ICT) nabízí řadu nástrojů. Přesto by bylo jednoduché, povrchní a pravděpodobně velmi nákladné pouze převzít škálu technologií, které informační průmysl nabízí. Při úvaze o využívaných technologiích je podle Snellenové (2005, s. 416) třeba: *„brát v úvahu reálné přínosy pro občany jako výchozí bod poskytování elektronických služeb a demokratických možností. Vytváření technologicky vysoce vyspělých služeb a demokratických možností totiž není cílem samo o sobě, ale je vztaženo ke smyslu institucí správy.“*

Na poli poskytování služeb jsou strategickými možnostmi, které je třeba vzít v úvahu posun z nabídkově orientovaných služeb na poptávkově orientované poskytování služeb a zároveň od reaktivní na proaktivní komunikaci. Tento posun je způsoben zejména aplikací internetové komunikace v podnikové sféře. Pokud mohou být firemní weby on-line tzv. 24/7, proč by tomu tak nemohlo být u obcí?

Dosažení úrovně podnikového sektoru je pro obce stále v nedohlednu, nicméně je podnětné zabývat se otázkou, na jaké úrovni tedy obce naplňují tuto proaktivní komunikaci. Právě to je obsahem článku, který čtete.

## 2. Cíl a metodika

Zjištění, zda obce využívají své webové prezentace k proaktivní komunikaci se svými občany, je tedy – jak bylo naznačeno – hlavním cílem předloženého článku. Před definováním výzkumných hypotéz vedoucích k jeho naplnění je však důležité diskutovat aspekty proaktivní komunikace na straně obcí. Proaktivní komunikaci lze vymezit jako protiklad komunikace reaktivní. Tzn., že by měla započít předtím, než občanům nastanou problémy, měla by směřovat k vyššímu zapojení občanů do řešení obecních záležitostí a měla by zajistit včasnou informovanost.

Nezbytným předpokladem funkčnosti proaktivní komunikace je pravidelná aktualizace webových stránek. Zastaralá webová stránka totiž dokáže situace naopak ještě zhoršit. Není-li totiž přítomna aktuální informace, občan si může myslet, že je vše v pořádku a že žádná nová informace ani poskytnuta nebyla. Hovoříme-li o informačních a komunikačních technologiích (ICT), pak se běžně rozdělují na off-line (e-mail, určité typy diskusních fór) a on-line komunikační nástroje (chat, telefon). Samozřejmě zde ale také existuje možnost osobní (fyzické) návštěvy občana na obecním úřadě, která by v našem případě patřila do „on-line“ nástrojů. V tom případě by bylo vhodné zjistit, jak webové stránky takové osobní návštěvy podporují. Otázkou zde zůstává, zda by se úroveň používaných komunikačních nástrojů měla odlišovat vzhledem k velikosti obce.

Vzhledem ke zmíněnému charakteru proaktivní komunikace byly pro účely šetření stanoveny následující výzkumné předpoklady:

P1: Webové stránky obcí jsou dostupné a jsou pravidelně aktualizovány.

P2: Obce budou využívat především nejjednodušší informační a komunikační nástroje, jako telefonu či e-mail.

P3: Ve využití komunikačních nástrojů nejsou mezi jednotlivými okresy významné rozdíly.

Sběr dat byl realizován ve všech obcích Královéhradeckého kraje (N = 447), tj. obcí okresů Hradec Králové, Jičín, Náchod, Rychnov nad Kněžnou a Trutnov. Získávání dat probíhalo od října 2008 do května 2009 prostřednictvím prohlížeče Microsoft Explorer a s využitím vyhledávačů Google a LiveSearch.

Pro realizaci šetření bylo využito 13 kódovačů, kterými byli studenti Fakulty informatiky a managementu Univerzity Hradec Králové. Kódovačem se rozumí (Scherer 2004), spolupracovník analytika, který provádí zjišťování a zaznamenává jej. Zapojování kódovačů do výzkumu se pozitivně projevuje i na kvalitě šetření, např. se snižuje nebezpečí, že budou výsledky pod přílišným subjektivním vlivem autora šetření. Autor je nucen zprůhlednit své úvahy, neboť kódovači musí jeho záměry přenášet.

Pro zjištění reliability mezi kódovači bylo na úrovni jednotlivých na úrovni jednotlivých okresů provedeno testování hypotézy o shodě. Jednalo se o srovnání hodnot průměrů ze šetření ČSÚ a hodnot vlastního výzkumu pomocí jednovýběrového testu hypotézy o parametru binomického rozdělení. Zmíněné statistické ověření reliability a kvality dat bylo zveřejněno v předchozím článku autora (Bachmann 2010).

### 3. Výsledky

Předložené výsledky jsou prezentovány ve struktuře stanovených výzkumných předpokladů.

#### *3.1 Dostupnost a aktualizace webových stránek obcí*

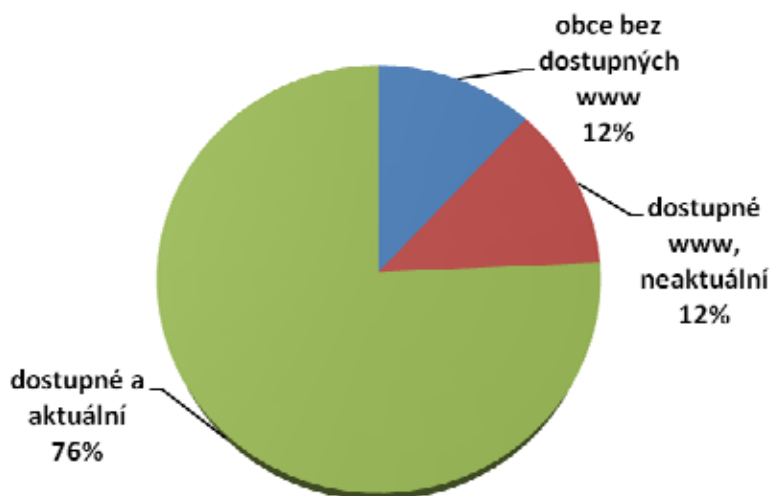
Zásadním problémem občanů při komunikaci s úřadem prostřednictvím webového portálu je samozřejmě jejich dostupnost. Občan tuto věc předpokládá a tudíž případná nedostupnost či v některých případech i neexistence webové stránky způsobuje zklamání a zároveň ukončení elektronické komunikace s obcí na delší časové období.

Dalším problémem může být neaktuálnost webové stránky. Ta může pro občana vyznít buď indiferentně – neaktuální stav neovlivní požadovanou informaci, nebo negativně - neaktuální stav vede k neposkytnutí informaci či k informaci nesprávné (a zmatení občana a falešnému přesvědčení, že je vše v pořádku).

Ve sledovaných 447 obcích se vyskytuje 394 obcí (89,1 %) s dostupnou webovou prezentací, z čehož je 333 (75,7 % ze všech obcí) aktuálních. Relativní rozdělení pak ilustruje GRAF 1. Více než desetina obcí (11,9%) má svou webovou stránku nedostupnou. Obdobný podíl obcí (12,4 %) sice disponuje dostupnou obecní prezentací, ale neaktualizuje ji. Dostupné a aktuální webové stránky pak pro své občany udržuje více než tři čtvrtiny obcí (76 %).

Za aktuální byly přitom považovány takové webové stránky, u kterých došlo v posledním roce k určité změně (počítáno rok zpětně od data prováděného šetření www stránek). Zjištění aktuálnosti je totiž z pohledu běžného návštěvníka obtížné – soubory neobsahují data, kdy byly na webové stránky nahrány. Jedná se tedy o kritérium, které neodpovídá běžné potřebě větších obcí – na webových stránkách shromažďují více dokumentů, a to zejména díky většímu množství povinností, které vůči občanům mají – ale je typické především pro menší obce.

**GRAF 1:** Relativní rozdělení obcí na obce s nedostupnými www stránkami, dostupnými a neaktuálními a dostupnou i aktuální webovou prezentací



Zdroj: Autor

### 3.2 Využití komunikačních nástrojů na webových stránkách obcí

Klasifikace nástrojů ICT je poměrně komplikovanou záležitostí. Webové stránky mohou poskytovat odezvu druhé straně buď okamžitě v reálném čase, nebo druhá strana odpovídá s určitým zpožděním. Z toho důvodu se rozdělují na tzv. on-line a off-line technologie. Webová stránka ale může také buď na danou technologii pouze odkazovat (např. odkazováním na telefonní číslo obecního úřadu) nebo přímo poskytovat aplikaci, pomocí které ke kontaktu dojde (např. chat).

Téměř všechny obecní úřady uvádí na webovou prezentaci kontakt na telefonní číslo a e-mail. V některých případech je však daný údaj obtížně vyhledatelný. Větší obce pak disponují také složitějšími komunikačními technologiemi a nabízejí např. obecní televizi, kde jsou prezentovány turistické zajímavosti nebo se jedná o souhrn obecního dění.

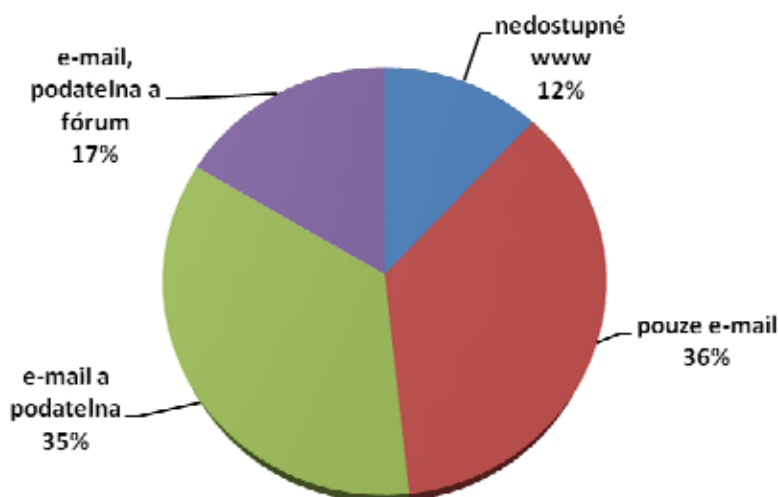
Pro účely výzkumu byla zjišťována situace ve využívání těch technologií, které se na webových stránkách vyskytovaly nejčastěji. Jednalo se o e-mail, elektronickou podatelnu a diskusní fórum. (Možnosti přidání kanálu RSS, zaslání aktualit prostřednictvím e-mailu či sms nebo využití jiných komunikačních technologií bylo výjimečné.)

Nyní tedy blíže charakterizujeme zkoumané technologie. V případě e-mailu se jednalo pouze o uvedení kontaktní e-mailové adresy na daný obecní úřad či odpovědnou osobu z této instituce. Elektronická podatelna pak představuje více standardizovaný způsob komunikace. (Tento komunikační nástroj je pro obce povinný ze zákona na základě nařízení vlády č. 495/2004 Sb. a vyhlášky č. 496/2004 Sb. o elektronických podatelkách, nicméně povinnost provozovat elektronickou podatelnu může být smluvně přenesena obce s rozšířenou působností, které tuto povinnost zajistí.) Diskusní fórum pak může také nabývat různých podob. Od podoby nejčastějších otázek, přes rozdělení na jednotlivé problematiky řešené v obci až po živelnou diskusi, která není nikým řízena. (Mimoходом při šetření bylo zjištěno, že diskusní fóra jsou díky aktivitě spamových robotů často uzavřena či znehodnocena.)



Jak je zřetelné z GRAFU 2, tak nejčastěji (ve 36%) obce poskytovaly pouze informaci o e-mailovém kontaktu. Mírně menší procento obcí (35%) uvádělo na webových stránkách kromě e-mailu, také možnost elektronické podatelny. Všechny tři sledované druhy technologií obsahovaly webové stránky 17 % obcí. Více než desetina obcí (12%) pak nebyla zkoumána z důvodu nedostupnosti daných obecních webových prezentací.

**GRAF 2:** Relativní rozdělení obcí na obce s nedostupnými www stránkami, obce s dostupným e-mailem, dostupným e-mailem a podatelnou a dostupným e-mailem, podatelnou a diskusním fórem



Zdroj: Autor

### 3.3 Rozdíly zjištěné mezi okresy Královéhradeckého kraje

V oblasti dostupnosti webových stránek se nejlépe v rámci kraje daří okresu Náchod (dostupnost 94,5 %), nejméně pak okresu Jičín (77,5 %), což představuje 17% rozdíl. Z hlediska pravidelné aktualizace webových stránek je pak různorodost ještě výraznější. Okres Trutnov disponuje více než devíti desetinami obcí (90,7 %), s dostupnou a zároveň aktualizovanou webovou prezentací, zatímco u okresu Jičín může takových obcí nalézt pouze mírně více než šest desetin (63,1 %). Výsledky v jednotlivých okresech detailně popisuje TAB. 1, odchylky od průměrných hodnot pak ilustruje GRAF 3.

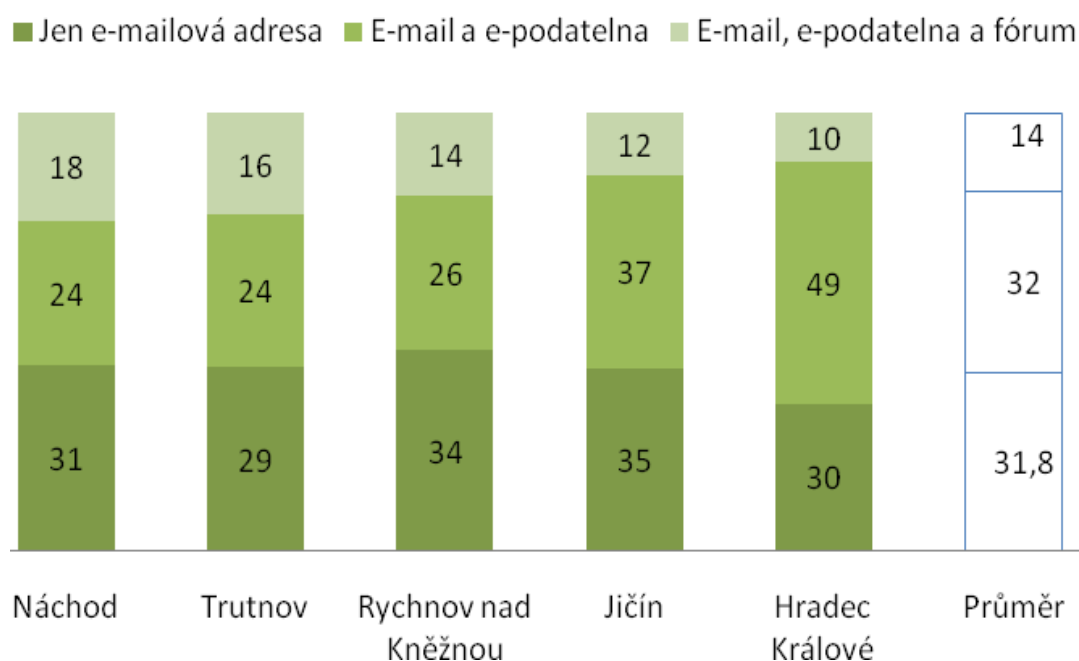
**TAB. 1:** Rozdělení okresů Královéhradeckého kraje podle absolutní a relativní četnosti obcí s dostupnou a aktuální webovou stránkou

okres	počet obcí*	Počet obcí s www stránkou		Počet obcí s aktualizovanou www prezentací	
		Absolutní	v %	Absolutní	v %
Náchod	78	74	94,87	59	75,64
Trutnov	75	70	93,33	68	90,67
Rychnov nad Kněžnou	80	74	92,50	61	76,25
Hradec Králové	103	90	87,38	75	72,82
Jičín	111	86	77,48	70	63,06
<b>Celkem</b>	<b>447</b>	<b>394</b>	<b>89,11</b>	<b>333</b>	<b>75,69</b>

Zdroj: Autor

Vysvětlivka: \* Krajská metropole Hradec Králové nebyla zahrnuta do šetření

**GRAF 3:** Rozdělení okresů Královéhradeckého kraje podle využívaných ICT technologií



Zdroj: Autor

Technologická náročnost využívaných ICT potvrdila v jednotlivých okresech tendence, které jsou typické již u dostupnosti a aktuálnosti webových stránek. Největší počet z vybraných technologií využívají okresy Náchod a Trutnov (23,1 resp. 21,3 %), nejnižší počet pak okresy Jičín a Hradec Králové (10,8 resp. 9,7 %). Detailní data jsou uvedena v TAB. 2.

**TAB. 2:** Rozdělení okresů Královéhradeckého kraje podle četnosti výskytu obcí s nedostupnou webovou prezentací, s pouze s e-mailem, s e-mailem a e-podatelnou, nebo s e-mailem, e-podatelnou a diskusním fórem

okres	celkem obcí	Nedostupné www stránky		Jen e-mail		E-mail a podatelna		E-mail, podatelna, fórum	
		Abs.	v %	Abs.	v %	Abs.	v %	Abs.	v %
Náchod	78	5	6,4	31	39,7	24	30,8	18	23,1
Trutnov	75	6	8,0	29	38,7	24	32,0	16	21,3
Rychnov nad Kněžnou	80	6	7,5	34	42,5	26	32,5	14	17,5
Jičín	111	27	24,3	35	31,5	37	33,3	12	10,8
Hradec Králové	103	14	13,6	30	29,1	49	47,6	10	9,7
<b>Celkem/ %</b>	<b>447</b>	<b>58</b>	<b>12,0</b>	<b>159</b>	<b>36,3</b>	<b>160</b>	<b>35,2</b>	<b>70</b>	<b>16,5</b>

Zdroj: Autor

#### 4. Závěr a diskuse

Jak obce využívají své webové stránky k proaktivní komunikaci? Odpověď na tuto otázku může – vzhledem k možnostem, které jsou k dispozici – samozřejmě znít: „Nedostatečně.“. Nicméně takto bychom mohli odpovědět nejen při řízení samosprávy, ale např. i v podnikové nebo neziskové sféře. Možnosti informačních a komunikačních technologií jsou totiž závratné a každým dnem se rozšiřují. Pravdou však zůstává, že vzhledem k charakteru proaktivní komunikace by takové propojení obce s občany a dalšími aktéry obecního rozvoje mělo zajišťovat předcházení problémů.

Z hlediska jednotlivých výzkumných předpokladů lze konstatovat, že ve zkoumaném kraji jsou webové stránky obcí jsou dostupné v přibližně v 9 z 10 obcí a aktuální v méně než 8 z 10 obcí. Obce na svých webových stránkách vždy uvádí telefonický kontakt. Více než třetina obcí uvádí na internetové prezentaci pouze e-mail (36%), podobné procento obcí pak e-mail a elektronickou podatelnu (35 %) a méně než dvě desetiny obcí (17%) e-mail, elektronickou podatelnu i diskusní fórum. Tato třetí a nejmenší skupina obcí by se přitom z určitého pohledu dala již považovat za komunikačně proaktivní. Nejvýraznější rozdíly mezi jednotlivými okresy existují v pravidelné aktualizaci sledovaných webových stránek (přestože kritérium aktuality bylo stanoveno velmi mírně) a činí 28 %. „Nejúspěšnějšími“ okresy jsou z tohoto pohledu Náchod a Rychnov n. K., na druhém konci pak skončily okresy Jičín a Hradec Králové.

Je zřejmé, že k proaktivní komunikaci existující na úrovni podnikatelského sektoru mají tedy obce ještě daleko. Článek je ve své podstatě samozřejmě omezený a zaměřil se na poznání pouze základní situace u nejpoužívanějších technologií. Odebírání obsahu stránek prostřednictvím RSS odběru, zasílání novin e-mailem, upozorňování na neočekávané situace prostřednictvím sms zpráv či přístup z obecních stránek na profil obce na facebooku by mohly být předmětem dalšího výzkumu.

#### *Citovaná a použitá literatura:*

1. BACHMANN, P. *Zapojení občanů do správy měst a obcí prostřednictvím internetových diskusí*. Sborník z konference Regio 2008 – Konkurenceschopnost malých měst a venkovských regionů. Západočeská univerzita v Plzni.
2. BACHMANN, P. *Disparity obcí v oblasti poskytování informací*. E+M Ekonomie a management. Technická univerzita v Liberci 2010. ISSN: 1212-3609
3. KALA, T., a kol. *Management pro řešení regionálních disparit - Dílčí zpráva číslo 2 o řešení etapy projektu MMR ČR WD-48-07-01 Rozsah disparit v Královéhradeckém a v Pardubickém kraji*. Výzkumná zpráva. Univerzita Hradec Králové 2009.
4. FOUNTAIN, J.E. (2001) In: MARGETTS, H. *Virtual Organizations*. The Oxford Handbook of Public Management. Oxford University Press 2005, s. 307. ISBN: 0-19-925977-1
5. SCHERER, H. Úvod do metody obsahové analýzy. *Analýza obsahu mediálních sdělení*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Karolinum, 2004. ISBN 80-246-0827-8
6. SNELLEN, I.: *E-Government. A challenge for public management*. The Oxford Handbook of Public Management. Oxford University Press 2005, s. 416. ISBN: 0-19-925977-1

7. ŠABATOVÁ, I.: *Elektronická podatelna po novele zákona o elektronickém podpisu* [online]. [cit. 2010-11-03]. Dostupné z: [Http://www.sabi.cz/download/icz\\_epodatelny\\_clanek\\_eGOV\\_2005.pdf](http://www.sabi.cz/download/icz_epodatelny_clanek_eGOV_2005.pdf)
8. **Zákon** č. 128/2000 Sb., o *obcích*, ve znění pozdějších předpisů

*Kontaktní adresa:*

Ing. Pavel Bachmann, Ph.D.

Katedra managementu

Fakulta informatiky a managementu

Univerzita Hradec Králové

Rokitanského 62

500 03 Hradec Králové

e-mail: [pavel.bachmann@uhk.cz](mailto:pavel.bachmann@uhk.cz)

telefon: +420 493 332 378

# Vzájemná informovanost mezi veřejným a podnikovým sektorem

## Mutual Informedness Between Public And Business Sector

*Pavel Bachmann, Veronika Jašíková*

### **Anotace**

New Public Management či Public Private Partnership jsou pojmy, jejichž obsahem je transfer znalostí z podnikového do veřejného sektoru. Článek se v rámci problematiky regionálního rozvoje zaměřuje nejen na transfer znalostí, ale na propojení těchto sektorů, a to prostřednictvím vzájemné informovanosti. Cílem je zjištění úrovně informovanosti mezi členy kamenického klastru a obcemi, ve kterých tyto členové působí. Pro realizaci cíle bylo analyzováno dokumenty obcí (N=596) a webové stránky obcí a podniků (N=30). Výsledky ukazují na velmi nízkou úroveň informovanosti ze strany obcí (4,9 %) a žádnou ze strany podniků.

### **Summary**

New Public Management or Public Private Partnership are terms comprising the idea of knowledge transfer from business to public sector. This paper focuses – in the regional development framework – not only on knowledge transfer, but also on linking these sectors through mutual informing. Paper goal is to find out the level of information sharing among stone cluster members and municipalities of their members. Accomplishing of goal was realized through municipality documents analysis (N=596) and web presentations of municipalities and firms (N=30). Results pointed on limited level of sharing information from the side of municipalities (4.9 %) and none from the side of companies.

### **Klíčová slova**

Veřejný sektor – podnikový sektor – www stránky – komunikace – kamenický klastr

### **Key words**

Public sector – Business sector – Www presentation – Communication – Stone cluster

## **1. Úvod**

Organizace veřejného a podnikového sektoru čelí v současné době stále rychlejšími změnami v jejich okolí. Každý ze sektorů se s těmito změnami vypořádává odlišně a jeden od druhého mohou čerpat nabyté zkušenosti. Tradiční směr přenosu zkušeností vede z podnikového sektoru do sektoru veřejného. Státní, či chcete-li veřejný sektor, přebírá prostřednictvím New Public Managementu např. koncept správy, který je typický pro podnikovou sféru. Podobně je tomu u outsourcingu. Zde se jedná o koncept Public Private Partnership (PPP), který Skelcher (2005) vymezuje jako: „*propojení státních zdrojů se soukromými organizacemi (podnikovými či neziskovými) tak, aby byly zajištěny cíle společnosti.*“

PPP však není třeba chápat pouze jako tradiční rozhodování obce, o tom zda úkoly obce zajistí vlastními silami či si k tomu raději smluvně sjedná spolupráci s jinou vybranou organizací (neboli tzv. make-or-buy rozhodnutí). Spolupráce může totiž probíhat i na pasivní úrovni prostřednictvím informačních a komunikačních technologií (ICT).

Navázání pasivních kontaktů je základním předpokladem pro rozvoj kontaktů aktivních, ve kterých je možné skrze vzájemně výhodnou spolupráci vytvářet vztah důvěry. Blažek (2002, s. 156) uvádí, že tento vztah umožňuje přenos nápadů, kvalitních a strategických informací, jejichž získání by jinak pro řadu organizací bylo nemožné, a to vzhledem k vysokým nákladům na vlastní výzkum a vývoj.

Rozsah partnerských vztahů s regionálními orgány státní a veřejné správy je podle Jáče a kol. (2005, s. 21) dán velikostí konkrétního malého a středního podniku a jeho postavením na trhu v daném odvětví.

Předložený článek se zabývá tím, jak k takovému propojení veřejné a soukromé správy může napomoci vzájemná komunikace a zda organizace podnikového a veřejného sektoru této komunikace využívají. Konkrétně se pak jedná o vzájemnou komunikaci mezi kamenickým podnikatelským klastrem působícím převážně v Královéhradeckém kraji a obcemi na jejichž území tento klaster vykonává svou činnost. Jedním z cílů tohoto uskupení je přitom propagace klasteru a jeho členů na národní a mezinárodní úrovni a navázání mezinárodní spolupráce.

## 2. Cíl a metodika

Cílem článku je zjištění do jaké míry sdílí zainteresované subjekty – tj. obce, členové klasteru a klaster samotný informace o sobě navzájem na webových stránkách určených veřejnosti. K realizaci cíle byly stanoveny následující výzkumné předpoklady:

**P1: Obecní webové prezentace informují o podnikatelské činnosti firem provozujících činnost na území obce. Spolupráce mezi podniky provozujícími činnost na území obce a obcí samotnou je ze strany obce podporována, a proto předpokládáme přítomnost informací o této spolupráci v elektronických dokumentech obce (zápisy ze zastupitelstva či obecní zpravodaje)**

**P2: Rozsah partnerských vztahů s regionálními orgány státní a veřejné správy je dán velikostí konkrétního malého a středního podniku a jeho postavením na trhu v daném odvětví**

Metodicky bude provedena analýza webových stránek obcí, včetně analýzy dokumentů, které jsou na těchto webových stránkách dostupné. Zároveň budou analýze podrobeny také webové stránky podnikatelů začleněných ve zmíněném kamenickém klasteru. Pro účely šetření se budeme orientovat pouze členy, se sídlem v Královéhradeckém a Pardubickém kraji. Jejich seznam je uveden v TAB. 1. Klaster vznikl na základě předchozí spolupráce mezi jednotlivými podniky a iniciátorem tohoto projektu v oboru zpracování kamene byla od konce roku 2004 společnost Kamenolom Javorka s.r.o. se sídlem v Lázních Bělohrad.

**TAB. 3: Členové Czech Stone Cluster provozující podnikatelskou činnost a obce ve kterých působí**

B. ČLENOVÉ PROVOZUJÍCÍ PODNIKATELSKOU ČINNOST	
KAMENOLOM JAVORKA společnost s ručením omezeným	Lázně Bělohrad, Horní Nová Ves
MASTR s. r. o.,	Červený Kostelec
GRANO Skuteč spol. s r.o.	Skuteč
Kámen Brádle s.r.o.	Teplice nad Metují
Jiří Sršeň, provozující svou podnikatelskou činnost pod obchodní firmou Jiří Sršeň	Záměl
Ing. František Žoček, provozující svou podnikatelskou činnost pod obchodní firmou František Žoček RWS-RED AND WHITE STONE	Zábrodí
Josef Šraibr, provozující svou podnikatelskou činnost pod obchodní firmou Josef Šraibr – KAMENICTVÍ	Jaroměř
Martin Šafka, provozující svou podnikatelskou činnost pod obchodní firmou Martin Šafka	Podhorní újezd, Sobčice
Ing. Aleš Holanec, provozující svou podnikatelskou činnost pod obchodní firmou Ing. Aleš Holanec	Dobruška

HERSVAR Technik, s.r.o.	Malé Svatoňovice
Jaromír Veverka, provozující svou podnikatelskou činnost pod obchodní firmou JAROMÍR VEVERKA – KAMENOSOCHAŘSTVÍ	Náchod
Miroslav Kubala, provozující svou podnikatelskou činnost pod obchodní firmou Miroslav Kubala	Opočno
Tomáš Hála, provozující svou podnikatelskou činnost pod obchodní firmou Tomáš Hála	Hořice
Michal Moravec, provozující svou podnikatelskou činnost pod obchodní firmou Michal Moravec – KAMENOSOCHAŘSTVÍ	Hořice
L-S LASER s.r.o., po změně obchodní firmy TUSCH s.r.o.	Hořice

Zdroj: [www.czechstonecluster.eu](http://www.czechstonecluster.eu)

Šetření bylo provedeno v období listopadu r. 2010 prostřednictvím návštěv www prezentací dotčených obcí a firem, a to v prohlížeči Windows Internet Explorer. Sběr zápisů a zpravodajů potřebných pro další analýzu byl zajištěn spoluprací s kódovači, kterými byli studenti Fakulty informatiky a managementu Univerzity Hradec Králové a byl realizován již na konci r. 2008 a začátku r. 2009. Statistická spolehlivost a kvalita takto získaných výsledků byla již publikována v jiném článku (Bachmann 2010).

### 3. Výsledky

#### 3.1 Informovanost o činnosti firem působících na území obce

Informovanost o činnosti firem, jak bylo zmíněno výše, může pozitivně přispívat k plnění úkolů obce. V rámci šetření bylo v 15 posuzovaných obcích analyzováno 596 dokumentů, přičemž se jednalo o 408 obecních zpravodajů a 189 zápisů obecních zastupitelstev. Z TAB. 2, která nám nabízí detailnější pohled, je zřejmé, že informovanost o podnikatelských aktivitách firem sdružených v kamenickém klastru je na velmi nízké úrovni (celkem 27 odkazů nalezených v 596 dokumentech).

Zmínku o kamenickém klastru nenajdeme na žádných webových stránkách, ani v žádném z analyzovaných dokumentů. Mírně pozitivnější je pak situace v oblasti odkazování na jednotlivé podniky, o kterých informuje přesně třetina obcí. Při pohledu na kvalitativní charakteristiku těchto informací však zjistíme, že se jedná o velmi podružné informace a nikoli o informace o činnosti dané firmy (např. obecní zpravodaj Červeného Kostelce odkazuje ve většině případů na místní fotbalový klub, který nese název firmy).

**TAB. 4: Počet nalezených informací o firmách kamenického klastru ve zpravodajích a zápisech ze zasedání zastupitelstva obcí**

Firma	Sídlo provozu	Odkaz na webu obce		Zpravodaje		Zasedání zastupitelstva	
		podnik	klastr	Počet prohled. dokumentů	Počet dokum. s výskytem	Počet prohled. dokumentů	Počet dokum. s výskytem
KAMENOLOM JAVORKA společnost s ručením omezeným	Lázně Bělohrad	Ne	Ne	26	1	6	0
MASTR s. r. o.,	Červ. Kostelec	Ne	Ne	54	20	16	0
GRANO Skuteč spol. s r.o.	Skuteč	Ano	Ne	56	3	29	0
Kámen Brádle s.r.o.	Teplice n. M.	Ne	Ne	55	1	13	0

Jiří Sršeň	Záměl	Ne	Ne	22	0	n/a	n/a
František Žoček RWS-RED AND WHITE STONE	Zábrodí	Ne	Ne	9	0	21	0
Josef Šraibr – KAMENICTVÍ	Jaroměř	Ne	Ne	39	2	20	2
Martin Šafka	Podhorní újezd, Sobčice	Ne	Ne	6	0	n/a	n/a
Ing. Aleš Holanec	Dobruška	Ne	Ne	40	0	16	0
HERSVAR Technik, s.r.o.	M. Svatoňovice	Ne	Ne	20	0	27	0
JAROMÍR VEVERKA – KAMENOSOCHAŘSTVÍ	Náchod	Ne	Ne	65	0	13	0
Miroslav Kubala	Opočno	Ne	Ne	16	0	16	0
Tomáš Hála	Hořice	Ne	Ne	nevydává	n/a	4	0
Michal Moravec – KAMENOSOCHAŘSTVÍ	Hořice	Ne	Ne	nevydává	n/a	4	0
L-S LASER s.r.o.	Hořice	Ne	Ne	nevydává	n/a	4	0
<b>Celkem</b>				<b>408</b>	<b>27</b>	<b>189</b>	<b>2</b>

Zdroj: *Autoři*

### 3.2 Vztahy s orgány státní správy jsou dány velikostí podniku a jeho postavením na trhu

Problematika regionálního rozvoje zpravidla zdůrazňuje aktivní roli obce při podpoře místní podnikatelské činnosti. Z pohledu podniků je ale legitimní také závazek firmy k okolí, ve kterém podniká. Což vyplývá např. z konceptu společenské odpovědnosti firem. Při ověřování tohoto předpokladu jsme se soustředili na zjištění, zda firmy na svých webových stránkách poskytují informace o obci, ve které jejich činnost provozují a zda zároveň odkazují i na klastr jehož jsou členem.

Z TAB. 3. vyplývá, že firmy ve většině případů (ve 13 z 15 firem) na webových stránkách neodkazují ani na obce, ale ani na klastr jehož jsou členy. Podniky buď webové stránky vůbec nemají (5 firem – 33%, přičemž všechny jsou v kategorii do 5 zaměstnanců) nebo sice webovou prezentaci mají, ale na obec ani klastr neodkazují (8 firem, 53%). Zajímavé je, že na klastr neodkazuje ani firma jeho zakladatele, tj. Kamenolom Javorka p. Žočka, ani firma MASTR, s.r.o. s počtem zaměstnanců v rozsahu od 25 do 49 zaměstnanců.

**TAB. 5: Odkazování podniků na www obce, www klastru a zmínka o členství v klastru**

Firma	Sídlo provozu	Počet zaměstnanců	Odkaz podniku na		
			www obce	www klastru	členství v klastru
KAMENOLOM JAVORKA společnost s ručením omezeným	Lázně Bělohrad	1-5	ne	ne	ne
MASTR s. r. o.,	Červ. Kostelec	25-49	ne	ne	ne
GRANO Skuteč spol. s r.o.	Skuteč	50-99	ne	ne	ano
Kámen Brádle s.r.o.	Teplice n. M.	6-9	ne	ne	ne
Jiří Sršeň	Záměl	6-9	ne	ne	ne



František Žoček RWS- RED AND WHITE STONE	Zábrodí	1-5	n/a	n/a	n/a
Josef Šraibr – KAMENICTVÍ	Jaroměř	0	n/a	n/a	n/a
Martin Šafka	Podhorní újezd, Sobčice	0	n/a	n/a	n/a
Ing. Aleš Holanec	Dobruška	1-5	n/a	n/a	n/a
HERSVAR Technik, s.r.o.	M. Svatoňovice	1-5	n/a	n/a	n/a
JAROMÍR VEVERKA – KAMENOSOCHAŘST VÍ	Náchod	0	ne	ne	ne
Miroslav Kubala	Opočno	6	ne	ne	ano
Tomáš Hála	Hořice	1-5	ne	ne	ne
Michal Moravec – KAMENOSOCHAŘST VÍ	Hořice	1-5	ne	ne	ne
L-S LASER s.r.o.	Hořice	1-5	ne	ne	ne

Vysvětlivka: n/a – webové stránky firmy neexistují nebo nejsou dostupné

Zdroj: *Autoři*

#### 4. Závěr a diskuse

Předložený článek si kladl za cíl zjistit vzájemnou úroveň informovanosti mezi veřejným a podnikatelským sektorem, a to na příkladu firem zapojených do kamenického klastru. Bylo zjištěno, že obce i firmy o sobě navzájem informují ojediněle. Z hlediska obcí bylo v analyzovaných 596 dokumentech nalezeno 29 odkazů (4,9%) na místní podnikatele, přičemž při pohledu na charakter těchto odkazů se v žádném z případů se nejednalo o popis dané podnikatelské činnosti. Firmy pak na obce neodkazovaly vůbec. Ve dvou případech pak odkazovaly na webové stránky klastru, jehož jsou samy členy.

Organizace veřejné správy by měly závazek vůči občanům – včetně např. informovanosti a podpory podnikání – vnímat lépe. Vždyť příjmy obcí jsou přesunuty ze státního rozpočtu, který je naplňován díky omezení daňových poplatníků (ať již občanů nebo podnikatelů).

Firmy na druhou stranu mohou být k informovanosti „donuceny“ jen např. na základě plnění konceptu společenské odpovědnosti. Nicméně i společenská odpovědnost je svým charakterem záležitostí dobrovolnou. Firmy přece získávají příjmy na základě prodeje toho, co samy vyprodukovaly a od nikoho žádné finanční prostředky nedostávají (naopak je odvádějí). Je tedy nesmyslné je nutit k jakékoli „nadbytečné“ činnosti.

Existuje zde ale také pohled globální a informační společnosti. Jak zmiňuje Hubik (2006) nový industriální prostor je organizován podle toků informací. Tímto ožívají představy o nahrazení propojení daných geografickou blízkostí sítěmi, které spočívají na informačních technologiích. Dochází zde k rychlému zkracování vzdáleností mezi jednotlivými aktéry a přítomnost nebo nepřítomnost v také síti jsou (a budou) rozhodující pro získání vlivu a změny v regionech.

Právě tuto skutečnost by si obě strany - obce i firmy - měly uvědomit.

Příspěvek vznikl v rámci řešení projektu specifického výzkumu s názvem „Metody hodnocení výkonnosti klastrů se zaměřením na Czech Stone Cluster“, který navazuje na projekt GAČR s názvem „Měření a řízení výkonnosti klastrů“, realizační číslo 402/06/1526.

## Literatura

1. BACHMANN, P. Disparity obcí v oblasti poskytování informací. E+M Ekonomie a management. Technická univerzita v Liberci 2010. ISSN: 1212-3609
2. BLAŽEK, J., UHLÍŘ, D.: *Teorie regionálního rozvoje*. Praha: Nakladatelství Karolinum 2002. ISBN: 80-246-0384-5
3. HUBIK, S.: *Sociální konstrukce regionu. Teoretická a metodologická východiska*. Brno 2006. ISBN: 80-86699-73-X
4. JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M.: *Inovace v malém a středním podnikání*. Brno: Computer Press 2005. ISBN: 80-251-0853-8
5. SKELCHER, I.: *E-Government. A challenge for public management*. The Oxford Handbook of Public Management. Oxford University Press 2005, s. 347. ISBN: 0-19-925977-1
6. BLAŽEK, J. – UHLÍŘ, D.: *Teorie regionálního rozvoje*. Praha: Karolinum 2002, 210 s. ISBN 80-246-0384-5

### Kontaktní adresa:

Ing. Pavel Bachmann, Ph.D.  
Katedra managementu  
Fakulta informatiky a managementu

Univerzita Hradec Králové  
Rokitanského 62  
500 03 Hradec Králové  
e-mail: [pavel.bachmann@uhk.cz](mailto:pavel.bachmann@uhk.cz)  
telefon: +420 493 332 378

Ing. Veronika Jašíková  
Katedra managementu  
Fakulta informatiky  
a managementu  
Univerzita Hradec Králové  
Rokitanského 62  
500 03 Hradec Králové  
e-mail: [veronika.jasikova@uhk.cz](mailto:veronika.jasikova@uhk.cz)  
telefon: +420 493 332 351

# Povolebná hospodárska politika a postoj médií v poslednom desaťročí na Slovensku

Post-election economic policy and approach of the media in the last decade in Slovakia

*Božena Baluchová*

## Abstrakt

Zloženie parlamentu a charakter vlády vždy priamo aj nepriamo ovplyvňuje vývoj Slovenskej republiky. Po júnových parlamentných voľbách 2010 zostavila vládu pravicová štvorkoalícia na čele s premiérkou Ivetou Radičovou. Posledných osem rokov bol vývoj slovenskej politiky a ekonomiky (hospodárske reformy, vstup SR do EÚ, nástup hospodárskej krízy atď.) turbulentný, čo sa odzrkadľuje aj vo vývoji a správaní médií. Vstup investičných skupín do médií, ovplyvňovanie vysielania finančnými „žralokmi“, ako aj nový Tlačový zákon z roku 2008 vplývali a vplývajú na slobodu tlače na Slovensku.

Kľúčové slová: vláda, parlamentné voľby, hospodárske reformy, sloboda tlače, ovplyvňovanie médií, Grafobal, J&T, Penta, Slovensko, Fico, Dzurinda, Radičová

## Abstract

The composition of Parliament and the nature of government have always direct and indirect influence on the development of the Slovak Republic. After parliamentary election in 2010 right-wing four-coalition with its leader Iveta Radicova formed the government. Last eight years the development of Slovak politics and economics (economic reforms, entering of Slovak republic into EU, beginning of economic crisis etc.) was turbulent, the fact being reflected in the development and behaviour of the media. There are notable influences on freedom of the press in Slovakia caused by entry of investment groups into media market, changes in the television broadcasts initiated by financial “sharks“, new The Slovak Press law from 2008.

Key words: government, parliamentary election, economic reforms, freedom of the press, influences on media, Grafobal, J&T, Penta, Slovakia, Fico, Dzurinda, Radičová

## Úvod

V júni 2010 sa na Slovensku uskutočnili parlamentné voľby, piate v poradí novodobej samostatnej Slovenskej republiky. Ako ostatné parlamentné voľby v histórii štátu s parlamentnou demokraciou, budú mať priamy vplyv na utvorenie a charakter vlády na ďalšie volebné obdobie. Zloženie parlamentu a charakter vlády budú zároveň priamo aj nepriamo ovplyvňovať ekonomický vývoj Slovenskej republiky v širokom časovom horizonte. To sa, samozrejme, odzrkadlí aj na fungovaní a komunikácii médií.

Cieľom práce bolo odlišiť a analyzovať proreformné pravicové Dzurindovo vládnutie od nereformného ľavicového Ficovho vládnutia; poukázať na celosvetové, európske, ako aj domáce vplyvy na ekonomiku krajiny (najmä v povolebnom období); preukázať prepojenia politických štruktúr s vydavateľmi médií; ako aj prognózovať hospodársku politiku najbližších štyroch rokov za vlády Ivety Radičovej.

Tento príspevok prináša nový pohľad, aktuálne zhrnutie (v číslach aj súvislostiach), ale aj analýzu zmien v hospodárskej politike – v závislosti od povolebnej situácie a zmien vo vláde/vedení Slovenskej republiky (ako aj odraz v médiách) za posledné desaťročie.

## 1. Dve vlády – dva prístupy k ekonomickému rozvoju

Opäť môžeme pozorovať úplnú zmenu v názoroch novej vlády na ekonomické riadenie krajiny v porovnaní so svojou predchodkyňou. Pravicová vláda premiérky Radičovej opúšťa ľavicové koncepty sociálnodemokratického premiéra Fica a sľubuje do budúcnosti viacej

hospodárskeho liberalizmu a ekonomiku do väčšej miery riadenú trhovými mechanizmami. Samozrejme, k presne opačnej situácii došlo po predposledných voľbách v roku 2006, kedy sa dostala k moci vláda premiéra Fica a snažila sa opustiť systém hospodárskeho riadenia krajiny nastavený pravicovou reformnou vládou premiéra Dzurindu. Ten mal v roku 2002 pri zostavovaní novej vlády pozíciu o niečo ľahšiu, nakoľko moc v krajine aj v predošlom volebnom období držala v rukách ním vedená vláda. Je dôležité podotknúť, že väčšina reforiem prežila aj obdobie rokov 2006 – 2010, napriek deklaráciám premiéra Fica o nutnosti celkom zrušiť reformy predošlej vlády. Došlo k úprave niektorých čiastkových noriem, no nosné piliere reforiem ostali zachované.

## **2. Zásadné vplyvy na hospodársky vývoj**

Hospodárstvo Slovenskej republiky ovplyvňovalo v posledných dvoch volebných obdobiach viacero faktorov, no môžeme konštatovať, že pre vývoj slovenskej ekonomiky mali zásadný význam tri procesy, pričom každý z nich bol samotnou vládou Slovenskej republiky ovplyvniteľný inou mierou.

### **2.1. Vstup SR do EÚ**

Dôležitou udalosťou bola európska integrácia a následné zavádzanie spoločnej európskej meny. Vstup Slovenska do Európskej únie bol prakticky bezproblémový. Euro nahradilo slovenskú korunu v roku 2009 a dnes už vieme, že z technickej stránky bolo prijatie novej meny zvládnuté skutočne hladko, čo nakoniec potvrdzujú aj Európska centrálna banka a Európska komisia vo svojich správach týkajúcich sa prijímania spoločnej meny na Slovensku.<sup>2</sup> Európska integrácia Slovenska rovnako ako prijímanie spoločnej meny bolo ovplyvňované krokmi slovenskej vlády rovnako ako vonkajšou situáciou, napr. rozhodnutiami pôvodných krajín Európskej únie pri prijímaní nových štátov, rozhodnutiami krajín eurozóny alebo Európskej komisie pred našim vstupom do menovej únie.

Slovensko vstúpilo do Európskej únie v roku 2004 spoločne s ďalšími desiatimi krajinami. Je samozrejmé, že na rast Slovenska v minulých rokoch mala vplyv aj skutočnosť, že sa Slovenská republika stala súčasťou obrovského hospodárskeho bloku, v rámci ktorého sa uskutočňuje voľný pohyb kapitálu, tovaru, osôb a pracovnej sily, hoci u tej platia niektoré prechodné obmedzenia.

### **2.2. Nástup ekonomickej krízy**

Podstatným predelom vo vývoji ekonomickej situácie na Slovensku bol vznik finančnej a následne ekonomickej krízy. Slovensko, ako malá, na zahraničný obchod orientovaná ekonomika, nemala na vznik a celosvetový priebeh krízy nijaký dopad, jednalo sa teda o okolnosti celkom diktované vývojom v zahraničí, hlavne vo veľkých európskych ekonomikách ako Nemecko alebo Francúzsko – tie zase boli závislé na vývoji v Spojených štátoch amerických. Protikrízové opatrenia už ale mala v rukách opäť slovenská vláda.

Jednou z hlavných okolností vplývajúcich na hospodársky vývoj Slovenska bolo zavádzanie, resp. nezavádzanie hospodárskych reforiem. V období rokov 2002 – 2006 bolo tempo vysoké, v rokoch 2006 – 2010 prakticky ustalo. V tejto oblasti pritom ide o procesy, ktoré sú celkom závislé na domácich pomeroch v krajine a tak je tempo reformovania úplne v rukách vládnej reprezentácie. Problematiku hospodárskych reforiem si priblížime bližšie.

---

<sup>2</sup> <http://www.finance.gov.sk/Default.aspx?catID=3852>

### 3. Hospodárske reformy

V oblasti hospodárskych reforiem môžeme jednoznačne odlišiť činnosť dvoch predošlých vlád. Už z bežného pohľadu na zákonodarnú činnosť v hospodárskej oblasti vidíme silno proreformnú pravicovú vládu premiéra Dzurindu a nereformnú ľavicovú vládu premiéra Fica.

#### 3.1. Proreformná pravicová vláda

Roky 2002 – 2006 sa vyznačujú neobyčajnou hĺbkou a širokým dosahom, ktorým jednotlivé reformné kroky vlády mali nielen na hospodárstvo, ale na celkovú sociálnu štruktúru Slovenska. V priebehu 4 rokov sa začala uskutočňovať fiškálna konsolidácia rozpočtu, boli zreformované verejné financie, zároveň došlo k uskutočneniu úplnej daňovej reformy spočívajúcej v zavedení rovnej dane z príjmu aj DPH vo výške 19 percent. Uskutočnila sa dôchodková reforma, ktorá reorganizovala prispievanie ekonomicky činného obyvateľstva smerom od štátneho sociálneho fondu k fondom súkromným. Došlo k prijatiu nového zákonníka práce, ktorý spružnil trh práce, znížil istoty zamestnancov a zväčšil právomoci zamestnávateľov pri prijímaní a prepúšťaní. Významnou reformou bola snaha o reštrukturalizáciu zdravotníckeho systému – bola prijatá zdravotnícka reforma, ktorá si kládla za úlohu sprehládnúť finančné toky v zdravotníctve a presunúť zodpovednosť zo štátu na pacienta a finančnú kontrolu zo štátu na poisťovne. Tento výpočet reforiem nie je v žiadnom prípade konečný, ale dokladá, s akou silou sa vláda premiéra Dzurindu postavila k otázke liberalizácie ekonomiky Slovenska.

#### 3.2. Nereformná ľavicová vláda

Naopak, v priebehu nasledujúcich štyroch rokov dochádza k zastaveniu reformného úsilia slovenskej vlády. Dokonca dochádza k úprave niektorých právnych noriem, ktoré liberalizovali ekonomiku Slovenska v predošlom období. Opäť sa začína znepružňovať pracovný trh, čo v časoch konjunktúry do roku 2008 nepredstavuje závažný problém, v nasledujúcom krízovom období ale dochádza kvôli neochote súkromného sektora k prijímaniu pracovnej sily k prudkému zvyšovaniu úrovne nezamestnanosti. Dochádza k rôznym obštrukciám týkajúcich sa súkromného druhého piliera dôchodkového sporenia a k snahe o presmerovanie väčšieho množstva obyvateľstva k prispievaniu do štátneho dôchodkového systému, ktorý je kvôli demografickej situácii na Slovensku z dlhodobého hľadiska neudržateľný. Rovnako je obmedzovaný zisk pre zdravotné poisťovne, čo vedie dokonca k podaniu žalôb vlastníkov poisťovní na Slovenskú republiku. Na druhej strane, sociálnodemokratická vláda sa neuchýli k sľubovaným populistickým zmenám systému, ako napr. zrušenie rovnej dane alebo celkové zrušenie povinného dvojpilierového dôchodkového systému.

Deklarovaná snaha vlády premiéra Fica o posilnenie sociálneho štátu a narastanie zásahov štátu do vývoja trhu zhoršuje povest' Slovenska v očiach zahraničných investorov. V rebríčku medzinárodnej konkurencie schopnosti Svetového ekonomického fóra sa Slovensku pod vplyvom reforiem darí zlepšovať svoje postavenie až do roku 2006 (postup na 36. miesto z 46. miesta v roku 2002). Neskôr už dochádza len k pádu na momentálne 47. miesto v roku 2009, takže došlo k negovaniu celého pokroku od roku 2002.

*Umiestnenie Slovenska v rámci medzinárodnej konkurencieschopnosti Svetového ekonomického fóra<sup>3</sup>*

2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
46.	43.	43.	41.	36.	41.	46.	47.

<sup>3</sup> <http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Global%20Competitiveness%20Report/index.htm>

#### 4. Vývoj hrubého domáceho produktu

Hospodárska politika a reformy vlád premiéra Mikuláša Dzurindu mali v ekonomickej oblasti prorastový účinok; tento účinok sa odrážal v raste hrubého domáceho produktu (HDP). Jednoduchý prehľad je možné získať pri porovnaní úrovne hrubého domáceho produktu na obyvateľa na Slovensku s priemernou úrovňou celej Európskej únie, pričom HDP je prerátaný paritou kúpnej sily a uvádzaný na oficiálnych internetových stránkach EuroStatu. V roku 2002 dosahovalo v tomto ukazovateli Slovensko úroveň 54 percent priemeru EÚ, v konečnom roku druhej Dzurindovej vlády v roku 2006 to bolo 63 percent. Vysoko rastová tendencia slovenského hospodárstva bola zachovaná aj v priebehu väčšiny obdobia vlády premiéra Fica. Na vrchole hospodárskeho cyklu v roku 2008 dosiahol slovenský HDP na obyvateľa hodnotu 72 percent priemeru EÚ, pričom si túto hodnotu zachoval aj pre krízový rok 2009.

*HDP v parite kúpnej sily vyjadrený v percentách priemeru EÚ (EÚ27=100) <sup>4,5</sup>*

Poradie	Krajina	HDP v roku 2004	Krajina	HDP v roku 2009
1	Cyprus	90	Cyprus	98
2	Slovinsko	86	Slovinsko	86
3	Malta	77	Česko	80
4	Česko	75	Malta	78
5	Maďarsko	63	Slovensko	72
6	Slovensko	57	Maďarsko	63
7	Estónsko	57	Estónsko	62
8	Poľsko	51	Poľsko	61
9	Litva	50	Litva	53
10	Lotyšsko	46	Lotyšsko	49

Uvedené údaje dokazujú skutočný úspech hospodárskych reforiem prvej polovice nultých rokov 21. storočia. Pri porovnaní so susednými transformujúcimi sa malými ekonomikami je dobiehanie úrovne EÚ zo strany Slovenska najrýchlejšie, a hoci nedosahuje výšku HDP na obyvateľa v Českej republike, predbehlo dlhé roky stagnujúce Maďarsko, ktorého priemer voči EÚ už takmer desať rokov stagnuje pri hodnotách blízky 60 percentám. Bližší prehľad udáva nasledujúca tabuľka:

*HDP v parite kúpnej sily vyjadrený v percentách priemeru EÚ (EÚ27=100) <sup>6</sup>*

Krajina/Rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Česko	70	73	75	76	77	80	80	80
Maďarsko	62	63	63	63	63	63	64	63
Slovensko	54	55	57	60	63	68	72	72

Zároveň sa zatiaľ zdá, že rast hrubého domáceho produktu minulých rokov bol zdravý a pevný, čo dokazuje relatívne priemerný prepád hospodárstva v kríze najpostihnutejším roku 2009 v porovnaní s ostatnými krajinami EÚ. Hospodárske reformy uskutočnené na Slovensku mali trvalejší dopad a ich prospech pre hospodárstvo krajiny nebol celkom negovaný prebiehajúcou krízou. Dokumentuje to porovnanie dobiehania úrovne EÚ Slovenskom a tromi pobaltskými štátmi, ktoré sú prezentované ako krajiny, ktoré v minulosti reformovali svoje hospodárstvo veľmi rýchlo a skutočne hlboko. Priemernú hospodársku

<sup>4</sup> <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tsieb010>

<sup>5</sup> [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_PUBLIC/2-21062010-AP/EN/2-21062010-AP-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/2-21062010-AP/EN/2-21062010-AP-EN.PDF)

<sup>6</sup> <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tsieb010>

úroveň Slovenska sa podarilo prekonať jedinej – Estónsku v 2005 (62 percent priemeru EÚ v Estónsku, 60 percent na Slovensku), ale to bolo opäť prekonalé Slovenskom v roku 2008 (slovenských 72 percent proti estónskym 67 percentám). Zároveň ale rok 2009 a hospodárska kríza priniesli do Pobaltia skutočne silný hospodársky prepád spôsobený zlou štruktúrou hospodárskeho rastu v predošlých rokoch, predstavovaný hlavne masívnym úverovaním podnikov a domácností. Zatiaľ čo slovenská ekonomika, ako bolo spomínané, dokázala udržať svoju hospodársku úroveň na 72 percentách priemeru EÚ, pobaltské štáty zažili mimoriadny zostup – Estónsko z maxima 69 percent na 62, Litva zo 62 na 53 percent a krízou najviac zasiahnuté Lotyšsko z 57 percent na 49, teda späť na úroveň pod polovicou priemeru EÚ. Podrobnejšie údaje prináša tabuľka nižšie:

*HDP v parite kúpnej sily vyjadrený v percentách priemeru EÚ (EÚ27=100)<sup>7</sup>*

Krajina/Rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Estónsko	50	54	57	62	65	69	67	62
Litva	44	49	50	53	55	59	62	53
Lotyšsko	41	43	46	49	52	56	57	49

## 5. Vývoj produktivity práce

Produktivita práce v národnom hospodárstve je jedným zo základných ukazovateľov ekonomickej úrovne tej ktorej krajiny. Pri zhodnotení vývoja tohto ukazovateľa v slovenskej ekonomike sa opäť potvrdzuje prospešnosť hospodárskych reforiem na ekonomiku štátu.

Pokiaľ porovnáme úroveň produktivity práce na zamestnanca v pomere k priemeru Európskej únie od roku 2002, zistíme, že podľa údajov EuroStatu jej rast bol do roku 2008 najrýchlejší spomedzi susediacich krajín, ktoré sú porovnateľné so Slovenskom podľa veľkosti a histórie ekonomiky. V roku 2002 malo mal slovenský zamestnanec v porovnaní so zamestnancom českým aj maďarským najnižšiu produktivitu, ktorá dosahovala 62,4 percenta priemeru Európskej únie. V roku 2009 už bola však slovenská produktivita práce na zamestnanca jednoznačne najvyššia z pomedzi týchto troch krajín – dosahovala 78,8 percenta priemeru EÚ, pričom v Českej republike to bolo 71,7 percenta, v Maďarsku 70,1 percenta.

U všetkých troch krajín bolo pritom maximum dosiahnuté v roku 2008, v nasledujúcom roku došlo k miernemu poklesu produktivity práce na zamestnanca v porovnaní s priemerom EÚ. Hospodárska kríza teda zastavila aj v prípade Slovenska dobíhanie úrovne produktivity práce voči priemeru Európskej únie. Hodnoty dokladá tabuľka:

*Produktivita práce na zamestnanca v parite kúpnej sily vyjadrený v percentách priemeru EÚ (EÚ27=100)<sup>8</sup>*

Krajina/Rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Česko	63,0	66,5	68,0	68,5	69,3	71,5	71,9	71,7
Maďarsko	64,8	65,8	67,4	67,5	67,9	68,2	71,2	70,1
Slovensko	62,4	63,3	65,4	68,5	71,4	75,7	79,2	78,8

<sup>7</sup> <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tsieb010>

<sup>8</sup> <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tsieb030&plugin=0>

## 6. Ekonomické a politické ovplyvňovanie médií na Slovensku

Ústavný poriadok Slovenskej republiky ako demokratickej krajiny garantuje plnú slobodu v mediálnej oblasti. Článok 26 Ústavy Slovenskej republiky v časti politické práva jednoznačne zaisťuje slobodu šírenia informácií tlačou a inými médiami a výslovne zakazuje cenzúru.<sup>9</sup> Vývoj na tomto poli bol na Slovensku v posledných dvoch volebných obdobiach rovnako turbulentný, ako vývoj ekonomický.

### 6.1. Vstup investičných skupín do médií

Dôležitým procesom, ktorý charakterizoval obdobie rokov 2002 – 2010 v oblasti médií na Slovensku bolo prerastanie investičných skupín s jednotlivými médiami. Podobné spájanie nie je neobvyklé ani v starých európskych demokraciách. A keďže sú v súčasnej dobe informácie a zábava hodnotným tovarom, záujem investorov/iek o ich poskytovateľov/ky bude pravdepodobne ešte narastať. V slovenských pomeroch sa ale problematickou javí (vlastne poloopená) naviazanosť týchto investičných skupín s politickými stranami. Jednotlivé médiá sa tak napriek proklamovanej nezávislosti dostávajú pod tlak politiky, ktorú reprezentujú majiteľovi/ke spriaznené politické strany.

### 6.2. Finanční „žraloci“ pred voľbami a po voľbách

Na Slovensku pôsobia dve silné investičné skupiny, zhodou okolností sú obidve slovensko-české, čo je spôsobené malým vnútorným trhom na Slovensku; ich prisilná pozícia bola trňom v oku aj viacerým predstaviteľom/kám hospodárskeho života. Ako sa napríklad vyjadril pre hospodársky denník Financial Times viceguvernér Národnej banky Slovenska Martin Barto, dve najväčšie investičné skupiny dominujú na slovenskej podnikateľskej scéne v neobvyklej a kontroverznej miere a koncentrácia ich ekonomickej sily je príliš veľká.<sup>10</sup>

Spoločnosť J&T, väčšia z dvojice silných investorov, je prepojená so stranou Smer-Sociálna demokracia bývalého premiéra Fica. Do investovania pustila v mediálnej oblasti s veľkou silou. Na ňu prepojené podnikateľské skupiny ovládajú druhý najčítanejší mienkotvorný denník na Slovensku Pravda, rovnako ako druhú najsledovanejšiu komerčnú televíziu TV Joj.<sup>11</sup> Hoci vedenie televízie akýkoľvek vplyv na vysielanie zo strany spoločnosti J&T odmieta, pred tohtoročnými parlamentnými voľbami otriasol nezávislosťou spravodajstva tejto televízie zásah vedenia a príkaz na neuverejnenie pripravenej reportáže týkajúcej sa pochybného financovania strany Smer. O neuverejnenie tejto reportáže pritom požiadal jeden zo spolumajiteľov investičnej skupiny. Určitá tendencia k umiernenějšímu kriticismu voči bývalej vláde premiéra Fica v spravodajstve bola pritom pred voľbami zrejماً.

Pozadie slovensko-českej investičnej skupiny Penta ukazuje smerom k bývalému premiérovi Dzurindovi a jeho materskej strane Slovenská demokratická a kresťanská únia – Demokratická strana. Spoločnosť Penta sa však angažovala skôr v privatizačných aktivitách, nie v mediálnej oblasti v rozsahu, ako jej konkurent J&T.<sup>12</sup>

<sup>9</sup> <http://www-8.vlada.gov.sk/data/files/1086.pdf>

<sup>10</sup> <http://aktualne.centrum.sk/ekonomika/slovensko-a-ekonomika/clanek.phtml?id=228717>

<sup>11</sup> <http://www.sme.sk/c/5265639/dennik-pravda-kupili-klienti-jt.html>

<sup>12</sup> [http://www.izurnal.sk/index.php?option=com\\_content&task=view&id=2073&Itemid=89](http://www.izurnal.sk/index.php?option=com_content&task=view&id=2073&Itemid=89)



## Záver

Medzinárodná mimovládna organizácia *Reportéri bez hraníc* už niekoľko rokov uverejňuje všeobecne známy index, ktorý hodnotí jednotlivé krajiny vo vzťahu k slobode tlače v tom ktorom štáte, pričom udeľuje týmto štátom indexové hodnotenie. Najlepšie hodnotenie bolo dosiahnuté za vlády premiéra Dzurindu v roku 2004. Index 0,50 (čím menšie číslo, tým väčšia sloboda tlače) z toho roku zaistil Slovensku dokonca prvé miesto v rebríčku, spoločne s takými krajinami ako Holandsko, Švajčiarsko alebo Nórsko. K obrovskému zhoršeniu hodnotenia úrovne slobody tlače došlo v roku 2009 (aj v súvislosti s novým tlačovým zákonom). Skok smerom nadol bol skutočne obrovský – index stúpol na hodnotu 11,00 a Slovensko obsadilo 44. miesto z pomedzi 175 hodnotených krajín.<sup>13</sup>

Tak, ako bolo umiestnenie Slovenska v rebríčku krajín vo vzťahu k slobode tlače v posledných dvoch volebných obdobiach nestále, taká turbulentná bola aj ekonomická a politická situácia. Najbližšie štyri roky by kroky novej pravicovej proreformnej vlády premiérky Ivety Radičovej situáciu mohli upokojiť, krajina by dokonca mohla v týchto oblastiach dosiahnuť pozitívne výsledky a rešpekt zo strany susedných, ako aj ďalších štátov EÚ.

## Literatúra

- Czwitkovic, T.: JOJ a TA3 - J&T a Grafobal si vymenili televízie, <http://medialne.etrend.sk/televizia-spravy/joj-a-ta3--j-t-a-grafobal-si-vymenili-televizie.html>, 16. 1. 2007
- ČTK/SME: Denník Pravda kúpili klienti J&T, <http://www.sme.sk/c/5265639/dennik-pravda-kupili-klienti-jt.html>, 1. 3. 2010
- Doktor, V.: Synonymom tlačiarň sú firmy Ivana Kmotríka, <http://hnonline.sk/c1-22492330>, 26. 11. 2007
- Drozdíková, I.: Ako sa prikrmujú žraloci, [http://www.izurnal.sk/index.php?option=com\\_content&task=view&id=2413&Itemid=89](http://www.izurnal.sk/index.php?option=com_content&task=view&id=2413&Itemid=89), 1. 7. 2008
- Eurostat: GDP per capita in Purchasing Power Standards, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tsieb010>, 2010
- Eurostat: GDP per inhabitant in the Member States varied between 41% and 268% of the EU27 average, [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_PUBLIC/2-21062010-AP/EN/2-21062010-AP-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/2-21062010-AP/EN/2-21062010-AP-EN.PDF), 21. 06. 2010
- Eurostat: GDP per capita in Purchasing Power Standards, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tsieb010>, 2010
- Kancelária Národnej rady Slovenskej republiky: ÚSTAVA SLOVENSKEJ REPUBLIKY, Bratislava, <http://www-8.vlada.gov.sk/data/files/1086.pdf>, 2004
- Ministerstvo financií Slovenskej republiky: Zavedenie eura, <http://www.finance.gov.sk/Default.aspx?catID=3852>, 1. 4. 2009
- Múčka, F.: Prezentácia v správach TA3 sa dá zaplatiť, <http://medialne.etrend.sk/televizia-clanky/prezentacia-v-spravach-ta3-sa-da-zaplatit.html>, 23. 6. 2008

---

<sup>13</sup><http://en.rsrf.org/spip.php?page=recherche&lang=en&recherche=index&image.x=50&image.y=6&image=%3E%3E>

SITA/medialne.sk: Viceguvernér : J&T a Penta sú príliš silné,  
<http://aktualne.centrum.sk/ekonomika/slovensko-a-ekonomika/clanek.phtml?id=228717>, 20. 2. 2007

Šípoš, G.: Rybníček vs Nižňanský: za koho bola STV pred voľbami provládnejšia?,  
<http://spw.blog.sme.sk/c/231156/Rybnicek-vs-Niznansky-za-koho-bola-STV-pred-volbami-provkladnejšia.html#ixzz0udFo99Gt>, 5. 6. 2010

Šípoš, G.: SPW: Ivan Kmotřík a integrita TA3, TV Joj, <http://spw.blog.sme.sk/c/32142/SPW-Ivan-Kmotrik-a-integrita-TA3-TV-Joj.html#ixzz0udJZd0rm>, 12. 1. 2006

Šípoš, G.: Má TA3 naozaj čierny zoznam firiem "nevhodných" do vysielania?,  
<http://spw.blog.sme.sk/c/151827/Ma-TA3-naozaj-cierny-zoznam-firiem-nevhodnych-do-vysielania.html>, 24. 6. 2008

Šípoš, G.: Slovenské médiá 2008 – pod tlakom vlády i vlastných biznis záujmov,  
<http://spw.blog.sme.sk/c/175975/Slovenske-media-2008-pod-tlakom-vlady-i-vlastnych-biznis-zaujmov.html#ixzz0udBuJ9bq>, 22. 12. 2008

Šípoš, G.: Denník Pravda sa vracia do svojej populistickéj minulosti,  
<http://spw.blog.sme.sk/c/234338/Dennik-Pravda-sa-vracia-do-svojej-populistickej-minulosti.html#ixzz0udNlrLHt>, 7. 7. 2010

World economic forum: The Global Competitiveness Report 2009-2010,  
<http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Global%20Competitiveness%20Report/index.htm>, 2010

#### **Info o autorke:**

Mgr. et Mgr. Božena Baluchová, doktorandka na FMK UCM v Trnave  
Fakulta masmediálnej komunikácie Univerzity svätých Cyrila a Metoda v Trnave, Nám.  
J. Herdu 2, 917 01 Trnava, Slovensko, 00421 907 463 649, mail: [bozena.baluchova@ucm.sk](mailto:bozena.baluchova@ucm.sk)

# Inovace systému financování MHD ve velkých městech

## Innovation of Urban Mass Transportation Financing Systems in Big Cities

*Václav Baroch*

### **Abstrakt:**

Článek je postaven na hypotéze, že současné obecně platné principy financování a tarifkace MHD ve větších aglomeracích ČR nejsou nastaveny optimálně. Představitelé řady měst vyjadřují potřebu nalézání alternativních principů financování a tarifkace MHD. Motivací jsou zejména úspory výdajů z veřejných rozpočtů či snížení ekologické zátěže. V poslední době lze sledovat jistý rozšiřující se trend hledání těchto alternativ. Tyto úvahy však dosud nemají oporu v potřebném rozsáhlejší výzkumu, který by podal odpovědi na důležité otázky, otevřel diskusi a nastínil obecné možnosti alternativních principů financování a tarifkace MHD.

### **Abstract:**

This article relies on the hypothesis that current generally applicable principles of public transport financing and tariff system in larger conurbations in the Czech Republic are not set adequately. Representatives of a number of towns and cities express the need to find alternative principles of public transport financing and tariff system. Reasons for this are, in particular, public expenditure savings or the reduction of environmental burden. A certain upward trend towards looking for those alternatives has been seen recently. However, these considerations are not underpinned by necessary extensive research to answer important questions, open up discussion and outline general options of alternative principles of public transport financing and tariff system.

### **Klíčová slova:**

výzkum, podnik, systém, MHD, financování, optimalizace, dotace, veřejné finance

### **Key words:**

research, enterprise, system, mass transport, financing, optimization, subsidies, public finance

## 1. Úvod

Financování městské hromadné dopravy (dále jen „MHD“) tvoří v současnosti v drtivé většině případů největší zátěž městských veřejných rozpočtů metropolí Evropské unie.

Např. v hlavním městě České republiky Praze tvoří dotace dlouhodobě výrazně nejvyšší položku veřejných výdajů a odčerpávají každoročně celou 1/3 městského rozpočtu. V jiných českých městech je situace obecně obdobná. [1]

Tradičním modelem financování je stav, kdy cestující přispívá na celkové provozní náklady MHD pouze jistou částí, zbytek je hrazen formou dotací.

V poměrech České republiky činí výše tohoto příspěvku typicky pouze 40 % nákladů na danou jízdu. Zbylých 60 % ceny doplatí za cestujícího město z veřejných financí. Zjednodušeným pohledem při ceně jízdenky 20 Kč musí město ke každé jízdence, kterou si cestující zakoupí, doplatit dopravnímu podniku dalších 30 Kč. [1]

Ve velkých městech dosahují tyto každoroční dotace na fungování MHD závratných částek. Např. město Praha vynaložilo jen za poslední 3 roky na MHD přes 40 mld. Kč. [1]

Situace ve městech Evropské unie je velmi obdobná. Fungující principy financování MHD se od sebe liší zpravidla jen právní formou provozovatele MHD, způsoby dělení jednotlivých dotací, poměrem dotací k ceně jízdného, poměrem dotací k celkovému danému veřejnému rozpočtu a subjektem, jenž dotace poskytuje. Zpravidla se na dotacích podílí více subjektů, městskému rozpočtu jistou částí ulehčuje rozpočet státní a rozpočet Evropské unie.

Tento model financování je tedy víceméně tradiční na území celé Evropské unie. [1]

Vysoké dotace na MHD mají mnohé negativní dopady, zásadním bezprostředním dopadem je nedostatečný tok investičních prostředků do MHD. Příkladem je pomalá výstavba metra v Praze či nedostatečná obnova vozového parku některých MHD menších měst.

Jelikož provozovatel regulované netržní MHD je nucen spolupracovat se zcela tržním prostředím (např. s podniky dodávajícími paliva a energie), rostou náklady na provoz MHD (vozkm) tržně, ale není na ně díky regulovanému jízdnému možné stejně tržně reagovat. V uplynulých letech bylo v mnohých městech možno pozorovat jistý efekt rozevírajících se nůžek mezi dotacemi a tržbami z jízdného v tomto smyslu. V posledních 3 letech se situace sice opticky stabilizovala, ve skutečnosti však uvedený trend pokračuje. Optická stabilizace je způsobena odložením potřebných investičních dotací v průběhu světové hospodářské krize. Trvale je proto hledán nějaký nový nástroj financování MHD, které se v mnohých městech stává problémem číslo 1.

Současným trendem v této problematice je změna odbavovacího systému MHD. V evropských městech je populární zavádění elektronického jízdného. Např. v Praze nese tento projekt název Opencard a jsou rovněž využívány tzv. SMS jízdenky zakupované virtuálně přes mobilní telefon.

Mnohá města spatřují právě v elektronickém jízdném novou cestu k zefektivnění odbavovacího systému. Projekty elektronického jízdného bývají doplňovány zaváděním dalších opatření. V Praze se např. delší dobu uvažuje o obnovení turniketů v metru.

Já osobně však v elektronickém jízdném nespátřuji řešení a domnívám se, že elektronické jízdné samo o sobě umožní jen oddálení problému rozevírajících se nůžek, který zůstává.

Ve svých dosavadních zkoumáních se vydávám jinou cestou mnohem zásadnějších změn principů financování MHD. Některé mé návrhy předkládám v tomto článku.

## **2. Struktura jízdních dokladů**

Při zkoumání efektivity a správnosti nastavení tarifu je dobré znát strukturu jízdních dokladů využívaných při jednotlivých jízdách. Ze znalosti typu jízdenek, které cestující nejčastěji používají, můžeme sledovat efektivitu nastavení cen jednotlivých jízdenek a rozvržení jejich druhů.

Konkrétně v Praze je od začátku 70. let tarif nastavován tak, aby u cestujících podporoval využívání předplatních časových jízdenek. Tento trend se neustále prohlubuje,

o čemž se můžeme přesvědčit, když porovnáme počet jízd na jednotlivou nejběžnější jízdenku jednotlivé jízdy, které musí cestující uskutečnit, aby se mu již vyplatilo zakoupit si předplatní časovou jízdenku. Tento počet se neustále snižuje a v současné době se již i mnoha náhodným cestujícím v souvislosti s komfortem s tím spojeným vyplatí předplatní časová jízdenka. Projekty elektronického jízdného typu Opencard korespondují s tímto trendem a pořízení a provoz celoroční jízdenky významně ulehčují.

**Tabulka 1:** Trend marketingové preference celoroční jízdenky v MHD

Rok	Cena roční jízdenky	Cena jednotlivé jízdenky	Počet jízd, při kterých se již ceny vyrovnají
1930	1 800,- Kč	1,20 Kč	1 500 jízd
1972	1 200,- Kčs	1,- Kčs	1 200 jízd
1976	780,- Kčs	1,- Kčs	780 jízd
1989	890,- Kčs	1,- Kčs	890 jízd
1993	1 700,- Kčs (Kč)	4,- Kčs (Kč)	425 jízd
1995	2 200,- Kč	6,- Kč	367 jízd
2001	3 800,- Kč	12,- Kč	317 jízd
2007	4 150,- Kč	20,- Kč	208 jízd
2010	4 750,- Kč	26,- Kč	183 jízd

**Vývoj celoročních a jednotlivých jízdenek v Praze od roku 1930**

*zdroj autor na základě [2]*

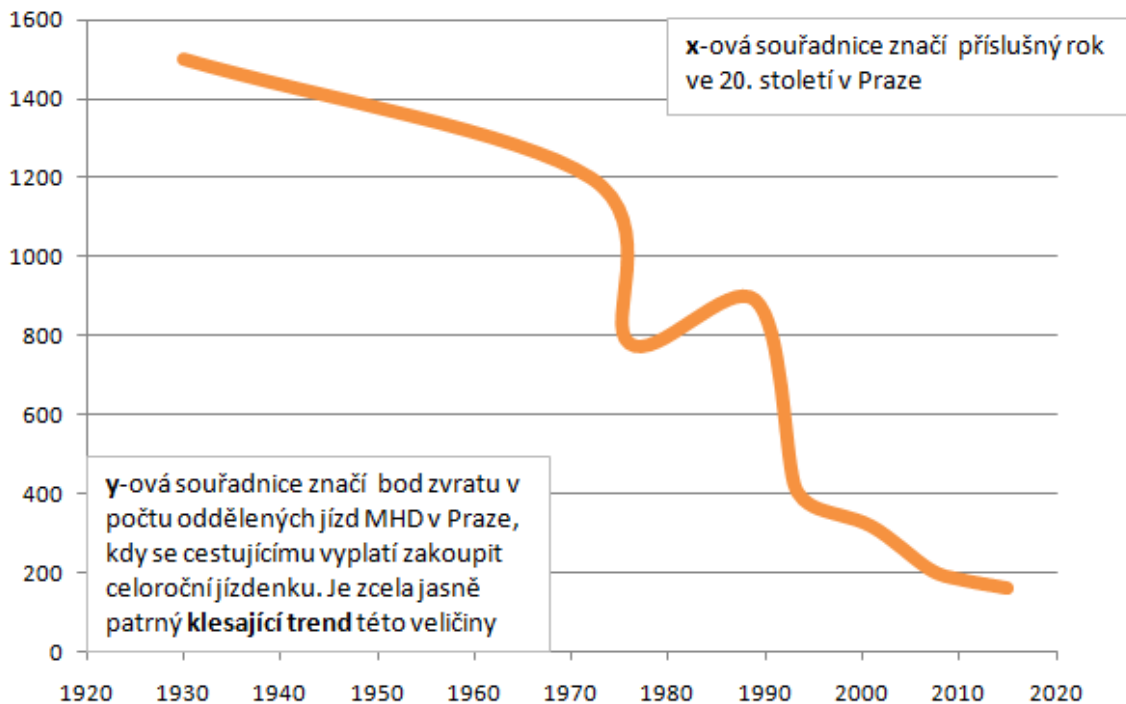
V tabulce vidíme, že za první republiky se pořízení roční časové jízdenky nijak zvlášť nevyplatilo, neboť bychom museli uskutečnit více než 4 cesty tramvají den co den, jinak jsou výhodnější jízdenky na jednotlivé jízdy. V r. 1989 bychom už museli trochu přemýšlet, neboť pořízení tramvajenky se vyplatí pouze těm pravidelným cestujícím, kteří uskutečňují alespoň 2–3 jízdy denně nebo hodně přestupují.

V 90. letech se již pořízení roční jízdenky většině běžných cestujících vyplatilo, neboť pro to stačilo uskutečnit průměrně 1 cestu denně.

V současnosti je roční jízdenka výhodná snad pro každého s výjimkou těch, kteří MHD téměř nevyužívají, a zcela náhodných návštěvníků Prahy. Aby se totiž vyplatilo předplatit si roční jízdenku, stačí uskutečnit jen 3–4 jízdy týdně. Uvědomíme-li si, že doprava vypadá často tak, že cestující jedou do cílového místa, v němž nějaký čas pobudou, aby se poté znovu vrátili do místa výchozího (což představuje 2 jízdy denně), stačí, abychom 7 dní v měsíci využili MHD např. pro nákupy, zašli k doktorovi, navštívili známé, a již se vyplatí pořídit si předplatní časovou jízdenku.

Podívejme se na uvedený trend v grafu 1:

**Graf 1:** Vývoj bodu zvratu z hlediska počtu oddělených jízd cestujícího v MHD z hlediska jednotlivé a celoroční jízdenky v Praze od roku 1930 s předpovědí do roku 2015



Zdroj: autor Václav Baroch

Tento trend lze pozorovat i v mnoha dalších velkých městech Evropské unie. Cestující je tedy postupně marketingově „tlačen“ k pořizování roční jízdenky, např. Opencard v Praze je navíc především z politických důvodů trvale propagována v médiích (kauza pražské Opencard je známa celorepublikově).

Z dlouhodobého hlediska lze přepokládat trvalý nárůst zastoupení celoročních jízdenek v celkovém spektru jízdních dokladů. Postupně pak v rámci tohoto vývoje bude v používaných jízdních dokladech celoroční jízdenka drtivě dominovat a aproximativně může až vytlačit ostatní typy jízdenek.

Je-li cestující takto dotlačen k předplacení MHD vždy na celý rok, ušetří společnost samozřejmě na nákladech na jednotlivé jízdenky, ušetří se z hlediska časové ztráty cestujících při používání jednotlivých jízdenek a v případě užití elektronických technologií se významně ulehčí nákladům v odbavovacím systému.

Obecně má tedy tento trend pozitivní dopad na celkové náklady vydané na MHD z hlediska širšího pohledu, pohledu celospolečenského. Jestliže však již cestujícího úspěšně „donutíme“ k předplacení služeb MHD vždy na celý rok, pak při vědomí, nakolik je MHD dotována (v ČR typicky kolem 65 %), nabízí se otázka, zda nejit ještě dále a odbourat ještě mnohé další skryté rezervy v nákladech na MHD.

### 3. Dotování občanů namísto dopravců

Město jakožto obec by nedotovalo dopravní podnik, resp. dopravce, ale přímo občany města. MHD by se ponechala „neviditelné ruce trhu“ a cenu jízdného by určovalo zcela tržní prostředí.

Výhody: Předpokladem zde je, že dopravce se tak rychleji dostane do reálně konkurenčního prostředí, což v konečném důsledku povede ke zvýšení efektivity provozu, a tedy k celkovému zlevnění MHD. Rychlá změna prostředí na plně konkurenční bude způsobena přirozeným mnohem rychlejším příchodem množství drobných dopravců, kteří vytvoří konkurenční alternativu stávajícímu velkému podniku. Předpokládá se totiž, že drobní dopravci dokáží lépe cíleně zjistit náklady jednotlivých provozovaných linek na rozdíl od velkého dopravce. V praxi by tedy mohl dobře fungovat revenue management.

Zároveň by bylo možno dotace poskytovat cíleněji než dosud, např. cizinci by tedy na MHD přispívali bez dotací plnou výší, zatímco obyvatelé města by díky dotaci měli cestování levnější. Dotace by mohly být odstupňované dle věku, vzdálenosti od školy či bydliště, sociálního a zdravotního zařazení daného cestujícího. Za použití dnešních počítačových bezdotovostních technologií např. na bázi čipové karty by bylo možno vyměřovat dotaci velmi podrobně v teoretickém případě i jednotlivě každému cestujícímu.

Tato myšlenka není nová, hovoří o ní např. M. Pošvanca [3], který je jejím zastáncem na úrovni krajů při poskytování základní dopravní obslužnosti.

Nevýhody: Tento model má ovšem řadu otazníků.

Především, při poskytování odstupňovaných dotací byť koncovým cestujícím za situace, že někteří cestující (např. cizinci) dotaci neobdrží vůbec, lze pochybovat o fungující „neviditelné ruce trhu“ a vzniku reálně funkčního konkurenčního prostředí vlivem malých dopravců.

Určení výše dotace může být obecně velice problematické a tato složitost asymptoticky roste při určování odstupňovaných dotací.

Závěr: Tento model nevnímám jako reálně využitelný z důvodu vysokých rizik s ním spojených a množství rozporných důsledků při jeho případném zavedení. Některé prvky tohoto modelu jsou ovšem velmi zajímavé a vhodné pro další průzkum a zpracování.

### 4. 100% dotování dopravců (varianta nulového tarifu)

Město jakožto obec by 100% pokrytím dotovalo prokazatelnou ztrátu dopravního podniku, obecně dopravce, zatímco cestující by neplatil vůbec nic. Na tento model lze zjednodušeně nahlížet jako na model „MHD zdarma“, což je však nepřesné označení, neboť MHD je hrazena z veřejných rozpočtů. Tento model byl v České republice v posledních letech pokusně zkoušen na 3 místech, pokaždé se však jednalo o MHD velmi malého rozsahu s neprůkaznými výsledky pro možné použití i ve velkých městech.

Variantu nulového tarifu jsem z teoretického hlediska důkladně zanalyzoval při použití v hlavním městě ČR v Praze. Nejdůležitější poznatky této analýzy předkládám v tomto článku:

Budeme-li vycházet z toho, že z městského rozpočtu by každý rok měla být určitá část prostředků vydána na zvyšování životní úrovně a spokojenosti obyvatel, pak lze říci, že zavedením MHD zdarma bude část tohoto úkolu splněna, a bude tak možno zrušit některé jiné výdaje při nezměněné míře spokojenosti obyvatel.

MHD zdarma pravděpodobně zvýší poptávku po jejím využívání, čímž mohou být sníženy náklady na přepravenou osobu a ujetou vzdálenost. Zvýší se tedy výhody z rozsahu. To sice v případě nulového tarifu vždy opticky zvýší potřebné dotace na provoz, ovšem ušetří to vlivem odpovídajícího snížení individuální osobní dopravy potřebné výdaje na dopravní infrastrukturu a ekologické programy. Jelikož MHD je na spotřebu energií výhodnější než individuální osobní přeprava, může se rovněž snížit celková spotřeba paliv v pražské dopravě.

MHD zdarma umožní naprosto vyřešit veškeré problémy zahraničních, ale i domácích turistů s nepřehledností jízdenek a vyřeší i problémy, jež mají mnozí zahraniční turisté s přepravní kontrolou.

Samotná přepravní kontrola nebude nadále muset plnit funkci kontroly jízdného, ale jen funkci pořádkového a provozního dohledu, kterou ovšem může ve velké míře převzít městská a státní policie. Náklady na přepravní kontrolu tedy mohou být výrazně sníženy a její provoz optimalizován. Nebude nadále problém s vymáháním pokut, čímž kromě dalšího zvýšení spokojenosti dosud postihovaných obyvatel bude umožněno i jednorázové ukončení často kritizované smluvní spolupráce s advokátní kanceláří Brož & Sokol & Novák.

Při MHD zdarma budou zcela automaticky dodržovány legislativou nařizované tarifní úlevy a díky naprostému odstranění černých pasažérů z přepravy dojde k určitému morálnímu zrovnoprávnění, kdy se cestující budou rovnoměrněji podílet na přepravních nákladech.

Zavedení MHD zdarma může znamenat i výraznou pozitivní reklamu Prahy i České republiky v zahraničí, díky níž lze očekávat zvýšený zájem turistů, a tím zvýšení příjmů z cestovního ruchu.

Shrňme si pozitiva, jež by mohla přinést MHD zdarma (za předpokladu přenesení potřebných prostředků na městský rozpočet), a v závorce uveďme spekulativní dolní odhad konkrétního ročního finančního přínosu pro Prahu jako celek:

- ✚ Zvýšení příjmů z turistického ruchu (750 mil. Kč)
- ✚ Maximální preference MHD před individuální osobní dopravou (200 mil. Kč)
- ✚ Zvýšení spokojenosti a životní úrovně obyvatel Prahy (200 mil. Kč)
- ✚ Zvýšení stability vstupních zdrojů a lepší plánování výdajů (10 mil. Kč)
- ✚ Odstranění nákladů na tisk a distribuci jízdenek (65 mil. Kč)
- ✚ Reklama Prahy v zahraničí (50 mil. Kč)
- ✚ Snížení nákladů na přepravní kontrolu (40 mil. Kč)
- ✚ Odstranění některých vnějších nákladů, např. na vymáhání pokut (40 mil. Kč)
- ✚ Zvýšení stability vstupních zdrojů a lepší plánování výdajů (10 mil. Kč)
- ✚ Snížení nákladů na plánování, budoucí změny tarifu a ROPID (10 mil. Kč)
- ✚ Snížení nákladů na administrativu (10 mil. Kč)
- ✚ Odstranění nákladů na udržování označovacích strojů (5 mil. Kč)
- ✚ Odstranění černých pasažérů (započítáno do nižších nákladů na přepravní kontrolu)



Celkem by zavedení MHD zdarma mohlo přinést v dolním odhadu až 1,39 mld. Kč ročně pro celou Prahu, z čehož zhruba 500 milionů by fyzicky šlo do městského rozpočtu.

Je nutno dodat, že varianta nulového tarifu přinese i ztráty.

Podstatnou nevýhodou za situace, kdy zrušené jízdné bude nahrazeno dotacemi z veřejných financí, je jistá morální újma těch, kteří MHD využívají jen velmi málo nebo vůbec. Zde je však důležité mít na paměti, že za situace, kdy MHD je již nyní výrazně dotována, není tato morální újma nijak zásadní, neboť k ní z větší míry dochází již nyní. Za současného poměru jízdného a dotací bude v tomto případě jejich morální újma navýšena jen o cca 25–30 %.

Vedle toho lze sledovat stejný morální problém ve vztahu mezi Pražany a nepravidelnými turisty. Tento problém lze však jednoduše vyřešit určitými odvody z příjmů cestovního ruchu na MHD. Největším morálním problémem je pravidelné využívání MHD obyvateli především středočeského kraje, dojíždějícími do Prahy za prací, kulturou či nákupy. Tito obyvatelé do městského rozpočtu prakticky nepřispívají, a přitom využívají dotovanou pražskou MHD. Jejich cca 25%–30% podíl na jízdném je jediným jejich příspěvkem a v případě zavedení MHD zdarma by Praha o tyto příspěvky přišla.

Vlivem převážně nízké informovanosti obyvatel Prahy o současném poměru dotací a jízdného mohou být tyto výše jmenované morální újmy vnímány nepřiměřeně záporně, a proto by zřejmě byla nezbytná veřejná diskuze spojená s příslušnou informační kampaní.

Za největší a nejdůležitější problém lze ovšem považovat začlenění ušlého objemu finančního toku do toku dotací. Jde o to, zda by při současném nastavení příjmové politiky bylo možno takové peníze v rozpočtu nalézt.

Shrňme si negativa zavedení MHD zdarma a v závorce uveďme horní odhady příslušného finančního vyjádření v nákladech ročně:

- ✚ Možná ztráta dosavadních příspěvků na MHD od turistů (450 mil. Kč)
- ✚ Možná ztráta dosavadních příspěvků na MHD od osob s mimopražským bydlištěm pravidelně využívajících pražskou MHD (350 mil. Kč)
- ✚ Jednorázové náklady na odkup zásob rušených jízdenek od občanů (100 mil. Kč)
- ✚ Zhoršení podmínek konkurenčního prostředí podnikání v MHD (20 mil. Kč)
- ✚ Morální újma občanů ve vztahu s lidmi, kteří MHD nevyužívají, a platí (5 mil. Kč)
- ✚ Morální újma občanů ve vztahu k lidem, kteří MHD využívají, a neplatí (5 mil. Kč)
- ✚ Jednorázové náklady na veřejnou diskusi a informační kampaň (zanedbáme)

Celkem by zavedení MHD zdarma mohlo Praze jako celku přinést dodatečné náklady a nově vzniklé ztráty v horním spekulativním odhadu 0,93 mld. Kč.

Zjistíme pesimistický odhad celkových nákladových úspor MHD v Praze při variantě nulového tarifu dle následujícího vzorce:

**Celkové úspory = dolní odhad přímých úspor - horní odhad přímých nákladů**

Na základě této hrubé analýzy odhaduji, že v globálním celospolečenském pohledu získá město Praha a jeho obyvatelé zavedením nulového tarifu v MHD celkovou úsporu minimálně 450 milionů Kč ročně. [4]

## 5. Závěr

Současný trend zavádění elektronického jízdného je patrně z hlediska nákladů a komfortu cestujícího lokálně přínosný. Lze určitě očekávat jisté úspory nákladů na odbavovací systém.

Z dlouhodobého hlediska je však škoda, že myšlenka nákladových úspor odbavovacího systému a zvyšování jeho komfortu z hlediska cestujícího nebyla dotažena do maximální varianty, kterou představuje nulový tarif.

Vysoké pořizovací náklady na zavádění elektronického jízdného mohly být při variantě nulového tarifu ušetřeny a získané úspory mohly být ještě vyšší.

Tato práce byla podpořena grantem Studentské grantové soutěže ČVUT č. SGS16113/10/801010

### Literatura:

[1] Finanční výkazy MHD řady měst Evropské unie

[2] FOJTÍK, P.: **Historie městské hromadné dopravy v Praze**, 2. vydání 2004 Dopravní podnik hl. m. Prahy, a. s., 370 s. ISBN: 80-239-5013-4

[3] Článek M. Pošovani z nadace F. A. Hayeka v deníku SME, vydavatel'stvo Petit Press, a. s. Slovenská republika

[4] Analýza vychází z detailního studia veřejných i interních finančních dat Dopravního podniku hl. m. Prahy, a. s.

### Kontaktní adresa

Ing. Václav Baroch

Ústav ekonomiky a managementu v dopravě a telekomunikacích

Dopravní fakulta ČVUT

Konviktská 20, 110 00 Praha

224 359 168

[xbaroch@fd.cvut.cz](mailto:xbaroch@fd.cvut.cz)

# Spoločensky zodpovedné podnikanie v ČR a na Slovensku

## Corporate Social Responsibility in the Czech Republic and in Slovakia

*Lucia Bartková*

### **Anotácia**

V súčasnom období spotrebiteľia neposudzujú len úžitkové vlastnosti produktov, ale začínajú sa čoraz viac zaujímať o ich pôvod a povesť podniku, ktorý ich vytvoril. Do popredia sa dostávajú spoločensky zodpovedné aktivity, ktoré na Slovensku v Českej Republike realizujú predovšetkým veľké podniky, a stávajú sa dôležitou súčasťou marketingového riadenia jednotlivých spoločností. Príspevok sa zaoberá situáciou v oblasti zavádzania spoločensky zodpovedného podnikania v podnikoch v Českej Republike a na Slovensku, ako aj poznaním a porozumením spoločensky zodpovedného podnikania obyvateľmi oboch krajín.

### **Summary**

The consumers do not consider only performance of products, but they are more interested in an origin of the products and in a reputation of a company created them. An interest is focused on socially responsible activities, which are currently carried out by large enterprises primarily in Slovakia and in the Czech Republic, and become an important part of the marketing management of the companies. The paper deals with the situation regarding the implementation of corporate social responsibility in the companies in the Czech Republic and in Slovakia, as well as knowledge and understanding of corporate social responsibility of both countries citizens.

### **Kľúčové slová**

Spoločensky zodpovedné podnikanie, marketingové riadenie

### **Key words**

Corporate social responsibility, marketing management

### **Úvod**

Myšlienka a samotný koncept spoločensky zodpovedného podnikania nie je nový, na Slovensko a do Českej republiky však prichádza v porovnaní so zahraničnými krajinami oneskorene. Princípy spoločensky zodpovedného podnikania uplatňujú predovšetkým pobočky nadnárodných zahraničných podnikov. Malé a stredné podniky síce niektoré princípy uplatňujú, chýba však systémové zavedenie konceptu spoločensky zodpovedného podnikania. Ako vyplýva z viacerých výskumov, mnoho obyvateľov oboch krajín nemá povedomie o tom, čo spoločensky zodpovedné podnikanie znamená, nevedia označiť, ktoré spoločnosti spoločensky zodpovedné podnikanie uplatňujú, ani čo to pre nich ako spotrebiteľov znamená. Je potrebné zlepšiť marketingovú komunikáciu podnikov a propagáciu spoločensky zodpovedného podnikania smerom k spotrebiteľom a širokej verejnosti.

### **Spoločensky zodpovedné podnikanie**

História spoločensky zodpovedného podnikania začala v 50. rokoch 20. storočia, keď sa objavili jeho prvé definície v odbornej literatúre pre manažérov. Princípy zodpovedného podnikania sa však používali už predtým, napríklad u československého podnikateľa Tomáša Baťu, ktorý na začiatku 20. storočia poskytoval svojim zamestnancom škôlky, školy pre ich deti, lekára, dopravu do práce, atď. V roku 1953 Howard R. Bowen, prvý teoretik spoločensky zodpovedného podnikania, spoločenskú zodpovednosť definoval ako záväzok podnikateľov usilovať sa o také stratégie, robiť také rozhodnutia alebo vykonávať také aktivity, ktoré sú žiaduce z pohľadu cieľov a hodnôt našej spoločnosti (Carroll, 1999).

Postupne sa do definícií dostávali zainteresované subjekty a prestala sa natoľko zdôrazňovať osobnosť manažéra. Začalo sa skôr hovoriť o interakcii medzi firmou a socio-ekonomickým systémom, čo sa tiež označovalo pojmom „dobré susedstvo“. V osemdesiatych rokoch 20. storočia začal empirický výskum spoločensky zodpovedného podnikania, čím vznikli rôzne alternatívne koncepty, napríklad spoločenská výkonnosť podnikania, etika podnikania, teória zainteresovaných subjektov, tzv. stakeholderov, a verejná politika. Na začiatku 21. storočia už existovali organizácie združujúce zodpovedných podnikateľov a tento koncept podporuje aj Európska únia.

Základnou myšlienkou spoločensky zodpovedného správania podnikov je také podnikanie firmy, aby boli dosiahnuté ciele širšej spoločnosti, aby z podnikania firmy malo osoh aj jej širšie okolie, aby boli negatívne vplyvy jej podnikania, či už sociálne alebo ekologické, minimálne.

Koncept spoločensky zodpovedného podnikania sa vyznačuje viacerými spoločnými charakteristikami: je univerzálny (tzn. použiteľný pre všetky typy podnikania), je dobrovoľný (ide o záväzok firmy a jej manažmentu v dobrom zmysle slova prekračovať rámec legislatívnych a obchodných ustanovení), zameriava sa na aktívnu spoluprácu so zainteresovanými subjektmi, tzv. „stakeholders“, vyjadruje záväzok prispievať ku kvalite života, zdôrazňuje rozvoj (meraný takými parametrami ako napr. trvalá udržateľnosť tvorby majetku, ekologické dopady aktivít, vplyvy na regióny a komunity a pod.) a nie rast (meraný zvyčajne iba ekonomickými parametrami ako HDP, zisk, produktivita, pridaná hodnota a pod.), orientuje sa na tri oblasti, v ktorých sa prejavuje, tzv. triple-bottom-line (trojitá výsledovka), ktorú okrem ekonomického rastu tvoria aj sociálne a environmentálne dôsledky podnikateľskej činnosti podnikov.

V súvislosti s marketingom a orientáciou na spotrebiteľa uvádzame tri vzorové typy spoločenskej zodpovednosti podnikania (LUKNIČ, 1994, s 112):

a) zodpovednosť voči spotrebiteľom: spotrebiteľ má nárok dostať spravodlivú odmenu za vynaložené peniaze a predpokladať, že nakupovaný produkt splní jeho racionálne očakávania. Zároveň má právo na informácie o výrobku a na poctivú a hodnovernú reklamu. Rozumný obchodník bude pritom informácie o produktoch poskytovať spôsobom, ktorý je primeraný konzumentovmu intelektu a vedomostiam tak, aby rešpektoval a posilnil jeho schopnosť rozhodnúť sa rozumne a podľa vlastného uváženia. Výrobca je zodpovedný za vykonávanie testu bezpečnosti výrobku, za zlepšovanie dizajnu v prospech zvyšovania bezpečnosti, za varovanie používateľov výrobku pred jeho neoverenými vlastnosťami a nebezpečenstvami používania;

b) zodpovednosť voči verejnosti: spoločnosť je svojou činnosťou zodpovedná aj voči potrebám členov komunity, v ktorej existuje a mala by prispievať k zlepšovaniu sociálneho a kultúrneho života miestnej komunity prostredníctvom zásob kvalifikovanej pracovnej sily, tradičného goodwill, kooperačnými väzbami s komunitou ale aj znalosťou požiadaviek miestneho obyvateľstva. V takomto prípade je dôležité prispôsobiť sa prostrediu, v ktorom spoločnosť pôsobí, stať sa „miestnou spoločnosťou“, čo je účinná náhrada za klasický marketing;

c) vzťahy s konkurentmi: správny vzťah ku konkurencii predpokladá poznanie rozdielov medzi eticky správnym a nesprávnym správaním a vieru, že tieto odlišnosti sa budú sledovať aj v praxi. Etické správanie zahŕňa napr. výber dodávateľa na základe porovnania schopnosti jednotlivých dodávateľov uspokojiť potreby zákazníkov, rešpektovanie vzťahov jednotlivých spoločností k svojim zamestnancom, získavanie informácií od konkurencie z verejne dostupných publikácií a nie prostredníctvom nepráv, podvodov, tajných metód apod. Marketingové praktiky by mali podporovať všetko, čo prispieva k slobodnému obchodu v rámci relevantnej regulácie.

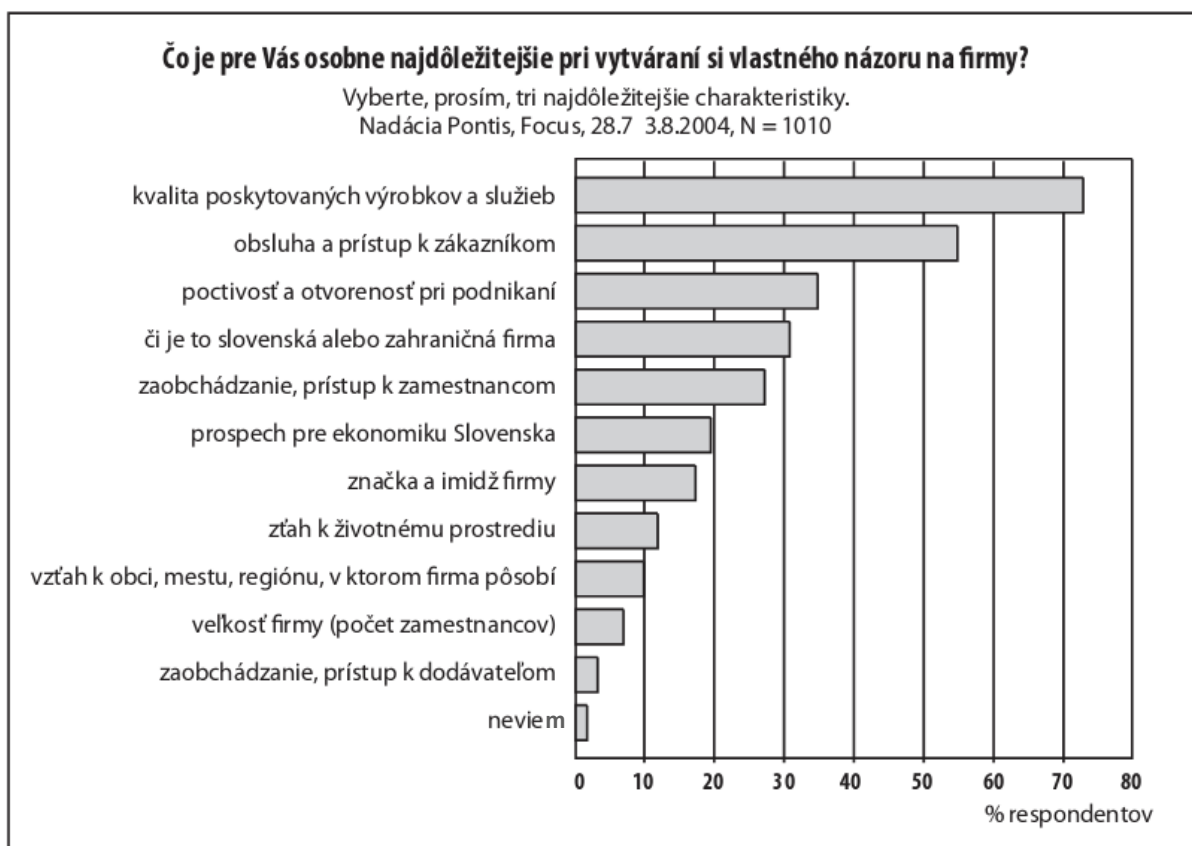
## Spoločenská zodpovednosť podnikov na Slovensku

Na Slovensku sa koncept spoločenskej zodpovednosti podnikov začal etablovať v polovici deväťdesiatych rokov v súvislosti s príchodom nadnárodných korporácií na slovenský trh. Budovaniu povedomia v tejto oblasti sa venujú najmä mimovládne organizácie.

V roku 2004 uskutočnila Nadácia Pontis v spolupráci s agentúrou FOCUS prieskum vnímania spoločensky zodpovedného podnikania medzi obyvateľmi SR na reprezentatívnej vzorke 1010 obyvateľov SR vo veku od 18 rokov (BUNČÁK, 2005. s. 18). Ako ukazujú výsledky prieskumu, hoci obyvatelia Slovenska nevedeli presne definovať spoločenskú zodpovednosť podnikov, tento pojem sa skladá z natoľko rozšírených pojmov, že deviatim desatinám populácie asociujú aktivity súvisiace so spoločensky zodpovedným podnikaním.

Takmer dve tretiny respondentov považovali za dôležité vedieť, aké konkrétne spoločensky zodpovedné projekty sa na Slovensku podporujú a viac ako štyri pätiny respondentov si myslelo, že médiá by mali viac informovať o spoločensky zodpovedných projektoch. Asi polovica všetkých respondentov deklarovala, že by uprednostnila kúpu výrobku alebo služby od spoločensky zodpovednej firmy aj v prípade, že by za ňu museli zaplatiť viac.

Spoločensky zodpovedné aktivity sa pri utváraní osobného názoru na firmy nachádzali hneď za všeobecne uznávanými parametrami, ako je kvalita poskytovaných výrobkov a služieb, a prístup k zákazníkom. Najdôležitejšou spoločensky zodpovednou aktivitou bola pre respondentov poctivosť a otvorenosť pri podnikaní, nasledoval prístup k zamestnancom, prospech pre ekonomiku Slovenska, vzťah k životnému prostrediu, vzťah ku komunite a prístup k dodávateľom.



Graf 1: Postavenie spoločenskej zodpovednosti podnikov pri utváraní názoru na firmu.

Prameň: Spoločensky zodpovedné podnikanie, 2005.

Postoje k spoločenskej zodpovednosti sa rôznili s ohľadom na vzdelanie a vek respondentov, nie všetky spoločensky zodpovedné aktivity firiem boli rovnako zaujímavé pre všetky cieľové skupiny. Napríklad starostlivosť o životné prostredie bola atraktívna skôr pre mladších a vysokoškolsky vzdelaných ľudí a opatrenia v oblasti starostlivosti o zamestnancov boli zaujímavé skôr pre ľudí so stredoškolským vzdelaním.

Podľa kvantitatívneho výskumu vykonaného v októbri 2008 združením Business Leaders Forum v spolupráci s agentúrou Focus na 1007 respondentoch formou rozhovoru, až 50 % respondentov sa nikdy nestretlo s pojmom spoločensky zodpovedné podnikanie, pričom len 39 % zo všetkých respondentov skutočne vedelo vyjadriť obsah pojmu. Ďalšou informáciou bolo, že až 17 % respondentov si myslelo, že spoločensky zodpovedné podniky na Slovensku nie sú.



Graf 2: Najdôležitejšie spoločensky zodpovedné aktivity firiem.  
 Prameň: www.nadaciapontis.sk, 2008.

Až 80 % respondentov pri výbere zamestnávateľa zohľadňuje jeho povest', pri kúpe produktov zodpovedné správanie zaväži u 60 %, kedy uprednostnia produkt zodpovednej firmy a dokonca 10 % respondentov už nekúpilo produkt z dôvodu nezodpovedného správania firmy. Medzi najdôležitejšie atribúty zodpovedného správania podniku sa zaradili poctivosť a dobré pracovné podmienky.

Najaktuálnejšie sa na to, ako ľudia na Slovensku vnímajú spoločensky zodpovedné konanie podnikov zamerlal online prieskum spoločnosti GfK Slovakia, do ktorého sa v júni 2010 zapojilo 1010 respondentov vo veku od 15 do 60 rokov.

Keď sa povie firemná filantropia alebo spoločensky zodpovedné podnikanie, ľudia si najčastejšie spomenú na spoločnosti v telekom sektore a v energetike, ďalej sú to podniky z oblasti médií, bankovníctva a IT. Ženy si skôr spomenú na kozmetické firmy, muži zase na spoločnosti z priemyslu. Vyše tretina ľudí nevedela uviesť žiaden konkrétny podnik, ktorý by časť zo svojho zisku zmysluplne investoval do spoločensky zodpovedných projektov. Ďalších 15 percent ľudí spájalo s týmito aktivitami skôr subjekty z tretieho sektora.

Najviac uznávanou aktivitou medzi ľuďmi na Slovensku je podpora vzdelávania a vedy, ktorú oceňuje hlavne mládež a vysokoškolsky vzdelaní ľudia. Na druhom mieste skončila ekológia a ochrana životného prostredia. Podpora rodiny sa umiestnila na treťom mieste a podpora zdravia a prevencie na štvrtom. Medzi ďalšie významné oblasti, kde ľudia oceňujú podporu firiem, je medicína a zdravotníctvo, ktoré si spolu s prevenciou viac všímajú ľudia v zrelšom veku. Podporu humanitárnych a charitatívnych projektov oceňuje asi štvrtina ľudí na Slovensku.

Ženy si v oveľa väčšej miere všímajú oblasť ekológie a ochrany životného prostredia, oblasť podpory rodiny a oblasť podpory zdravia a prevencie. Tiež sú oveľa citlivejšie na pomoc firiem týkajúcu sa integrácie ľudí s telesným a mentálnym postihnutím do spoločnosti. Muži si oveľa intenzívnejšie ako ženy všímajú podporu športu a športových aktivít, kde túto aktivitu firiem oceňuje až 30 percent mužov. Ďalej si oveľa výraznejšie všímajú podporu talentov a nových podnikateľských nápadov. Muži sú tiež výrazne citliví na aktivity firiem pri podpore transparentného podnikania a boja proti korupcii.

Ľudia starší ako 40 rokov si oveľa viac všímajú aktivity podnikov pri podpore transparentného podnikania a boja proti korupcii a tiež aktivity v boji proti kriminalite a násiliu. Mladí ľudia zase vedia oceniť okrem podpory vzdelávania, vedy, ekológie, talentov, podnikateľských nápadov a športu, aj podporu kultúry a kultúrnych podujatí a podporu literatúry.

<b>Rebríček spoločensky zodpovedných aktivít firiem, ktoré ľudia najviac oceňujú</b>			
<b>Oblasť podpory</b>	<b>Celkom (%)</b>	<b>Muži (%)</b>	<b>Ženy (%)</b>
Podpora vzdelávania a vedy	45,8	47,2	44,6
Podpora ekológie a ochrany životného prostredia	42,7	40	45,2
Podpora rodiny	39,9	35	44,4
Podpora zdravia a prevencie	36,5	31,9	40,8
Podpora medicíny a zdravotníctva	28,8	28,4	29,2
Podpora pri integrácii ľudí s telesným a mentálnym postihnutím do spoločnosti	28,2	23,8	32,3
Podpora humanitárnych a charitatívnych projektov	24,4	23,4	25,2
Podpora športu a športových aktivít	23,1	30,6	16,1
Podpora aktivít v boji proti kriminalite a násiliu	21,2	21,5	20,9
Podpora kultúry a kultúrnych podujatí	20,6	19,5	21,6
Podpora talentov	20,4	23	18
Podpora transparentného podnikania a boj proti korupcii	17,6	22,2	13,5
Podpora nových podnikateľských nápadov	15,4	16,6	14,4
Podpora pri integrácii ľudí zo sociálne slabších vrstiev do spoločnosti (Rómovia, bezdomovci, trestanci, deti z detských domovov atď.)	11,7	11,4	12
Podpora literatúry	3,1	2,1	4

\*Respondenti si mohli z uvedeného zoznamu vybrať maximálne 4 možnosti. Otázka znela: Ktoré spoločensky zodpovedné konanie firiem vy osobne najviac oceňujete?

Graf 3: Najviac oceňované aktivity spoločensky zodpovedných podnikov.

Prameň: www.gfk.sk, 2010.



Podľa M. Mravca (www.gfk.sk, 2010), ľudia na Slovensku si všímajú verejné aktivity a činnosť firiem, či už v pozitívnom alebo v negatívnom smere. Väčšina Slovákov sa v prieskume vyjadrila, že by obmedzili nákup a využívanie produktov a služieb danej spoločnosti, ak by sa dozvedeli, že sa firma napríklad nesprávne transparentne k svojim zákazníkom alebo zamestnancom, výrazne znečisťuje životné prostredie, pácha trestnú činnosť alebo využíva nekalé podnikateľské praktiky. Asi štyria z desiatich ľudí by tiež obmedzili nákupy, ak by zistili, že niektorá firma financuje, alebo inak podporuje politickú stranu alebo subjekt. Na druhej strane asi polovica ľudí na Slovensku citlivo vníma a oceňuje spoločensky zodpovedné aktivity firiem.

### **Spoločenská zodpovednosť podnikov v Českej Republike**

Spoločenská zodpovednosť podnikov sa do Česka tiež dostáva spolu s veľkými zahraničnými spoločnosťami. Ako je to s povedomím o spoločenskej zodpovednosti medzi podnikmi a medzi obyvateľmi ilustrujú viaceré výskumy.

Z dôvodu neexistencie informácií, ktoré by reflektovali pohľad a názory podnikov na tému spoločensky zodpovedného podnikania v ČR, bol v novembri 2003 realizovaný prieskum na túto tému. Dotazníkovou formou bolo oslovených 265 podnikov z celej republiky.

Celých 99 % zúčastnených podnikov súhlasilo s výrokom „Firma by sa popri vyvážení zisku mala tiež aktívne angažovať v prospech spoločnosti, v ktorej vyvíja svoje komerčné aktivity“. Spoločenská zodpovednosť by nemala zatieniť hlavné poslanie spoločnosti, čo je primárne podnikanie za účelom dosiahnutia zisku, ale je nutné nájsť rovnováhu medzi ziskom a sociálnou a environmentálnou zodpovednosťou.

Až 64 % podnikov poznalo koncept spoločensky zodpovedného podnikania, väčšinou však išlo o podniky so zahraničnou účasťou. Neznalosť tohto konceptu sa objavila najmä u malých (60 %) a stredných (25 %) podnikov.

Len 10 % podnikov malo konkrétneho zamestnanca, ktorý by sa v podniku zaoberal oblasťou spoločenskej zodpovednosti. Išlo o veľké podniky, ktoré majú zahraničného investora alebo sú súčasťou zahraničnej korporácie. Ďalších 10 % podnikov síce konkrétneho zamestnanca nemalo, plánovali však takého zamestnať. Takto uvažovali predovšetkým veľké a stredne veľké podniky. Až 80 % z oslovených podnikov nemalo zamestnanca venujúceho sa výhradne spoločenskej zodpovednosti a ani nevidelo dôvod vytvárať takúto pozíciu.

Z oblastí, ktoré podniky považovali za dôležité v rámci spoločenskej zodpovednosti, na prvom mieste sa umiestnila starostlivosť o zamestnancov, na druhom mieste vzdelávanie zamestnancov a na treťom mieste transparentnosť. O starostlivosť o zamestnancov a ich vzdelávanie dbali podniky bez ohľadu na ich veľkosť alebo v závislosti od toho, či ide o spoločnosť domácu alebo zahraničnú.

Využívať koncept spoločenskej zodpovednosti sa rozhodli podniky buď z vlastného presvedčenia, v snahe prilákať a udržať zamestnancov, pretože patrí do PR a marketingu, pretože to predstavuje určitú konkurenčnú výhodu, alebo preto, že to zvyšuje reputáciu podniku. Až 84 % podnikov plánovalo rozšíriť či prehĺbiť aktivity spoločenskej zodpovednosti počas ďalších dvoch rokov.

Ďalší výskum na túto tému na vzorke 233 podnikov bol uskutočnený v roku 2008. Viacero firiem (61 %) uviedlo, že sa s konceptom spoločenskej zodpovednosti v podnikaní stretlo. Ako zdroje informácií uviedli médiá (najmä internet), odborná literatúra a v prípade pobočiek zahraničných korporácií to bolo zahraničné ústredie podniku.

Až 98 % podnikov súhlasilo s tvrdením „Aby podnik dlhodobo prosperoval, musí sa chovať zodpovedne a eticky voči zamestnancom, životnému prostrediu a komunite, v ktorej pôsobí“. Podniky najčastejšie realizovali vzdelávanie zamestnancov, ekologickú politiku



štátu, sponzoring, spoluprácu s neziskovými organizáciami a nadačnými fondmi. Najviac svoje aktivity smerovali k zamestnancom, zákazníkom, miestnym komunitám, sociálne znevýhodneným skupinám, dodávateľom a médiám.

Ako bariéry uskutočňovania spoločensky zodpovedného podnikania podniky na prvom mieste uvádzali nedostatočnú podporu zo strany vlády (nepriaznivé legislatívne a daňové prostredie), že im na spoločenskú zodpovednosť chýba čas a ľudia, ako aj fakt, že takýmto aktivitám sa nedostáva dostatočného uznania z vonkajšieho prostredia (médiá, verejnosť, spotrebiteľia).

V roku 2010 uskutočnila spoločnosť GfK Czech prieskum na tému spoločensky zodpovedného správania medzi obyvateľmi Českej republiky. Prevažná časť z nich sleduje, ako sa podnik chová k svojim zamestnancom (93 %), zákazníkom (92 %) a dodávateľom či obchodným partnerom (85 %). Vysokú dôležitosť priradujú tiež zodpovednosti voči životnému prostrediu (88 %) či sociálne znevýhodneným občanom (72 %). Naopak sponzorské aktivity firmy považuje za podstatné len necelá polovica respondentov.

Viac ako polovica (55 %) respondentov dala niekedy prednosť nejakému produktu preto, že časť výťažku z predaja bola venovaná na spoločensky prospešnú vec. Väčšinou išlo o ženy (63 %), muži tak konali v 47 % prípadov. Svoju rolu tu hralo tiež vzdelanie – skôr tento produkt uprednostnili vysokoškóľáci (66 %) alebo stredoškóľáci (65 %).

Takmer polovica respondentov by nejaký produkt uprednostnila, keby časť z jeho výťažku šla na charitu aj napriek tomu, že by bol drahší. Znova by tak urobili predovšetkým ženy. V prípade, že by museli voliť z dvoch produktov rovnakej cenovej kategórie, takémuto produktu by dala prednosť 77 % respondentov.

## **Záver**

Napriek tomu, že spoločensky zodpovedné podnikanie má vo svete bohatú históriu, na Slovensku a v Českej republike je tento koncept ešte stále novinkou. Uplatňujú ho predovšetkým veľké zahraničné podniky, malé a stredné domáce podniky konajú viac menej intuitívne. Obyvatelia oboch štátov vedia, ako by sa podniky mali chovať, čo sa odráža v ich ochote podporovať spoločensky zodpovedné podniky. Podniky by to mali zohľadniť nie len pri príprave konkrétnych projektov spoločenskej zodpovednosti, ale aj v celkovej komunikácii so zákazníkmi a podnikovej propagácii.

Vo všeobecnosti sa podniky zhodujú v tom, že povedomie zákazníkov a širšej verejnosti o spoločensky zodpovednom podnikaní je nízke. Podniky, ktoré už koncept spoločensky zodpovedného podnikania uplatňujú, propagujú svoje správanie predovšetkým na internete, kde majú osobitnú sekciu o svojich prístupoch a projektoch. Zvyšovať povedomie môžu okrem toho prostredníctvom spolupráce s rôznymi regionálnymi i národnými médiami, príp. v rámci vzdelávacieho systému. Za účelom propagácie myšlienky spoločensky zodpovedného podnikania by sa mohli podniky združiť v nejakej širšej iniciatíve, v rámci ktorej sa im podarí spojiť svoje sily i ekonomické prostriedky za účelom lepšieho oslovenia spotrebiteľov a verejnosti.

Povedomie o koncepte spoločenskej zodpovednosti podnikov už v súčasnosti šíria rôzne nadácie, či mimovládne organizácie a združenia venujúce sa spoločensky zodpovednému podnikaniu. Opäť tak robia väčšinou len na internete, kde sa s tými informáciami stretávajú iba ľudia, ktorí sa o danú problematiku zaujímajú. Chýba tu širší záber v oblasti oslovenia širokej verejnosti. Svoju úlohu by mohli lepšie zohrávať oba štáty prostredníctvom vytvorenia napr. centrálne riadenej marketingovej kampane, prípadne zlepšením legislatívneho a daňového prostredia v prospech zvýhodnenia spoločensky zodpovedného podnikania.

### Zoznam použitej literatúry

1. BUNČÁK, M. 2005. Spoločensky zodpovedné podnikanie. Definície a história. In: BUSSARD, A. a i. *Spoločensky zodpovedné podnikanie*. Bratislava : Nadácia Integra, 2005. 112 s. Bez ISBN.
2. CARROLL, A.B. 1999. Corporate Social Responsibility. Evolution of the Definitional Construct. In: *Business & Society*, roč. 38, 1999, číslo 3, s. 268-295. ISSN: 0007-6503.
3. ČEKOVSÁ, D., 2010. *Ludia na Slovensku vedia oceniť spoločensky zodpovedné podnikanie firiem*. [cit. 2010-11-03]. Dostupné na internete: <[http://www.gfk.sk/public\\_relations/press/press\\_articles/006189/index.sk.html](http://www.gfk.sk/public_relations/press/press_articles/006189/index.sk.html)>.
4. GELOVÁ, J. 2008. *Společenská odpovědnost firem působících v českém prostředí – závěry výzkumného šetření, 2008*. [cit. 2010-11-03]. Dostupné na internete: <<http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=584>>.
5. JANKOVSKÁ, A. 2010. *82 % Čechů říká: společenská odpovědnost je důležitá*. [cit. 2010-11-03]. Dostupné na internete: <<http://www.publicon.cz/Sluzby/Vydavatelstvi-1/CSR-Forum-4-2010/82-Cechu-rika-spolecenska-odpovednost-je-dulezita.html>>.
6. LUKNIČ, A. S. 1994. *Štvrtý rozmer podnikania - etika*. Bratislava : Slovak Academic Press, 1994. 344 s. ISBN 80-85665-30-1.
7. Pätina Slovákov si myslí, že na slovensku neexistujú firmy podnikajúce zodpovedne. [cit. 2010-11-03]. Dostupné na internete: <<http://www.nadaciapontis.sk/13752>>.
8. TRNKOVÁ, J. 2004. *Spoločenská zodpovednosť firiem*. [cit. 2010-11-03]. Dostupné na internete: <<http://www.blf.cz/publikace.htm>>.

### Kontaktná adresa

Ing. Lucia Bartková, PhD.  
Ekonomická Fakulta Univerzity Mateja Bela  
Inštitút manažérskych systémov Poprad  
Francisciho 910/8, 058 01 Poprad  
Telefón: 052/4262330  
E-mail: lucia.bartkova@umb.sk

# Harmonizace pravidel v oblasti výkaznictví pojišťoven

*Martina Bejrová*

## Anotace

Současná finanční krize poukázala na výrazné nedostatky v risk managementu pojišťoven a potřebu preciznější regulace pojistných trhů. Nové modely regulace pojistných trhů jsou stále předmětem diskusí. Existují návrhy na zpřísnění kapitálových požadavků pro činnost pojišťoven, přičemž je třeba mít na paměti, že přijetí tohoto návrhu by mělo významný dopad na ceny pojistných produktů. V Evropě jsou změny v regulaci diskutovány v souvislosti s implementací směrnice Solvenci II, v USA je zapotřebí snížit systémové riziko. Regulace pojistných trhů by měla být zaměřena na zvýšení bezpečnosti vložených prostředků klientů, a to i s důrazem na finanční skupiny, a přitom vytváří podmínky pro optimalizaci kapitálových požadavků, která může přinést prospěch i klientům pojišťoven snížením pojistného či zvýšením zhodnocení.

## Klíčová slova

Regulace pojistných trhů, nové regulační projekty, harmonizace výkaznictví

## Úvod

Podstata pojištění je spjata s procesy, které poukazují na problém míry nedokonalosti informací na trzích pojistných produktů. Nedokonalost informací v pojišťovnictví vychází především ze skutečnosti, že rozhodující faktory ovlivňující škodní průběh v daném pojistném odvětví, jsou nepoznatelné jak ze strany zájemců o pojištění, ale také do určité míry pro pojistitele. Pojistitelé při kalkulaci pojistného musí vycházet z minulých dat a informací, které se ale v čase mění.

V dnešní době dochází k významným změnám v charakteru řady rizik, které se prostřednictvím pojištění eliminují. Změna v charakteru rizik vyplývá z následujících faktorů: výskyt a rozsah přírodních katastrof souvisejících se změnami klimatu, výskyt a rozsah nových nemocí, ekologická nebezpečí, důsledky terorismu, negativní dopady globalizace, válečné události, změny ve škodovosti v důsledku růstu technického a technologického pokroku, atd. Výrazná integrace na trhu finančních služeb sice umožnila dosažení synergických efektů, ale na druhou stranu zvyšuje možnost šíření nákazy zápornými externalitami napříč finančními trhy.

Pro pojistný trh je v současné době charakteristická zvyšující se míra informační nedokonalosti ohledně výskytu událostí, které mohou negativně ovlivnit zdraví, životy a majetek obyvatelstva. „Přičemž pojišťovnictví až do současné doby platilo za historicky osvědčenou instituci, umožňující lidské společnosti úspěšně finančně eliminovat důsledky nahodilosti. V poslední době však, i když se značným časovým zpožděním, reflektuje okolní globální ekonomické prostředí, ale hlavně v některých případech jeho účinnost začíná narážet na bariéru komerčního způsobu jeho provozování.“<sup>14</sup>

Obecně pojišťovny nepřístupují ke krytí nahodilých nebezpečí, které nelze apriorně identifikovat. Může ovšem nastat situace, kdy se objeví nová nebo zmodifikovaná rizika, která nebyla z uzavřených pojistných smluv výslovně vyloučena. Dopředu nepredikovatelná rizika potom mají jevově stejné důsledky, jako rizika do té doby bezproblémově pojistitelná. Tato skupina rizik bývá označována jako „unknown unknowns“ a možnost jejich znovu výskytu představuje velkou hrozbu pro světové pojišťovnictví.

<sup>14</sup> Daňhel, J., Ducháčková E.: *Přinesou regulační projekty vyšší stabilitu finančních, zejména pojistných trhů?*, Acta Oeconomica Pragensia, 2008, roč. 16, č. 3, str. 33

Je logické, že se v důsledku zvyšující se míry informační asymetrie hledají cesty a možnosti jak tuto asymetrii snížit.

## 1. Regulační systémy v oblasti pojišťovnictví

V teoretické rovině se zkoumají nové přístupy k modelování chování lidí, kteří čelí rozhodovacím problémům v kontextech nejistoty. Trhy s asymetrickými informacemi se netradičním způsobem snaží řešit například vědecká disciplína agency theory. Tato teorie řeší vztah mezi dvěma či více stranami s rozdílnou mírou informace. Jedna strana je označovaná jako agent a druhá jako principál. Agent jedná v zájmu a pověření principála. Cílem aplikace tohoto modelu je minimalizace transakčních nákladů. Tyto náklady jsou dále rozděleny na monitorovací a motivační náklady. Pro pojistné trhy je typické, že v tom samém vztahu mohou být pojišťovna i pojištěný současně agentem i principálem. Pojištěný jako principál pověřuje pojišťovnu jako agenta finanční správou principálových rizik. Na druhou stranou pojišťovna jako principál stanovuje agentovi (pojištěnému) pojistné podmínky.

V praktické rovině se na snižování této informační asymetrie zaměřují regulační systémy. Kvůli zvyšující se informační nedokonalosti hledají nejvyšší státní autority vhodné tržně konformní regulační báze finančních trhů. K nejvýznamnějším současným projektům v této kategorii patří Solvency II, Basel II, IFRS Phase II, MiFiD a EEV. Aplikace těchto projektů by měla přinést vyšší stabilitu finančních trhů, vyšší míru ochrany spotřebitele a výrazné snížení informační asymetrie pro klienty, tedy vyšší míru transparency. Výsledkem implementace nových projektů by měla být harmonizace ochrany investorů a vykonávání přes-hraničních služeb v rámci Unie při větší cenové transparentnosti. Konečným cílem této implementace je využívání moderních rozhodovacích metod a komplexních přístupů při řízení rizik. Jedná se o tzv. „risk based approach“.

K základním cílům regulace pojišťovnictví patří:

- ochrana klientů ve vztahu k pojišťovací činnosti
- zabezpečení stability odvětví a důvěryhodnosti pojišťovacích institucí a ostatních subjektů, které na pojistných trzích působí
- podpora transparentnosti.

V současnosti probíhá mnoho regulačních projektů, které by měly zabezpečit tržně konformní míru regulace. V této souvislosti uvedu, že přílišná míra regulace je světovými pojistiteli vnímaná jako jedno z nejvýznamnějších rizik ohrožující činnost pojistného průmyslu. V reálném světě by tedy regulace v pojišťovnictví měla chránit, na druhou stranu by měla být regulace uplatněna v takové míře, aby umožnila pružnost nabídky pojistných produktů. Z toho vyplývá, že regulace by měla dovalit přizpůsobení pojistné ochrany potřebám klientů, neměla by omezovat konkurenci na trhu a měla by umožnit prodej produktů, které odpovídají potřebám daného období a příslušné ekonomické situaci.

V následujících odstavcích se zaměřím na problematiku výkaznictví v oblasti pojišťovnictví, respektive IFRS, kde v současnosti probíhají výrazné snahy o vytvoření efektivního a transparentního systému.

## 2. Harmonizace v oblasti výkaznictví pojišťoven

V oblasti výkaznictví pojišťoven dochází k harmonizaci pravidel již po mnoho let. Cílem je vytvořit transparentní rámec, který podá jasný, nezkrácený pohled o finanční situaci pojišťovny. Ve výkaznictví pojišťoven zatím neexistují celosvětové závazné standardy. Proto srovnatelnost výstupů mezi jednotlivými pojišťovnami je někdy obtížná nebo nerealizovatelná. Regulační orgány se snaží vyvinout konzistentní a efektivní systém, který by byl pojišťovnami všeobecně přijat. Tento systém by měl být dalším kvalitativním stupněm „risk based approach“.

V současné době jsou povinny překládat konsolidované účetní závěrky dle schválených IAS/IFRS pouze Evropské pojišťovny, které jsou kotované na burzách. Implementace Solvency II je úzce navázána na projekt IFRS Phase II a však Solvency II nevyžaduje, aby všechny pojišťovny využívaly rámec IFRS. Probíhající diskuze nad konečnou platnou podobou mezinárodního výkaznictví pojišťoven by měly vést k nalezení určitého konsenzu nad základními principy účtování pojišťoven. Diskusní materiály zatím obsahují spíše teoretické koncepty nežli návody přesných postupů ve vykazování pojišťoven.

Druhá fáze diskuzí o mezinárodním finančním výkaznictví pro pojistné smlouvy obsahuje návrhy o stanovení zcela nového koncepčního rámce pro účtování o pojistných smlouvách, který by zohledňoval veškerá specifika pojišťovnictví.

„Ocenění závazků by mělo být explicitní a maximálně konzistentní s pozorovatelnými tržními hodnotami. Zároveň má zahrnovat veškeré dostupné informace o velikosti, časovém rámci a míře nejistoty budoucích peněžních toků a má být současným odhadem, tj. má být provedeno na základě předpokladů platných ke dni ocenění.“<sup>15</sup> Jedná se tedy o koncepci tzv. „Current Exit Value“, která představuje částku, kterou by pojistitel musel zaplatit třetí straně jako kompenzaci za převod svých stávajících nároků a závazků na tuto třetí stranu.

V metodice IFRS nedošlo k jasnému konsenzu ohledně metod oceňování aktiv a závazků pojišťoven. Budoucí peněžní toky často závisí na nastoupení náhodné veličiny a s ní spojené chování pojistníků. Ocenění závazků se může lišit v závislosti na využití či nevyužití opce, vyplývající z pojistné smlouvy.

Významnou změnou, která by ovlivnila výkaznictví pojišťoven, je náhled na pojistné riziko a s tím související přijaté pojistné. Dle stávajících principů IFRS je závazek z přijatého pojistného závislý na chování pojistníka a může či nemusí být naplněn, je to tedy opce, která nezavazuje svého držitele, aby ji využil. Z toho vyplývá, že opce nemůže být závazkem vlastníka ani aktivem držitele. Striktní aplikace výše zmíněného pravidla by vedla k závěru, že budoucí pojistné vyplývající z pojistných smluv by v ocenění závazků pojišťoven neměla být zohledněna. Tento pohled je v rozporu s tradičními přístupy k oceňování závazků, kdy se s budoucím pojistným apriori kalkuluje.

Závažné důsledky by pak nastaly v oceňování rizik z investičního životního či kapitálového pojištění, kdy by v rámci IFRS na tyto smlouvy nebylo nahlíženo jako na smlouvy pojistné, ale byly by chápány jako investiční smlouvy. Následně by přijaté pojistné z těchto smluv nebylo vykazováno v rámci ukazatele inkasované pojistné a nespadlo by pod konzervativní pole dohledu nad pojišťovnami.

IASB tedy navrhuje, že budoucí pojistné bude možné zahrnout do ocenění závazku, pokud platí alespoň jedno z následujících kritérií:

<sup>15</sup> *Horizonty: Čtvrtletník pro top management, říjen 2007, [online], dokument cit. [4. 3. 2010], KPMG, str. 20*

- placení pojistného je podmínkou dalšího pokračování pojistné smlouvy za podmínek stanovených na jejím počátku (tzv. „Guaranteed Insurability“),
- pojistitel může jeho zaplacení právně vynutit.

Bohužel ke všem návrhům systému výkaznictví existují výhrady, takže i k implementaci IFRS najdeme hodně negativních hlasů. Například auditorské firmy nesouhlasí se způsobem, jakým by byly IFRS v pojišťovnách implementovány.

## **Závěr**

Regulární politika státu na finančních trzích se v současnosti v nejobecnější rovině snaží vytvořit a podpořit spravedlivé, plně konkurenční finanční prostředí. Mezi nejdůležitější cíle státní regulace lze zařadit ochranu klientů, zabezpečení důvěryhodnosti a podporu transparency všech segmentů finančních trhů. Nutnost regulace v pojišťovnictví je ještě více patrná z faktu, že se zde projevuje dlouhodobá závislost stability hospodářského výsledku komerčních pojišťoven na nastoupení náhodné veličiny a s ní související nutnost tvorby výkyvových a dalších pojistně technických rezerv. Potřebná výše tvorby rezerv a obezřetné nakládání s nimi ze strany pojišťovny vyvolává potřebu objektivního dohledu nad hospodařením pojišťoven.

Děje posledních deseti let, zejména splasknutí cenové bubliny na kapitálových trzích, vyšší výskyt katastrofálních škod, důsledky globalizace, výrazné a kvalitativní změny v charakteru pojišťovaných rizik a následné změny obchodních strategií pojišťoven umocňují potřebu kvalitního regulačního rámce. Dosavadní systémy regulace se jeví jako neefektivní či nepostačující a vystává potřeba implementace nových dostačujících regulačních systémů.

Na druhou stranu nemůžeme od nových regulačních systémů čekat zázraky, které úplně vyhladí nejistotu a informační asymetrii na finančních trzích. Solvency II se snaží o objektivní ohodnocení všech rizik, která mohou ovlivnit činnost pojišťoven. Statistická data ale zobrazují minulé škodní průběhy. Pojišťovny využívají posteriorní pravděpodobnosti náhodných veličin, kterými jsou škodní frekvence a velikost jednotlivých škod. Statistické modely nejsou schopny předvídat změny, ke kterým dojde v budoucích obdobích. Tudíž matematika, statistika a tedy ani jiné exaktní přístupy nemohou odstranit závažné nejistoty ohledně vývoje rizik týkající se budoucích let.

Faktem zůstává, že změny v systémech regulace budou mít nepochybně dopady na podobu a strukturu pojistných trhů.

Na pojistných trzích může docházet například ke změně struktury finančních umístění pojistitelů, jiným kapitálovým požadavkům kladeným na činnost pojišťoven, změnám v pojistitelnosti některých rizik, zlepšení mezinárodní konkurence na pojistných trzích či ochrany pojištěných.

## **Zdroje:**

- [1] Daňhel, J.: *Pojistná teorie*, 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2006, ISBN 80-86946-00-2
- [2] Daňhel, J., Ducháčková, E., Kafková, E., Majtánová, A.: *Pojišťovnictví: Teorie a praxe*, Ekopress, 2006, ISBN 80-86929-1
- [3] Ducháčková, E.: *Principy pojištění a pojišťovnictví*, Ekopress, 2005, ISBN 80-86119-92-0
- [4] Daňhel, J., Ducháčková, E.: Přinesou regulační trendy vyšší stabilitu finančních, zejména pojistných trhů?, *Acta Oeconomica Pragensia*, 2008, roč. 16, č. 3. s. 32-39.
- [5] Ducháčková, E.: Řízení rizik neživotních pojišťoven v kontextu Solvency II. *Pojistné rozpravy*. Praha:2007, č.20, s.72-80.
- [6] Daňhel, J.: Zvláštnosti regulace na pojistných trzích. *Pojistné rozpravy*. Praha:2007, č.21, s.45-50.
- [7] Global Insurance Industry outlook: Issues on the horizon, Mid-year update: 2008, [online], DELOITTE, dostupné z: [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)
- [8] Getting Closer to the Finis Line?: Insurance Contract accounting under IFRS, [online], Price Waterhous Coopers, dostupné z: [www.pwc.com](http://www.pwc.com)
- [9] Horizonty: Čtvrtletník pro top management, říjen 2007, [online], KPMG, [www.kmpg.cz](http://www.kmpg.cz)

## **Kontakt:**

Ing. Martina Bejrová

Technická univerzita v Liberci

Voroněžská 13

Liberec 2

460 02

Tel: 777 641 938

[martina.bejrova@tul.cz](mailto:martina.bejrova@tul.cz)

# SÚČASNÉ TRENDY V HYPOTEKÁRNÝCH ÚVEROCH NA SLOVENSKU V OBDOBÍ HOSPODÁRSKEJ KRÍZY

## CURRENTL MORTGAGE TRENDS IN SLOVAKIA DURING THE ECONOMIC CRISIS

*STANISLAVA BELLOVÁ*

### **Anotácia**

Podiel obyvateľstva na Slovensku s vlastným bývaním prekračuje v súčasnom období hodnotu 80%. Či už je kríza alebo nie, každý chce mať vlastné bývanie, aj tých zvyšných 20% obyvateľov. Príspevok sa zaoberá na odpovedaním na otázky týkajúce sa súčasného trendu v oblasti hypotekárnych úverov. Hlavným cieľom je analyzovať súčasnú situáciu na trhu hypoték na Slovensku v čase hospodárskej krízy. V závere príspevku sa zaoberám obratom udalostí na trhu hypoték pre domácnosti. Tento poznatok by mal pomôcť pri orientácii na trhu hypoték ďalším žiadateľom o tento produkt.

### **Summmary**

The percentage of population with its own housing nowadays in Slovakia is up to 80 %. Whether the crisis is or not, everybody would like to own some housing, the 20% remainder as well. My article relates to the very issue and the answers to the questions of mortgage. Main aim of my article is to analyse the present situation on the mortgage market in Slovakia during the economic crisis and restrictive bank provisions while mortgage providing. The end of my article deals with the estimated turn of events on the mortgage market for household purchase of real estate in Slovakia. This piece of knowledge should help the next claimants for mortgage to orient on the mortgage market.

**Key words:** mortgage, pricing and not pricing factors, mortgage market, households

### **1 Úvod**

Dopyt klientov po úveroch a ponuka bánk sú dva najdôležitejšie faktory, od ktorých závisí vývoj úverov na trhu. Ponuka úverov je daná úrokovými mierami, poplatkami a ostatnými necenovými faktormi, vďaka ktorým sú banky konkurencie schopné. Dopyt klientov po úveroch je daný najmä situáciou na trhu s nehnuteľnosťami a schopnosťou klientov plniť si svoje záväzky. Osobitná pozornosť sa venuje vývoju na trhu s hypotekárnymi úvermi práce teraz, v čase prebiehajúcej hospodárskej krízy.

### **2 Vývoj bankového sektora počas hospodárskej krízy**

Ekonomika Slovenska bola výrazne ovplyvnená globálnou krízou. Jej pôvod siaha prevažne na americké finančné trhy. Spúšťačmi krízy bol morálny hazard zadlžovanie sa, špekulácie, ale aj nedostatočná regulácia a dohľad. Preto bol bankový sektor zasiahnutý najvýraznejšie.

Vďaka tomu, že sa slovenský bankový sektor odlišuje od ostatných možno konštatovať, že dopad ekonomickej krízy bol z časti iný.

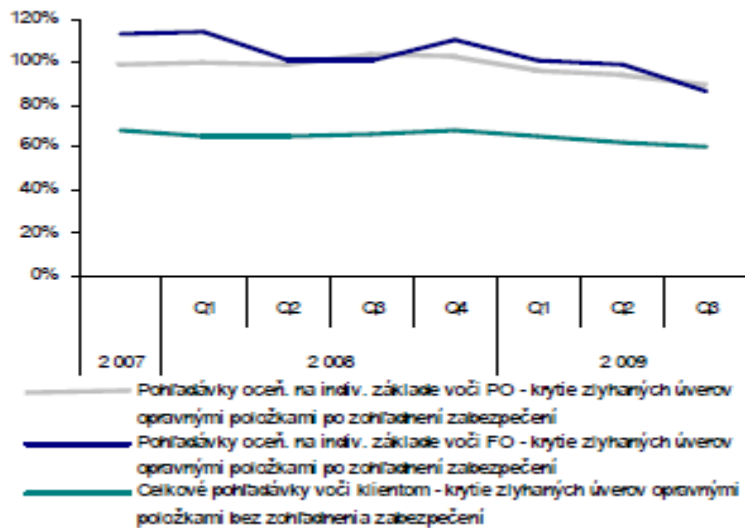
Finančná kríza výraznejšie nezasiahla Slovensko. Bolo to vďaka priaznivej situácii, ktorá bola spôsobená nasledujúcimi faktormi:

- Výrazný hospodársky rast krajiny
- Obozretná politika bánk v oblasti poskytovania úverov



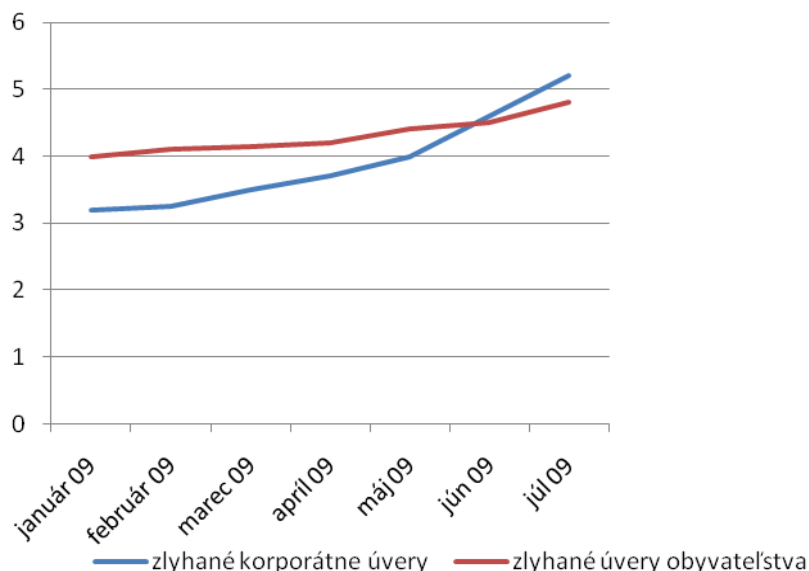
- Nízka rozvinutosť bankového sektore v nových podmienkach po jeho reštrukturalizácií
- Medzinárodná integrácia bankového sektora

Naopak, krajina sa nedokázala ubrániť rastúcim rizikám vyplývajúcim z hospodárskej krízy. Tá mala v bankovom sektore na Slovensku vplyv najmä na úvery. To sa prejavilo zvýšením tvorby opravných položiek, a tie mali negatívny vplyv na ziskovosť bánk (graf č.1).



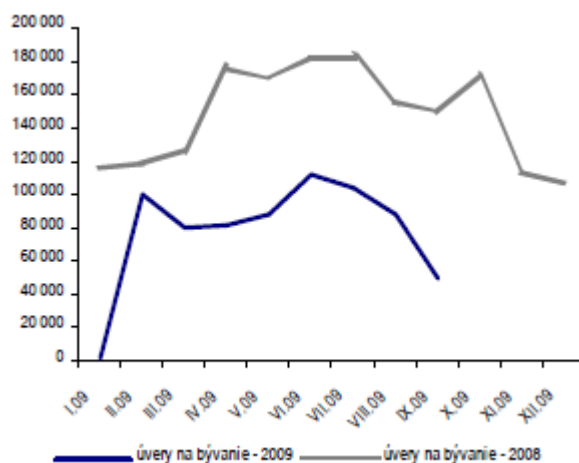
Graf č.1.: Podiel opravných položiek na zlyhaných úveroch  
Zdroj: [www.nbs.sk](http://www.nbs.sk)

Ďalším prejavom hospodárskej krízy na Slovensku bol zvýšený počet zlyhaných úverov. Vývoj zlyhaných úverov korporátnych klientov a obyvateľstva znázorňuje graf č.2.



Graf č. 2: Vývoj zlyhaných úverov  
Zdroj: [www.nbs.sk](http://www.nbs.sk)

Tieto uvedené prejavy sa premietli do opatrnosti a zvýšenej obozretnosti v oblasti poskytovania úverov, čo sa prejavilo poklesom úverovej aktivity bánk (graf č.3).



Graf č. 3: Vývoj úver na bývanie

Zdroj: [www.nbs.sk](http://www.nbs.sk)

Banky výrazne sprísnilí kritéria na poskytovanie nových úverov. Detailnejšie posudzujú žiadateľov o úver v súvislosti so stabilitou príjmov obyvateľstva. Pokles tempa rastu úverov je ovplyvňovaný aj dopytom po nich. Obyvateľstvo z obavy o udržanie si pracovného miesta je obozretnejšie a opatrnejšie pri zadlžovaní sa. Aj zvyšujúca sa nezamestnanosť negatívne vplývala na finančnú pozíciu obyvateľstva. Strata zamestnania člena domácnosti vplyva v najväčšej miere na schopnosť splácať úvery. Negatívnym javom v sektore obyvateľstva je aj pokles tempa rastu príjmov.

Bankovní analytici predpokladajú, že sa tempo rastu úveru v najbližšom období bude zvyšovať. „V prípade úverov obyvateľstva sa očakáva v rokoch 2010-2012 rast na úrovni 10-15% najmä vďaka úverom na bývanie“.<sup>16</sup>

Aj napriek zlomu v úverovaní, ktoré nastali v dôsledku finančnej krízy, hypotéky sa pomaly rozbiehajú. Ak chce klient prefinancovať kúpu nehnuteľnosti hypotekárnym úverom, nemal by sa dostať až na dno svojich finančných možností. Mal by mať finančnú rezervu, a to vo výške 6 až 12 splátok.<sup>217</sup>

Splátky by mali byť v takej výške, aby neohrozovali rozpočet domácnosti. Treba si uvedomiť, že čím je doba splácania úveru dlhšia, tým je síce splátka nižšia, ale preplatenosť úveru vyššia. Veľmi dôležitým aspektom pri kúpe nehnuteľnosti prostredníctvom hypotekárneho úveru je, aby daná nehnuteľnosť, a s ňou spojená miera zadlženosti, zodpovedala výške príjmu. Môže sa stať, že v takomto prípade sa stávame „otrokom hypotéky“, pretože všetko, čo zarobíme odchádza vo forme splátok.

### 3 Čo v prípade problémoch, súvisiacich s nesplácaním úveru?

Banky ponúkajú riešenie a pomoc pre klienta, ktorý sa ocitá v problémovej situácii. Je potrebný veľmi citlivý a individuálny prístup. V prípade problémov by klient nemal čakať a okamžite by sa mal skontaktovať so svojim osobným bankárom s cieľom nájsť východisko a riešenie.

<sup>1</sup> MUŠÁK, M.: Analytici bánk o aktuálnom vývoji úverov a vkladov. In *Biatec*. ISSN 1335-0900, 2009, roč. 17, č.11, s. 22

<sup>2</sup> IZAKOVIČ, O.: Hypotekárne splátky verzus hospodárska kríza. In *Finančný manažment a controlling v praxi*. EV 2727/08, 2009, č.1, s. 46

Jednou zo základných možností je požiadať banku o *odklad hypotekárnych splátok*. Toto riešenie je však krátkodobé a očakáva sa, že klient bude schopný v časovom horizonte do 6 mesiacov po obnovení príjmu, pokračovať v dohodnutých splátkach.

Ďalšou možnosťou je *zníženie splátok hypotekárneho úveru*. Je to v tom prípade, ak finančná situácia neumožňuje splácať celú výšku dohodnutej splátky, ale len časť. V tejto súvislosti si treba uvedomiť základné obmedzujúce podmienky, ktoré sú upravené v zákone, a to doba splatnosti hypotekárneho úveru a vek klienta, do ktorého musí byť úver splatený. Ak sa klient rozhodne pre túto možnosť musí počítať s tým, že splátky sa síce zmenšia, ale predĺži sa doba splácania. Vďaka tomu sa bude zvyšovať aj preplatenosť úveru.

Iným riešením je napríklad *poistenie hypotekárneho úveru*. Toto riešenie ponúkajú ako doplnkovú službu k úverom všetky banky. Základné krytie tvorí poistenie úveru pre prípad smrti. Je možné sa pripoistiť pre prípad práceneschopnosti, trvalej invalidity alebo pre prípad straty zamestnania.

Pomocnú ruku podáva obyvateľom aj *štát*. Aby štát poskytol pomoc, nesmie mať klient iné finančné zdroje, ako sú napríklad termínované vklady. O tejto skutočnosti sa podáva čestné prehlásenie. Súčasne nesmú byť vlastníkami iných nehnuteľností a v tej nehnuteľnosti, ktorá je založená voči hypotekárnemu úveru musí mať trvalý pobyt. Štátnu pomoc možno poskytnúť pre hypotekárne úvery, ktorých výška nepresiahne 83 tisíc eur.<sup>18</sup> Ďalšou nevyhnutnou podmienkou pri pomoci od štátu je, že klient nesmie byť v omeškaní s hypotekárnou splátkou.

#### 4 Hypotekárne úvery v dnešných dňoch

Aj napriek tomu, že situácia na hypotekárnom trhu sa len pomaly dostáva do pôvodných čísiel, banky sa snažia urobiť pre klienta hypotéku čo najlákavejšiu. A to prostredníctvom atraktívnych úrokových sadzieb, ktoré sú znázornené v tabuľke č. 1 alebo prostredníctvom benefitov vo forme zliav a darčiekov.

Tabuľka č. 1: Aktuálne úrokové sadzby pre hypotekárne úvery

<b>Hypotekárne úvery pre fyzické osoby v bankách na Slovensku</b>				
<b>Banka</b>	<b>Aktuálne úročenie</b>			<b>Splatnosť (roky)</b>
	<b>variabilné</b>	<b>pevné 5 rokov</b>	<b>pevné 10 rokov</b>	
ČSOB v SR	(4,40-7,22) <sup>1</sup>	4,15-7,00 (4,15-6,96) <sup>2</sup>	5,00-7,86 (5,20-8,08) <sup>3</sup>	3 až 40
Dexia banka	(4,00-6,61) <sup>1</sup>	5,47-8,10 (4,69-7,46) <sup>2</sup>	6,35-8,98	4 až 30
mBank <sup>4</sup>	4,59-4,80 (5,90-6,10) <sup>1</sup>	7,51-7,81 (6,77-7,07) <sup>2</sup>	-	1 až 45
OTP Banka	4,15-6,65	4,95-7,45	5,79-8,29	4 až 30
Slovenská sporiteľňa	(4,09-6,79) <sup>1</sup>	4,59-7,29 (4,39-7,09) <sup>2</sup>	5,29-7,99	1 až 30
Tatra banka	(4,29-7,29) <sup>1</sup>	5,09-8,09 (4,29-6,49) <sup>2</sup>	6,19-9,19 (6,29-9,29) <sup>3</sup>	4 až 30

<sup>3</sup>IZAKOVIČ, O.: Hypotekárne splátky verus hospodárska kríza. In *Finančný manažment a controlling v praxi*. EV 2727/08, 2009, č.1, s. 48-49

UniCredit Bank	6MB/12MB+ (2,80- 4,60)/3,89-5,99 <sup>1</sup>	4,79-7,19 (4,29-6,49) <sup>2</sup>	5,59-8,09	4 až 30
Volksbank Slovensko	(4,00-6,30) <sup>1</sup>	4,99-7,29 (4,39-6,69) <sup>2</sup>	5,69-7,99	4 až 30
VÚB banka	(4,14-6,44) <sup>1</sup>	4,44-6,74	5,24-7,54	4 až 30

<sup>1</sup> Sadzba fixovaná na 1 rok

<sup>2</sup> Sadzba fixovaná na 3 roky

<sup>3</sup> Sadzba fixovaná na 15 rokov

Banka uplatňuje mechanizmus, ktorý umožňuje zníženie spodnej hranice až na nulu, v závislosti od výšky voľných prostriedkov na bežnom účte

Podmienky platné pre eurové pôžičky poskytované k 26. aprílu 2010, % p.a.

Zdroj: vlastné spracovanie na základe informácií od vybraných komerčných bánk

Väčšina z komerčných bánk zvolila taktiku vo forme zľavy z poplatku za poskytnutie úveru. Tá sa pohybuje od 50% do 100%.

Len jedna z opýtaných bánk poskytuje aj vecné darčeky. UniCredit Bank sa zamerala na hmotné benefity ako napríklad rýchlo varná kanvica, kávovar, či LCD televízor. Všetky benefity vybraných komerčných bánk sú uvedené v tabuľke č. 2.

Tabuľka č.2: Benefity pri poskytnutí hypotekárnych úverov

Banka	Finančné zvýhodnenie	Darčeky	Iné
<b>Dexia</b>	50 % zľava z poplatku z poskytnutia úveru	-----	-----
<b>SLSP</b>	-----	-----	-----
<b>ČSOB</b>	100% zľava z poplatku za poskytnutie úveru	-----	Prispôsobenie splátky podľa potrieb a možností klienta
<b>OTP</b>	100% zľava z poplatku za poskytnutie úveru. Pri nových klientoch 50% zľava z balík služieb Extra max. a 100% z balíku Plus a Base počas prvých 6 mesiacov	-----	-----
<b>Tatra banka</b>	-----	-----	Možnosť prefinancovať až do výšky 100%
<b>UniCredit Bank</b>	50% zľava z poplatku za poskytnutie úveru	Úver v objeme do 25 000 € - rýchlovarná kanvica Tefal Úver v objeme od 25 000 € - 55 000 € - kávovar Kups Úver v objeme nad 55 000 € - LCD Sony Bravia	-----

<b>Volksbank</b>	Počas prvých troch mesiacov balík služieb Aktiv zadarmo	-----	Zľava 30% pri kúpe spotrebiča značky Whirpool
<b>VÚB</b>	100% zľava z poplatku za poskytnutie úveru	-----	-----

Zdroj: vlastné spracovanie na základe informácií z vybraných komerčných bánk

## Záver

Aj napriek sile súčasnej hospodárskej krízy je v slovenskom bankovom sektore relatívne priaznivá situácia. Naše banky na rozdiel od mnohých iných bánk nepotrebujú žiadnu pomoc od štátu vo forme záchranných balíčkov.

Slovenský bankový sektor zaznamenal pokles úverov nie len v podnikateľskej sfére, ale aj vo sfére obyvateľstva. Podľa prognóz a vývoja v poslednom období sa však očakáva, že situácia by sa mala postupne zmeniť a tempo rastu úverov by mal začať stúpať. Súčasný vývoj pre potenciálnych klientov sa javí optimálne, pretože ceny nehnuteľností naďalej klesajú a dostávajú sa na reálnu úroveň a banky ponúkajú veľmi výhodné úrokové a úverové hypotekárne podmienky.

## Literatúra

1. FINANČNÝ MANAŽMENT A CONTROLLING v praxi. Hypotekárne splátky verzus hospodárska kríza. Iura Edition. 1/2010. EV 2727/08.
2. CHOVANCOVÁ, B. a kol.: Investičné a hypotekárne bankovníctvo. Iura Edition. 2008, 251 s. ISBN 978-80-8078-223-8
3. JURČA, Pavol: Vývoj na trhu úverov. In: Biatic, roč. 17, 2009, č.11, s.17-20.  
KOLEKTÍV AUTOROV: Bankovníctví. BIVŠ Praha. 2006, 280 s. ISBN 80-7265-099-8
4. TKÁČOVÁ, D. – BELÁS, J. – HORVÁTOVÁ, E. – CHOVANCOVÁ, B. – MALACKÁ, V.: Finančné trhy a bankovníctvo. GEORG Žilina. 2009, 268 s. ISBN 978-80-89401-01-7
5. Zákon č.483/2001 o bankách Z.z. v platnom znení
6. Národná banka Slovenska: Analýzy slovenského finančného sektora.  
[http://www.nbs.sk/\\_img/Documents/\\_Dohlad/ORM/Analyzy/2009-1.pdf](http://www.nbs.sk/_img/Documents/_Dohlad/ORM/Analyzy/2009-1.pdf) (10.4.2010)
7. Národná banka Slovenska: Makroprudenciálna analýza slovenského bankového sektora.  
[http://www.nbs.sk/\\_img/Documents/\\_Dohlad/ORM/Analyzy/MPA\\_september\\_09.pdf](http://www.nbs.sk/_img/Documents/_Dohlad/ORM/Analyzy/MPA_september_09.pdf) (15.4.2010)
8. Štatistický úrad Slovenskej republiky: Nezamestnanosť.  
<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=1801> (11.4.2010)

Ing. Stanislava Bellová, Katedra financií a účtovníctva,  
Bankovní institut vysoká škola, zahraničná vysoká škola Banská Bystrica, tel.: 048/472 53 32;  
e-mail: [stanislava.bellova@bivs.sk](mailto:stanislava.bellova@bivs.sk)

# Účtovníctvo verejnej správy na konci roka

## Accounting of public administration on the end of year

*Marián Bene*

### Anotácia

Všeobecným trendom v krajinách Európskej únie je snaha o harmonizáciu účtovníctva a výkazníctva štátneho a verejného sektora na aktuálnej báze, pričom Európska komisia odporúča využitie Medzinárodných účtovných štandardov pre verejný sektor (IPSAS). Účtovný systém Európskej komisie bol založený na peňažných tokoch. Tento systém zaznamenával iba rozpočtované výdavky a príjmy počas roka, pričom bol doplnený informáciami na konci roka, ktoré boli potrebné na prípravu finančných výkazov. Ďalej sú definované požiadavky na základe ktorých má slovenské účtovníctvo a výkazníctvo nadobudnúť určité charakteristiky, prostredníctvom ktorých bude možné jeho porovnanie na nadnárodnej úrovni, a to napríklad implementáciou medzinárodných účtovných štandardov pre verejný sektor. Cieľom príspevku je priblížiť zmeny v účtovníctve subjektov verejnej správy, ktoré prešli z hotovostného princípu účtovania na aktuálne účtovníctvo.

### Summary

It results unambiguously from the analysis of the present state of public sector accounting and from general trends in the European Community countries, from demands of the European Commission and from demands of Eurostat and from the International Monetary Fund and also from the intention of our country to become a part of the European Monetary Union, that the Slovak Republic has not any other alternative as it is security of unified accounting and reporting system in the state sector and in the local government. In the next part the conditions are defined, based on which the Slovak accounting and reporting system would gain particular characteristics which would facilitate its comparison at the multinational level. The aim of paper is to evaluate changes in the accounting of public administration on the end of year.

### Kľúčové slová

Aktuálne účtovníctvo, Projekt implementácia účtovníctva a výkazníctva, verejná správa, Európska komisia

### Key words

Accrual accounting, Project of implementation of unify state accounting and reporting, public administration, European Community

## ÚVOD

Mušák – Papcunová (2010) uvádzajú, že od 01.01.2008 aj obce prešli na aktuálne účtovníctvo, ktorého podstatou je, že položka sa účtuje vo vzťahu k obdobiu, ku ktorému sa vecne vzťahuje a ktoré sa snaží merať stav a vývoj čistej hodnoty majetku organizácie (teda hodnoty, ktorú získame po znížení hodnoty aktív o cudzie zdroje).

Aktuálny princíp prenesený do účtovníctva verejnej správy a samosprávy znamená, že účtovníctvo poskytuje informácie o majetku, záväzkoch, nákladoch, výnosoch, príjmoch a výdavkoch v období, kedy transakcie vznikli. Oproti hotovostnému princípu, ktorý sa úspešne používal, majú byť tieto transakcie vykázané v období kedy vznikli, a nie až v období, kedy sa prijali alebo zaplatili peňažné prostriedky, ktoré súvisia s týmito transakciami.

Ďalšou podmienkou uplatňovania aktuálneho princípu je zachovanie nepretržitosti trvania účtovnej jednotky. Tento princíp je uvedený aj v zákona č. 583/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách územnej samosprávy a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov a zákone č. 523/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách verejnej správy a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.

Úplné účtovníctvo ÚJ verejnej správy je vtedy, keď ÚJ zaúčtovala v účtovnom období v účtovných knihách všetky účtovné prípady, ktoré časovo a vecne súvisia s týmto obdobím. ÚJ verejnej správy sú povinné upraviť spôsob vedenia účtovníctva smernicou, v ktorej sú premietnuté všetky špecifiká ÚJ.

### **Teoreticko – metodologické východiská**

Na Slovensku je vytvorený Projekt zavedenia jednotného štátneho účtovníctva,<sup>10</sup> ktorý

prebieha v rámci projektu Reformy riadenia verejných financií. Projekt realizuje Ministerstvo financií SR v spolupráci s KPMG Slovensko, spol. s r.o. a Pricewaterhousecoopers Slovensko s.r.o.. Jeho zámerom je prispôsobiť účtovníctvo a výkazníctvo štátu všeobecným trendom, teda uplatňovaním vyššie spomenutého aktuálneho princípu. Realizáciou tohto projektu sa zabezpečí porovnateľnosť výstupov účtovníctva verejného sektora na Slovensku v rámci krajín EÚ (Šabíková, 2010).

Z uvedeného dôvodu v ďalšej časti článku priblížime podstatu medzinárodných účtovných štandardov a tiež čo v praxi priniesol subjektom verejnej správy Projekt zavedenia jednotného štátneho účtovníctva.

### **1. Medzinárodné účtovné štandardy**

Štandard IPSAS 1 (Medzinárodný účtovný štandard pre verejný sektor) upravuje zásady prezentácie riadnej účtovnej závierky s cieľom zabezpečiť porovnateľnosť účtovných závierok subjektov verejného sektora s účtovnými závierkami minulých období a s účtovnými závierkami iných subjektov. Na dosiahnutie uvedeného cieľa tento štandard vysvetľuje všeobecné požiadavky týkajúce sa prezentácie účtovnej závierky, návody na jej štruktúru a minimálne požiadavky na obsah účtovnej závierky zostavenej na aktuálnom princípe účtovníctva. Prezentácia a členenie položiek účtovnej závierky sa nemôžu medzi jednotlivými obdobiami meniť s výnimkou, ak takúto zmenu vyžaduje iný štandard IPSAS alebo vzhľadom na uplatnenie účtovnej politiky je vhodnejší iný spôsob prezentácie. Štandard IPSAS 1 uvádza základné súčasti účtovnej závierky a stanovuje minimálne položky zahrnuté v súčastiach účtovnej závierky, súčasťami účtovnej závierky sú:

- Výkaz o finančnej situácii
- Výkaz o finančnej výnosnosti
- Výkaz o zmenách v čistom majetku/vlastnom imaní
- Výkaz o peňažných tokoch
- Výkaz porovnania rozpočtovaných údajov a skutočného plnenia rozpočtu
- Poznámky obsahujúce prehľad významných účtovných metód a zásad a ostatné vysvetľujúce poznámky

Cieľ štandardu IPSAS 3 je stanovenie kritérií výberu a zmeny v účtovnej politike vrátane účtovného zobrazenia a zverejňovania zmien v účtovnej politike, zmien v účtovných odhadoch a opráv chýb. Účtovná politika (accounting policies) predstavuje konkrétne zásady, východiská, konvencie, pravidlá a praktiky, ktoré subjekt uplatňuje pri zostavovaní a prezentácii účtovnej závierky. Ak sa na konkrétnu transakciu, inú udalosť alebo okolnosť vzťahujú ustanovenia niektorého štandardu IPSAS, vychádza sa pri určení účtovnej politiky alebo politik na spracovanie tejto položky z daného štandardu so zohľadnením príslušných návodov na implementáciu vydaných Radou pre Medzinárodné účtovné štandardy pre verejný sektor (IPSASB) k danému štandardu. Ak sa na konkrétnu transakciu, inú udalosť alebo okolnosť nevzťahuje žiadny štandard IPSAS, je úlohou manažmentu uplatňovať takú účtovnú politiku, aby informácie z účtovnej závierky boli dôležité pre potreby ekonomického rozhodovania používateľov a spoľahlivé.

ÚJ v miestnej samospráve prvýkrát v roku 2010 za účtovné obdobie roka 2009 boli povinné zostaviť konsolidovanú účtovnú závierku, resp. boli súčasťou konsolidujúceho celku a poskytovali údaje konsolidujúcej ÚJ. Konsolidáciu je cudzie slovo, ktoré význam znamená upevňovanie, ustáľovanie, zjednotenie. Ak tento pojem preniesieme do účtovníctva, budeme pod ním rozumieť taký postup zostavenia účtovnej závierky za jeden celok, ktorého spoločným znakom je vzájomná prepojenosť a ohraničenosť a takúto závierku za tento celok budeme chápať ako konsolidovanú účtovnú závierku, zostavenú metódami, ktoré tvoria právnou úpravou stanovený súhrn prepočtov a zúčtovaní. Samotná konsolidácia je potom proces, pomocou ktorého sa upravuje štruktúra individuálnych výkazov konsolidujúcej ÚJ

verejnej správy s cieľom vyjadriť v konsolidovaných výkazoch a v poznámkach k nim verne a pravdivo majetkovú, dôchodkovú a finančnú situáciu organizácii tvoriacich konsolidačný celok. Účelom konsolidovanej účtovnej závierky je poskytnúť informácie o konsolidovanom celku ako o jednej ekonomickej jednotke. Povinnosť zostaviť konsolidovanú účtovnú závierku sa viaže na skutočnosť, či obec je v pozícii materskej účtovnej jednotky. Ak obec nie je materskou účtovnou jednotkou, potom konsolidovanú účtovnú závierku nezostavuje. Konsolidovanú účtovnú závierku zostavujú obce za nimi zriadené rozpočtové organizácie, príspevkové organizácie alebo dcérske účtovné jednotky podľa ustanovenia §22 ods. 4 zákona o účtovníctve v znení neskorších predpisov na základe ich individuálnych účtovných závierok. V prípade, že obec nemá zriadené rozpočtové alebo príspevkové organizácie a má len podiel v obchodnej spoločnosti, ktorý nespĺňa definíciu materskej účtovnej jednotky, konsolidovanú účtovnú závierku nezostavuje. Pri zostavení konsolidovanej účtovnej závierky sa pozerá na konsolidačný celok ako na jednu ekonomickú jednotku, preto sa vzájomné účty v konsolidačnom celku musia eliminovať (vylúčiť). Obec, ktorá zostavuje konsolidovanú účtovnú závierku, je konsolidujúcou ÚJ verejnej správy. Konsolidovanými účtovnými jednotkami sú okrem dcérskych účtovných jednotiek aj spoločné a pridružené účtovné jednotky. Spoločná účtovná jednotka verejnej správy je účtovná jednotka v ktorej má iná účtovná jednotka verejnej správy majetkovú účasť, a ktorá nie je dcérskou účtovnou jednotkou verejnej správy tejto inej účtovnej jednotky verejnej správy, pričom táto iná účtovná jednotka verejnej správy na základe zmluvy alebo na základe právnych predpisov spolu s ďalšou alebo ďalšími účtovnými jednotkami spoločne vykonávajú v tejto účtovnej jednotke verejnej správy rozhodujúci vplyv. Hlavné účtovné zásady a metódy sa v konsolidovanej účtovnej závierke aplikujú obdobne ako v individuálnej účtovnej závierke, sú to:

- Verný a pravdivý obraz
- Správnosť, úplnosť, preukázateľnosť, zrozumiteľnosť a trvalosť účtovných záznamov
- Nepretržité pokračovanie činnosti
- Významnosť, užitočnosť, včasnosť a porovnateľnosť
- Bilančná kontinuita
- Zákaz kompenzácie majetku a záväzkov, nákladov a výnosov
- Zásada opatrnosti

Z vyššie uvedených prístupov vyplýva, že základným cieľom konsolidovanej účtovnej závierky je poskytnúť informácie o konsolidovanom celku ako o jednej ekonomickej jednotke, aby sa zabezpečilo lepšie riadenie celku, jeho majetku a záväzkov, nákladov a výnosov.

## **2. Finančné výkazy**

Rozpočtové organizácie a príspevkové organizácie v ústrednej správe, okrem účtovných výkazov, zostavujú a predkladajú aj finančné výkazy. Pri každom výkaze sa uvádza, ktorý subjekt predkladá konkrétny výkaz, akým spôsobom, do ktorého termínu, v akej periodicite. Finančné výkazy pre rok 2009:

- O plnení rozpočtu subjektu verejnej správy (FIN 1-04)
- O vybraných údajoch z aktív a pasív subjektu verejnej správy (FIN 2-04)
- O prírastku/úbytku finančných aktív a finančných pasív podľa sektorov (FIN 3-04)
- O členení finančných aktív a finančných pasív podľa sektorov (FIN 4-01)
- O štruktúre dlhu subjektu verejnej správy podľa rezidentov a meny (FIN 5-04)
- O štruktúre dlhu subjektu verejnej správy podľa splatnosti (FIN 6-01)
- O prírastku a úbytku vybraných pohľadávok a záväzkov subjektu verejnej správy (FIN 7-04)



#### Finančný výkaz FIN 1-04

Tento výkaz obsahuje informácie o príjmoch a výdavkoch rozpočtu subjektu a informácie o finančných operáciách. Je rozdelený na dve časti, pričom v prvej časti sa vykazujú príjmy rozpočtu a výdavky rozpočtu a v druhej časti finančné operácie.

V prvej časti sa vykazujú všetky príjmy plynúce do rozpočtu danej organizácie a všetky výdavky realizované z rozpočtu danej organizácie. Dôležitým údajom je členenie príjmov a výdavkov podľa ekonomickej klasifikácie, ktorú uplatňujú všetky subjekty verejnej správy. Zo štatistického a rozpočtového hľadiska treba, aby sa príjmy a výdavky klasifikovali čo najpodrobnejšie. Znamená to používať najnižší detail ekonomickej klasifikácie a vykazovať príjmy a výdavky na základný prvok tejto klasifikácie, ktorou je podpoložka.

V druhej časti výkazu sa uvádzajú príjmové a výdavkové finančné operácie. Štátne rozpočtové organizácie v ňom vykazujú aj pohyby na mimorozpočtových účtoch spolu s ich kódmi, ktorých číselník sa zverejňuje v príručke na zostavenie rozpočtu verejnej správy na príslušný rok.

#### Finančný výkaz FIN 3-04

Tento výkaz predkladajú štátne príspevkové organizácie, ktoré sú zaradené do verejného sektora. Rozpočtové a príspevkové organizácie štatisticky nezaradené do verejného sektora výkaz FIN 3-04 nepredkladajú. Tento výkaz obsahuje informácie o prírastku a úbytku finančných aktív v podobe držaných majetkových cenných papierov, dlhových cenných papierov, poskytnutých pôžičiek a návratných finančných výpomocí a ostatných pohľadávok a poskytnutých preddavkov. V časti finančných aktív sa nevykazuje dlhodobý hmotný a nehmotný majetok, zásoby, zúčtovacie vzťahy, finančný majetok ako pokladnica, ceniny a podobne.

V časti finančnými aktívami sa však vykazujú aj položky časového rozlíšenia aktív a obstaranie finančného majetku. V rámci finančných pasív sa vykazuje emisia akcií, emisia dlhových cenných papierov, prijatých bankových úverov, pôžičiek a návratných finančných výpomocí, ostatných záväzkov a prijatých preddavkov. Stav finančných aktív a finančných pasív na začiatku druhého, tretieho a štvrtého štvrťroka sa zhoduje so stavom finančných aktív a pasív na konci predchádzajúceho štvrťroka.

#### Finančný výkaz FIN 4-01

Finančný výkaz 4-01 o členení finančných aktív a finančných pasív podľa sektorov je ročný výkaz, to znamená, že sa predkladá za obdobie jedného roka. Štruktúra výkazu sa zhoduje so štruktúrou výkazu FIN 3-04.

#### Finančný výkaz FIN 5-04

Obsahuje údaje o štruktúre dlhu podľa rezidentov a podľa meny. Hodnotí dlh na konci každého štvrťroka v členení na tuzemských veriteľov a zahraničných veriteľov a podľa mien. Ako dlhové nástroje na účely tohto výkazu sa uvádzajú prijaté bankové úvery, emitované dlhopisy a zmenky, investičné úvery, ostatné pôžičky a finančný lízing.

#### Finančný výkaz FIN 6-01

Výkaz o štruktúre dlhu subjektu verejnej správy podľa splatnosti je obdobným výkazom ako FIN 5-01. Na rozdiel od predchádzajúceho výkazu sa sleduje dlhová pozícia nie len z hľadiska druhov záväzkov ale aj z pohľadu splatnosti týchto záväzkov a voči akým veriteľom sa záväzky vykazujú. Veritelia sa delia na tuzemských a zahraničných.

#### Finančný výkaz FIN 7-04

Výkaz o prírastku/úbytku vybraných pohľadávok a záväzkov obsahuje údaje o pohľadávkach a záväzkoch vykazovaných na presne vymedzených syntetických účtoch. Tento výkaz zostavujú a predkladajú všetky subjekty verejnej správy, teda aj všetky rozpočtové a príspevkové organizácie. Výkaz obsahuje aj riadok pre zmeny v ocenení, pod ktorými sa rozumejú opravné položky k pohľadávkam, kurzové rozdiely a zmeny vyplývajúce z preценenia.

### 3. **Konsolidovaná účtovná závierka verejnej správy**

V tejto časti príspevku sa budeme venovať podrobnejšie jednotlivým súčastiam konsolidovanej účtovnej závierky verejnej správy. Konsolidovanú účtovnú závierku ÚJ verejnej správy tvoria:

- Konsolidovaná súvaha ÚJ verejnej správy
- Konsolidovaný výkaz ziskov a strát ÚJ verejnej správy
- Poznámky konsolidovanej účtovnej závierky verejnej správy.

Prijatý systém vedenia účtovníctva verejnej správy zahŕňa tiež rozpočtové organizácie a príspevkové organizácie, ktoré si jednotlivé subjekty verejnej správy vytvorili, čo v praxi znamená, že aj oni sú zahrnuté do konsolidovanej účtovnej závierky. Spôsob zahrnutia ÚJ do konsolidovanej účtovnej závierky je nasledovné:

1. Dcérske podniky sa do konsolidovanej účtovnej závierky zahrnujú metódou úplnej konsolidácie
2. Spoločné podniky metódou podielovej konsolidácie (tzv. benchmark treatment) alebo metódou vlastného imania (tzv. alternative treatment)
3. Pridružené podniky metódou vlastného imania

Konsolidované účtovné jednotky sú dcérske ÚJ a ostatné ÚJ zahrňované do konsolidovanej účtovnej závierky, ktoré sú povinné včas poskytnúť svoju individuálnu účtovnú závierku a požadované informácie potrebné na zostavenie konsolidovanej účtovnej závierky materskej ÚJ podľa jej pokynov uvedených v konsolidačnom balíku, alebo vo vlastnej smernici pre konsolidáciu.

Každá konsolidovaná účtovná jednotka má povinnosti, ktoré jej vyplývajú zo zákona o účtovníctve:

- Zostaví svoju účtovnú závierku podľa platných právnych predpisov a Postupov účtovania
- Prevedie ju pre účely jej zahrnutia do konsolidovanej účtovnej závierky na spoločný základ
- Zašle ju konsolidujúcej (materskej spoločnosti), ktorá ju použije pri zostavení konsolidovanej účtovnej závierky.

Po zostavení účtovnej závierky jednotlivé účtovné jednotky posielajú informácie materskej jednotke, ktorá následne vytvorí tzv. konsolidačný balík. Podstatou konsolidačného balíka, ktorý vytvorí materská organizácia je

- Prispôbenie štruktúry – členenie súvahy a výkazu ziskov a strát obchodných spoločností sa prispôsobí štruktúre platnej pre rozpočtové a príspevkové organizácie, štátne fondy, obce a VÚC
- Prispôbenie obsahu – jednotlivých položiek súvahy a výkazu ziskov a strát obchodných spoločností, tak ako sú stanovené pre rozpočtové a príspevkové organizácie, štátne fondy, obce a VÚC
- Prispôbenie obsahu
- Prispôbenie ocenenia

Zákon o účtovníctve ukladá ÚJ viesť účtovníctvo tak, aby v súlade s §1 bolo možné z tohto účtovníctva zostaviť preukaznú a správnu účtovnú závierku, a to tak individuálnu, ako aj konsolidovanú. Ak má konsolidovaná ÚJ viesť účtovníctvo správne, je potrebné, aby každá ÚJ vstupujúca do konsolidačného poľa pri vedení účtovníctva, s prihliadnutím na všetky okolnosti účtovného prípadu, neporušila zákon o účtovníctve a nadväzujúce účtovné predpisy.

## ZÁVER

Zavedenie aktuálneho účtovníctva pre subjekty verejnej správy ako aj fiškálna decentralizácia, ktorá prebehla na úrovni územnej samosprávy sprehľadnila účtovníctvo predovšetkým cez časové rozlíšenie nákladov a výnosov ako aj možnosť podrobného sledovania transferov medzi jednotlivými subjektmi verejnej správy, čo je dôležité z pohľadu následného zostavovania konsolidovanej účtovnej zvierky ako aj súhrnnej účtovnej zvierky.

## LITERATÚRA

1. Bene, M. 2008. Pohľadávky a záväzky – dopad na platobnú schopnosť podnikateľov. Diplomová práca. Nitra: SPU, 2008, s. 58
2. Mušák, J. – Papcunová, V. 2010. Oceňovanie dlhodobého majetku k ultimu účtovného obdobia. In: XIII. Mezinárodní kolokvium o regionálních vědách. Sborník příspěvku. S. 224 -230, ISBN 978-80-210-5210-9
3. Šabíková, I. 2010. Vplyv implementácie princípov aktuálneho účtovníctva vo verejnej správe SR na zvýšenie účinnosti hospodárenia s verejnými prostriedkami. In: Teoretické a praktické aspekty veřejných financí. Dostupné na <http://kvf.vse.cz/vyzkum/publikace-v-elektronicke-forme/>
4. Vlachynský, K - Kráľovič, J. 2002. Finančný manažment. Bratislava: IURA EDITION, 2002, s. 243. ISBN 80-89047-17-3

## KONTAKTNÁ ADRESA

Ing. Marián Bene  
Ekonomicko – personálne oddelenie  
Obecný úrad Veľké Zálužie  
Obecná 955  
951 35 Veľké Zálužie  
email: [marian.bene@gmail.com](mailto:marian.bene@gmail.com)

# Podpora kreatívnej ekonomiky ako zdroj trhovo orientovaného rozvoja územia

Supporting creative economy as a source of demand-oriented territorial development

*Kamila Borseková, Katarína Petriková*

## **Anotácia**

Cieľom príspevku je poukázať na význam a potrebu rozvoja kreatívnej ekonomiky v národnom a regionálnom hospodárstve vzhľadom na jej nenahraditeľný význam pre zabezpečenie konkurencieschopného rozvoja územia, vyzdvihnúť význam univerzít v kreatívnom sektore, upozorniť na potrebu spolupráce a vytvárania partnerstiev medzi samosprávami a univerzitami, verejným, súkromným a neziskovým sektorom s cieľom budovať silný kreatívny sektor a podporovať rozvoj kreatívnej ekonomiky s tendenciou dlhodobej udržateľnosti.

Príspevok sa skladá z 3 základných častí a to teoretického vymedzenia trhovo orientovaného rozvoja územia, kreatívnej ekonomiky, významu univerzít a výskumných centier v nej a na základe realizovaného prieskumu popísať súčasnú situáciu v oblasti vzťahov a spolupráce medzi miestnymi samosprávami a vysokými školami. V závere príspevku upozorňujeme na možnosť rozvoja spolupráce medzi vysokými školami s cieľom podpory rozvoja kreatívneho sektora.

## **Summary**

The aim of the paper is to stress the importance and need of creative economy development in the national and regional economy because of its irreplaceable importance for the competitive development of territory. To highlight the importance of the universities in the creative sector, to show the need of cooperation and building partnerships among territorial self-governments, universities, public, private and non-profit sector with goal to build the strong creative sector and support the development of creative economy with the long-term sustainability.

The paper consists of three main parts – theoretical knowledge of demand-oriented territorial development, the creative economy and the importance of universities and research centers, the description of the current situation in the area of relations and cooperation among local self-governments and universities based on the own research. At the end of contribution, we tell about the cooperation possibility between universities with the target to support the development of creative sector.

## **Kľúčové slová:**

Kreatívna ekonomika, rozvoj územia, univerzity a výskumné centrá, spolupráca.

## **Keywords:**

Creative economy, territorial development, universities and research centers, cooperation.

## **1. Úvod**

V dnešnom globalizovanom svete plnom zmien sa mnohí ekonómovia, politici či vedci snažia nájsť taký spôsob ekonomického rastu a rozvoja, ktorý bude na jednej strane dynamický, schopný adaptovať sa na rýchlo sa meniace podmienky na trhu, na druhej strane však bude stabilný so schopnosťou odolávať výkyvom na svetových trhoch s tendenciou dlhodobej udržateľnosti. Pozitívne z tohto pohľadu vnímame rozvoj založený na kreatívnych odvetviach. Kreatívna ekonomika a odvetvia s ňou spojené vykazujú dlhodobo vysoký ekonomický rast v porovnaní s inými odvetvami a ako dokazujú viaceré výskumy sú pomerne odolné voči nepriaznivým externým vplyvom.

V našom príspevku sa venujeme kreatívnej ekonomike a pozitívnym vplyvom, ktoré má na územný rozvoj. Špecifickú pozornosť venujeme postaveniu univerzít v kreatívnej ekonomike, ich významu pre kreatívne odvetvia, venujeme sa aj univerzitám ako súčasť kreatívneho indexu a prezentujeme výsledky výskumu realizovaného v slovenských samosprávach v roku 2009.

## 2. Cieľ a metodika

Cieľom príspevku je poukázať na význam a potrebu rozvoja kreatívnej ekonomiky v národnom a regionálnom hospodárstve vzhľadom na jej nenahraditeľný význam pre zabezpečenie konkurencieschopného rozvoja územia, vyzdvihnúť význam univerzít v kreatívnom sektore, upozorniť na potrebu spolupráce a vytvárania partnerstiev medzi samosprávami a univerzitami, verejným, súkromným a neziskovým sektorom s cieľom budovať silný kreatívny sektor a podporovať rozvoj kreatívnej ekonomiky s tendenciou dlhodobej udržateľnosti

Pri teoretickom spracovaní problematiky kreatívnej ekonomiky a jej významu pre rozvoj územia vychádzajúc z odbornej a vedeckej, domácej a zahraničnej literatúry využívame najmä metódu analýzy, syntézy a komparácie. Následne prezentujeme vybrané výsledky výskumu zamerané na hodnotenie spolupráce medzi vysokými školami a samosprávami na miestnej úrovni, pretože vysoké školy a univerzity sú jedným z hlavných zdrojov rozvoja kreatívnej ekonomiky. Výskum bol realizovaný v 100 miestnych samosprávach Slovenskej republiky v roku 2009 vybraných na základe kvótneho výberu.

Uvedeným príspevkom poukazujeme na potrebu využitia potenciálu a možností spolupráce s vysokými školami a univerzitami ako jedného zo základných predpokladov rozvoja kreatívnej ekonomiky a s tým spojeného konkurencie schopného rozvoja územia. Zároveň hľadáme možnosti nadviazania vedecko-výskumnej spolupráce v uvedenej problematike s cieľom vypracovania projektu ako reakciu na výzvu 7. Rámcového projektu.

## 3. Výsledky a diskusia

V nasledujúcej kapitole sa zameriame najprv na vymedzenie trhovo orientovaného prístupu k rozvoju územia založeného na spolupráci so subjektmi v území, nadviažeme vymedzením kreatívnej ekonomiky ako jednej z hybných síl v súčasných ekonomikách. Zdôrazníme úlohy vysokých škôl a univerzít v územnom rozvoji a v podpore rozvoja kreatívnej ekonomiky a zároveň ponúkame stručnú charakteristiku stavu spolupráce medzi miestnymi samosprávami a vysokými školami.

### 3.1. Trhovo orientovaný rozvoj územia

Rozvoj spoločnosti spojený s rastom životných nákladov, nárokov na poskytované produkty, životné podmienky, a pod. vyústil k hľadaniu nových možností v rozvoji územia.

Územie môže byť vymedzené na základe rôznych kritérií a rôznych hľadísk. Pre potreby príspevku uvádzame definíciu od Vaňovej, ktorá územie definuje ako priestorovú dynamickú veličinu, spoločensko-ekonomickú kategóriu, ktorá kvalitou svojich prvkov, spôsobom ich usporiadania, charakterom vzájomných väzieb aktívne ovplyvňuje všeobecné podmienky reprodukčného procesu a jeho konečné výsledky (Vaňová, 2006, s. 10).

Z hľadiska územno-správneho členenia Slovenskej republiky ako územie môžeme rozumieť územie miest, obcí, samosprávnych krajov, obvodov, okresov i celého štátu. Správu území a rozhodnutia o jeho ďalšom rozvoji spravidla realizuje aparát verejnej správy. Vzhľadom na rozsah kompetencií významnú úlohu zohráva miestna a regionálna samospráva, ktorú zaraďujeme k územnej samospráve a zabezpečuje určité zákonom určené úlohy spoločenstva občanov vymedzenom na územnom základe. Základom miestnej samosprávy je obec, ktorej postavenie upravuje zákon o obecnom zriadení č. 369/1990 v znení neskorších predpisov. Základom regionálnej samosprávy je samospráva kraj, t. j. samostatný územný samosprávny a správny celok Slovenskej republiky (Zákon o samospráve vyšších územných celkov č. 302/2001 v znení neskorších predpisov).

Rozvoj je spravidla definovaný ako proces orientovaný na cieľ, jeho obsah závisí od variabilných hodnotových predstáv v priestore a čase. Podlieha častým zmenám, ktoré sa odrážajú v jeho obsahu (Dirmoser, 1991 in Maier, Todling, 1997). V prípade rozvoja územia ide o „ekonomický a spoločenský proces, ktorý smeruje k vytvoreniu životaschopného a produktívneho územia. Jedným z cieľov rozvoja územia je naštartovať proces dlhodobého budovania konkurencieschopnosti územia pomocou efektívneho využitia priestorového potenciálu a priestorových osobitostí“ (Vaňová, 2006, s. 16).

Samosprávy obcí, miest i regiónov majú zákonmi vymedzené úlohy, ktoré sa týkajú územného rozvoja. Patrí medzi ne napr. tvorba a plnenie programu sociálneho, ekonomického a kultúrneho rozvoja územia, plánovacie činnosti, obstaranie, prerokovanie, územnoplánovacích podkladov, územných plánov, rozhoduje o využití miestnych ľudských, prírodných i iných zdrojov, utváranie predpokladov na optimálne usporiadanie vzájomných vzťahov a prvkov v území a pod. (Zákon o obecnom zriadení č. 369/1990 v znení neskorších predpisov, Zákon o samospráve vyšších územných celkov č. 302/2001 v znení neskorších predpisov)

K rozvoju územia môžu samosprávy nazerať tromi rozličnými prístupmi, a to „územným, tradičným a trhovo-orientovaným prístupom“ (tabuľka 1) (Vaňová, 2006, s. 24 – 25).

Tabuľka 1 Prístupy k rozvoju územia

Územný prístup	Tradičný prístup	Trhovo-orientovaný prístup
<ul style="list-style-type: none"> <li>- územie ako celok</li> <li>- dôraz kladie na využívanie jeho výhod.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- akceptuje urbanistické využívanie územia</li> <li>- koordinácia činností na území,</li> <li>- rešpektovanie existujúcich záujmových skupín,</li> <li>- zosúladzovanie individuálnych cieľov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- skúma potreby cieľových skupín,</li> <li>- tvorba podmienok na účinné využívanie územia,</li> <li>- pôsobenie aktivít a funkcií územia na základe cieľov stanovených kolektívne.</li> </ul>

Prameň: Vaňová, 2006, s. 25.

V tabuľke 1 vidíme, že územný prístup znamená, že rozvoj územia je založený len na zhodnotení fyzických daností územia a využití jeho výhod. Tradičný prístup, alebo tiež ponukovo-orientovaný, akceptuje východiská územného princípu, ale rozširuje ho o rešpektovanie existujúcich zainteresovaných subjektov a snahu o zosúladenie cieľov ich čo najväčšej časti. Najkomplexnejším je trhovo-orientovaný prístup vychádzajúci zo skúmania potrieb cieľových skupín v území (dopytovo-orientovaný), detailnej analýzy silných a slabých stránok územia a navrhnutia takeého rozloženia aktivít a plnenia funkcií, ktoré sú stanovené na základe kolektívneho rozhodovania. Trhovo-orientovaný prístup predstavuje prístup k rozvoju územia z pohľadu marketingu a jeho podstatu tvorí strategické marketingové plánovanie rozvoja územia a participácia všetkých zainteresovaných subjektov územia (Vaňová, 2004).

Strategické marketingové plánovanie rozvoja územia je aktívnym nástrojom rozvoja založeného na riadení nevyhnutných a požadovaných zmien. Poskytuje samosprávam možnosť získať predstavu o budúcnosti spravovaného územia, jeho obyvateľoch a zároveň samospráva nesie zodpovednosť za jej dosiahnutie (Borseková, Petříková, Božíková, 2010). Skladá sa z piatich základných fáz. Prvou je koncepcná fáza, ktorá zahŕňa definovanie filozofie, vízie, misie a cieľov, ktoré robia proces plánovania čo najúčinnnejším, ak sú správne vymedzené (Vaňová, 2006, p. 59). Nasleduje fáza analýzy zahŕňajúca analýzu mikro a makro prostredia, analýzu trhu a konkurencie, ktorej výsledkom je SWOT analýza nástrojov

marketingového mixu, trhu a konkurencie. Tretím krokom je návrh marketingovej stratégie vybraného územia zohľadňujúca výsledky analýzy a uspokojenie potrieb územia. Poslednými fázami marketingového strategického plánovania sú realizácia aktivít na základe akčných plánov s rešpektovaním dynamických zmien v prostredí, na trhoch a kontrola, ktorá znamená, že celý proces by mal byť kontrolovaný a sledovaný priebežne a taktiež následne, najčastejšie formou auditu.

Ako už bolo spomenuté, strategické marketingové plánovanie a jeho realizácia je možná len na základe spolupráce a participácie všetkých zainteresovaných subjektov v spravovanom území, prípadne i mimo neho, ak sú činnosťou samosprávy dotknutí, alebo ju môžu ovplyvniť. Medzi zainteresované subjekty môžeme zaradiť na základe našich poznatkov z realizovaných výskumov predovšetkým občanov, podnikateľské subjekty, neziskové organizácie a organizačné združenia v športovej, kultúrnej a sociálnej oblasti, samosprávne volené orgány, prípadne iné orgány, ak boli zriadené, samosprávou založené alebo zriadené organizácie, zamestnanci na úrade samosprávy, cirkev, média, úrady štátnej správy a v neposlednom rade vysoké školy a univerzity. Práve ich prínos pre územie by sme chceli zdôrazniť, vzhľadom na to, že patria „k inovačnému potenciálu územia. Predstavujú zázemie nových nápadov, inovácií, kvalitného ľudského potenciálu, novej techniky a technológií ako osobitnej kategórie faktorov ovplyvňujúcich rozvoj územia“ (Vaňová, 2006, s. 13). Preto ich môžeme považovať aj za jeden zo zdrojov rozvoja kreatívnej ekonomiky, ktorá sa stáva hybnou silou národných ekonomík.

### **3.2. Kreatívna ekonomika v územnom rozvoji**

Európska únia vyhlásila rok 2009 za rok kreativity a inovácií. Kreativita je v posledných rokoch vnímaná ako nový typ konkurenčnej výhody (Pojem konkurenčná výhoda pochádza z anglického výrazu „competitive advantage“, ktorý možno vysvetliť ako výhoda vyššej schopnosti konkurencie). Ide o konkurencieschopnosť založenú na kreativite. Kreativita a jej väzba na učenie a skúsenosti je bežne považovaná za podmienku vzniku a šírenia inovácií, zdôraznenie samotnej kreativity sa stáva základom úplne nového smeru s potenciálom tvorby nového ekonomického smeru tzv. kreatívnej ekonomiky (Kloudová, 2009, s. 1). Kreatívna ekonomika sa vyvinula na základoch znalostnej ekonomiky a možno povedať, že predstavuje ďalší vývojový stupeň znalostnej ekonomiky. Znalosti a vedomosti predstavujú jeden z pilierov kreatívnej ekonomiky, zaoberá sa však aj ďalšími oblasťami.

Podstatou kreatívnej ekonomiky je ľudská kreativita (tvorivosť), ktorej výstupom je nápad alebo idea, ktorá vďaka súčasnému stupňu vyspelosti a schopnosti prijímať technológie v spoločnosti, môže výrazne prispieť k rastu produktu a produktivity. Základom kreatívnej ekonomiky je rozvoj oblastí ako je veda, umenie a kultúra. Stále viac sa do popredia dostáva kreatívny priemysel, ktorý je založený na jednej strane na vysokej úrovni nových technológií a stupňa znalostí v spoločnosti a na strane druhej z kreativity jedinca a vytvárajúcej sa kreatívnej triedy. Idea a nápad sa tak popri ľudských zdrojoch a kapitále stávajú ďalším výrobným vstupom.

Kreatívna ekonomika je založená na kreatívnom priemysle, kam môžeme zaradiť napr. mediálny priemysel, hudobný a filmový priemysel, kultúrny priemysel, vedu a výskum. V súvislosti s rozvojom kreatívneho sektora sa formuje aj nová pracovná trieda, tzv. kreatívna trieda. Medzi prvých autorov, ktorí sa zaoberali kreatívnou ekonomikou patria John Howkins a Richard Florida. Autori upozorňujú na ekonomický prínos vedcov, umelcov a ľudí s talentom, ktorí majú schopnosť prichádzať s novými, originálnymi, netradičnými a kreatívnymi myšlienkami, ktoré vytvárajú najvyššiu pridanú hodnotu vo vyspelých ekonomikách (Kloudová, 2010, s. 13-14). Florida (2002, s. 74) uvádza, že v poslednom storočí došlo vo vyspelých ekonomikách (predovšetkým USA) k významnému rastu

kreatívnych pracovníkov na úkor robotníckych profesií. Mnohé výskumy zo zahraničia toto tvrdenie podporujú.

V správe Nové Škótsko: Budovanie kreatívnej ekonomiky v Novom Škótsku (Hamilton, Arbic, Baeker, 2009) sa uvádza, že kreatívne odvetvia tvorili v roku 2005 3,4 % celkového svetového obchodu s exportom dosahujúcim 424,4 bilionov dolárov. Nárast svetového obchodu v kreatívnych tovaroch a službách predstavuje 8,7% od roku 2000 do roku 2005. Táto správa taktiež uvádza, že odvetvia týkajúce sa kultúry a s nimi priamo a nepriamo spojené aktivity vytvorili v Kanade značný ekonomický vplyv a tvoria 7,4 % HDP. Kultúrny sektor a s ním priamo a nepriamo súvisiace odvetvia zamestnávali v roku 2007 1,1 milióna zamestnancov, čo je takmer rovnaký počet, ako zamestnáva poľnohospodárstvo, rybolov, ťažba nerastných surovín a obslužné odvetvia dokopy.

Umenie a kultúrne odvetvia poháňajú ekonomiku v troch významných smeroch, a to riadením inovácií prostredníctvom vnútornej kreativity a aktivitami v kultúrnych odvetviach, poháňaním ekonomiky prostredníctvom zdravej kreativity a pozitívnym vplyvom na kvalitu života v danom regióne, ktorý v konečnom dôsledku priláka viac kreatívnych ľudí a inovátorov. Táto správa taktiež uvádza kritické faktory úspešnosti pri budovaní a rozvoji úspešnej kreatívnej ekonomiky v danom území, ktorými sú:

-vodcovstvo a spolupráca – kreatívna ekonomika je závislá na lídroch a vizionároch, ktorí podporujú aktívnu účasť všetkých zainteresovaných subjektov v území, ako sú komunita umelcov, kultúrne odvetvia, vláda, súkromný sektor, univerzity a široká verejnosť.

- infraštruktúra – kreatívne ekonomiky sú vybudované v okolí vhodných, cenovo prístupných a strategicky umiestnených území, ktoré podporujú synergiu a prospievajú vzniku nových myšlienok a nápadov.

- uvedomelosť a vzdelanie – kreatívne aktivity alebo činnosti majú transformačný charakter, t. z. zlepšujú kvalitu života, zvyšujú kvalitu územia, no predovšetkým poháňajú ekonomiku ako primárny zdroj bohatstva a prosperity. Trh práce má prístup k pracovníkom so širokou škálou kreatívnych schopností a talentu.

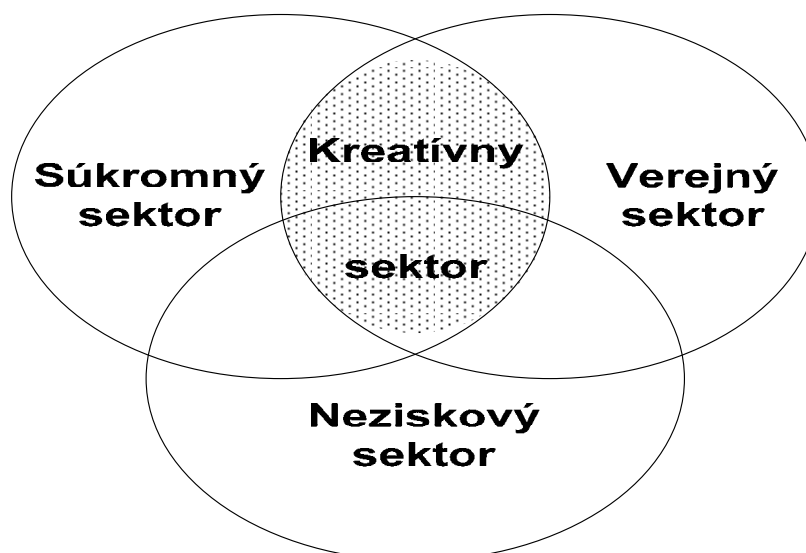
- investície a politika – kreatívna ekonomika vyžaduje adekvátnu úroveň verejných a súkromných investícií, podporovaných efektívnou politikou, ktorá podporuje kultúru a kreativitu v širokej škále vládnych stratégií zameraných najmä na ekonomický rozvoj, urbanistické plánovanie, obnovu infraštruktúry, cestovný ruch, dedičstvo, priemysel, obchod, verejné služby a sociálne plánovanie a taktiež na umenie a kultúrne odvetvia.

Stotožňujeme sa s názorom Hamiltona, Arbica a Baekera a podrobnejšie sa v našom článku budeme venovať tretiemu kritickému faktoru úspešnosti rozvoja kreatívnej ekonomiky s dôrazom na vzdelanie a participáciu subjektov pôsobiacich v oblasti vzdelávania a výskumu v územnom rozvoji.

Autori Barrieau a Savoie (In Hamilton, Arbic a Baker 2009, s.19) uvádzajú, že je veľmi dôležité vytvárať väzby medzi univerzitami, obchodom a kreatívnymi podnikmi. Univerzity, predovšetkým tie, ktoré majú zriadené aktívne výskumné centrá hrajú úlohu katalyzátora v kreatívnej ekonomike a pôsobia ako magnet priťahujúci duševné aktivity a inovácie. Vedomosti produkované univerzitami sa transferujú do oblasti obchodu a podnikania prostredníctvom partnerstiev a programov. Prostredníctvom podnecujúcich dialógov a výmeny informácií, univerzity môžu zohrávať kľúčovú úlohu vo vytváraní partnerstiev potrebných pre rozvoj kreatívnej ekonomiky.

Súhlasíme s týmto tvrdením, domnievame sa však, že na rozvoji kreatívnej ekonomiky by mali participovať všetky subjekty podieľajúce sa na územnom rozvoji, teda nielen súkromná sféra, ale aj verejný a neziskový sektor. V nasledujúcej schéme 1 uvádzame prepojenie verejného, súkromného a neziskového sektora s odvetviami kreatívnej ekonomiky. Schéma 1 Kreatívny sektor ako súčasť verejného, neziskového a súkromného sektora





Zdroj: vlastné spracovanie

Schéma 1 zobrazuje prepojenie súkromného, verejného a neziskového sektora s odvetviami kreatívnej ekonomiky, ktoré vytvárajú kreatívny sektor. V rámci verejného sektora medzi kreatívne odvetvia môžeme zaradiť štátne univerzity a vysoké školy so zameraním na kreatívne odvetvia, štátne vysoké umelecké školy, stredné a základné školy so zameraním na kreatívne odvetvia, napr. umelecké alebo so zameraním na informačné technológie, divadlá a umelecké súbory rôzneho druhu financované zo štátneho, prípadne regionálneho alebo mestského/obecného rozpočtu, vedecké a výskumné inštitúcie.

Pod kreatívnymi odvetviami v rámci súkromného sektora rozumieme mediálny, filmový a hudobný priemysel, vydavateľstvá, súkromné vedecké a výskumné inštitúcie, podniky zaoberajúce sa inováciami, informačnými technológiami, designom, módou atď.

V rámci neziskového sektora pod kreatívnymi odvetviami rozumieme predovšetkým rôzne združenia, asociácie a nadácie založené na neziskovom princípe, ktoré podporujú kreatívne odvetvia, napr. združenia podporujúce umelcov, divadlá, nadané deti z chudobných rodín atď.

Považujeme za mimoriadne dôležité, aby sa kreatívny sektor vyvíjal v duchu spolupráce a partnerstiev verejného, súkromného a neziskového sektora. Spolupráca verejného sektora, predovšetkým univerzít a vedecko-výskumných inštitúcií so súkromným sektorom, ktorý je závislý na vedecko-technickom pokroku a inováciách, ktoré sú výsledkom výskumu a vývoja (predovšetkým verejných, ale aj súkromných inštitúcií), podporená neziskovými organizáciami pôsobiacimi v kreatívnych odvetviach, tvorí základ pre budovanie a úspešné fungovanie kreatívnej ekonomiky.

V nasledujúcej časti sa budeme venovať univerzitám, ich zastúpeniu v kreatívnej ekonomike a ich významu pre rozvoj územia.

### **3.3. Univerzity ako súčasť kreatívnej ekonomiky a ich význam pre regionálny rozvoj**

Ako sme už spomínali, univerzity môžu pôsobiť ako katalyzátor kreatívnej ekonomiky, priťahujú nových investorov sú zdrojom inovácií a nových kreatívnych nápadov.

Univerzitami ako dôležitým subjektom kreatívnej ekonomiky sa zaoberali aj autori Florida, Gates, Knudsen, Stolarick v správe Univerzity a kreatívna ekonomika (2006). Uvedení autori sa zhodujú v tom, že kľúčová úloha univerzít v ekonomike spočíva v ich schopnosti transferovať výskum a jeho výsledky do priemyslu, generovať invencie, inovácie a patenty ako aj vo využití ich technológií v prospech rozbehnutia nových podnikov.

V USA a celkove vo svete je tendencia urobiť z univerzít „poháňačov inovácií“ a podporiť ich schopnosť komercionalizovať výsledky výskumov. Univerzity hrajú dôležitú úlohu vo výskume, vývoji a vytváraní nových technológií. Taktiež pôsobia ako jeden z kľúčových prispievateľov k regionálnemu rozvoju. Ako príklady môžeme uviesť Stanfordskú univerzitu a Massachusettský technický inštitút, ktorí zohrali dôležitú úlohu pri rozvoji Silicon Valley a Veľkej Bostonskej oblasti. Na otázku istého podnikateľa „v čom spočíva úspech Silicon Valley“ odpoveď znela „zoberte jednu špičkovú univerzitu, ktorá sa zaoberá výskumom, pridajte kapitál a poriadne premiešajte“. Rastúca úloha univerzít v oblasti inovácií a ekonomického rastu je ovplyvnená aj tým, že sa prechádza zo starej industriálnej ekonomiky na nový smer, ktorým je kreatívna ekonomika. Posledných niekoľko dekád sa nesie v znamení celkovej ekonomickej transformácie. V minulosti, prírodné zdroje a fyzický kapitál boli dominantnými motormi ekonomického rastu. V súčasnej dobe, ľudská kreativita predstavuje hnacu silu ekonomického rastu. Inovácie a ekonomický rast sa sústreďujú na tých miestach, ktoré dokážu najlepšie využiť ľudskú kreativitu v rôznych segmentoch populácie, ktoré dokážu odhaliť a využiť výnimočné talenty a taktiež prilákať ich z vonkajšieho prostredia. Kreatívny sektor je hnací sektor ekonomického rastu. Medzi rokmi 1980 a 2000 vyprodukoval 20 miliónov pracovných miest a predpokladá sa, že v rokoch 2004 až 2014 to bude ďalších 10 miliónov.

Ekonomický rast v kreatívnej ekonomike je poháňaný tzv. „3T“ – technológia, talent a tolerancia. Prvý autor, ktorý sa zaoberal meraním podmienok pre rozvoj kreatívnej ekonomiky bol Richard Florida v roku 2002. Florida zostavil index kreativity 3T a meral ním podmienky pre rozvoj kreatívnej ekonomiky v jednotlivých oblastiach USA. Index kreativity 3T od Floridu vychádzal zo skutočnosti, že podmienkou rozvoja kreatívnej ekonomiky v danom regióne je koncentrácia talentu a technologickej vyspelosti. Florida tvrdí, že kreatívni ľudia uprednostňujú miesta, ktoré sú tolerantné a otvorené novým myšlienkam a kde dochádza ku koncentrácii kreatívneho kapitálu v regióne. Kreatívny index 3T je tvorený tromi indexmi – indexom talentu, indexom technológie a indexom tolerancie. Index talentu sa meria prostredníctvom indexu ľudského kapitálu tvoreným percentom populácie s vysokoškolským vzdelaním a indexom kreatívnej triedy vyjadreným prostredníctvom koncentrácie kreatívnej triedy. Index technológie je možné kvantifikovať prostredníctvom indexu inovácií tvoreného počtom patentov na osobu a high-tech indexom, ktorý je tvorený percentom outputu high-tech odvetví na celkovom outpute. Index tolerancie je tvorený Gay indexom, ktorý vyjadruje počet gayov v regióne na celkový počet obyvateľov regiónu, Bohémским indexom tvoreným populáciou s umeleckým zameraním v regióne a indexom imigrácie, ktorý meria počet imigrantov v regióne (In Kloudová, 2010, s. 44-45).

Index kreativity od Floridu sa stretol s určitou kritikou najmä v súvislosti s treťou zložkou indexu (index tolerancie, predovšetkým Gay index) a aj z tohto dôvodu vznikol modifikovaný index kreativity tzv. Euro-Creativity index. Florida a Tinagli (2004, In Kloudová, 2010, s. 46) navrhli Euro-Creativity index, ktorý je taktiež tvorený tromi základnými indexmi – Euro-Talent index, Euro-Technology index a Euro-Tolerance index, ich jednotlivé zložky sú však odlišné od pôvodného indexu kreativity. Euro-Talent index je v sebe zahŕňa index kreatívnej triedy tvorený mierou kreatívnych zamestnaní, indexom ľudského kapitálu tvoreným percentuálnym podielom obyvateľov vo veku od 25 do 64 rokov s vysokoškolským vzdelaním a indexom vedeckého talentu tvoreným počtom vedcov a technických inžinierov na tisíc robotníkov. Euro-Technology index obsahuje index inovácií, ktorý znamená počet patentov na jeden milión obyvateľov, high-tech indexom inovácií tvorený počtom patentov v oblasti high-tech na milión obyvateľov a R&D indexom (výskum a vývoj index), ktorý vyjadruje percentuálny podiel nákladov na výskum a vývoj na HDP. Euro-Tolerance index je tvorený indexom postojov (percento tolerantných ľudí voči

menšinám), indexom hodnôt (odraz tradícií v hodnotách obyvateľstva) a indexom sebvýjadrenia (postoj k individuálnym právam a vyjadrovaniu).

Stotožňujeme sa s obidvoma spomínanými indexmi, predovšetkým s Euro-Creativity indexom, nakoľko sa domnievame, že lepšie vystihuje podmienky európskych krajín a zahŕňa v sebe viac významných ukazovateľov pre rozvoj kreatívnej ekonomiky. Predpokladáme však, že získať všetky údaje potrebné pre výpočet tohto indexu je pomerne zložité, vyžaduje si dlhý časový horizont. Oceňujeme však komplexnosť tohto indexu a domnievame sa, že v niektorých prípadoch je postačujúce použiť čiastkové indexy (alebo ich časti), ktoré majú veľmi dobrú vypovedaciu schopnosť a môžu byť pri skúmaní podmienok pre rozvoj kreatívnej ekonomiky mimoriadne nápomocné.

Florida, Gates, Knudsen, Stolarick (2006, s. 2) sa podrobne zaoberali vplyvom univerzít na index kreativity a dospeli k záverom, že úloha univerzít nekončí len v produkcii nových technológií a inovácií, ale má oveľa širšie zameranie. Je pravda, že univerzity ako hlavný prijímateľ verejného aj súkromného financovania výskumu a vývoja, pôsobia ako dôležité centrá invencií a poskytujú priestor pre vznik nových inovatívnych podnikov a taktiež pôsobia ako vrcholové inštitúcie produkujúce technologické inovácie. Univerzity však pôsobia aj v oblasti talentu, ktorý ovplyvňujú priamo aj nepriamo. Priamo ovplyvňujú fakultu, vedcov a študentov a nepriamo ovplyvňujú podnikateľov a podniky, vysoko vzdelaných a talentovaných ľudí, ktorí prinášajú do regiónu nové zdroje s potenciálom rozvoja kreatívnej ekonomiky. Univerzity plnia svoju úlohu aj v oblasti tolerancie tým, že prinášajú do oblasti nové myšlienky a rozmanitosť. Priťahujú študentov rôznej rasy, z rôzneho etnického prostredia, z rôznych ekonomických podmienok, rôznej sexuálnej orientácie a rôznych národností. Univerzity sú rôznorodé komunity otvorené odlišnostiam a excentricite. Sú to miesta kde rôznorodí talentovaní ľudia spolupracujú pri vytváraní prostredia, ktoré podporuje sebvýjadrovanie sa, nové myšlienky a experimentovanie. Experti aj politici sa zhodujú v tom, že univerzity majú významnú úlohu práve v tom, že mobilizujú talent a vytvárajú tolerantné sociálne prostredie, ktoré je otvorené, diverzifikované a otvorené nových ľuďom a novým myšlienkam. Univerzity pôsobia ako „kreatívny náboj“ v regionálnom rozvoji a teda sú nevyhnutnou súčasťou úspešného regionálneho rozvoja. Kapacita univerzít vytvárať inovácie a prosperitu musí byť integrovaná do širšieho ekonomického systému regiónu.

Myšlienka kreatívnej ekonomiky bola taktiež aplikovaná na špecifiká ekonomiky miest a viedla ku koncepcii „kreatívneho mesta“, ktorá bola rozpracovaná viacerými autormi. Tento pojem predstavuje urbanistický komplex, v ktorom kultúrne aktivity rôzneho druhu tvoria súčasť mestskej ekonomiky a sociálneho fungovania. Takéto mestá majú tendenciu budovať silnú sociálnu a kultúrnu infraštruktúru, majú pomerne vysokú koncentráciu kreatívnych zamestnancov a sú atraktívne aj pre určitý druh investorov, pretože disponujú výborne vybudovanými kultúrnymi zariadeniami. Prínos kreatívneho sektora na ekonomickej vitalite miest možno merať viacerými spôsobmi, napr. ako priamy output kreatívneho sektora, ako pridanú hodnotu, ktorú tento sektor prináša, ako príjmy zamestnancov pôsobiacich v kreatívnych odvetviach, ako zamestnanosť, ktorú vykazuje kreatívny sektor a s ním súvisiace odvetvia, prípadne ako počet turistov, ktorí navštívia dané mesto z dôvodu ich kultúrnych atrakcií. Okrem toho mestá s aktívnym kultúrnym životom dokážu prilákať investície aj z iných odvetví s cieľom vytvoriť centrá, alebo miesta, ktoré budú poskytovať zamestnancom príjemné a stimulujúce prostredie (Creative economy report, 2008, s. 42-43).

Veľký význam kreatívnej ekonomike prikladáme aj v súvislosti s finančnou krízou, pretože viaceré prieskumy dokazujú, že práve kreatívny sektor bol najmenej zasiahnutý globálnou finančnou a hospodárskou krízou a stal sa stabilným pilierom hospodárstiev viacerých svetových ekonomík. Ako príklad môžeme uviesť situáciu z novembra 2008

z USA, kedy sa celková nezamestnanosť krajiny vyšplhala na 9,4 %, avšak nezamestnanosť v kreatívnych odvetviach bola menej ako 3% (Suciú, Ivanovici, 2009, s. 382).

V posledných dvoch podkapitách sme sa zamerali na kreatívnu ekonomiku a jej význam pre ekonomický rozvoj. Kreatívnu ekonomiku možno považovať za nový moderný smer rozvoja, a to nielen ekonomického ale aj sociálneho, kultúrneho, politického atď. s možnosťou aplikácie na územný – lokálny, regionálny, ale aj národný rozvoj. Kreatívnu ekonomiku považuje za skutočne sofistikovaný a moderný smer ekonomického rastu a rozvoja s tendenciou trvalej udržateľnosti, čím sa stáva pre územný rozvoj mimoriadne prítlačivým odvetvím. Venovali sme aj sa významu univerzít v systéme kreatívnej ekonomiky. Univerzity sú silnou súčasťou kreatívnej ekonomiky a jednoznačne by mali byť aj súčasťou ekonomického systému regiónu, pretože koncentrujú talent, inovácie a nové myšlienky a vytvárajú kreatívne prostredie potrebné pre rozvoj kreatívnych odvetví.

V nasledujúcej časti článku sa venujeme výskumu, ktorí sme realizovali v roku 2009 a týka sa postoja územných samospráv k spolupráci s univerzitami, vysokými školami a vzdelávacími inštitúciami.

### 3.4. Realizovaný prieskum a jeho výsledky

V roku 2009 sme realizovali výskum v 100 miestnych samosprávach Slovenskej republiky, vybraných pomocou kvótného výberu, zameraný na ohodnotenie rôznych aspektov spolupráce a vzťahov medzi zainteresovanými subjektmi a miestnymi samosprávami. Stanovenými kvótami pre zloženie výberovej vzorky boli veľkostná kategória a kraj, kde sa dopytovaná miestna samospráva nachádza. Výskum sa realizoval formou dotazníkového prieskumu so zástupcami samospráv Slovenskej republiky. Respondentmi za vybrané skúmané samosprávy boli prednostovia mestských a obecných úradov (7 % respondentov), starostovia a primátori (66 %) a zástupcovia starostov prípadne primátorov (18 % respondentov). 9 % respondentov svoju pozíciu neuviedlo.

Ďalšie charakteristiky respondentov sme znázornili v tabuľke 2.

Tabuľka 2 Charakteristiky respondentov miestnych samospráv v dotazníkovom prieskume

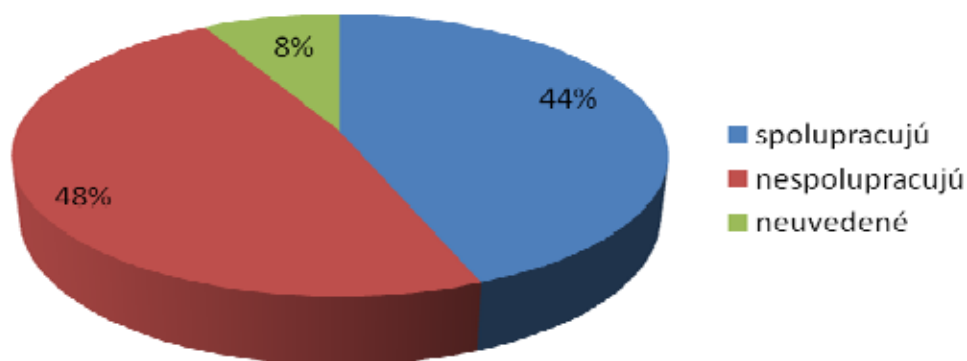
Pozícia respondenta	Prednostovia MsÚ a ObÚ		Starostovia, primátori				Zástupcovia starostov, primátorov		Neuvedené		Spolu
	Počet										
Počet	7		66				18		9		100
Vzdelanie	Stredné	VŠ	Základné	Stredné	VŠ	Neuvedené	Stredné	VŠ	Stredné	VŠ	Spolu
Počet	3	4	1	35	28	2	13	5	4	5	100

Prameň: Vlastné spracovanie na základe výsledkov dotazníkového prieskumu.

Tabuľka 2 ukazuje, že len jednej respondent mal len základné vzdelanie, 55 % respondentov malo stredoškolské vzdelanie, 42 % respondentov malo vysokoškolské vzdelanie a 2 % respondentov neuviedlo svoje vzdelanie.

V príspevku vyberáme výstupy, ktoré sa týkajú spolupráce a vzťahov s vysokými školami a univerzitami a sú dôležité z pohľadu vysokých škôl a univerzít ako spolupracujúceho subjektu v rozvoji územia.

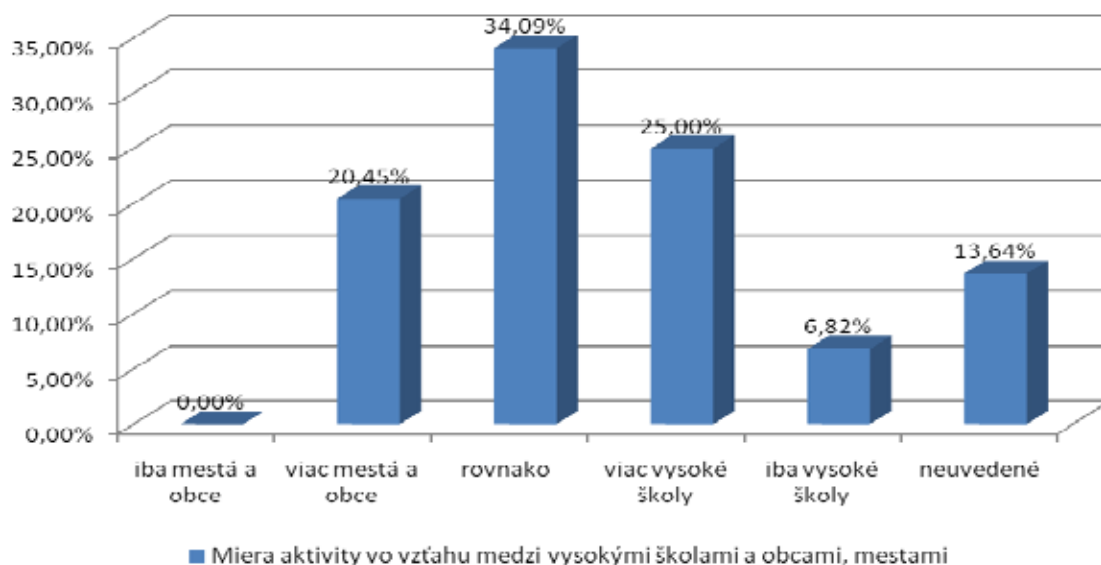
Jednou z prvých otázok dotazníka bola identifikácia vzájomného vzťahu medzi miestnou samosprávou a vysokými školami, univerzitami, to znamená, že respondenti mali odpovedať, či spolupracujú alebo nespupracujú s vysokými školami a univerzitami. Výsledky uvedenej otázky prezentuje graf 1.



Graf 1 Miera spolupráce s vysokými školami a univerzitami a miestnymi samosprávami  
Prameň: Vlastné spracovanie na základe výsledkov dotazníkového prieskumu.

Z grafu 1 vidíme, že zo 100 opýtaných predstaviteľov miestnych samospráv, len 44 % samospráv spolupracuje s vysokými školami a univerzitami. 48 % samospráv nespôlpracuje s univerzitami a vysokými školami a 8 % samospráv neuviedlo charakter vzájomného vzťahu. Už prvý graf naznačuje nízku mieru spolupráce medzi miestnymi samosprávami a vysokými školami. Uvedené výsledky sme otestovali binomickým testom s hladinou významnosti 5 % a zistili sme, že môžeme tvrdiť, že prevažná časť miestnych samospráv SR nespôlpracuje s vysokými školami a univerzitami.

V analýze sme pokračovali ohodnotením aktivity vo vzájomných vzťahoch. Vychádzali sme len z odpovedí miestnych samospráv, ktoré v predchádzajúcej otázke uviedli, že s univerzitami a vysokými školami rozvíjajú spoluprácu. Aktivitu vo vzťahu sme rozdelili do piatich kategórií: aktívna je len obec, mesto, viac aktívne je mesto, obec, aktivita je rozdelená medzi oba subjekty, aktívnejšie sú vysoké školy, aktívne sú len vysoké školy a kategória odpovedí neuvedené. Prehľad výsledkov na uvedenú otázku prezentuje graf 2.



Graf 2 Miera aktivity vo vzťahu medzi vysokými školami a univerzitami a miestnymi samosprávami

Prameň: Vlastné spracovanie na základe výsledkov dotazníkového prieskumu.

Zo 44 miestnych samospráv 34,09 % samospráv uviedlo, že vo vzťahu s vysokými školami a univerzitami je aktivita rozdelená rovnomerne, až 25 % samospráv priznalo, že viac aktívnejšie sú vysoké školy a univerzity a 6,82 % samospráv uviedlo, že aktívne sú len vysoké školy a univerzity. 20,45 % miestnych samospráv sa považuje za viac aktívnejších vo vzájomnom vzťahu. 13,64 % samospráv zo všetkých spolupracujúcich samospráv mieru aktivity vo vzťahu neuviedlo.

Všetky opýtané samosprávy následne hodnotili dôležitosť (potenciálna úroveň vzťahu) a kvalitu (reálna úroveň vzťahu) skúmaného vzťahu s vysokými školami a univerzitami. Uvedené aspekty mohli respondenti hodnotiť bodovo hodnotami od 1 do 10, kde 10 znamenalo najdôležitejší, najkvalitnejší a 1 najmenej kvalitný a najmenej dôležitý. Priemerná hodnota dôležitosti vzťahu s vysokými školami a univerzitami bola miestnymi samosprávami ohodnotená na 5,19 bodov (so štandardnou odchýlkou  $\pm 2,71$ ), kvalita vzťahu dosiahla na základe odpovedí samospráv hodnotu 2,78 bodov (so štandardnou odchýlkou  $\pm 1,05$ ). Porovnaním uvedených hodnôt zistíme, že z hľadiska dôležitosti patrí vzťah s vysokými školami a univerzitami k stredne dôležitým pre miestne samosprávy a z hľadiska kvality medzi málo kvalitné vzťahy, čo opätovne preukazuje negatívnu úroveň spolupráce medzi vysokými školami a miestnymi samosprávami, a taktiež aj fakt, že miestne samosprávy si zatiaľ neuvedomujú dôležitosť a potenciál vysokých škôl a univerzít vo svojom území i mimo neho.

Následne sme Spearmanovým testom hodnotili závislosť medzi skúmanou kvalitou a dôležitosťou vzťahu miestnych samospráv s vysokými školami a univerzitami. Na základe vyhodnotenia jeho výsledku sme zistili, že medzi sledovanými premennými existuje závislosť. Korelačný koeficient dosahuje úroveň 0,793, čo hovorí o silnej vzájomnej závislosti medzi dôležitosťou a kvalitou, t. j. čím je vyššia dôležitosť, tým vyššia kvalita a opačne. Výsledky korelačného testu prezentuje tabuľka 3.

Tabuľka 3 Spearmanov korelačný test

Correlations			
		Vysoké školy	Vysoké školy
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1,000	,793*
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	58	58
	Correlation Coefficient	,793**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	58	58

Prameň: Vlastné spracovanie na základe výsledkov dotazníkového prieskumu.

## Záver

Kreatívna ekonomika považuje ľudský potenciál, talent a kreativitu za najdôležitejší zdroj ekonomického rastu a rozvoja. Kreatívnu ekonomiku považujeme za udržateľný smer rozvoja, pretože ľudská kreativita nepozná hraníc. Najlepším dôkazom tohto tvrdenia je samotná história ľudstva. Najväčšiu koncentráciu talentu a kreativity v podmienkach Slovenskej republiky dosahujú práve univerzity, vysoké školy a vedecko-výskumné inštitúcie.

Spoluprácu územných samospráv s vysokými školami a univerzitami považujeme za nedostatočnú, čo potvrdili aj výsledky realizovaného prieskumu vo vybraných miestnych samosprávach SR. Predpokladáme, že nízka miera spolupráce je spôsobená najmä tým, že územné samosprávy, mestá a regióny nedokážu dostatočne oceniť výhody a prínosy takejto spolupráce a nevnímajú partnerstvo s univerzitami a výskumnými inštitúciami ako dôležitý krok k vytvoreniu podmienok pre budovanie kreatívnej ekonomiky.

Práve z tohto dôvodu sme sa rozhodli vypracovať projekt, ktorý sa bude venovať budovaniu kreatívnej ekonomiky v podmienkach územných samospráv Slovenska ako reakciu

na výzvu 7. Rámcového projektu. Prostredníctvom tohto článku chceme osloviť odbornú verejnosť a získať partnerov pre vypracovanie a realizáciu projektu zaoberajúceho sa problematikou kreatívnej ekonomiky.

### Zoznam použitej literatúry

BORSEKOVÁ, K., BOŽÍKOVÁ, A., PETRÍKOVÁ, K. 2010. Prípadová štúdia: Marketingová stratégia pritiažnutia obyvateľstva. Prvý medzinárodný kongres učenia prípadových štúdií o verejnom a neziskovom marketingu. The University of León.- 18. 12. 2009. Spain.

ET. AL. 2008. Creative economy report 2008. United Nations. 357 s. ISBN 978-0-9816619-0-2. dostupné na internete < [http://www.unctad.org/en/docs/ditc20082cer\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/ditc20082cer_en.pdf)>

FLORIDA, R. 2002. The rise of creative class: And How It's Transforming Work, Leisure and Everyday Life. Prvé vydanie. New York: Basic Books. 424 s.

FLORIDA, R., GATES, G., KNUDSEN, B., STOLARICK, K. 2006. The University and the creative economy. 51 s. dostupné na internete < <http://www.creativeclass.com>>

HAMILTON, L., ARBIC, A., BAEKER, G. 2009. Building the creative economy in Nova Scotia. 57 s. dostupné na internete < <http://www.novascotiacan.ca/pdfs/report.pdf>>

KLOUDOVÁ, J. a kol. 2010. Kreativní ekonomika. Bratislava : EUROKÓDEX, 2010. 216 s. ISBN 978-80-89447-20-6

MAIER, G., TÖDLING, F. 1997. Regionálna a urbanistická ekonomika. Viedeň : Springer Verlag, 1997. 240 s. ISBN 80-8044-044-1.

SUCIU, M.CH., IVANOVICI, M. 2009. Creative economy and macroeconomic stability during the financial stability. 10th International conference. Bucharest: Finance and economic stability in the context of financial crisis. Faculty of Finance, Insurance, Banking and Stock Exchange, Bucharest Academy of Economic Studies, Faculty of Economics and Business Administration, West University of Timisoara.

PETRÍKOVÁ, K., BORSEKOVÁ, K. Partnership as a competitive advantage in the sustainable territorial development. Human potential development : search for opportunities in the new EU states : 7th annual international scientific conference. Vilnius, Lithuania, June 2-3, 2010. s. (1-9) - Vilnius : Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2010. ISBN 978-9955-19-181-0.

RAJČÁKOVÁ, E.(online) Regionálny rozvoj a regionálna politika s dôrazom na Slovensko. Dostupné na internete: <http://www.elis.sk/>. (cit. 26. 10. 2010).

VAŇOVÁ, A. 2004. Marketing územia – vybrané problémy. In: Ekonomika a spoločnosť, roč. 5, 2004, č. 2, s. 104-111. ISSN 1335-7069.

VAŇOVÁ, A. 2006. Strategické marketingové plánovanie rozvoja územia. Banská Bystrica : UMB - Ekonomická fakulta, 2006. 140 s. ISBN 80-8083-301-X.

VAŇOVÁ, A., PETRÍKOVÁ, K., BORSEKOVÁ K. 2010 Marketing územia ako nástroj rozvoja územia a jeho aplikácia v regióne Liptov v Slovenskej republike. Regulation and Best Practices in Public and Nonprofit Marketing :9th international Congress of the international association on Public and nonprofit marketing, Bucharest, 10-11 June 2010. S. 1-10. - Bukurešť : National School of Political Studies and Public Administration, 2010

Zákon o obecnom zriadení č. 369/1990 v znení neskorších predpisov.

Zákon o samospráve vyšších územných celkov č. 302/2001 v znení neskorší predpisov.

**Kontaktné údaje:** Ing. Kamila Borseková, [kamila.borsekova@umb.sk](mailto:kamila.borsekova@umb.sk), Ing. Katarína Petríková, [katarina.petrikova@umb.sk](mailto:katarina.petrikova@umb.sk), Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, Slovenská republika.



# Odpisování v účetnictví veřejného sektoru

## Underdepreciation at accounting of public sector

*Hana Březinová*

### **Anotace**

Majetek oceněný v historických cenách nevyjadřuje trvalé snížení jeho hodnoty. Proto se aplikuje účetní metoda odpisování majetku. V účetnictví veřejného sektoru metoda odpisování dosud nebyla používána. Rozvahy tak vyjadřují hodnotu majetku nepravdivě. Stát nemá informace o amortizaci majetku, o jeho skutečném stáří. Zavedení metody odpisování by mělo jednoznačně zkvalitnit vypovídací schopnost účetních výkazů. Otázkou zatím zůstává, jak metodu odpisování vhodně aplikovat, jak zahájit tuto metodu, jak zohlednit dosavadní opotřebení majetku v účetních výkazech.

### **Annotation**

Asset pricing at historical costs does not express permanent depression of their value. It is reason for application depreciation method. This method have not yet been used at public sector. Balance so expresses asset untruly. Government does not have information on asset amortisation, on their real age. Introduction of underdepreciation method should improved the quality of asset presentation at financial statements. But the question is an acceptable application of this method, a start of this method, an including present asset amortisation at financial statements.

### **Klíčová slova**

Odpisované aktivum, odpisy hmotného majetku, odpisy nehmotného majetku

### **Keywords**

Deprecialble asset, Depreciation, Amortisation

### **Úvod**

Většina účetních jednotek spadajících do veřejného sektoru, tj. organizační složky státu, státní fondy podle rozpočtových pravidel, Pozemkový fond České republiky, územní samosprávné celky, dobrovolné svazky obcí, Regionální rady regionů soudržnosti vykazovaly a ještě minimálně do konce roku 2010 budou vykazovat dlouhodobý majetek v historických hodnotách bez aplikace účetní metody odpisování (a opravných položek). Tento přístup má za důsledek, že účetnictví nepodává pravdivý obraz o tom, že majetek se v čase postupně opotřebovává a jeho hodnota se tak trvale snižuje. Reforma účetnictví zahájena 1. 1. 2010 v České republice počítá s postupným zavedením odpisů i u těchto účetních jednotek. Problémem je stanovení podrobnějších pravidel odpisování ze strany zákonodárce, neboť stát nemůže ponechat konkrétní aplikaci účetní metody pouze na rozhodnutí účetní jednotky. Tato skutečnost by měla dopady na záměr konsolidace účetních výstupů vybraných účetních jednotek za stát jako celek.

### **Cíl**

Cílem článku je úvaha nad skutečností, že aktiva účetní jednotky by neměla být vykazována v rozvaze ve vyšší hodnotě, než je hodnota, za kterou by bylo možné je ve vykazovaném stavu pořídit, případně prodat. Aktiva by měla být vyjadřována tedy nejen ve své brutto hodnotě, ale měla by být také korigována o oprávky, případně o opravné položky. Článek je zaměřen na vybranou problematiku související s odpisováním.

### **Použité postupy metody**

Byla provedena analýze právní úpravy účetnictví veřejného sektoru platné do 31. 12. 2010 a názorů, které prezentují zákonodárci a odborná veřejnost působící v dané oblasti. Analýze byly podrobeny i konkrétní majetkové evidence organizační složky státu, v níž je majetek oceňován historickými cenami. Podrobně byly analyzovány také teze a návrhy zákonodárce

týkající se aplikace účetní metody – odpisování u účetních jednotek, jejichž účetnictví spadá do centrálního systému účetních informací státu. Na základě vyhodnocení závěrů z analýz a odborných diskusí byly navrhovány závěry.

### **Dosažené výsledky**

1. Stále se vrací dotaz **proč odpisovat** majetek u účetních jednotek, které jsou napojeny na veřejné rozpočty. Jaký to má smysl?

Ministerstvo financí v Tezích k metodě odpisování výslovně uvedlo: „Je nutno jednoznačně deklarovat, že zavedení nových pravidel v oblasti odpisování majetku, řeší tuto problematiku pouze pro účely účetnictví. Pro způsob zajištění reprodukce majetku, resp. jejího „financování“, nemají být „rozhodující“ účetní metody. Příslušné právní předpisy mají jednoznačně identifikovat, jaké nároky mohou vznikat v oblasti reprodukce majetku, a to bez ohledu na účetní metody. To se týká i vztahu mezi zřizovateli a jimi zřízenými příspěvkovými organizacemi. Zásadně je nutno odmítnout, aby tyto změny v oblasti odpisování byly „zneužity“ pro tendenční tlaky v oblasti financování reprodukce majetku nebo i z jiných obdobných důvodů.“

1.1. Majetek u subjektů financovaných z veřejných rozpočtů podléhá opotřebením (fyzickému i morálnímu) stejně jako majetek u jiných typů účetních jednotek. Zásada opatrnosti deklarovaná v zákoně o účetnictví platí pro všechny účetní jednotky, na něž se zákon vztahuje, tudíž i na subjekty financované z veřejných rozpočtů. Účetní jednotky jsou podle zákona povinny brát při sestavení účetní závěrky v úvahu všechna snížení hodnoty (§ 25 odst. 2 zákona), která vyjádří v případě dočasného snížení hodnoty opravnými položkami, v případě trvalého snížení hodnoty majetku odpisy (§ 26 odst. 3 zákona).

1.2. Odpis je významná nákladová položka, která podstatným způsobem ovlivňuje kalkulace výkonů. Vybrané účetní jednotky, na které se vztahuje účetnictví státu, poskytují služby státní správy. Jistě by bylo velmi zajímavé znát cenu takové služby. Ta by byla neúplná bez položky vyjadřující opotřebením dlouhodobého majetku.

2. Zákon o účetnictví (§ 28 odst. 6) uvádí, že účetní jednotky na podkladě sestaveného odpisového plánu provádějí odpisování majetku „v průběhu jeho používání“. Provedení vyhláška při vymezení metody odpisování (§ 66 odst. 1) ustanovení zákona rozvádí jen lehce, a to, že dlouhodobý majetek včetně technického zhodnocení se odpisuje z ocenění stanoveného podle § 25 zákona „postupně v průběhu jeho používání“. Byla nastolena otázka, co znamená **odpisování majetku v průběhu používání**.

2.1. Je méně používáním aktivní činnost provozovaná pomocí dlouhodobého majetku? Není-li majetek aktivně používán, tak se neodpisuje? Jistě ne, protože na něj působí morální opotřebením (zastarání věcí, výroba výkonnějších, dokonalejších majetků, resp. techniky, výroba stejného majetku levněji).

2.2. Použije-li se metoda odpisování pomocí časových odpisů, jak se zachovat, končí-li administrativně zavedená doba používání, kterou účetní jednotka v odpisovém plánu odhadne a za tuto dobu podle běžných zvyklostí v odpisování odepíše celou účetní hodnotu majetku? Při stanovování účetních metod pro účetnictví veřejného sektoru pracuje zákonodárce s myšlenkou vždy před ukončením administrativně zadané doby

používání přehodnotit odpisový plán a v případě, že účetní jednotka hodlá používat majetek i nadále, prodloužit dobu odpisování a přepočítat na základě tohoto rozhodnutí výši odpisů. Důsledek? Zůstatková cena dlouhodobého majetku nebude za dobu používání nulová. K nule se bude pouze blížit. Jako výhoda se prezentuje větší přesnost ve vyčíslení odpisů. Stranou ale jistě zůstává významnost (výše odpisů se může stát zanedbatelnou) a materiálnost informace (vysoká administrativní zátěž vyvolaná přehodnocováním odpisových plánů každé jednotlivé položky majetku podle jeho skutečného používání). Zákonodárce se obává, aby nulová zůstatková hodnota nevyvolala požadavek na rozpočet, na pořízení nového majetku. To, že je zůstatková hodnota rovna nule neznamená nárok na rozpočet, požadavek, aby byl majetek vyřazen a zakoupen nový. Nulová zůstatková hodnota nevyjadřuje, že je majetek již nepoužitelný, ale že celá jeho hodnota byla za odhadnutou dobu používání přenesena formou nákladů do ceny vytvářených výkonů. Jeden významný rozdíl však u vybraných účetních jednotek nastává. Nelze předpokládat, že by vykazovaly kladný výsledek hospodaření. Přesto by ve skutečné nebo jen pomyslné kalkulaci ceny veřejné služby neměla tak významná nákladová položka, jakým je vyjádření trvalé snižování hodnoty dlouhodobého majetku, chybět.

3. Velmi náročné je také odpovědět na otázku, **jak zahájit odpisování** k 1. 1. 2011. Jak nazírat na již používaný majetek? Zákonodárce předložil názor nezohledňovat stáří, resp. dosavadní opotřebení majetku. Takovýto přístup vyvolal u mnohých metodiků nesouhlasnou reakci. Dokumentovali skutečnost, že stejný majetek ve stejné vstupní ceně bez zohlednění dosavadního opotřebení tak ovlivní budoucí výsledky hospodaření. Jako správné se jeví vykazání odpisu za období od zařazení majetku do používání do doby zahájení odpisů jako změna metody ovlivňující vlastní kapitál účetní jednotky v roce zahájení odpisování.
4. Záměr konsolidovat účetní data za vybrané účetní jednotky v rámci centrálního systému účetních informací státu vyvolává potřebu **centrálně regulovat účetní odpisy**. Obecně by účetní odpisy měly odrážet co nejdříve ekonomické podmínky v dané účetní jednotce. Je však možné při individuální aplikaci účetní metody odpisování majetku vytvářet souhrnná data a dokázat je jednotně interpretovat?
  - 4.1. Úvahy a diskuse vedly k potřebě **jednotné kategorizace majetku**. Jaké třídění však zvolit? Majetky různých organizačních složek státu jsou rozdílné, natož majetky např. příspěvkových organizací a územních samosprávných celků. Nabízí se systémy třídění zavedené Českým statistickým úřadem (SKP, klasifikace staveb CC\_CZ, klasifikace produkce CZ-CPA), lze vytvořit zcela nový systém třídění majetku. To je však velmi náročná záležitost, kdy je potřeba systém zavést a verifikovat.
  - 4.2. Názor centrálně regulovat účetní odpisy přinesl diskusi ohledně administrativního **stanovení doby používání (životnosti, odpisování) majetku**, a to jako určitý počet let, anebo interval.

5. Dosud se nesjednotily názory ani na **postupy účtování**. Klasické zúčtování nákladů (odpis) ve prospěch opravek je zákonodárcem odmítáno u drobného dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku, kdy se uvažuje majetek vykázat na vrub příslušné majetkové položky a ve prospěch opravek s tím, že jednorázově bude vykázán náklad (spotřeba materiálu – u hmotného majetku, resp. ostatní služby – u nehmotného majetku).

### **Diskuse**

Zamysleme se nad následujícími otázkami:

- a) Co znamená odpisovat majetek v průběhu jeho používání?
- b) Jak se postavit k odpisování opotřebovaného (částečně, plně) majetku při zahájení metody odpisování?
- c) Je vhodné v rámci centrálního systému účetních informací státu centrálně regulovat účetní odpisy?
- d) Jak kategorizovat majetek ve vybraných účetních jednotkách?
- e) Má odlišný postup účtování odpisů u drobného dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku svoje opodstatnění?

### **Závěr**

Reforma účetnictví státu zavedená 1. 1. 2010 je velmi náročným procesem, který i když je rozložen v čase, klade vysoké nároky na jedné straně na tvůrce tohoto systému, na druhé straně na účetní jednotky, které musí aplikovat konkrétní účetní metody na základě účetních principů a stanoveného právního rámce. Účetnictví veřejného systému má svoje specifika a odlišnosti. V čase vyzkoušené a fungující účetní metody se však jeví jako vhodnější převzít, než hledat netradiční přístupy nepoužívané v žádném známém účetním systému.

### **Seznam použité literatury**

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů

Vyhláška č. 410/2009 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro některé vybrané účetní jednotky

Teze a návrhy Ministerstva financí k českým účetním standardům

Teze Ministerstva financí k metodě odpisování k vyhlášce č. 410/2009 Sb.

### **Autor**

Doc. Ing. Hana Březinová, CSc.

Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo s.r.o., Loucká 656/21, 669 02 Znojmo

Bankovní institut vysoká škola a.s., Nárožní 2600/9, 158 00 Praha 5

Telefon: 733517443

E-mail: [Hana.Brezinova@audit-habr.cz](mailto:Hana.Brezinova@audit-habr.cz)

# Vybrané finanční teorie a realita posledních let

*Josef Budík*

Anotace

Příspěvek se zabývá tématy, z nichž se odvozuje chování tržní ekonomiky, nebo by alespoň tržní ekonomika měla fungovat v souladu s nimi. Předpokládá se, že jsou základním východiskem pro evropskou integraci. Vývoj v nedávném období taková očekávání nepotvrdil. Autor se v příspěvku zaměřuje na oblast finančních trhů, jejichž nepřiměřená a mnohdy nečekaná reakce v krizovém období překvapila mnoho expertů a na podporu podnikání. Na základě porovnání teorie s dostupnými údaji hledá hlavní rozdíly a snaží o vymezení kauzalit a odvodit vzorce následného vývoje. Příspěvek by mohl sloužit pro další kritické promyšlení dosud respektovaných teorií.

Klíčová slova: veřejná podpora, krizové řízení, bankovní skupina, zahraniční pobočka banky, riziko, směrnice EU, bankovní dohled.

## *a. Úvod*

Poskytování služeb a podnikání osob není v EU ještě plně liberalizováno a jednotlivé státy uplatňují různé restriktce. Naopak finanční služby může na základě jednotné licence poskytovat její držitel v celé EU. Může zakládat pobočky v každé zemi EU bez omezení a také bez vlivu místního dohledu. Finanční krize ukázala na některé slabiny v tak založeném systému dohledu nad subjekty finančních trhů. V úspěšných dobách se nemohly projevit, nebo se projevíly a evropská administrativa je přehlížela. Objevily se až s finanční krizí a týkají se krizového řízení a nákladů na řešení krizí. Téma považuji za natolik aktuální, že předkládám několik úvah. Diskusi je možné najít také na stránkách MF ČR.

### **Velké české banky jsou součástí důvěryhodných nadnárodních skupin**

Tématu krizového řízení subjektů na finančních trzích se věnoval dokument [*Rámc EU pro řízení přeshraničních krizí v bankovním sektoru*, 2009]. Jeho obsah je významný proto, že Česká veřejnost, včetně části odborné veřejnosti, pociťuje jen minimální obavy z možných problémů velkých bank působících v ČR. Ať už to veřejně připustí, nebo ne, vychází z představy, že nadnárodní zahraniční matky bank na domácím českém trhu mají kvalifikovaný management, že by v žádném případě nechtěly připustit úpadek uvnitř skupiny. Mimo to, že současný obezřetnostní rámec pro banky stanoví sadu opatření, jež je orgánům dohledu k dispozici, řeší-li nedodržení požadavků na důvěryhodné podnikání bank. Jedná se především:

- o možnost nařídít instituci (bance) navýšit kapitál nad minimální úroveň stanovenou ve směrnici,
- o posílení vnitřní organizace banky a mechanismy jejího řízení,
- o použití specifického systému tvorby opravných položek a rezerv,
- o možnost zakázat bankovní obchody nebo operace nebo snížit riziko obsažené v činnostech banky, jejích produktech nebo systémech.

V případě skutečných nebo hrozících velkých ztrát banky tato opatření ponechávají kontrolu instituce v rukou vedení a nepředstavují nutně výrazné vměšování do práv akcionářů nebo věřitelů. Směrnice 2001/24/ES o reorganizaci a likvidaci úvěrových institucí („směrnice o likvidaci“) řeší které vnitrostátní orgány, jakým způsobem a podle jakých zákonů domovského členského státu instituce je nutné postupovat.

Ale na přeshraniční bankovní skupiny složené z mateřské společnosti a dceřiných společností v jiných členských státech (včetně ČR) se tato směrnice nevztahuje. Poznamenejme, že dceřiné společnosti jsou nejrozšířenější formou přeshraničního bankovníctví v Evropě s aktivy ve výši téměř 4 000 miliard eur. Prvořadým politickým cílem je zajistit, aby z politického nebo hospodářského hlediska nebyl úpadek banky jakékoli velikosti nikdy zásadně vyloučen. S touto skutečností ostře kontrastuje fakt, že teprve v roce 2009 byl zveřejněn dokument [*Rámec EU pro řízení přeshraničních krizí v bankovním sektoru*, 2009], který Evropskému parlamentu, Radě, Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru, Evropskému soudnímu dvoru a Evropské centrální bance tuto skutečnost sděloval a upozorňoval, že domácí orgány mají legitimní, jakož i silný politický zájem vydělit vnitrostátní aktiva banky v nesnázích, aby ochránily vnitrostátní vklady a maximalizovaly aktiva dostupná věřitelům vnitrostátního subjektu. Islandská bankovní krize ukázala, že banky provozující činnost prostřednictvím přeshraničních poboček mohou rovněž představovat reálné riziko pro finanční stabilitu v členských státech, kde pobočky provádějí výraznou část obchodní aktivity v oblasti příjmu vkladů.

Návrh řešení je podle očekávání administrativního charakteru: větší strukturální integrace rámce pro řešení krizí jmenováním orgánu, který by řídil řešení krize dané skupiny ohrožené finančními problémy. Uvedený orgán by ve spolupráci s dotčenými vnitrostátními orgány uplatňoval opatření EU k řešení krize na každém příslušném území.

### **Práva akcionářů bank**

Je ale třeba najít rovnováhu mezi ochranou legitimních zájmů akcionářů a schopností orgánů příslušných k řešení krize zasáhnout rychlým a rozhodným způsobem s cílem restrukturalizovat instituce nebo bankovní skupiny ve špatném finančním stavu, minimalizovat nebezpečí rozšíření problémů a zajistit stabilitu bankovního systému v postižených členských státech.

Práva svěřená akcionářům podle právních předpisů EU (především požadavek, aby každé zvýšení či snížení emitovaného akciového kapitálu bylo schváleno na valné hromadě akcionářů) by normálně nezpůsobovala překážku reorganizačním opatřením přijatým v rámci řádného insolvenčního řízení. Rovněž by tato práva nutně nezpůsobovala problém v rámci procesu řešení krize v bankovním sektoru, pokud je k dispozici dostatek času k zajištění souladu s těmito požadavky. Potíže vznikají, jakmile reorganizace probíhá v rámci procesu řešení krize v bankovním sektoru, jehož cílem je zavést opatření bez předchozího souhlasu akcionářů. V tomto případě může obligatorní povaha práv přiznaných směrnicemi EU v oblasti práva obchodních společností zmařit pokusy orgánů rychle vyřešit bankovní krizi.

Akcionáři mají právo nebýt zbaveni svých akcií nebo nebýt poškozeni snížením jejich hodnoty, ledaže je zásah odůvodněný veřejným zájmem a je v souladu s podmínkami stanovenými v právních předpisech a v souladu s mezinárodním právem. Skutečnost, že není jisté, zda podmínkami intervence je zajištěna spravedlivá rovnováha mezi požadavky veřejného zájmu společenství a požadavkem ochrany základních práv jednotlivých akcionářů, může vést k riziku, že opatření k řešení krize může být v každém jednotlivém případě napadena před vnitrostátním nebo evropským soudem.

### ***b. Veřejná podpora podnikatelských subjektů je zakázána***

S intervencí na odvrácení úpadku banky souvisí její náklady. Při nedávné krizi národní dohledy buď použily veřejné prostředky, aby dostaly banky z finančních nesnází, nebo izolovaly aktiva banky na svém území a hledaly vnitrostátní řešení u jednotlivých subjektů

spíše než celkové řešení pro přeshraniční skupinu. Dopady finanční krize byly zmenšeny využitím veřejných prostředků, tedy veřejnou podporou domácích bank.

Veřejnou podporou se rozumí každá podpora poskytnutá v jakékoli formě státem (případně územně samosprávným celkem) nebo z jiných veřejných prostředků, která narušuje nebo může narušit hospodářskou soutěž tím, že zvýhodňuje určité podniky nebo určitá odvětví výroby, a která ovlivňuje obchod mezi členskými státy. Podpora, která splňuje tato kritéria, je neslučitelná se společným trhem EU, a je tedy zakázána. Existují nicméně výjimky z obecného zákazu narušovat hospodářskou soutěž v rámci EU (blokovaná výjimka a výjimka de minimis). Veřejnou podporou se také rozumí jakákoli hospodářská výhoda pro jeden nebo více podniků, kterou by v normálním průběhu podnikání nezískaly. Příkladem jsou podpory podnikům na investice, vzdělávání, výzkum a vývoj, půjčky a záruky, pomoc v oblasti poradenství, daňová zvýhodnění nebo např. pomoc s investicemi do projektů na ochranu životního prostředí.

Podstatné pro určení, zda se jedná o podporu, která zvýhodňuje určitý subjekt, a lze ji proto charakterizovat jako veřejnou, je skutečnost, komu podpora přinese výhodu v hospodářské soutěži. Předpisy EU vymezují, že prostředky, které sice splňují znaky veřejné podpory uvedené výše, avšak nedosahují stanovené minimální částky, nemají sílu narušit hospodářskou soutěž a proto se za veřejnou podporu nepovažují. Toto pravidlo je stanoveno v Nařízení Komise (ES) č. 1998/2006 o použití článků 87 a 88 Smlouvy o založení ES a vztahuje se na podporu de minimis. Pro připomenutí: celková výše podpory de minimis poskytnutá jednomu podniku nesmí v kterémkoli období tří ročních účetních období přesáhnout částku 200 000 €.

Pro řešení krize na finančních trzích přijala Evropská komise (dále jen „EK“) zvláštní pravidla pro podporu bankovního sektoru. Tato pravidla se podle UHOS skládají ze:

- Sdělení EK o použití pravidel pro poskytování podpory na opatření přijatá ve vztahu k finančním institucím v souvislosti se současnou globální finanční krizí, publikovaném v Úředním věstníku EU C 270/8 dne 25. října 2008,
- Sdělení EK k rekapitalizaci finančních institucí v rámci současné finanční krize ze dne 5. prosince 2008 - zatím nebylo publikováno v Úředním věstníku EU.

Přijatá sdělení vlastně konkretizují, za jakých podmínek lze využít výjimku ze zákazu veřejné podpory uvedenou v čl. 87 (3) (b) Smlouvy o ES. Jedná se o podporu určenou pro nápravu vážné poruchy v hospodářství členského státu.

Česká republika má zkušenost s podporami bank z 90. let, kdy byly sanovány za pomoci veřejné podpory některé banky. Nicméně při obhajobě těchto případů před EK před vstupem ČR do EU, nebyly EK vzaty v úvahu argumenty, že se jednalo o vážnou poruchu českého hospodářství. Na uvedenou podporu se vztahovala tehdy platná pravidla EU pro záchranu a restrukturalizaci podniků v obtížích.

Ale v současnosti lze pro systémová řešení krize i pro systémově významné případy použít Sdělení EK (tzn. programy podpory). Jsou to taková opatření podpory, která povedou k zvládnutí systémové krize. Administrativa EU jimi především ujistí vkladatele, že neutrpí ztráty, a rovněž omezuje možnost hromadného výběru vkladů (tzv. runu na banku). Konkrétně se jedná o podporu ve formě záruk a rekapitalizací finančních institucí, přičemž příjemci podpory by měli být vybráni na základě objektivních a nediskriminačních kritérií.

Na podzim roku 2008 se členské státy dohodly, že přijmou nezbytné kroky k rekapitalizaci bank a poskytnutí záruk bankám, a toto bezprecedentní opatření bylo koordinováno na evropské úrovni na bázi ad hoc.

## **Převod aktiv uvnitř skupiny**

Převod aktiv jako prostředek finanční podpory uvnitř skupiny by mohl pomoci skupinám řídit likviditní pozice a v některých případech stabilizovat subjekty ve vznikajících krizích.

- V současnosti neexistuje právně závazný režim EU pro schvalování převodů aktiv a právní předpisy EU nestanoví všeobecný rámec podmínek pro převody. V zásadě ve všech členských státech podléhají převody aktiv přiměřené náhradě, bez ohledu na to, zda se uskutečňují mezi subjekty jedné skupiny nebo mezi navzájem nepropojenými subjekty. Způsob, jakým je však tato zásada vyjádřena a uplatňována, se v jednotlivých členských státech liší.
- Převody aktiv, které se neuskuteční na čistě obchodním základě mohou negativně ovlivnit věřitele a menšinové akcionáře převodce. Takové převody mohou být menšinovými akcionáři nebo věřiteli napadnuty a managementy mohou být povoláni k občanskoprávní či trestněprávní odpovědnosti.

Problémy s převody aktiv uvnitř skupiny (a to nejenom nadnárodní) mohou působit proti opatřením uskutečňovaným v nejlepším zájmu bankovních skupin a zejména přeshraničních skupin. Zavedení konceptu „zájmu skupiny“ pro bankovní skupiny by mohlo být způsobem, jak reagovat na rizika týkající se odpovědnosti managementu. Je však třeba pečlivě zhodnotit dopad takového návrhu na zásadu omezené odpovědnosti a samostatnou právní subjektivitu subjektů skupiny. Důležité jsou i přiměřené bezpečnostní záruky, jež zabrání případnému zneužití převodu aktiv za účelem trestné činnosti.

\* \* \*

Ukazuje se tedy, že nástroje pro řešení krize v bankovním sektoru, které v příspěvku zmiňuji mohou zasahovat do práv akcionářů, věřitelů a protistran na trhu a jakýkoli rámec EU pro řešení krize by měl začlenit přiměřené záruky k ochraně uvedených zájmů. V České republice platí, že její velké banky jsou pro ni systémově významné. Nejsou však významné pro země v nichž sídlí jejich mateřské společnosti a regulátoři.

Evropská unie se vedle prevence problémů chce zaměřit také na jejich efektivní řešení. Proto ministři na Radě pro hospodářské a finanční záležitosti (Ecofin) diskutovali principy nového systému, který má zajistit, aby náklady za úpadek finanční instituce v budoucnu nedopadly pouze na bedra daňových poplatníků. Jeho součástí má být síť národních fondů, do kterých by banky každoročně přispívaly. Zatím nejsou (podle www stránek Stálého zastoupení ČR při Evropské unii v době zpracování rukopisu) jasné mnohé detaily systému. Panuje shoda, že prostředky z fondu by v žádném případě neměly sloužit k udržování nefunkčních institucí při životě, ale pouze k úhradě nákladů spojených s úpadkem finanční instituce, pokud by k němu došlo.



### **Literatura:**

- FABOZZI, J. FRANK; MODIGLIANI, FRANCO. *Capital markets. Institutions and Instruments*. Prentice Hall. 2003. 644 s. ISBN 0-13-045754-X
- [http://www.mzv.cz/representation\\_brussels/cz/evropska\\_unie/](http://www.mzv.cz/representation_brussels/cz/evropska_unie/)
- *Podpora bankovníctví v rámci finanční krize*. Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. [on- line] dostupné na <http://www.compet.cz/verejna-podpora/> dne 5. 11. 2010
- *Rámec EU pro řízení přeshraničních krizí v bankovním sektoru*. Sdělení Komise ... ze dne 20. 10. 2009 [on- line] dostupné na [www..mfcr.cz](http://www.mfcr.cz) dne 5. 11. 2010

### **Kontaktní adresa autora:**

Ing. Josef Budík, CSc.

Vysoká škola finanční a správní, o.p.s.  
Estonská 500  
101 00 Praha 10

Telefon: 732 924 147  
e-mail: [josef.budik@seznam.cz](mailto:josef.budik@seznam.cz)

# Suverénní fondy – hrozba nebo žádoucí investor?

*Jan Černožský, Petra Applová*

**Anotace:** Cílem článku je posoudit význam relativně nového fenoménu na finančních trzích - suverénních fondů. Předkládaný článek vychází z definování pojmu a způsobů vzniku suverénních fondů, dále popisuje jejich historický vývoj a relativní význam v poměru k ostatním aktivům na finančních trzích. Zároveň stručně pojednává o investiční strategii suverénních fondů, včetně uvedení konkrétních investic – vlastnických podílů – suverénních fondů. Dále článek nastiňuje vliv suverénních fondů na světovou ekonomiku, včetně jejich zapojení při řešení problémů finanční krize. Důraz je kladen i na největší nedostatek suverénních fondů, a to na jejich transparentnost. Výstup spočívá v uvedení pozitivních a negativních stránek působení suverénních fondů.

**Klíčová slova:** suverénní fondy, devizové rezervy, finanční trh, investiční strategie

## Úvod

Suverénní fondy jsou nejnovějším institucionálním investorem na světových trzích. Jejich vznik je dán přebytkem devizových prostředků některých zemí zejména v důsledku přebytků obchodní bilance nebo v důsledku zvýšených zisků z prodeje ropy a zemního plynu, k čemuž přispělo výrazné zvýšení cen těchto komodit. Suverénní fondy se dostaly do popředí zájmu až v nedávné době, kdy především méně transparentní fondy (zejména ze zemí Středního východu či Afriky) získaly významnější podíly v celosvětově významných finančních institucích. Je vhodné proto posoudit význam suverénních fondů na finančních trzích – zda představují potenciální hrozbu pro jednotlivé rozvinuté státy ve formě určité ztráty vlastnické kontroly nad významnými společnostmi, nebo zda mohou fungovat jako kvalitní nositel finančních zdrojů sloužících jako impuls pro další rozvoj společností.

## 1 Pojem suverénní fondy

Mezinárodní měnový fond definuje suverénní fondy (Sovereign Wealth Funds) jako *státem vlastněné investiční fondy vzniklé z různých makroekonomických důvodů. Jsou zpravidla financovány transferem zahraničních devizových aktiv, která jsou dlouhodobě investována v zahraničí* [9]. *Tato devizová aktiva vznikají na základě přebytků platební bilance, oficiálních operací s devizovými rezervami, výnosů z privatizace, přebytků státních rozpočtů anebo jako výsledek exportu komodit* [16].

Suverénní fondy působí na finančních trzích jako klasické investiční společnosti, tj. investují do akcií, obligací, nemovitostí, komodit či jiných finančních instrumentů. Obecně mají tedy vyšší toleranci k riziku než tradiční devizové rezervy držené jednotlivými státy.

Suverénní fondy existují v podstatě od konce 2. světové války, ale konkrétní pojem suverénní fondy byl poprvé použit až v roce 2005 Andrewem Rozanovem v článku „Kdo drží bohatství národů?“ [13].

Suverénní fondy vznikají z různých důvodů. Klasifikaci suverénních fondů dle jejich účelu nabízí Mezinárodní měnový fond, který rozlišuje pět základních typů suverénních fondů [8].

1. *Stabilizační fondy, jejichž cílem je ochránit ekonomiku a rozpočet před výkyvy cen komodit, zejména ropy.*
2. *Úsporné fondy pro potřeby budoucích generací, jejichž cílem je transformovat prostředky získané těžbou neobnovitelných zdrojů do diverzifikovaného portfolia aktiv.*
3. *Rezervní investiční společnosti, které jsou zakládány s cílem zhodnocovat rezervní aktiva země.*
4. *Rozvojové fondy, pomáhající financovat sociálně ekonomické projekty a rozvojové programy.*

5. *Rezervní fondy penzijních systémů, které kryjí nepředvídatelné požadavky těchto fondů vůči státnímu rozpočtu.*

Tato klasifikace sice vymezuje pět základních druhů suverénních fondů, nicméně v praxi mohou být cíle fondů specifitější, mohou se vzájemně doplňovat a také měnit v průběhu času podle potřeb konkrétní ekonomiky a situace na finančních trzích.

### 1.1 Finanční zdroje suverénních fondů

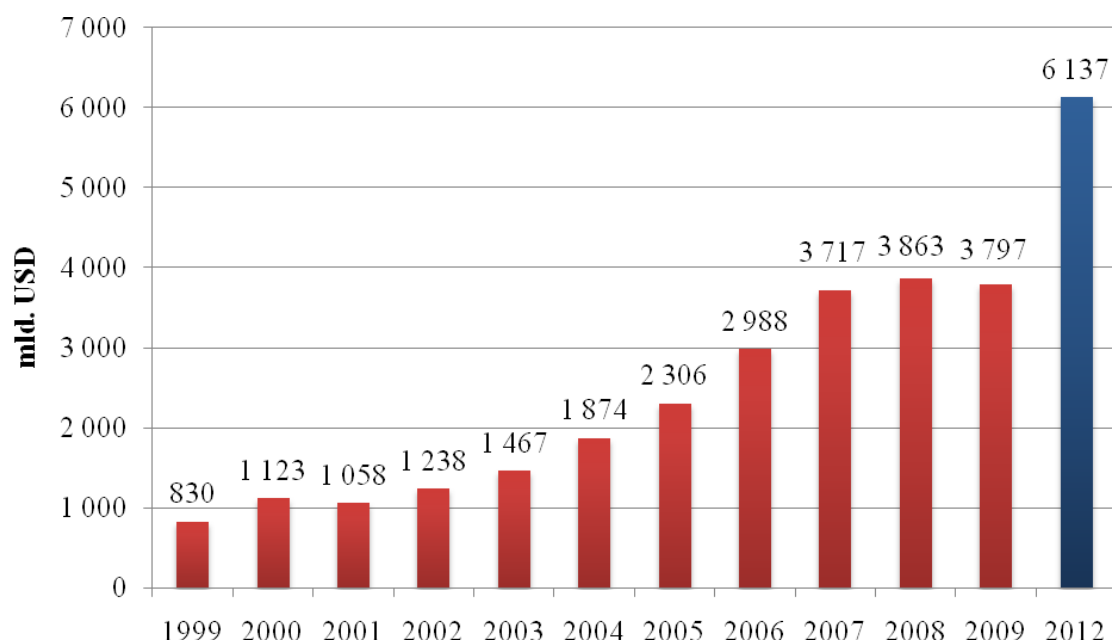
Dle získávání finančních zdrojů dělíme suverénní fondy do dvou kategorií, a to na komoditní a nekomoditní fondy.

Komoditní fondy získávají zdroje díky ziskům z vývozu komodit. Typickými fondy tohoto typu jsou fondy arabských zemí vyvážejících ropu a zemní plyn. Suverénní fondy zde vystupují jako stabilizátory diverzifikace státní hotovosti prostřednictvím investování do jiných oblastí. Komoditní fondy zaznamenaly svůj obrovský růst mezi lety 2000 a 2008, a to díky zvyšujícím se cenám ropy a plynu [20].

Naproti tomu nekomoditní fondy vznikají v případě, existuje-li do země dlouhodobý přísun deviz, zejména vlivem pravidelného přebytku obchodní bilance. Hromadění těchto zdrojů nastává zejména proto, že tyto devizy nelze do značné míry směňovat za domácí měnu z důvodu hrozby výrazného ovlivnění kurzu domácí měny. Tato situace by vedla k posílení domácí měny (resp. k tlaku na posílení), což by přispělo ke snížení vývozu a snížení přílivu peněz do domácí ekonomiky. V tomto případě země zakládají suverénní fondy, protože výše devizových rezerv dané země by jinak příliš přesahovala standardně doporučovanou výši. Co se týká množství komoditních a nekomoditních fondů, v současné době komoditní fondy dosahují zhruba dvojnásobné velikosti oproti nekomoditním fondům.

## 2 Vývoj suverénních fondů

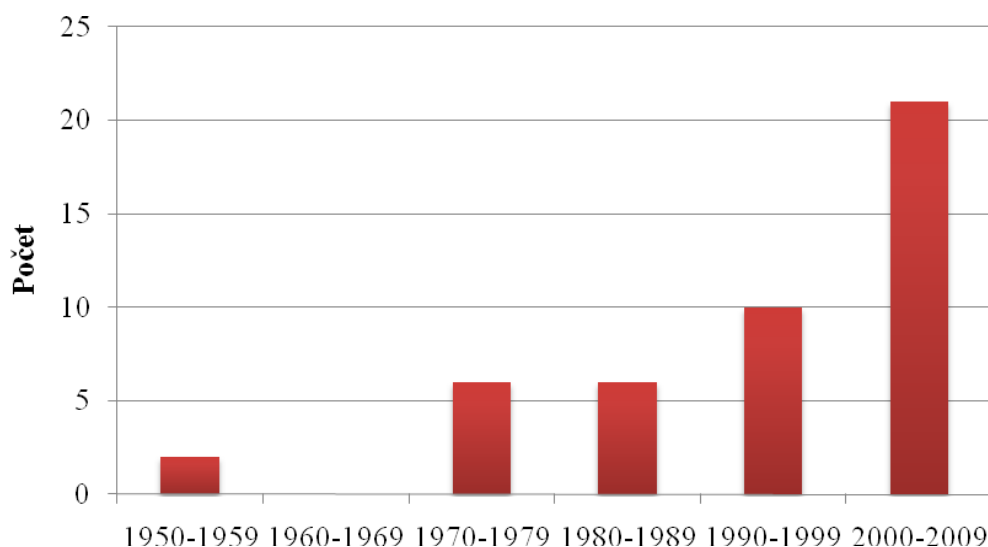
Suverénní fondy představují jedny z nejmladších institucí ve finanční soustavě. První z nich začaly vznikat v 50. letech 20. století, nicméně na významu, a to především z hlediska sledování jejich vlivu, nabyly až po roce 2005. Je to dáno tím, že až v posledních přibližně deseti letech se jejich jmění zvýšilo na takovou úroveň, že se staly významnými a v určitých oblastech vlivnými institucemi. Jejich jmění v roce 1990 se odhaduje na maximálně 500 mld. amerických dolarů (USD), současné jmění je již více než 4 bil. USD, předpokládané jmění v roce 2012 již překračuje 6 bil. USD [6]. Z tohoto vývoje je jasně patrný zvyšující se vliv suverénních fondů na finančních trzích. Podrobnější vývoj od roku 1999 do současnosti i s predikcí na rok 2012 zachycuje následující obrázek.



Obr. 5 Vývoj objemu majetku suverénních fondů

Zdroj: [6]

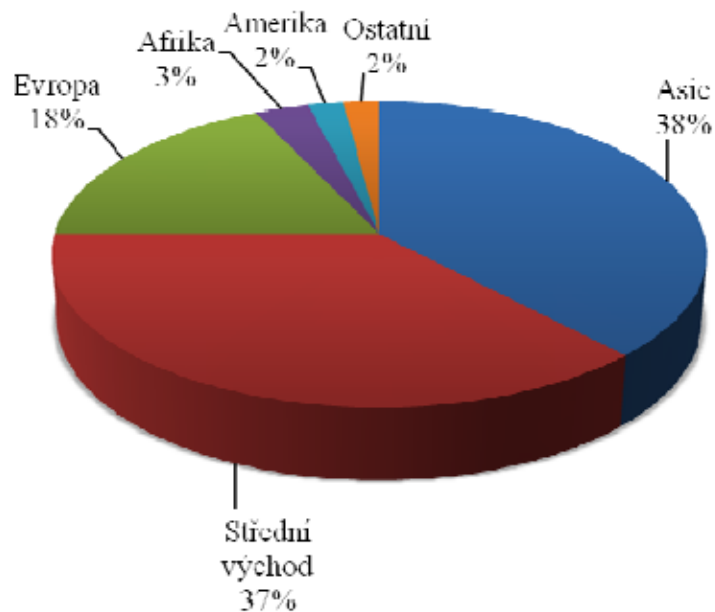
Vedle růstu velikosti suverénních fondů roste i jejich počet (a to zejména v posledním desetiletí). Tento rostoucí trend je zapříčiněn chováním jednotlivých států, které právě v suverénních fondech objevily značné výhody. Vývoj počtu nově zakládaných suverénních fondů zachycuje následující obrázek.



Obr. 6 Počet vzniklých suverénních fondů v jednotlivých desetiletích

Zdroj: [11]

Co se týká geografické působnosti, nejvíce suverénních fondů se nachází v Asii a zemích Středního východu, tj. zemích, které dosahují přebytku finančních zdrojů zejména z přebytku obchodní bilance a z vývozu ropy a zemního plynu (viz níže). Počet fondů podle regionů je procentuálně vyjádřen v následujícím obrázku.

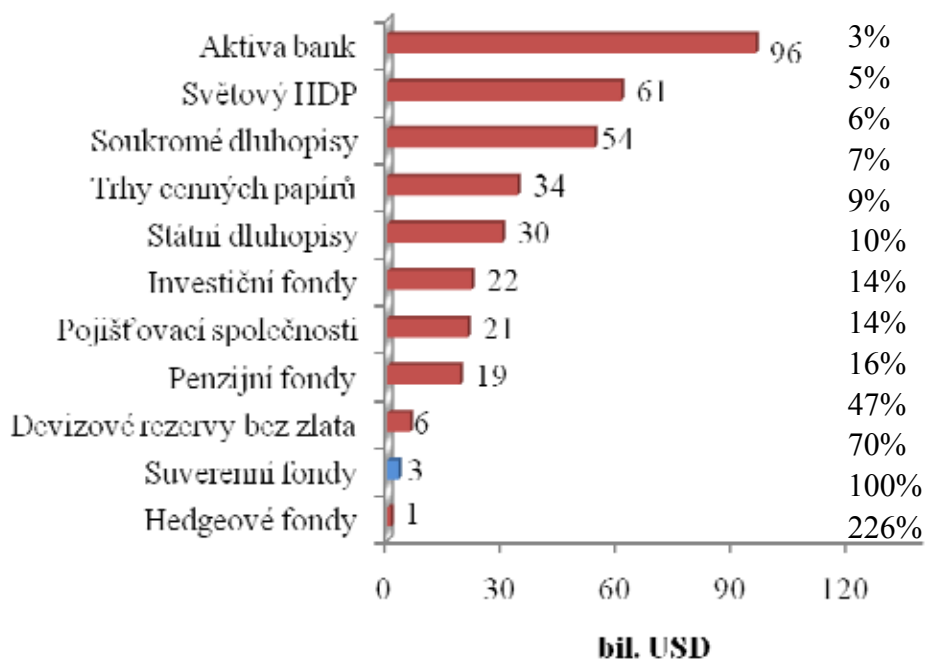


Obr. 7 Suverénní fondy podle regionů

Zdroj: [14]

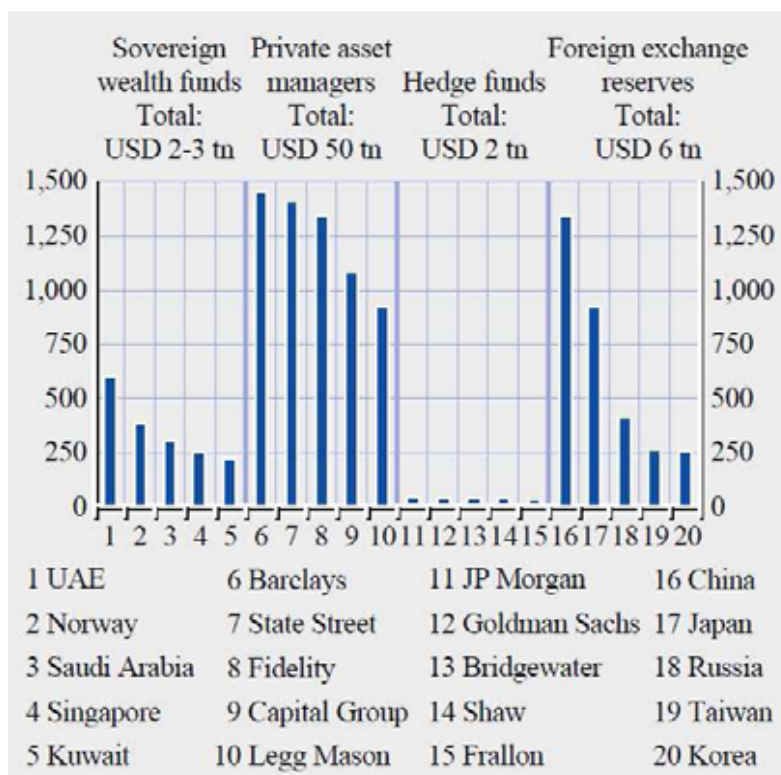
### 3 Význam suverénních fondů na finančním trhu

Při srovnání majetku suverénních fondů s ostatními třídami finančních aktiv a s ukazateli finančního trhu je velikost těchto fondů omezená, přestože tvoří více jak dvojnásobek velikosti hedgeových fondů. Naopak majetek suverénních fondů tvoří méně než polovinu celosvětových rezerv, méně než šestinu majetku penzijních fondů, méně než desetinu z globálního akciového trhu a přibližně sedminu aktiv investičních fondů a pojišťovacích společností. Dále pak majetek suverénních fondů tvoří 3 % celosvětových bankovních aktiv. Následující obrázky poskytují souhrnné srovnání velikosti suverénních fondů s dalšími velkými investory, velikostí devizových rezerv, aktivity na finančních trzích a světovým HDP. Velikost sloupců vyjadřuje absolutní hodnotu dané třídy aktiv v bil. USD, procentní hodnoty znamenají, jaký podíl zaujímá majetek suverénních fondů vzhledem k dané třídě aktiv. Tzn. například první sloupec vyjadřuje velikost aktiv bank, který je přibližně 96 bil. USD. Hodnota 3 % představuje velikost majetku suverénních fondů v porovnání s velikostí bankovních aktiv, která je přibližně 3%. V Obr. 5 je porovnána velikost pěti největších suverénních fondů (sloupce 1 – 5) vzhledem k vybraným správcům soukromých aktiv (sloupce 6 – 10), k vybraným investičním bankám včetně významných amerických JP Morgan a Goldman Sachs (sloupce 11 – 15) a k zemím, které drží největší objem devizových rezerv (sloupce 16 – 20). Z obrázku 5 je patrné, že převládá hodnota majetku správců soukromých aktiv, dále objem devizových rezerv (zejména Číny a Japonska). Velikost největších suverénních fondů je již pak srovnatelná s velikostí devizových rezerv Ruska, Taiwanu a Koreje.



Obr. 8 Význam suverénních fondů na finančním trhu z hlediska velikosti aktiv a jejich procentního podílu na velikosti jiných aktiv

Zdroj: [10]



Obr. 9 Velikost vybraných suverénních fondů v komparaci s vybranými finančními institucemi a devizovými rezervami

Zdroj: [3]

Pokud jde o relativní velikost suverénních fondů, je jejich majetek poměrně malý ve srovnání s více než 50 bil. USD spravovaných soukromým odvětvím aktiv. Nicméně největší suverénní

fondy již nyní spravují portfolia v řádech stovek miliard USD, které majetkem odpovídají velkým investičním společnostem a mohly by tak i v budoucnosti překročit portfolia největších soukromých investorů.

V posledních desetiletích dochází k rychlému a rozsáhlému hromadění devizových rezerv v rozvojových zemích. Tomu odpovídá i skutečnost, že světové zahraniční rezervy v roce 2001 činily 2,1 bil. USD a na počátku roku 2008 tato hodnota byla téměř trojnásobná, a to 6,5 bil. USD. Zásoba rezerv tedy převyšuje okamžitou potřebu likvidity rozvojových zemí, což má za následek zakládání a rozšiřování suverénních fondů. Tyto fondy vlastní v současnosti již aktiva v hodnotě více než 4 bil. USD [5], [14].

Další možná komparace velikosti a významnosti suverénních fondů je vzhledem k velikosti devizových rezerv států, v nichž existují významné suverénní fondy (viz následující obrázek). Z toho jasně vyplývá, že dané země, které mají největší suverénní fondy na světě (viz dále), upřednostňují správu volných finančních zdrojů prostřednictvím suverénních fondů než prostřednictvím klasických devizových rezerv (s výjimkou Číny, která však disponuje obrovskými devizovými rezervami, a Ruska).



Obr. 10 Komparace velikosti devizových rezerv a suverénních fondů vybraných zemí

Zdroj: [3]

Obecně platí, že země s velkými přebytky na běžném účtu patří rovněž mezi země se značným objemem devizových rezerv. Příkladem lze uvést asijské země s devizovými rezervami v hodnotě více než 3 bil. USD a dalších 700 mld. USD v zemích vyvážejících ropu. Samotná Čína dokonce vlastní více než 1,5 bil. USD v devizových rezervách a jejím hlavním cílem je zachování hodnoty těchto aktiv [7].

Z tohoto důvodu dávají suverénní fondy těmto zemím větší prostor v jejich investičních politikách, než kdyby jejich finanční prostředky zůstaly ležet u centrálních bank jako devizové rezervy.

V následující tabulce je uveden přehled největších suverénních fondů podle objemu majetku. Mezi pět největších fondů lze zařadit Abu Dhabi Investment Authority, Government Pension Fund of Norway, Saudi Arabian Monetary Agency, State Administration of Foreign

Exchange a China Investment Corporation. Zároveň tabulka obsahuje rok založení fondu, původ získávání finančních zdrojů a index transparentnosti (viz dále).

*Tab. 6 Největší suverénní fondy z hlediska velikosti aktiv k září 2010*

Země	Název fondu	Aktiva v mld. USD	Rok založení	Původ finančních zdrojů	Index transparentnosti
Spojené arabské emiráty – Abu Dhabi	Abu Dhabi Investment Authority	627,0	1976	ropa	3
Norsko	Government Pension Fund – Global	512,0	1990	ropa	10
Saúdská Arábie	SAMA Foreign Holdings	415,0	n/a	ropa	2
Čína	SAFE Investment Company	347,1**	1997	nekomoditní	2
Čína	China Investment Corporation	32,4	2007	nekomoditní	6
Singapur	Government of Singapore Investment Corporation	247,5	191	nekomoditní	6
Čína – Hong Kong	Hong Kong Monetary Authority Investment Portfolio	227,6	1993	nekomoditní	8
Kuvajt	Kuwait Investment Authority	202,8	1953	ropa	6
Čína	National Social Security Fund	146,5	2000	nekomoditní	5
Rusko	National Welfare Fund	142,5*	2008	ropa	5
Singapur	Temasek Holdings	133,0	1974	nekomoditní	10
Libye	Libyan Investment Authority	70,0	2006	ropa	2
Katar	Qatar Investment Authority	65,0	2005	ropa	5
Austrálie	Australian Future Fund	59,1	2004	nekomoditní	9
Alžírsko	Revenue Regulation Fund	56,7	2000	ropa	1
Kazachstán	Kazakhstan National Fund	38,0	2000	ropa	6
USA – Aljaška	Alaska Permanent Fund	35,5	1976	ropa	10
Irsko	National Pensions Reserve Fund	33,0	2001	nekomoditní	10
Jižní Korea	Korea Investment Corporation	30,3	2005	nekomoditní	9
Brunej	Brunei Investment Agency	30,0	1983	ropa	1
Francie	Strategic Investment Fund	28,0	2008	nekomoditní	nový
Malajsie	Khazanah Nasional	25,0	1993	nekomoditní	4
Írán	Oil Stabilisation Fund	23,0	1999	ropa	1
Chile	Social and Economic Stabilization Fund	21,8	1985	měď	10
Spojené arabské emiráty – Dubai	Investment Corporation of Dubai	19,6	2006	ropa	4
Ázerbájdžán	State Oil Fund	18,1	1999	ropa	10
Spojené arabské emiráty – Abu Dhabi	International Petroleum Investment Company	14,0	1984	ropa	n/a
Kanada	Alberta's Heritage Fund	13,8	1976	ropa	9
Spojené arabské emiráty – Abu Dhabi	Mubadala Development Company	13,3	2002	ropa	10
USA – New Mexico	New Mexico State Investment Council	12,9	1958	nekomoditní	9
Nový Zéland	New Zealand Superannuation Fund	12,1	2003	nekomoditní	10
Bahrajn	Mumtalakat Holding Company	9,1	2006	ropa	8



Brazílie	Sovereign Fund of Brazil	8,6	2009	nekomoditní	nový
Omán	State General Reserve Fund	8,2	1980	ropa a plyn	1
Botswana	Pula Fund	6,9	1994	diamanty a nerostné suroviny	1
Saúdská Arábie	Public Investment Fund	5,3	2008	ropa	3
Čína	China-Africa Development Fund	5,0	2007	nekomoditní	4
Východní Timor	Timor-Leste Petroleum Fund	6,3	2005	ropa a plyn	6
USA – Wyoming	Permanent Wyoming Mineral Trust Fund	3,6	1974	nerostné suroviny	9
Trinidad a Tobago	Heritage and Stabilization Fund	2,9	2000	ropa	5
Spojené arabské emiráty – Ras Al Khaimah	RAK Investment Authority	1,2	2005	ropa	3
Venezuela	FEM	0,8	1998	ropa	1
Vietnam	State Capital Investment Corporation	0,5	2006	nekomoditní	4
Nigérie	Excess Crude Account	0,5	2004	ropa	1
Kiribati	Revenue Equalization Reserve Fund	0,4	1956	fosfáty	1
Indonésie	Government Investment Unit	0,3	2006	nekomoditní	X
Mauritánie	National Fund for Hydrocarbon Reserves	0,3	2006	ropa a plyn	1
Spojené arabské emiráty – Federal	Emirates Investment Authority	X	2007	ropa	2
Omán	Oman Investment Fund	X	2006	ropa	n/a
Spojené arabské emiráty – Abu Dhabi	Abu Dhabi Investment Council	X	2007	ropa	X
	<b>Celkem</b>	<b>4012,5</b>			

Pozn:

\* obsahuje stabilizační ropný fond Ruska

\*\* nejlepší dostupný odhad

Všechny hodnoty jsou spočítány z oficiálních zdrojů nebo v případě, kdy instituce neposkytují statistiky jejich aktiv, tak z jiných veřejně dostupných zdrojů. Některé údaje jsou odhady na základě tržních hodnot.

Zdroj: [14]

### 3.1 Investiční strategie

Investiční strategie suverénních fondů se poměrně výrazně liší od strategií centrální banky jakožto správce devizových rezerv.

Centrální banky obecně investují své devizové rezervy konzervativně, a to do bezpečných a obchodovatelných nástrojů snadno dostupných pro měnové orgány. Suverénní fondy naopak typicky usilují o diverzifikaci devizových rezerv a o získání vyšších výnosů z investic prostřednictvím investování do širšího spektra tříd aktiv, včetně dlouhodobě termínovaných státních dluhopisů, zajištěných cenných papírů, korporátních dluhopisů, akcií, komodit, nemovitostí, derivátů a přímých zahraničních investic [2]. Klasifikace suverénních fondů dle investiční strategie je zobrazena níže na Obr. 9.

Pro upřesnění investiční strategie si dále uvedeme investiční portfolia dvou největších suverénních fondů na světě, tj. fondu Abu Dhabi Investment Authority (ADIA) ze Spojených arabských emirátů a Government Pension Fund of Norway.

ADIA je považován za největší suverénní fond na světě. Z analýz vyplývá, že arabský fond vlastní majetek v rozmezí 627 až 875 mld. USD. ADIA sice neuvádí konkrétně strukturu svých investic, ale vedoucí pracovníci fondu prohlásili, že fond má 55 až 71 % svého portfolia v akciích a 12 až 28 % v alternativách, jako jsou nemovitosti, hedgeové fondy a soukromý kapitál. Odhadované složení portfolia ADIA je uvedené v následující tabulce.

*Tab. 7 Odhadované množství portfolia ADIA*

<b>Třída aktiv</b>	<b>Procento portfolia</b>
Akcie v průmyslových trzích	35 – 45 %
Akcie v rozvojových trzích	10 – 20 %
Vládní dluhopisy	10 – 20 %
Úvěry	5 – 10 %
Alternativní investice	5 – 10 %
Nemovitosti	5 – 10 %
Soukromý majetek	2 – 8 %
Zásoby	1 – 5 %
Infrastruktura	1 – 5 %
Hotovost	0 – 10 %

Zdroj: [1]

Investiční portfolio norského suverénního fondu není přesně dohledatelné, nicméně v průběhu posledních deseti let se zvýšil důraz kladený na investice do akcií (před rokem 2000 bylo cca 40 % majetku tvořeno akciemi, nyní je to přes 60 %). Norsko tak patří mezi největší držitele akcií na světě. Zajímavostí tohoto fondu je také skutečnost, že chce být odpovědným investorem, a proto investuje pouze do společností, které při své činnosti kladou důraz na základní etické standardy, sociální otázky a otázky životního prostředí. Neinvestuje tak např. do společností vyrábějících tabákové výrobky, zbraně, porušující lidská a pracovní práva apod. Tím se snaží přispívat k sociálně a morálně odpovědnému podnikání.

#### **4 Vliv suverénních fondů na světovou ekonomiku**

Na rychlý rozvoj suverénních fondů v posledním desetiletí měly vliv vysoké ceny ropy a finanční globalizace, což vyústilo v hromadění finančních zdrojů, zejména ropnými a několika asijskými zeměmi.

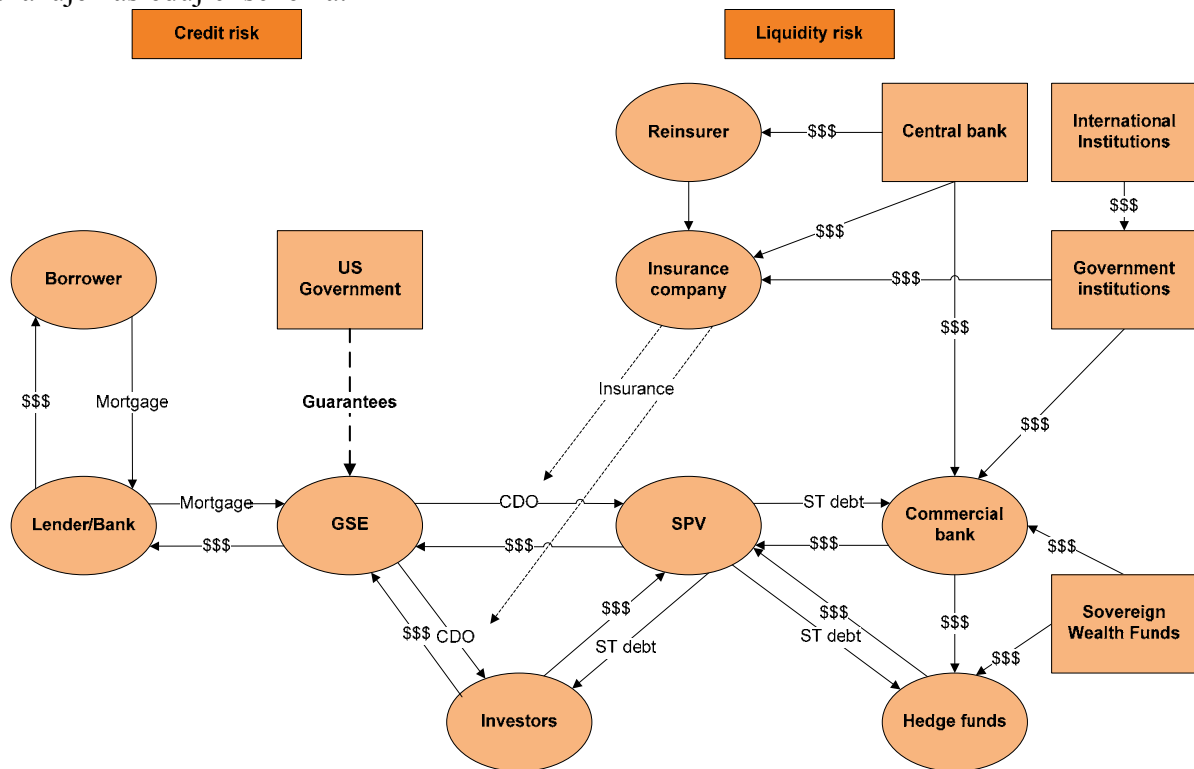
Suverénní fondy nabízejí různé ekonomické a finanční výnosy. V jejich domácích zemích usnadňují šetřící a mezigenerační přenos výtěžků z neobnovitelných zdrojů a pomáhají redukovat změny cen v exportu zboží. Z hlediska mezinárodních finančních trhů mohou suverénní fondy usnadnit účinnější alokaci výnosů z přebytků zboží napříč zeměmi a zvětšit tím likviditu trhu, zejména v čase celosvětového finančního tlaku.

Souhrnně lze cíle suverénních fondů vymežit těmito body:

- ochránit a stabilizovat rozpočet a ekonomiku dané země;
- zvýšit úspory pro budoucí generace;
- zvýšit národní a ekonomický rozvoj;
- udržet dlouhodobý růst kapitálu;
- generovat vysokou návratnost investic;
- zvýšit diverzifikaci aktiv.

Nesporně kladný vliv měly suverénní fondy i během finanční krize vzniklé v USA v roce 2008, kdy přispěly k záchraně některých finančních institucí. Suverénní fondy vystupovaly

v této době postupně jako investoři, kteří nákupem podílů zachraňovali některé banky a hedgeové fondy, které prodělaly obrovské ztráty nákupem sekuritizovaných dluhových cenných papírů. Jejich zapojení do transakcí předcházejících finanční krizi a následně po ní ukazuje následující schéma.



Obr. 11 Zapojení suverénních fondů při důsledcích finanční krize

Zdroj: [19]

Vliv suverénních fondů v rámci světové ekonomiky lze dokumentovat prostřednictvím analýzy jejich konkrétních investic. Vybrané investice shrnují následující dvě tabulky a následný text popisuje některé transakce.

Tab. 8 Investice suverénních fondů do světových bank a společností v letech 2007 a 2008

Společnost	Investor	Procentní podíl	Investiční hodnota (mil. USD)
<b>Citigroup</b>	Abu Dhabi Investment Authority	4,9	7 500
<b>Citigroup</b>	Government of Singapore Investment Corp.	3,7	6 880
<b>Citigroup</b>	Kuwait Investment Authority	1,6	3 000
<b>Merrill Lynch</b>	Kuwait Investment Authority	3,0	2 000
<b>Merrill Lynch</b>	Korean Investment Corp.	3,0	2 000
<b>Merrill Lynch</b>	Temasek Holdings	9,4	4 400
<b>Morgan Stanley</b>	China Investment Corporation	9,9	5 000
<b>Barclays PLC</b>	Temasek Holdings	1,8	2 005
<b>Credit Suisse</b>	Qatar Investment Authority	1,0	603
<b>UBS</b>	Government of Singapore Investment Corp.	9,8	9 750
<b>UBS</b>	Saudi Arabian Monetary Agency	2,0	1 800
<b>Blackstone Group</b>	China Investment Corporation	9,9	3 000
<b>Visa</b>	China Investment Corporation	0,1	100
<b>BG Group</b>	China Investment Corporation	0,46	250
<b>Halkbank</b>	Kuwait Investment Authority	2,7	209
<b>Bank of China</b>	Temasek Holdings	0,5	1 500
<b>Commenwealth Bank of Australia</b>	State Administration of Foreign Exchange	0,3	200
<b>Australia and New Zeland Banking Group</b>	State Administration of Foreign Exchange	0,3	200
<b>National Australia Bank</b>	State Administration of Foreign Exchange	0,3	200
<b>Standard Chartered Bank</b>	Temasek Holdings	5,4	2 000
<b>Sainsbury</b>	Qatar Investment Authority	25,0	3 700
<b>China Eastern Airlines</b>	Temasek Holdings	8,3	2 800
<b>British Petroleum</b>	State Administration of Foreign Exchange	1,0	2 000
<b>Total</b>	State Administration of Foreign Exchange	2,6	2 800
<b>British Land</b>	Government of Singapore Investment Corp.	3,0	300
<b>London Stock Exchange</b>	Qatar Investment Authority	20,0	2 000
<b>OMX of Sweden</b>	Qatar Investment Authority	10,0	500
<b>Roma Est Shopping Centre</b>	Government of Singapore Investment Corp.	50,0	100
<b>West Quay Shopping Centre</b>	Government of Singapore Investment Corp.	50,0	600
<b>Celková suma investic</b>			<b>67 397</b>

Zdroj: [3], [15], webové stránky jednotlivých suverénních fondů.

Z následující tabulky členěné dle vybraných suverénních fondů je patrné, že suverénní fondy patří k velkým až největším akcionářům ve většině největších bank na Wall Street a v některých významných bankách v Evropě. Navíc dubajské fondy kontrolují podíly významných burz po celém světě. Investice řazené podle vybraných suverénních fondů jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 9 Vybrané investice suverénních fondů ve finančních institucích

Suverénní fond	Cílová investice	Stát	Podíl (%)
China (CIC)	Blackstone Group	US	9,9
	China Development Bank	CN	NA
	Morgan Stanley	US	9,9
	VISA Inc.	US	NA
Singapore (GIC, Temasek)	Bank of China	CN	15,5
	Barclays Bank	GB	3,1
	China Construction Bank	CN	5,1
	Citigroup	US	11,1
	ICICI Bank Ltd.	IN	9,6
	Merrill Lynch	US	9,9
	Standard Chartered Bank Ltd.	GB	20,0
	UBS	CH	9,0
South Korea (KIC)	Merrill Lynch	US	7,4
Qatar	Barclays Bank	GB	8,9
	Credit Suisse	CH	10,0
	London Stock Exchange	GB	15,1
UAE, Dubai (DFG, DIFC, DIFX et al.)	Bombay Stock Exchange	IN	4,0
	Deutsche Bank	DE	2,2
	Euronext	NL	3,5
	Hellenic Exchange	GR	3,0
	HSBC Holdings Plc.	GB	0,5
	ICICI Bank Ltd.	IN	2,9
	London Stock Exchange	GB	28,0
	Nasdaq OMX Group	US	43,6
	Och-Ziff Capital Management Group	US	51,4
	Perella Weinberg Partners LC	US	10,0
	Standard Chartered Bank Ltd.	GB	2,7
UAE, Abu Dhabi (ADIA et al.)	AP Alternative Asset LP	US	40,0
	Apollo Management	US	40,0
	Carlyle Group	US	7,5
	Citigroup	US	4,9
Kuwait (KIA)	Citigroup	US	6,0
	Merrill Lynch	US	5,7

Pozn.: US (Spojené státy americké), CN (Čína), GB (Velká Británie), IN (Indie), CH (Švýcarsko), DE (Německo), NL (Nizozemsko), GR (Řecko).

Zdroj: [10]

Suverénní fond ADIA poskytl v listopadu 2007 finanční injekci světové bance Citigroup v hodnotě 7,5 mld. USD. Tyto peníze se využily na pokrytí ztrát z dluhopisů emitovaných proti rizikovým hypotékám. Za to investiční společnost ADIA během čtyř let získá 5 % akcií největší světové banky.

Mezi další suverénní fondy, které investovaly do Citigroup, lze uvést Government of Singapore Investment Corporation, který poskytl bance investiční hodnotu v částce necelých 6,9 mld. USD a získala tak podíl 3,7 %, a fond Kuwait Investment Authority s investicí 3 mld. USD a podílem 1,6 %.

Další institucí, do které suverénní fondy investovaly, je americká společnost Merrill Lynch. Fond Temasek Holdings i přes dopady úvěrové krize investoval do Merrill Lynch více než 4 mld. USD. Temasek Holdings dále investoval do britské banky Barclays a to investicí přesahující 2 mld. USD. Fond se soustřeďuje na investiční příležitosti v akcích finančních společností, a právě proto tyto akcie už tvoří přibližně 40 % portfolia fondu. Do Merrill Lynch investovaly také Kuwait Investment Authority a Korean Investment Corporation, kdy hodnota jejich investice dosahovala 3 mld. USD a získaný podíl ve společnosti odpovídá 3 %.

Morgan Stanley dostala kapitálovou injekci v hodnotě 5 mld. USD od China Investment Corporation a tím získala téměř 10% podíl ve společnosti [4].

Mezi další instituce lze zařadit švýcarskou banku UBS, která získala investiční hodnotu v částce necelých 9,8 mld. USD od singapurského fondu Government of Singapore Investment Corporation s podílem 9 % a od fondu Saudi Arabian Monetary Agency s investicí 1,8 mld. USD a podílem 2 %.

Společnost Credit Suisse získala od Qatar Investment Authority investici v hodnotě 600 mil. USD, kde fondu připadá podíl 1 %.

Celková suma investic suverénních fondů do světových bank a společností v letech 2007 a 2008 je odhadována na částku přesahující 67 mld. USD. V roce 2008 se zvýšilo jmění suverénních fondů o 18 % a dosáhlo tím objemu 3,9 bil. USD. Ztráty suverénních fondů způsobených některými investicemi byly během minulého roku více než kompenzovány toky z nově vzniklých fondů.

Suverénní fondy neinvestují pouze do akcií v amerických bankách, ale zajímají se také o americký realitní trh, jako příklad lze uvést Barneys New York či Chrysler Building. Přitom nákup nemovitostí může být výhodnou investicí, jelikož se nemovitosti často prodávají s obrovskou slevou.

Většina fondů má již poměrně dlouhou historii, ale až v posledních letech začaly tyto fondy znepokojovat významné světové ekonomiky. Toto znepokojení je způsobeno především dvěma důvody. Prvním z nich je zněkolikanásobení prostředků, jimiž fondy disponují zejména vlivem prudkého růstu cen ropy a komodit na světových trzích. Druhým důvodem je změna investiční strategie suverénních fondů, kdy v minulosti spíše nakupovaly státní dluhopisy západních zemí (zejména USA) – tj. financovaly deficity platebních bilancí těchto zemí. Nyní se jejich investiční strategie ubírá převážně směrem k nakupování podílů ve významných celosvětových firmách.

Na začátku úvěrové krize, v druhé polovině roku 2007 a prvním čtvrtletí roku 2008, investovaly některé suverénní fondy 60 mld. USD do západních společností, které se potýkaly s finančními problémy. Příkladem lze uvést investice suverénních fondů ze zemí Středního východu a Asie do Citigroup, UBS, Merrill Lynch a Morgan Stanley. Více než 80 % z celkových investic suverénních fondů v tomto období byly provedeny na zahraničních trzích. Po poklesu hodnoty amerického a evropského akciového trhu, zejména bankovních akcií, prodávaly suverénní fondy značné ztráty z některých těchto investic.

Ve druhé polovině roku 2008 suverénní fondy omezily své výdaje na zahraniční pomoc, aby mohly stabilizovat domácí banky a finanční trhy, které začínaly být ovlivněny ekonomickým poklesem a pádem komoditních cen. Suverénní fondy současně čelily řadě kritik od veřejnosti ve svých zemích za sérii ztrát ze zahraničních investic v průběhu roku.

## 5 Transparentnost suverénních fondů

Nízká transparentnost řady suverénních fondů je největším trnem v oku všech kritiků napříč světovou ekonomikou. Z tohoto důvodu byl zkonstruován index transparentnosti, který zahrnuje deset základních principů transparentnosti uvedených v následující tabulce.

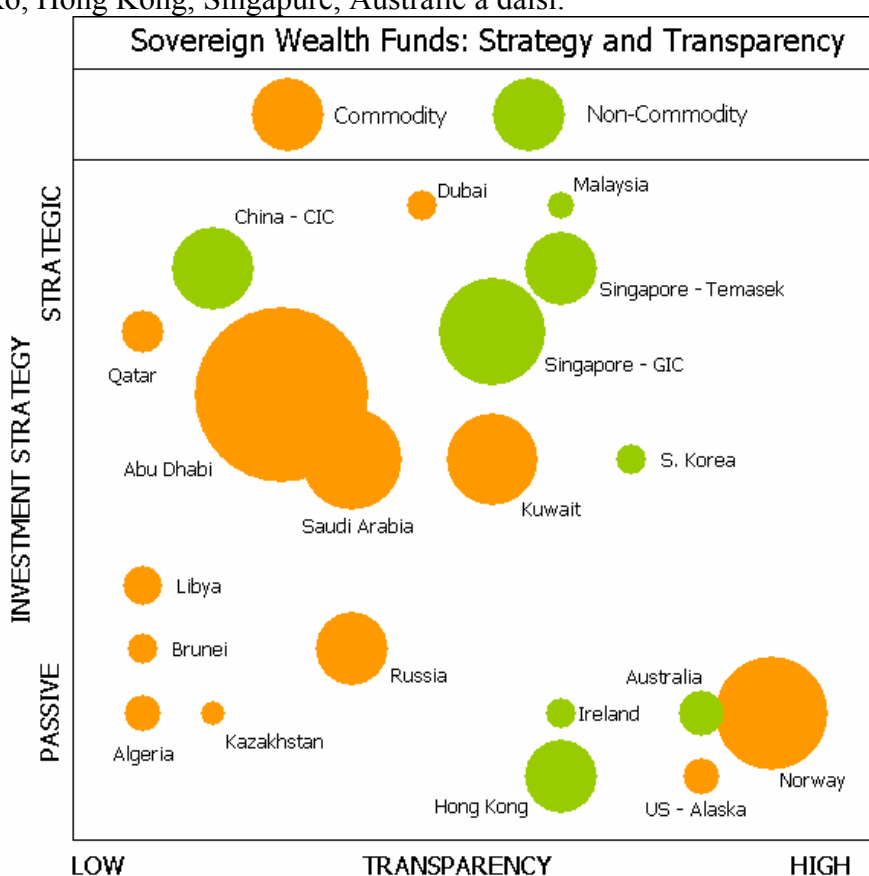
*Tab. 10 Linaburg – Maduell index transparentnosti*

Bod	Principy Linaburg – Maduell indexu transparentnosti
+ 1	Fond poskytuje historii včetně důvodů pro vytvoření, počátky bohatství a strukturu vládního vlastnictví.
+ 1	Fond poskytuje aktuální nezávisle prověřené výroční zprávy.
+ 1	Fond poskytuje procenta vlastnictví z holdingových společností, ale i zeměpisné umístění zásob.
+ 1	Fond poskytuje celkovou tržní hodnotu portfolia, výnosů a manažerských kompenzací.

+ 1	Fond poskytuje směrnice s ohledem na etické normy, investiční politiku a dbá na dodržování směrnic.
+ 1	Fond poskytuje jasné strategie i cíle.
+ 1	Jestliže fond využívá dceřiné společnosti, zřetelně je identifikuje a poskytne kontaktní informace.
+ 1	Jestliže fond používá externí manažery, zřetelně je identifikuje.
+ 1	Fond spravuje svojí vlastní webovou stránku.
+ 1	Fond poskytuje ústřední adresu a kontaktní informace jako je telefon a fax.

Zdroj: [17]

Na základě analýzy vztahu transparentnosti a investiční strategie vzniklo následující schéma, z něhož je patrné, že mezi nejméně transparentní suverénní fondy patří čínský fond CIC, blízkovýchodní fondy a africké fondy. Tato nízká míra transparentnosti spolu s agresivní investiční strategií je nejhorší kombinací pro vlády zemí, do jejichž firem tyto fondy investují. Naopak mezi nejvíce transparentní patří suverénní fondy vyspělých kapitalistických států, jako je Norsko, Hong Kong, Singapore, Austrálie a další.



Obr. 12 Transparentnost a investiční strategie suverénních fondů

Zdroj: [18]

## 5.1 Regulace

V souvislosti s nízkou mírou transparentnosti řady fondů a naopak jejich vysokou angažovaností v oblasti investování do majetkových podílů je v současnosti aktuální otázka regulace suverénních fondů.

Dříve se suverénní fondy orientovaly spíše na nákup státních dluhopisů, čímž představovaly pro jednotlivé státy významné investory pro financování rozpočtových deficitů. V posledních



letech se ovšem jednotlivé fondy zajímají převážně o podíly nejrenomovanějších firem, což je doprovázeno nesouhlasem států, které začínají požadovat větší regulaci těchto fondů.

V následující tabulce jsou uvedeny jednotlivé argumenty pro zavedení regulace těchto fondů, ale i důvody vyvracející záměry regulovat suverénní fondy.

*Tab. 11 Důvody pro a proti regulaci suverénních fondů*

Pro	Proti
Jasná investiční strategie fondů	Narušení dalšího rozvoje globalizace
Větší transparentnost a odpovědnost	Brát suverénní fondy jako realitu
Nejasná struktura řízení	Jejich investice jsou většinou dlouhodobějšího rázu, což přispívá k větší stabilitě trhů
Otázka veřejné bezpečnosti	Nelze rozlišovat, co nařídíme suverénním fondům a co těm ostatním, pro všechny musí platit stejná pravidla

Zdroj: [11]

## Závěr

V předešlém textu jsme objasnili pojem suverénní fondy, dále způsoby a z jakých finančních zdrojů vznikají. Zaměřili jsme se na jejich relativní význam na finančních trzích v porovnání s ostatními investory a také na jejich obecné investiční strategie. Z těchto bodů vyplynul jejich vliv na světovou ekonomiku, který je některými politiky a ekonomy někdy příliš zveličován a chápán jako ohrožení světového finančního trhu i zájmů jednotlivých zemí zejména z důvodu nízké transparentnosti řady suverénních fondů. Tyto aktivity vyúsťují v souladu s aktivitami americké a evropských vlád v požadavky na zavedení regulace těchto fondů, podobně jako je tomu v bankovníctví či pojišťovnictví.

Přechod od tradičních devizových rezerv k suverénním fondům může v budoucnosti, v souvislosti s růstem hodnoty aktiv suverénních fondů, vyvolat dopad na globální finanční systém, protože se jejich investiční strategie mohou podstatně lišit od strategií centrálních bank. Z tohoto důvodu vzbuzují suverénní fondy řadu obav – například možnost zvýšení celkové poptávky po rizikových aktivech v důsledku zvýšení investiční aktivity suverénních fondů, čímž dojde ke snížení rizikové premie těchto investic. Dále bude docházet ke snižování devizových rezerv centrálních bank, což povede ke snížení poptávky po státních dluhopisech.

Je důležité si uvědomit, že suverénní fondy jsou produktem globální nerovnováhy, i přesto mohou svou činností přispět k její nápravě. A to tím způsobem, že prostřednictvím svých investic jsou schopny zachraňovat významné společnosti na pokraji bankrotu, u nichž vidí potenciál budoucího růstu, čímž přispívají k obnovení globální finanční rovnováhy.

Dalším aspektem je skutečnost, že suverénní fondy jsou často chápány jako prodloužená ruka státu, a proto jsou jejich investice považovány nikoliv za čistě finanční transakce, ale také za prosazování strategických zájmů daného státu. Právě skutečnost, že suverénní fondy hledají vyšší výnosy než klasické devizové rezervy a uplatňují větší diverzifikaci aktiv, přispívá ke zlepšení globální alokace aktiv.

Rozvoj suverénních fondů je důležitým aspektem v mezinárodním investování, a i přes problémy regulace a transparentnosti, se tyto fondy pravděpodobně budou stávat stále důležitějšími hráči na finančních trzích a při formování celosvětové ekonomiky.

Z výše uvedených poznatků je možné stanovit následující pozitiva a negativa působení suverénních fondů.



Tab. 12 Pozitiva a negativa suverénních fondů

Pozitiva suverénních fondů	Negativa suverénních fondů
Fungují jako stabilizátor trhu v době hospodářského poklesu	Obecně nízkou mírou transparentnosti fondů
Napomáhají k efektivnějšímu sdílení a rozložení rizik na celosvětové úrovni	Nejasné investiční strategie
Preferují dlouhodobý investiční horizont	Neregulovatelnost fondů
Přispívají k zlepšení alokace zdrojů	Rostoucí státní angažovanost („skrytý“ transfer prostředků z veřejných financí do soukromého sektoru)
Jsou vítaným zdrojem kapitálu	Obava z politických zájmů fondů a s tím spojená otázka veřejné bezpečnosti
	Obava z prodeje strategického majetku a tím předání zásadních průmyslových vědomostí a odborných znalostí

Zdroj: [11]

### Seznam literatury:

- [1] *Abu Dhabi Investment Authority* [online]. 2009 [cit. 2010-04-09]. ADIA Review 2009. Dostupné z WWW: <[http://www.adia.ae/En/pr/Annual\\_Review\\_Website2.pdf](http://www.adia.ae/En/pr/Annual_Review_Website2.pdf)>.
- [2] AIZENMAN, Joshua. *Federal Reserve Bank of San Francisco* [online]. 2007 [cit. 2010-10-25]. Sovereign Wealth Funds: Stumbling Blocks or Stepping Stones to Financial Globalization? Dostupné z WWW: <<http://www.frbsf.org/publications/economics/letter/2007/el2007-38.html>>.
- [3] BECK, Roland; FIDORA, Michael. *European central bank* [online]. 2008 [cit. 2010-04-14]. The impact of sovereign wealth funds on global financial markets. Dostupné z WWW: <<http://www.ecb.int/pub/pdf/scpops/ecbocp91.pdf>>.
- [4] DVOŘÁK, Pavel. *Veřejné finance, fiskální nerovnováha a finanční krize*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 343 s. ISBN 978-80-7400-075-1.
- [5] GRIFFITHOVÁ-JONESOVÁ, Stephany; OCAMPO, Jose; CALICE, Pietro. *Project Syndicate* [online]. 2008 [cit. 2010-04-14]. Self-Financing Development. Dostupné z WWW: <<http://www.projectsyndicate.org/commentary/griffithjones2/English>>.
- [6] *International Financial Services London* [online]. 2010 [cit. 2010-03-11]. Sovereign Wealth Funds 2010. Dostupné z WWW: <<http://www.ifsl.org.uk/output/ReportItem.aspx?NewsID=20>>.
- [7] *International Monetary Fund* [online]. 2007 [cit. 2010-04-15]. Global Financial Stability Report. Dostupné z WWW: <<http://www.imf.org/External/Pubs/FT/GFSR/2007/01/pdf/chap2.pdf>>.
- [8] *International Monetary Fund* [online]. 2008 [cit. 2010-10-05]. IMF Intensifies Work on Sovereign Wealth Funds . Dostupné z WWW: <<http://www.imf.org/external/pubs/ft/survey/so/2008/POL03408A.htm>>.
- [9] International Monetary Fund: *Sovereign Wealth Funds - A Work Agenda* [online]. 2008 [cit. 2009-11-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.imf.org/external/np/pp/eng/2008/022908.pdf>>.
- [10] KERN, Steffen. *Deutsche Bank Research* [online]. 2009 [cit. 2010-04-13]. Sovereign wealth funds –stateinvestments during the financial crisis. Dostupné z WWW: <[http://www.dbresearch.com/PROD/DBR\\_INTERNET\\_EN-PROD/PROD000000000244283.pdf](http://www.dbresearch.com/PROD/DBR_INTERNET_EN-PROD/PROD000000000244283.pdf)>.

- [11] KRUNTORÁDOVÁ, Iva. *Suverénní fondy a jejich vliv na světovou ekonomiku*. Pardubice, 2010. 68 s. Diplomová práce. Univerzita Pardubice.
- [12] MICHL, Aleš. TOP 5 světových trendů roku 2008. Trhy povedou suverénní fondy. *Ekonom*. 3. 1. 2008, 1, s. 22 – 23.
- [13] ROZANOV, Andrew. *Who holds the wealth of nations?* [online]. 2005 [cit. 2009-08-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.libertyparkusafd.org/lp/Hancock/Special%20Reports/Sovereign%20Wealth%20Funds/Who%20Owns%20the%20Wealth%20of%20Nations%20-%202005.pdf>>.
- [14] *Sovereign Wealth Fund Institute* [online]. [cit. 2010-10-25]. Sovereign Wealth Fund Rankings. Dostupné z WWW: <<http://www.swfinstitute.org/fund-rankings>>.
- [15] *Sovereign Wealth Fund Institute* [online]. [cit. 2010-10-25]. Subprime Report – Cash Infusion. Dostupné z WWW: <<http://www.swfinstitute.org/research/subprimereport.php>>.
- [16] *Sovereign Wealth Fund Institute* [online]. [cit. 2010-10-25]. What is a SWF? Dostupné z WWW: <<http://www.swfinstitute.org/what-is-a-swf>>.
- [17] *Sovereign Wealth Fund Institute* [online]. 2008 [cit. 2009-08-30]. *Linaburg-Maduell Transparency Index*. Dostupný z WWW: <<http://www.swfinstitute.org/research/transparencyindex.php>>.
- [18] *Sovereign Wealth Fund Institute* [online]. 2008 [cit. 2009-09-11]. *Sovereign Wealth Transparency & Investment Strategy*. Dostupný z WWW: <<http://www.swfinstitute.org/research/strategytransparency.php>>.
- [19] TEPLÝ, Petr; ČERNOHORSKÝ, Jan; ČERNOHORSKÁ, Liběna. Strategic Implications of The 2008 Financial Crisis. *Global Strategic Management, Inc.*, Michigan, USA. ISSN 1947-2195.
- [20] WILSON, Richard. *Investopedia: An Introduction To Sovereign Wealth Funds* [online]. [cit. 2010-10-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.investopedia.com/articles/economics/08/sovereign-wealth-fund.asp>>.

### **Kontaktní adresa:**

Ing. Jan Černohorský, Ph.D.  
Fakulta ekonomicko-správní  
Univerzita Pardubice  
Studentská 95  
Pardubice  
tel: 466 036 749  
e-mail: [jan.cernohorsky@upce.cz](mailto:jan.cernohorsky@upce.cz)

Ing. Petra Applová  
Fakulta ekonomicko-správní  
Univerzita Pardubice  
Studentská 95  
Pardubice  
tel: 466 036 480  
e-mail: [petra.applova@upce.cz](mailto:petra.applova@upce.cz)

# Rast ekonomiky Slovenskej republiky neoklasickou optikou<sup>19</sup>

## Economic growth of Slovak Republic from Neoclassical Point of View

*Daniel Dujava*

### **Abstrakt**

V príspevku sa venujeme významu neoklasického Sollow-Swan modelu pre analýzu ekonomického rastu Slovenskej republiky. Parametre modelu kalibrujeme na základe národných účtov SR a simulujeme Sollow-Swan model. Konštruujeme empirické náprotivky známym teoretickým grafickým riešeniam modelu. Inšpirujú sa Kaldorovým modelom model modifikujeme a zavádzame dva rozličné sklony k úsporám – z miezd a zo ziskov. Zisťujeme, že takýto model dokáže lepšie opísať vývoj slovenskej ekonomiky.

### **Abstract**

In our paper we focus on the use of neoclassical Sollow-Swan model in analysis of economic growth of Slovak republic. We calibrate parameters of the model according to national accounts of Slovak republic and we simulate Sollow-Swan model. We construct empirical counterparts to well-known theoretical graphical solutions of the model. Inspired by Kaldor's model we modify the model and incorporate to different propensities to save in the model – propensity to save from wages and propensity to save from profits. We find out that such a model is able to better fit the data.

### **Kľúčové slová**

Ekonomický rast, kapitál, sklon k úsporám, stály stav.

### **Key words**

Economic growth, capital, propensity to save, steady state.

### **Úvod**

Počas obdobia rokov 2000 až 2010 dosahovalo tempo ekonomického rastu v Slovenskej republike bezprecedentne vysoké hodnoty. Táto výnimočná situácia so sebou priniesla zvýšený záujem o analýzu ekonomického rastu zo strany agregátnej ponuky, čo predpokladá najmä využitie metód, ktoré poskytuje neoklasická ekonómia a tzv. nové teórie rastu. V našom príspevku sa sústredíme najmä na neoklasickú teóriu rastu a pokúsime sa zodpovedať na otázku, nakoľko je neoklasický model ekonomického rastu užitočný pri vysvetľovaní ekonomického rastu v Slovenskej republike. Jadro nášho príspevku je venované Sollow-Swan modelu, pričom v závere sa venujeme možnosti endogenizácie sklonu k úsporám pomocou myšlienok Kaldorovho modelu. Analýzu vykonávame za obdobie rokov 1995 až 2008, pričom takáto analýza doposiaľ nebola v podmienkach Slovenskej republiky vykonaná. Schopnosť neoklasického modelu vysvetliť ekonomický rast v období *do* hospodárskej krízy je nutným predpokladom možnosti jeho využitia – a využitia neoklasického uvažovania vôbec – pri predpovedaní možnosti obnovenia dynamiky ekonomiky SR. Práve z tohto dôvodu sa sústreďujeme na vývoj slovenskej ekonomiky *do* roku 2008, keďže súčasná ekonomická kríza predstavovala pre ekonomiku SR významný dopytový šok a modely ekonomického rastu neoklasický model nevynímajúc sú modelmi *ponukovej strany* ekonomiky.

---

<sup>19</sup> Štúdia je súčasťou riešenia výskumného projektu VEGA1/0561/09.

## 1 Filozofia Sollow-Swan modelu

Sollow-Swan model je jedným z najznámejších makroekonomických modelov založených na typicky neoklasických predpokladoch dokonalej konkurencie a produkčnej funkcie spĺňajúcej tzv. Inadové podmienky, pričom jednou z nich je klesajúci hraničný produkt výrobných faktorov. Kľúčovým výrobným faktorom v Sollow-Swan modeli je kapitál a jeho akumulácia je procesom, ktorý vedie k možnosti ekonomického rastu v strednodobom horizonte. V dlhom období však akumulácia kapitálu nepostačuje, keďže v istom momente ekonomika dospeje do bodu, kedy hraničný produkt kapitálu dokáže pokryť iba náklady na obnovu kapitálu (opotrebenie) a ekonomický rast sa zastaví. Sollow-Swan model preto vyžaduje prítomnosť *exogénneho* technologického pokroku, ktorý by umožnil dlhodobý ekonomický rast. Jedným zo záverov neoklasickej analýzy je, že v dlhom období všetky makroekonomické agregáty vyjadrené na jedného pracovníka rastú tempom technologického pokroku.

Po zapracovaní exogénneho technologického pokroku do modelu sa závery mierne pozmenia – stály stav v zmysle konštantného objemu kapitálu per capita prestáva existovať, stále však jestvuje stály stav pri ktorom je objem kapitálu na jednotku efektívnej práce (t.j. počtu pracovníkov pre násobeného koeficientom technológie) konštantný.

Pre úplnosť uveďme ďalšie kľúčové predpoklady Sollow-Swan modelu: konštantné tempo rastu počtu pracovníkov, konštantnú mieru opotrebenia a konštantný sklon k úsporám (predpoklad prebratý z Harrodovho modelu).

Cieľom nášho príspevku je zodpovedať otázku, nakoľko je Sollow-Swan model schopný opísať rast ekonomiky SR.

Uveďme na tomto mieste základné rovnice Sollow-Swan modelu. V našom príspevku sa sústreďujeme výlučne na Cobb-Douglasovskú technológiu, preto získava produkčná funkcia tvar

$$Y(t) = F(K, L) = A [K(t)]^\alpha [T(t)L(t)]^{1-\alpha}$$

$Y$  – produkt;  $K$  – kapitál;  $L$  – práca;  $T$  – koeficient technologického pokroku;  $\alpha$  – parameter

kde pre koeficient technologického pokroku platí (normalizujeme  $T(0) = 1$ )  $T(t) = e^{gt}$ , kde  $g$  je tempo technologického pokroku a pre počet pracovníkov (normalizujeme  $L(0) = 1$ )  $L(t) = e^{mt}$ , kde je tempo rastu počtu pracovníkov. Funkcia akumulácie získava taktiež štandardný tvar:

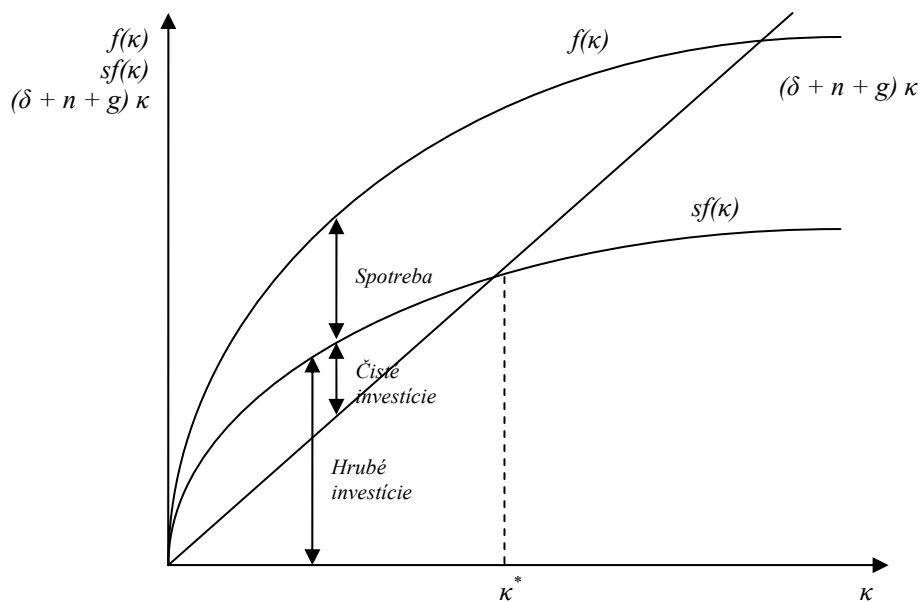
$$\dot{K}(t) = sF[K(t), L(t)] - \delta K(t)$$

$\delta$  – miera opotrebenia;  $s$  – sklon k úsporám

Z analytických dôvodov je užitočné uvažovať s efektívnou kapitálovou vybavenosťou  $\kappa = K/TL$  a produktom na jednotku efektívnej pracovnej sily  $Y/TL$ . Model môžeme zapísať pomocou produkčnej funkcie  $Y/TL = A\kappa^\alpha$  a funkcie akumulácie  $\dot{\kappa} = sA\kappa^\alpha - (n + g + \delta)\kappa$ .

Grafické riešenia problému, ktorý Sollow-Swan model nastoľuje sú vo všeobecnosti známe. Uvádžajú ich obrázok 1 a obrázok 2.

Obrázok 1: Stály stav v Sollow-Swan modeli

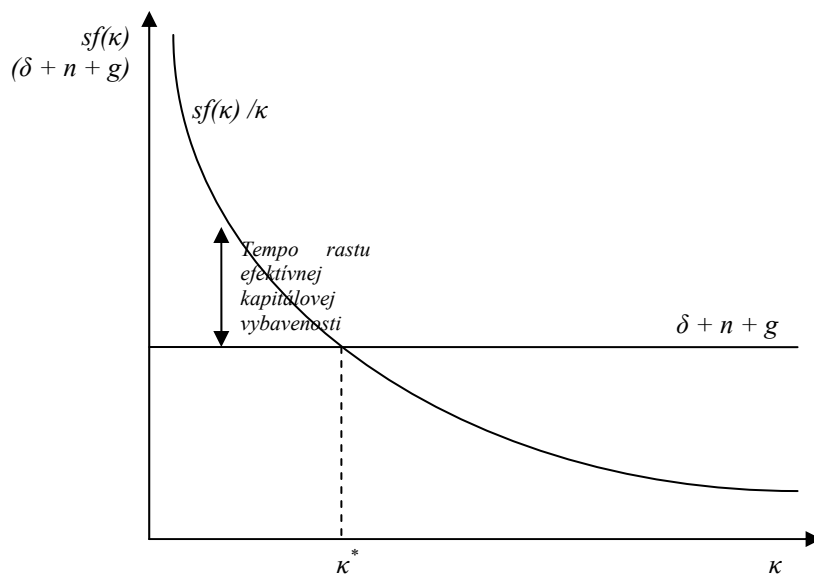


Zdroj: Spracované podľa Barro – Sala-i-Martin, 1995

Vzhľadom na to, že Sollow-Swan model je modelom uzatvorenej ekonomiky, je potrebné pre praktické použitie modelu modifikovať funkciu akumulácie kapitálu a zapracovať možnosť existencie zahraničných investícií do modelu. Jednoduchou manipuláciou národohospodárskej identity získame funkciu akumulácie v podobe  $\dot{K} = sF(K, AL) - NX - \delta K$ , kde  $NX$  označuje čistý export. V prípade, že je hodnota čistého exportu záporná, domáce investície prevyšujú domáce úspory. Inak povedané, v prípade, že je bežný účet platobnej bilancie deficitný, kapitálový účet musí byť prebytkový.

Ďalšou modifikáciou Sollow-Swan modelu, ku ktorej pristupujeme, je obohatenie o verejný sektor. Vychádzame z myšlienky, že kým sklon  $k$  úsporám z disponibilného dôchodku možno považovať za determinovaný exogénne, nástroje hospodárskej politiky – konkrétne *miera zdanenia* (označme ju  $\tau$ ) môže ovplyvniť výšku disponibilného dôchodku a s ňou aj podiel úspor na celkovom dôchodku. Zmeníme preto predpoklad  $C = (1-s)Y$  na  $C = (1-s)(1-\tau)Y$ , pričom predpokladáme vyrovnaný rozpočet – vládne výdavky sú rovné príjmom:  $G = \tau Y$ . Po tejto modifikácii našich predpokladov získa funkcia akumulácie kapitálu konečnú podobu  $\dot{K} = I - \delta K = s(1-\tau)F(K, AL) - NX - \delta K$ .

Obrázok 2: Tempo rastu efektívnej kapitálovej vybavenosti v Sollow-Swan modeli



Zdroj: Spracované podľa Barro – Sala-i-Martin, 1995

## 2 Kalibrácia modelu

Jednotlivé veličiny modelu kvantifikujeme nasledujúcim spôsobom:

Kapitálovú zásobu vypočítame metódou permanentnej inventarizácie vychádzajúc zo základnej hodnoty kapitálu 169 713 mil. EUR v b.c. na začiatku roka 1999<sup>20</sup>.

Veličinu  $L$  identifikujeme s počtom odpracovaných hodín.

Parameter  $\alpha$  kalibrujeme na základe mikroekonomickej logiky ako priemerný podiel dôchodkov na kapitálu – vypočítame ho priamo z národných účtov. Nebolo by však správne zaradiť všetky príjmy okrem miezd medzi dôchodky z kapitálu, keďže v prípade samostatne zárobkovo činných osôb je potrebné rozdeliť ich príjem na príjem z kapitálu a príjem z práce. Z tohto dôvodu kvantifikujeme člen  $(1 - \alpha)$  ako tzv. *upravený podiel miezd AWS* (adjusted wage share), ktorý vypočítame nasledovne (počet pracovníkov v ekonomike je rovný súčtu počtu zamestnancov a počtu samostatne zárobkovo činných osôb):

$$AWS = \frac{OZ}{HDP} \times \frac{PR}{ZAM}$$

$AWS$  – upravený podiel miezd;  $OZ$  – odmeny zamestnancov;  $PR$  – počet pracovníkov;  $ZAM$  – počet zamestnancov

Ako hodnotu člena  $(1 - \alpha)$  použijeme priemernú hodnotu  $AWS$  za sledované obdobie, ktoré je  $(1 - \alpha) = AWS = 0,435$ , z čoho vyplýva, že  $\alpha = 0,565$ .

Mieru opotrebenia určíme taktiež priamo z národných účtov; získavame hodnotu  $\delta = 3,91\%$

<sup>20</sup> Hodnota použitá v dokumente Ministerstva financií SR *An Econometric Model of Slovak Republic* je 4 535 020 mil. Sk na konci roka 1998 v bežných cenách (Livermore, 2004, s. 17). Po prepočte na stále ceny pomocou deflátoru investícií (ktorý pre rok 1998 dosahuje hodnotu 88,67) a prerátaní na EUR získavame hodnotu kapitálovej zásoby vo výške 169 713 mil. EUR. Aby sme zachovali logiku Sollow-Swan modelu, považujeme odhad na konci roka 1998 za odhad na začiatku roka 1999.

Aj napriek tomu, že v ku koncu sledovaného obdobia môžeme pozorovať v ekonomike SR mierny nárast počtu odpracovaných hodín, predpokladáme, že tento trend po nasýtení trhu práce ustane. Z tohto dôvodu preto kalibrujeme  $n = 0$ .

Tempo rastu technologického pokroku odhadujeme regresnou analýzou<sup>21</sup>, získavame  $g = 8,75\%$ .

Základné rovnice Sollow-Swan modelu získali po kalibrácii tvar

- Produkčná funkcia  $Y_t = 0,825K_t^{0,565} \left( e^{0,0875t} L_t \right)^{0,435}$
- Rovnica akumulácie kapitálu  $K_{t+1} = K_t - 0,0391K_t + 0,317(1 - \tau_t)Y_t - NX_t$

### 3 Simulácia Sollow-Swan modelu

V tomto momente môžeme pristúpiť k simulácii Sollow-Swan modelu pre podmienka Slovenska. Ako „začiatočnú“ hodnotu kapitálovej zásoby použijeme hodnotu vypočítanú pomocou metódy permanentnej inventarizácie – 157 813 mil. EUR v roku 1995 ( $t = 0$ ). Okrem exogénne určených parametrov sú exogénnymi prvkami pri simulácii Sollow-Swan modelu podiel výdavkov verejného sektora na HDP, ktorý je každý rok iný a taktiež hodnota čistého exportu. Postupujeme nasledovne:

1. Na základe produkčnej funkcie vypočítame produkt v roku 1995 ( $t = 0$ )

$$Y_0 = 0,825K_0^{0,565} \left( e^{0,0875 \times 0} L_0 \right)^{0,435} = 0,825 \times 157813^{0,565} \times \left( e^{0,0875 \times 0} \times 3957 \right)^{0,435} = 26170$$

2. Vypočítame kapitál v nasledujúcom období - roku 1996 ( $t = 1$ )

$$K_1 = K_0 - 0,0391K_0 + 0,317(1 - \tau_t)Y_0 - NX_0 = \\ = 157813 - 0,0391 \times 157813 + 0,317(1 - 0,220)26170 - 567 = 157550$$

3. Vypočítame produkt v roku 1996 ( $t = 1$ )

4. Vypočítame kapitál v nasledujúcom období - roku 1997 ( $t = 2$ )

Atd'.

Uvedeným spôsobom môžeme zostrojiť empirické náprotivky teoretickým obrázkom 1 a 2.

- Produkčnú funkciu  $f(\kappa)$  zostrojíme ako

$$\frac{Y}{TL} = f(\kappa) = \frac{AK^\alpha (TL)^{1-\alpha}}{TL} = A \left( \frac{K}{TL} \right)^\alpha = A\kappa^\alpha = 0,825\kappa^{0,565}$$

<sup>21</sup> Cobb-Douglasovú produkčnú funkciu logaritmujeme, aby sme získali  $\ln \frac{Y}{K^\alpha L^{1-\alpha}} = \ln A + [g(1-\alpha)]t$ . Keďže pre každé  $t$  vieme vypočítať hodnotu člena  $\ln(Y/K^\alpha L^{1-\alpha})$ , môžeme vykonať regresnú analýzu vo forme:

$$q_t = \gamma_0 + \gamma_1 t$$

$$q_t \equiv \frac{Y_t}{K_t^\alpha L_t^{1-\alpha}}$$

$q$  – závislá premenná;  $t$  – čas;  $\gamma_0$  – úrovnňová konštanta;  $\gamma_1$  – sklon regresnej priamky

Odhad hodnoty parametru  $\gamma_1$  použijeme ako hodnotu člena  $g(1-\alpha)$ , odhad úrovnňovej konštanty  $\gamma_0$  ako hodnotu

$\ln A$ .

Odhadnuté hodnoty  $\gamma_0$  a  $\gamma_1$  sú  $\gamma_0 = -0,1927$  a  $\gamma_1 = -0,1927$ , čo implikuje  $A = 0,825$  a  $g = 8,75\%$ .

- Funkciu efektívnych úspor vypočítame pre priemernú hodnotu podielu výdavkov na produkte  $\tau = 0,205$ :  $s(1-\tau)f(\kappa) = s(1-\tau)A\kappa^\alpha = 0,317(1-0,205)0,825\kappa^{0,565}$
- Funkcia efektívneho opotrebenia  $(n+g+\delta)\kappa$  získava jednoduchý lineárny tvar: efektívne opotrebenie  $= (n+g+\delta)\kappa = (0+0,0875+0,0391)\kappa$

Pre každé obdobie vypočítame hodnotu efektívnej kapitálovej vybavenosti, produktu na jednotku efektívnej práce a efektívnych domácich úspor.

Ako príklad uveďme výpočty pre rok 1995:

$$\kappa_0 = \frac{K_0}{T_0 L_0} = \frac{K_0}{e^{g \times 0} L_0} = \frac{157813}{e^{0,0875 \times 0} \times 3957} = 39,89$$

$$\frac{Y_0}{T_0 L_0} = \frac{Y_0}{e^{g \times 0} L_0} = \frac{26194}{e^{0,0875 \times 0} \times 3957} = 6,62$$

Pri výpočte efektívnych domácich úspor vychádzame z logiky, že domáce úspory sú súčtom investícií a čistého exportu:

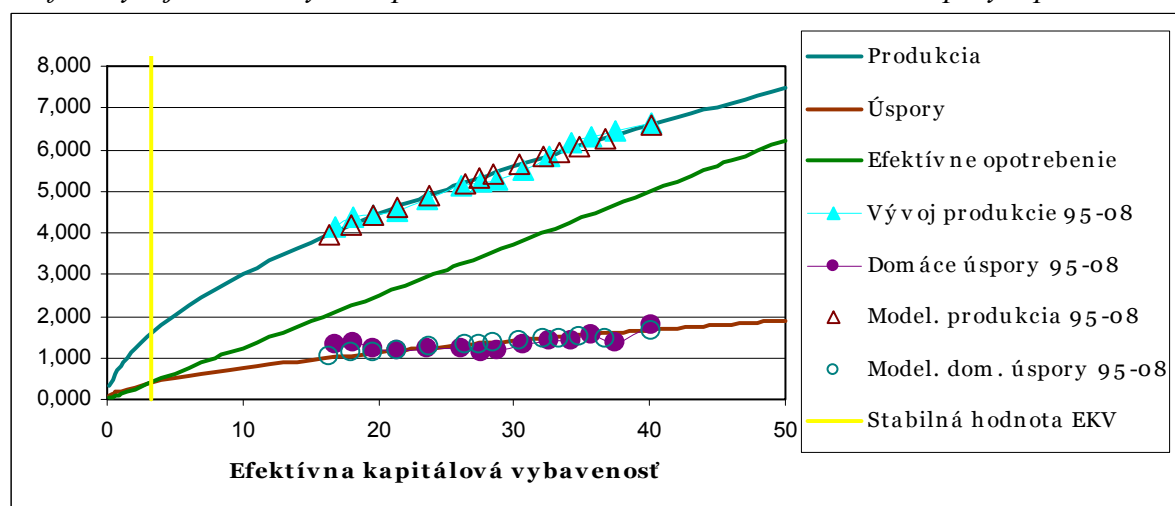
$$\frac{S_0}{T_0 L_0} = \frac{I_0 + NX_0}{T_0 L_0} = \frac{6495 + 567}{e^{0,0875 \times 0} \times 3957} = 1,79$$

Tieto výpočty vykonáme pre všetky obdobia rovnako pre skutočné, ako aj modelované veličiny.

Na základe známej rovnice opijúcej stály stav vypočítame hodnotu efektívnej kapitálovej vybavenosti v stálom stave (opäť pre priemernú hodnotu  $\tau = 0,205$ ).

$$\kappa^* = \left[ \frac{s(1-\tau)A}{\delta+n+g} \right]^{\left( \frac{1}{1-\alpha} \right)} = \left[ \frac{0,317(1-0,205)0,825}{0,0391+0+0,0875} \right]^{\left( \frac{1}{1-0,565} \right)} = 3,133$$

Graf 1: Vývoj ekonomiky SR z pohľadu Sollow-Swan modelu: Produkt, úspory, opotrebenie



Zdroj: Vlastné výpočty podľa údajov ŠR SR a Eurostatu

Plné trojuholníky a kruhy v grafe 1 znázorňujú skutočný vývoj ekonomiky SR, prázdne trojuholníky a kružnice zase modelovaný vývoj. Ekonomika sa v čase posúva smerom k stálemu stavu, t.j. sprava doľava.

Samotný záver, že ekonomika Slovenska je relatívne prekapitalizovaná je pomerne prekvapivý. Vzhľadom na to, že HDP per capita na Slovensku je nižšie, ako v krajinách západnej Európy, USA či Japonska očakávali by sme opačný výsledok. Na základe našich



výpočtov však efektívna vybavenosť kapitálom v roku 1995 na úrovni  $\kappa = 39,89$  bola vyššia, ako efektívna kapitálová vybavenosť v stálom stave  $\kappa^* = 3,133$ . Tento paradox môžeme pripísať dvom faktorom:

Je možné, že odhad Štatistického úradu SR ohľadom kapitálovej zásoby v roku 1999 je privysoký. Ak by sme však aj predpokladali kapitálovú zásobu na úrovni jednej polovice odhadu ŠÚ SR, nič by to nezmenilo na tom, že ekonomika SR by bola podľa Sollow-Swan modelu prekapitalizovaná. Úroveň efektívnej kapitálovej vybavenosti v roku 1995 by bola na základe alternatívnych výpočtov  $\kappa = 18,44$  by bola stále vyššia ako hodnota v stálom stave, ktorá by po dosadení novo získaných údajov dosiahla  $\kappa^* = 6,334$ . Tento faktor nepostačuje na vysvetlenie prekapitalizovanosti ekonomiky SR.

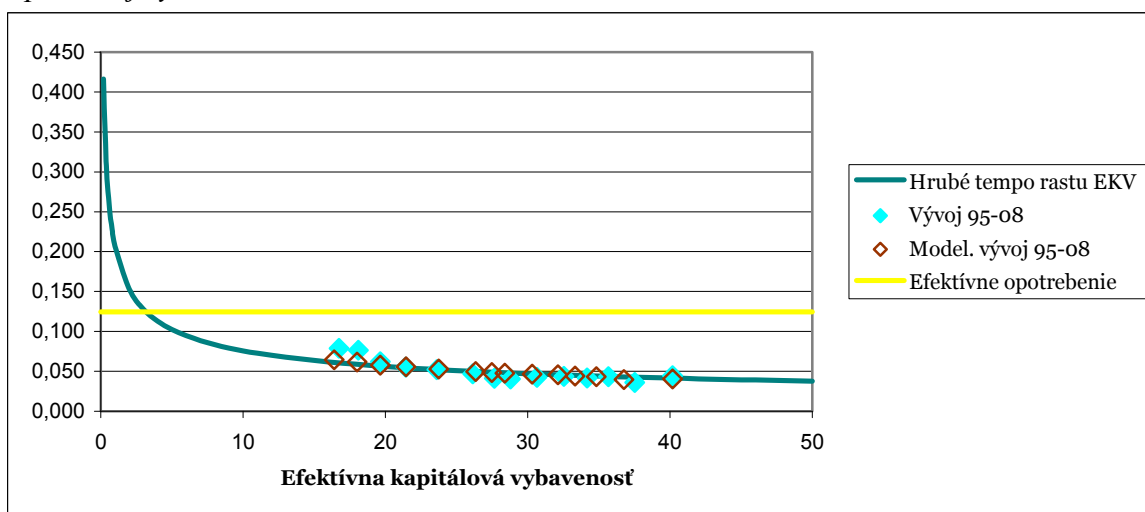
Jedným z hlavných záverov Sollow-Swan modelu je, že v okamihu, keď sa ekonomika dostane do stáleho stavu, HDP per capita bude do nekonečna pokračovať v raste tempom, ktoré je rovné tempu technologického pokroku  $g$ . V našom modeli, v ktorom  $g = 8,75\%$  by to znamenalo, že dlhodobý rast ekonomiky bude takmer 9%, čo považujeme za veľmi nepravdepodobné. Pravdepodobným vysvetlením vysokej hodnoty  $g = 8,75\%$ , ku ktorej sme sa výpočtami dopracovali je to, že veľká časť technologického pokroku v SR spočíva v preberaní technológií zo zahraničia. Ako sa bude postupne zužovať výkonnosť a technologická medzera medzi SR a vyspelými krajinami ako sú USA, Japonsko a krajiny západnej Európy, miera technologického pokroku v SR bude klesať. Ak by však bude miera technologického pokroku nižšia, stála hodnota efektívnej kapitálovej vybavenosti bude vyššia. Intuitívne, keďže kapitál zastaráva pomalšie, je optimálne mať ho viac.

Pokračujme teraz v analýze kvantifikáciou obrázka 2. Podobným spôsobom, ako pri kvantifikácii obrázka 1 vypočítajme pre jednotlivé obdobia podiel efektívnych úspor  $sf(\kappa) = S/TL$  a efektívnej kapitálovej vybavenosti  $\kappa$ . Pre ilustráciu uvedieme výpočet pre rok 1995:

$$\frac{S_0}{T_0 L_0} = \frac{1,79}{39,89} = 0,045$$

Výpočty vykonáme pre skutočné aj modelované hodnoty a zostrojíme graf 2 mapujúci hrubé a čisté tempo rastu efektívnej kapitálovej zásoby ako funkciu jej absolútnej výšky. Vývoj taktiež prebieha sprava doľava, pozorujeme konvergenciu k stálemu stavu.

Graf 2: Vývoj ekonomiky SR z pohľadu Sollow-Swan modelu: Tempo rastu efektívnej kapitálovej vybavenosti



Zdroj: Vlastné výpočty podľa údajov ŠR SR a Eurostatu

#### 4 Endogenizácia sklonu k úsporám

Na základe grafu 1 a grafu 2 môžeme zhodnotiť schopnosti Sollow-Swan modelu opísať rast ekonomiky SR. Nedokonalosti, ktoré sa objavujú, vyplývajú z porušenia predpokladov modelu. Medzi nie patrí najmä predpoklad konštantnej miery opotrebenia, konštantného tempa (exogénneho) technologického pokroku a konštantného sklonu k úsporám z disponibilného dôchodku. Kým problém opotrebenia je technickým problémom, riešením ostatných dvoch otázok sa ekonomická teória už tradične zapodieva. V tejto časti sa sústreďujeme na problematiku sklonu k úsporám. Inšpirujeme sa Kaldorovým modelom ekonomického rastu.

Kaldor, rovnako ako Sollow, preberá Harrodovský predpoklad konštantného sklonu k úsporám. Kaldor však ide o niečo ďalej a predpokladá, že sklon k úsporám zo ziskov je vyšší ako sklon k úsporám z miezd. V tomto príspevku nás zaujíma, či by nám tento predpoklad pomohol lepšie modelovať vývoj ekonomiky SR. Kaldor predpokladá nasledujúci vzťah:

$$S = s_W W + s_P P$$

$$0 \leq s_W < s_P \leq 1$$

$s_W$  – sklon k úsporám z miezd;  $W$  – suma miezd;  $s_P$  – sklon k úsporám zo ziskov;  $P$  – suma ziskov

Pomocou elementárnych úprav môžeme získať nasledujúci vzťah pre sklon k úsporám:

$$\frac{S}{Y} = \frac{P}{Y} (s_P - s_W) + s_W$$

Priemerný sklon k úsporám  $S/Y$  teda závisí od podielu ziskov na produkte.

Keďže  $Y = W + P$  resp.  $(P/Y) + (W/Y) = 1$ , je prirodzené použiť ako hodnoty podielu miezd

na produkte hodnoty upraveného podielu miezd AWS, pričom  $\frac{P}{Y} = 1 - AWS$ .

Pre jednotlivé obdobia vypočítame sklony k úsporám z disponibilného dôchodku (t.j.  $s = 1 - [C/(Y - G)]$ ), hodnoty AWS a podiely ziskov na produkte a vykonáme regresnú analýzu v nasledujúcej forme:

$$s = \gamma_0 + \gamma_1 \frac{P}{Y}$$

$\gamma_0$  – úrovňová konštanta;  $\gamma_1$  – sklon regresnej priamky

pričom platí

$$s_W = \gamma_0$$

$$s_P - s_W = \gamma_1$$

$$s_P = \gamma_0 + \gamma_1$$

Z podmienky  $0 \leq s_W < s_P \leq 1$  môžeme odvodiť nasledujúce podmienky, ktoré musia platiť pre odhadnuté parametre  $\gamma_0$  a  $\gamma_1$ :

$$0 \leq \gamma_0 \leq 1$$

$$\gamma_0 \leq \gamma_1$$

$$\gamma_0 + \gamma_1 \leq 1$$

Odhadované hodnoty sú  $\gamma_0 = -0,476$  a  $\gamma_1 = -1,401$ <sup>22</sup>. Prvá podmienka splnená nie je, z čoho vyplýva, že nebudeme môcť získať „rozumné“ hodnoty sklonov k úsporám:

<sup>22</sup> Štandardná chyba parametru  $\gamma_0$  je na úrovni 0,380; štandardná chyba parametru  $\gamma_1$  je na 0,673.

$$s_W = \gamma_0 = -0,476$$

$$s_P = \gamma_0 + \gamma_1 = -0,476 + 1,401 = 0,928$$

Vidíme, že implikovaná hodnota sklonu k úsporám z miezd je záporná! Ak však aj napriek tomu predpokladáme, že Kaldorov predpoklad je správny a sklon k úsporám z miezd je v intervale od 0 po 1, najrozumnejším predpokladom, ktorý môžeme urobiť, je, že skutočná hodnota sklonu k úsporám z miezd je  $s_W = 0$ . Funkcia úspor získa tvar:

$$s = \frac{P}{Y}(s_P - s_W) + s_W = \frac{P}{Y}(s_P - 0) + 0 = s_P \frac{P}{Y}$$

Vykonáme regresnú analýzu *bez úrovňovej konštanty* a to v podobe:

$$s = \gamma \frac{P}{Y}$$

$\gamma$  – sklon regresnej priamky

Predpokladáme  $s_P = \gamma$ . Odhadovaná hodnota parametra  $\gamma$  je  $\gamma = 0,562$ , čo predpokladá sklon k úsporám zo ziskov  $s_P = 0,562$  a sklon k úsporám z miezd  $s_W = 0$ .<sup>23</sup>

Využitie takéhoto typicky keynesovského predpokladu v Sollow-Swan modeli sa javí ako perspektívne. Funkciu akumulácie  $\dot{K} = s(1 - \tau)F(K, AL) - NX - \delta K$  nahradíme funkciou

$$\dot{K} = s_P \frac{P}{Y}(1 - \tau)F(K, AL) - NX - \delta K = s_P(1 - AWS)(1 - \tau)F(K, AL) - NX - \delta K$$

a pre každý rok použijeme skutočnú hodnotu  $AWS$ .<sup>24</sup>

Aby sme vyhodnotili úspešnosť takto „Kaldorovsky“ modifikovaného Sollow-Swan modelu, vypočítame pre základné makroekonomické agregáty, ako aj pre ich tempá rastu hodnotu *normalizovanej odmocnenej štvorcovej chyby* NRMSE<sup>25</sup> rovnako pre pôvodný Sollow-Swan model ako aj pre Sollow-Swan model s variabilným sklonom k spotrebe. Zníženia resp. zvýšenia chýb pri predpovedaní jednotlivých agregátov, ku ktorým povedie Kaldorov predpoklad rôznych sklonov k spotrebe, sú nasledovné.

- Pre hodnoty HDP NRMSE klesne z 4,06% na 3,91%.
- Pre hodnoty spotreby NRMSE klesne z 7,04% na 5,96%.
- Pre hodnoty kapitálovej zásoby NRMSE stúpne z 4,76% na 4,83%.
- Pre sklon k úsporám NRMSE klesne z 30,70% na 27,96%.
- Pre tempo rastu HDP NRMSE klesne z 19,66% na 19,31%.
- Pre tempo rastu kapitálovej zásoby NRMSE klesne z 25,56% na 24,82%.

Zhrňme, že takáto modifikácia Sollow-Swan modelu by umožnila lepšie vysvetliť všetky hlavné agregáty okrem absolútnej veľkosti kapitálovej zásoby (kde je však nárast chyby iba minimálny).

<sup>23</sup> Štandardná chyba parametra  $\gamma$  je 0,014.

<sup>24</sup> Nie je však jednoduché mikroekonomicky obhájiť odlišné hodnoty podielu ziskov na produkte v jednotlivých obdobiach. Podľa neoklasickej logiky Cobb-Douglasovej produkčnej funkcie, podiel ziskov (resp. dôchodkov z kapitálu) v každom období musí byť  $\alpha$ . Riešením by bolo predpokladať, že hodnota parametra  $\alpha$  je v každom období odlišná. Udržateľnosť takéhoto predpokladu je však diskutabilná.

<sup>25</sup> NRMSE pre všeobecnú premennú  $Y$  vypočítame ako: 
$$NRMSE = \frac{RMSE}{\max(Y) - \min(Y)} = \frac{\frac{1}{N} \sum_{i=1}^N (\hat{Y}_i - Y_i)^2}{\max(Y) - \min(Y)}$$

## Záver

Aj napriek tomu, že od konštrukcie Sollow-Swan modelu ubehlo už viac ako 50 rokov, tento model stále zostáva jedným najpoužívanejších makroekonomických modelov vôbec. V našom príspevku sme zhodnotili jeho schopnosť vysvetliť rast ekonomiky Slovenskej republiky. V kontexte Sollow-Swan modelu nás analýza priviedla k záveru, že ekonomika SR sa nachádza *napravo* od stáleho stavu a efektívna kapitalová vybavenosť v čase klesá a ekonomika SR približuje k stálemu stavu. Tento záver, ktorý z veľkej časti odporuje intuícii je výsledkom vysokého tempa technologického pokroku v ekonomike SR, ktorý pravdepodobne nemá exogénny pôvod ale je výsledkom adaptácie vyspelých technológií zo zahraničia. Ak predpokladáme, že tempo technologického pokroku bude v budúcnosti nižšie, dospejeme k záveru, že ekonomika SR je omnoho bližšie k stálemu stavu, ako sa javí na prvý pohľad.

Zaujímavým je zakomponovanie Kaldorovského predpokladu rôzneho sklonu k úsporám z miezd a zo ziskov. Porovnanie NRMSE vypočítaných pre základné makroekonomické agregáty pre pôvodný Sollow-Swan model a pre modifikovaný Sollow-Swan model, v ktorom sa sklon k úsporám mení s podielom ziskov na produkte nás privádza k záveru, že takáto modifikácia má vypovedaciu hodnotu a umožní lepšie opísať vývoj slovenskej ekonomiky.

## Literatúra

- BARRO, Robert J. – SALA-I-MARTIN Xavier: *Economic Growth*. 2. vydanie. New York: McGraw-Hill, 1995.
- ČAPLÁNOVÁ, Anetta – LISÝ, Ján – PETRIČOVÁ, Jarmila: *Dejiny ekonomických teórií*. Bratislava: Elita, 1999.
- HARROD, Roy: *En Essay in Dynamic Theory*. *Economic Journal*, 1939, 49 (June), 14-33.
- HARROD, Roy: *Toward a Dynamic Economics: Some Recent Developments of Economic Theory and their Application to Policy*, London: Macmillan, 1942.
- KALDOR, Nicolas): *Alternative Theories of Distribution*. *The Review of Economic Studies*, 1955-1956, Vol. 23, No. 2, 83-100.
- KALDOR, Nicolas: *A Model of Economic Growth*. *The Economic Journal*, 1957, Vol. 67, No 268 (December), 591-624.
- KALDOR, Nicolas: *A New Model of Economic Growth*. *The Review of Economic Studies*, 1962, Vol. 29, No. 3 (June), 174-192.
- KALDOR, Nicolas: *Capital Accumulation and Economic Growth*. In Friedtich A. Lutz and Douglas C. Hague, eds., *Proceedings of a Conference Held by the International economics Association*, London, Macmillan, 1963.
- KRUEGER, Dirk: *Macroeconomic Theory*. Standford: Standford University, 2002. Dostupné na internete: [http://www.unc.edu/~gkara/710\\_fall09/Krueger.pdf](http://www.unc.edu/~gkara/710_fall09/Krueger.pdf); 15. februára 2009
- KRUEGER, Dirk: *Quantitative Macroeconomics – An Introduction*. Johann Wolfgang Goethe-University Frankfurt am Main. Frankfurt am Main, 2005. Dostupné na internete: [www.wiwi.uni-frankfurt.de/profs/krueger/teaching/QuantMacro.pdf](http://www.wiwi.uni-frankfurt.de/profs/krueger/teaching/QuantMacro.pdf); 15. februára 2009
- LISÝ, Ján: *Výkonnosť ekonomiky a ekonomický rast*. Bratislava: Iura Edition, 2005.
- LIVERMORE, Scott.: *An Econometric Model of the Slovak Republic, 2004*, Ministerstvo financií Slovenskej republiky, Inštitút finančnej politiky.
- ROMER, David: *Advanced Macroeconomics*. 3. vydanie. New York: McGraw-Hill, 2006.
- SOLLOW, Robert M.: *A Contribution to the Theory of Economic Growth*. *Quarterly Journal of Economics*, 1956, 70, 1 (February), 65-94.

SOLLOW, Robert M.: *The last 50 years in growth theory and the next 10*. Oxford Review of Economic Policy, 2007, 23, 1, 3-14.

SWAN, Trevor W.: *Economic Growth and Capital Accumulation*. Economic Record, 1956, 32 (November), 334-361.

**Kontaktné údaje**

Ing. Daniel DUJAVA

Katedra ekonomickej teórie

Národohospodárska fakulta

Ekonomická univerzita v Bratislave

Dolnozemska cesta 1

832 35

Bratislava

Slovenská republika

email: [daniel.dujava@euba.sk](mailto:daniel.dujava@euba.sk)

# Znojmo ve výzkumech dvojmo

## Znojmo twice in the researches

*Miroslav Foret*

### **Anotace**

Příspěvek prezentuje hlavní poznatky ze dvou vlastních empirických výzkumů města Znojma. První se zaměřil na návštěvníky v letní turistické sezóně 2009 a druhý na životní podmínky obyvatel města. Realizoval se v březnu 2010. Obou šetření se zúčastnili studenti Soukromé vysoké školy ekonomické Znojmo.

**Klíčová slova:** marketingový výzkum, obyvatelé, návštěvníci, cestovní ruch, životní podmínky

### **Abstract**

The paper presents the main results from two own marketing research conducted in Znojmo in summer 2009 and March 2010. The first empirical survey was devoted to summer season (June, July, August and September) visitors in Znojmo. The second one evaluates life conditions in Znojmo. Both surveys were done by the students of The Private College of Economic Studies in Znojmo.

**Key words:** marketing research, citizens, visitors, tourism, life conditions

### **Úvod**

V návaznosti na předchozí prezentované příspěvky v minulých ročnících této mezinárodní vědecké konference (FORET, 2006), (FORET, 2007), (FORET, 2008), (FORET, 2009) a (VAŇOVÁ, FORET, 2009) se také letos realizovaly další dva vlastní marketingové výzkumy pro Městský úřad Znojmo.

### **Cíl a metoda**

První výzkum se zaměřil na návštěvníky města Znojma v letní sezóně 2009. Cílem bylo zjistit jejich *socioekonomický profil* – tzn. odkud, jakým dopravním prostředkem a na jak dlouho do Znojma přijeli, co bylo cílem jejich návštěvy a jak byli ve Znojmě spokojeni. Z hlediska realizace vlastního terénního šetření stojí za pozornost jak *dlouhodobost sběru dat* (trval čtyři letní měsíce - červen, červenec, srpen a září), tak i *rozsah souboru* (náhodně bylo osloveno 1 800 respondentů), s nimiž provedli studenti Soukromé vysoké školy ekonomické Znojmo standardizovaný osobní rozhovor.

Druhý výzkum životních podmínek obyvatel Znojma byl metodologicky ještě náročnější. Začal opět primárním výzkumem, na který následně navázala *dvojitá komparace se sekundárními daty*. V prvním případě se sledovalo, jak se ve Znojmě změnily životní podmínky za uplynulé volební období 2006 – 2010. Ve druhém srovnání se potom porovnávalo hodnocení životních podmínek ve Znojmě s krajským městem Brnem.

## Výsledky

Postupně si probereme hlavní zjištěné poznatky z obou výzkumů. Z prvního výzkumu si jen stručně uvedeme výsledný *socioekonomický profil návštěvníků města Znojma v letní sezóně 2009*.

### Návštěvník Znojma v letní sezóně 2009

Podle našich zjištění vypadal typický návštěvník města Znojma v letní sezóně 2009 následovně:

- je spíše mladší (81 % do 45 let),
- vzdělanější (62 % s maturitou či vysokou školou),
- žije hlavně v Jihomoravském kraji a spíše ve městech (72 %),
- přijel speciálně do Znojma, které bylo cílem jeho cesty (69 %), nejčastěji osobním automobilem,
- většinou (2/3) nepřijel sám, ale s rodinou či s přáteli,
- do Znojma přijel hlavně za poznáním a za rekreací (48 %),
- ve Znojmě se mu líbilo (76 %), nejvíce památky, příroda, ale také restaurace.

Návštěvníci do Znojma přijíždějí hlavně z Jihomoravského kraje, popřípadě z krajů okolních (kraj Vysočina, Zlínský kraj) a z hlavního města Prahy. Proto by se radnice města Znojma měla zaměřit na lepší propagaci v ostatních krajích, ze kterých do Znojma přijíždí méně turistů, případně v zahraničí, zejména v blízkém Rakousku.

Za slabiny města Znojma lze z pohledu návštěvníků v letní sezóně 2009 označit orientační systém města, jeho infrastrukturu, zvláště obchody, ale rovněž autobusové a vlakové nádraží. Zejména autobusové nádraží by si zasloužilo větší pozornost, protože linkovými autobusy přijíždí do Znojma více návštěvníků než vlakem.

Je zajímavé, že největší spokojenost je ve Znojmě s přírodou. Zřejmě je návštěvníky vnímána velmi silně. Na druhé straně by se dalo očekávat, že stejně tak vysoko bude hodnocen i Národní park Podyjí. Možná mu chybí větší propagace.

### Vnímání změn ve Znojmě v letech 2006 - 2010

Již v prvním výzkumu SVŠE na jaře 2006 byla obyvatelům Znojma mimo jiné položena bilancující otázka *Jak se Znojmo změnilo za poslední čtyři roky*. Dotazování v ní hodnotili vývoj města za uplynulé čtyři roky, tzn. za končící volební období představitelů znojemské radnice. Stejným způsobem jsme se ptali také letos v březnu. Srovnání obou hodnocení podává následující tabulka.

Varianty odpovědí	Rok 2006	Rok 2010
k lepšímu	55 %	49 %
k horšímu	13 %	17 %
Stejně	24 %	24 %
nevím	8 %	10 %
Celkem	100 %	100 %

Tab. 1: Srovnání změn ve Znojmě za uplynulé čtyři roky

V obou případech jasně převažují pozitivní hodnocení končícího volebního období. Velká většina obyvatel (49 %) si také letos myslí, že se Znojmo za uplynulé čtyři roky změnilo k lepšímu. Ovšem v roce 2006 byl jejich podíl o 6 % vyšší. Naopak změnu k horšímu uvedlo tehdy o 4 % respondentů méně. Hodnocení čtyřletého volebního období 2002-2006 tedy dopadlo o něco málo lépe než hodnocení za období 2006-2010.

### Srovnání životních podmínek v Brně a ve Znojmě

Na konci roku 2009 prováděl Mezinárodní institut marketingu, komunikace a podnikání (IIMCE) pro Magistrát města Brna výzkum obyvatel jihomoravské metropole. Mimo jiné se zde v deseti položkách hodnotily podmínky pro každodenní život. Bylo dotazováno 506 osob starších 18 let. Stejná baterie otázek byla následně využita o několik měsíců později v březnu 2010 Výzkumným a poradenským centrem Soukromé vysoké školy ekonomické Znojmo při obdobném výzkumu pro Městský úřad Znojmo. Reprezentativní soubor čítal 560 tamních respondentů opět starších 18 let. V obou případech byla rovněž použita stejná technika osobního dotazování – interview. Tím byly vytvořeny metodologické předpoklady pro následující komparaci dvou největších měst Jihomoravského kraje.

Brno je se zhruba 380 000 obyvateli krajským městem. Znojmo má sice desetkrát méně obyvatel, ale v rámci Jihomoravského kraje je skutečně jeho druhým největším městem. Pro jejich srovnání jsou v následujícím textu využita procenta kladných hodnocení ve výše zmíněných deseti vybraných položkách – viz následující tab. 2. Dopočitatelné podíly do stovky procent představují naopak jejich negativní hodnocení.

	Brno	Znojmo
Čistota města	42 %	81 %
Městská hromadná doprava	75 %	76 %
Kulturní vyžití	80 %	67 %
Sportovní vyžití	61 %	60 %
Obchodní síť	86 %	64 %
Životní prostředí	43 %	76 %
Zdravotní péče	67 %	56 %
Pracovní příležitosti	39 %	15 %
Vedení města	58 %	61 %
Dobře se žije	73 %	85 %

Tab. 2: Kladná hodnocení životních podmínek v Brně a ve Znojmě

V některých kladných hodnoceních jsou mezi oběma městy výrazné rozdíly, zejména u čistoty města a životního prostředí, s nimiž jsou podstatně častěji (až dvojnásobně) spokojeni obyvatelé Znojma než Brna. V ostatních osmi položkách nejsou rozdíly tak dramatické. V zásadě shodně byly hodnoceny městská hromadná doprava, možnosti sportovního vyžití a spokojenost s vedením města. Navíc jejich kladné vnímání přesahuje v obou srovnávaných městech nadpoloviční většinu. Městská hromadná doprava dosáhla dokonce tří čtvrtin – tzn. pouze čtvrtina obyvatel obou měst hodnotí městskou hromadnou dopravu negativně.

Přednostmi Brna jsou možnosti kulturního vyžití, rozsáhlá obchodní síť, zdravotní péče a nabídka pracovních příležitostí, i když právě tato položka je v obou městech nejhůře hodnocena ze všech deseti. Již v mezinárodním projektu Komunikující město se v polovině 90. let ukázalo, že „čím je město menší, tím jsou možnosti pracovního uplatnění častěji označovány za špatné.“ /Foret, M. Marketingová komunikace. 2. vydání, Brno 2008, s. 389/



Právě těmto problémům by měly místní samospráva spolu s veřejnou správou věnovat do budoucna podstatně větší pozornost.

Slabšími stránkami Brna jsou vedle právě zmíněných pracovních příležitostí také životní prostředí a čistota. Obě jsou naopak spolu s tím, jak se zde dobře žije, přednostmi Znojma. Jeho rezervy ve srovnání s Brnem jsou zdravotní péče a zejména již uvedená nabídka pracovních příležitostí. Znojemsko patří tradičně i v rámci České republiky k regionům nejvyšší mírou nezaměstnanosti.

Výše uvedené přednosti Brna jsou nesporné. Přesto i Znojmo dokáže oproti Brnu nabídnout svým obyvatelům hodnoty, které jsou oceňované a hlavně nezastupitelné jako čistota města, životní prostředí a zejména fakt, že se zde lidem prostě dobře žije. A to rozhodně není málo. Vždyť právě na zlepšení kvality těchto stránek života v našich městech a obcích se zaměřuje mezinárodní projekt Partnerství pro místní rozvoj.

## **Závěr**

Výsledky obou prezentovaných výzkumů pro Městský úřad Znojmo mohou být využitelné právě v rámci projektu Partnerství pro místní rozvoj (VAŇOVÁ, FORET, 2009), jak zde byl nastíněn v loňském roce. Z prvního výzkumu byl jen stručně uveden výsledný *socioekonomický profil návštěvníků města Znojma v letní sezóně 2009*. Pro zmíněný projekt Partnerství pro místní rozvoj však mohou tyto poznatky přínosné jak pro veřejnou správu, tak i pro místní podnikatelské subjekty. Především tím, že se z nich například dozvídáme konkrétní údaje o tom, kdo to jsou letní návštěvníci Znojma, za čím sem přijeli, s čím jsou spokojeni a co zde naopak postrádají. Dají se využít jako konkrétní podněty pro četná zlepšení jak v činnosti veřejné správy, tak i místních podnikatelských subjektů.

Následující letošní výzkum přináší hodnocení životních podmínek ve Znojmě vlastními obyvateli. V tomto směru je v rámci projektu Partnerství pro místní rozvoj přínosný v první řadě pro znojemskou radnici. Vždyť mimořádně nepříznivě hodnocená nabídka pracovních příležitostí ve městě přímo vybízí místní veřejnou správu k větší spolupráci a společnému hledání východisek z této situace mimo jiné také s místními podnikatelskými subjekty. Obdobně by se mohlo postupovat rovněž v případě zdravotní péče.

Další publikované poznatky o začínajícím mezinárodním projektu Partnerství pro místní rozvoj přináší rovněž příspěvek (VAŇOVÁ, FORET, 2010) z letošního 9. mezinárodního kongresu International Association for Nonprofit and Public Marketing (AIMPN/IAPNM). Více o tomto projektu přináší poslední 17. kapitola publikace (FORET, 2010). Lze ji v jistém smyslu považovat za nástin možného společného metodického postupu při realizaci tohoto mezinárodního projektu, který by se tak mohl stát jedním z nosných témat našich příštích setkání a hlavně jednání na dalších ročnících této mezinárodní vědecké konference. Dokonce obou sekcí. Tím by se mohl naplnit i její název Nové trendy – nové nápady. Mohla by totiž účastníkům přinášet opravdu nové poznatky, nápady a zkušenosti ze společné realizace tohoto mezinárodního projektu.

## Literatura:

FORET, M. *Znojmo z pohledu obyvatel i návštěvníků*. In: Sborník z mezinárodní vědecké konference Nové trendy – nové nápady 2006, SVŠE Znojmo 23. – 24. 11. 2006, s. 24 – 28, ISBN 80 – 239 – 8268 – 0

FORET, M. *Marketingový výzkum image Znojma*. In: Sborník příspěvků 2. mezinárodní vědecké konference Nové trendy - nové nápady 2007, 1. vydání, SVŠE Znojmo 2007, s. 72 - 74, ISBN 978-80-903914-2-0

FORET, M. *Městská zeleň Znojma z pohledu obyvatel i návštěvníků*. In: Sborník příspěvků 3. mezinárodní vědecké konference Nové trendy - nové nápady 2008, 1. vydání, SVŠE Znojmo 2008, s. 72 - 74, ISBN 978-80-903914-7-5

FORET, M. *Bezpečnost ve Znojmě z pohledu obyvatel i návštěvníků*. In: Sborník příspěvků 4. mezinárodní vědecké konference Nové trendy - nové nápady 2008, 1. vydání, Nové trendy – nové nápady 2009. 1. vydání, Znojmo, Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, s. r. o., s. 297 – 301, ISBN 978-80-87314-04-3

VAŇOVÁ, A., FORET, M. *Partnerství pro místní rozvoj – Partnerstvo pre miestny rozvoj*. In: Sborník příspěvků 4. mezinárodní vědecké konference Nové trendy - nové nápady 2008, 1. vydání, Nové trendy – nové nápady 2009. 1. vydání, Znojmo, Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, s. r. o., s. 410 – 419, ISBN 978-80-87314-04-3

FORET, M. *Marketingová komunikace*. 2. aktualizované vydání, Computer Press, Brno 2008, 454 s. + CD, ISBN 80 - 251 - 1041 – 9

FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. 2. vydání, Computer Press, Brno 2010, 178 s., ISBN 978 – 80 – 251 – 1942 – 6

## Adresa

Prof. PhDr. Miroslav Foret, CSc., Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo,  
Loucká 656/21, 669 02 Znojmo, Česká republika, e-mail: [foret@svse.cz](mailto:foret@svse.cz)

# Obsah, forma a kvalita výuky

## Contents, form and quality of teaching

*Kamil Fuchs*

### **Anotace**

Vedle obsahových změn týkajících se výuky ekonomie, je v posledních letech věnována zvýšená pozornost i propracování adekvátních forem výuky, a to jak na presenční, tak kombinované formě studia. Nutnost systematického přístupu byla umocněna dramatickým nárůstem počtu studujících v obou formách studia. V současnosti je ve fázi přípravy projekt na podporu tvorby multimediálních vzdělávacích pomůcek a jejich využití ve výuce. Základním cílem bude vytvoření předpokladů pro posílení samostudia, důraz je položen na osvojování si principů ekonomického myšlení a jejich využívání a rovněž využití způsobu hodnocení preferujícího průběžné studium.

### **Summary**

Apart from content changes regarding teaching of economics, a lot of attention has been paid in past years to elaborating adequate forms of learning for both the full-attendance and combined form of study. The need of systematic approach has been intensified by dramatic surge in the number of students in both forms of study. A project supporting creating multimedia learning aids and their using in the process of teaching has now been in the stage of preparation. The main aim is to create prerequisites for enhancing self-study, the emphasis lies in acquiring principles of economic thinking and their utilization as well as in using such a way of evaluation that favors studying regularly.

**Klíčová slova:** samostudium, e-learning, autokorekční testy, hodnocení, informační systém.

**Keywords:** self-study, e-learning, autocorrect testing, evaluation, information system.

### **Jaké je poslání výuky ekonomie v prvních semestrech studijních programů**

Výuka základů ekonomie je jedním z předmětů povinného základu na všech ekonomických fakultách a ekonomických vysokých školách. Předmět je převážně vyučován v prvních dvou semestrech jako mikroekonomie a makroekonomie (zpravidla pod označením I, či základy). Pokud je předmětem našeho zájmu řešení otázek týkajících se změn ve formách, případně obsahu výuky, je úvodem nezbytné vymezit cíl v kontextu postavení předmětu ve studijním plánu. V předmětu mikroekonomie si student osvojuje základní teoretické znalosti z mikroekonomie. Vzhledem k tomu, že se jedná o vstupní část základního kurzu ekonomie, je v úvodních tématech kladen důraz na zavedení základních souvislostí mechanismu fungování národního hospodářství. Jde především o pochopení předmětu zkoumání ekonomie, specifík užívaných metod ekonomie a funkcí hospodářství a trhu. Tím se vytváří rámec, ve kterém jsou hospodářské procesy zkoumány. Ke správné interpretaci je nezbytné, aby si studenti osvojili metody, které ekonomická teorie využívá. Výklad mikroekonomie pak umožňuje pochopení motivace jednání spotřebitelů i firem na trzích, stejně jako pochopení

důsledků jejich jednání pro fungování tržního mechanismu v konkrétních podmínkách. Tím se vytváří předpoklady k úspěšnému zvládnutí nejen teorie mikroekonomie, ale na základě zvládnutí základního pojmového aparátu je absolvent předmětu schopen postihovat mikroekonomické souvislosti fungování trhů. To mu umožní rozvíjet schopnosti identifikovat mikroekonomické jevy a porozumět mikroekonomickým vlivům na proměny a vývoj hospodářské situace. Zvládnutí mikroekonomie vytváří první předpoklady k tomu, aby způsob myšlení byl oprostěn od zjednodušených interpretací hospodářských procesů a vytváří předpoklady pro kvalifikované jednání.

Cíl předmětu makroekonomie je spojen s osvojením uceleného výkladu základních poznatků teorie makroekonomie. Zvládnutí výkladu předpokládá pochopení všech zavedených kategorií a směřuje ke schopnosti vnímat ekonomické jevy ve vzájemných souvislostech. Předmět je druhou částí završující výklad základního kurzu ekonomie. Poznatky získané studiem mikroekonomie obohacuje o vnímání souvislostí makroekonomického prostředí, které ovlivňuje jednání mikroekonomických subjektů. Porozumění mikroekonomických motivů jednání naopak umožňuje lépe chápat zdroje makroekonomických jevů. Navíc obohacuje poznatky o interpretaci jevů, které mají výlučně makroekonomickou dimenzi.

Co se tedy od studenta očekává po absolvování základů makroekonomie?

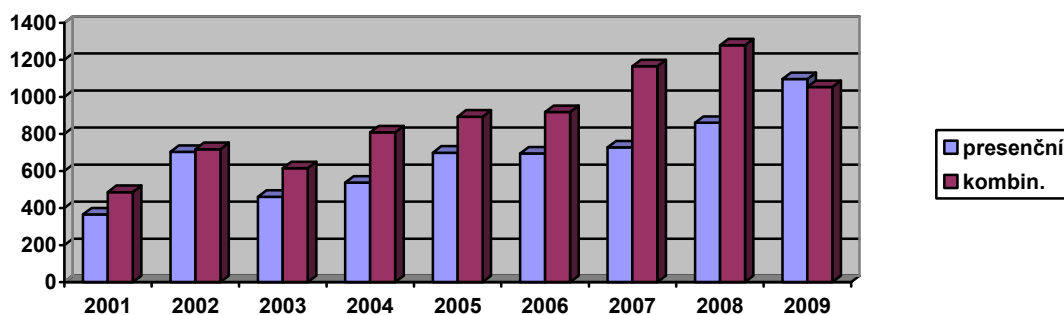
Schopnost nejen popisovat, ale především vysvětlovat hospodářské jevy pomocí adekvátního pojmového aparátu. U jednotlivých jevů a procesů nejen porozumět jejich obsahu, ale především se nedopouštět jednostranností při vyslovování hodnotících soudů. Efektem by měla být schopnost rozpoznávat a identifikovat krátkodobé a dlouhodobé účinky jednotlivých faktorů působících na makroekonomické prostředí. Na základě zvládnutí studia tématických okruhů by se rovněž měla výrazně projevit vyšší vypovídací schopnost informací o hospodářském vývoji (minulém, současném i budoucím) publikovaných v odborném tisku. Tím je naplňováno místo ekonomie v základech profilování budoucího absolventa i její funkce jako teoretického základu pro oborově profilující předměty studia.

## **Změny ovlivňující výuku ekonomie na vysokých školách**

Všeobecně známou skutečností se stal nárůst počtu zapsaných studentů do 1. ročníku studia na ekonomických fakultách veřejnoprávních škol po roce 2000. Nezastupitelnou a dominující roli mezi faktory měly kritéria přidělování rozpočtových prostředků na jednotlivé školy a fakulty. prosazující se trend byl navíc spojován se všeobecně a dlouhodobě deklarovaným požadavkem zvýšení podílu vysokoškolsky vzdělaných na počtu obyvatelstva.

Z následujícího grafu je patrné, že trend zatím pokračoval u presenční formy studia i ve školním roce 2009/2010 a přinesl do univerzitního prostředí řadu nových jevů, z nichž některé působí pozitivně (např. vedle dostupnosti vzdělání to byly investice do technického zabezpečení výuky, trvalý tlak na kvalitní počítačové vybavení, modernizace výukového procesu) jiné mají negativní dopad. Čísla uváděná v tabulce jsou ovlivněna i vysokým procentem neúspěšnosti, což v kreditovém systému vede k opakovaným zápisům, pokud student splňuje podmínku zápisu do dalšího semestru.

## Vývoj počtu studentů zapsaných do předmětu mikroekonomie I na ESF MU v Brně (1. semestr studia):



Podle zveřejněných výsledků byla úspěšnost u prezenční formy 66 % a u kombinované formy studia 40 %. Zvyšující se neúspěšnost s rostoucím počtem studentů patří k charakteristickým znakům a to přesto, že je často diskutovaným a praxí ověřeným důsledkem, který představuje negativní průvodní jev, výrazný tlak na snižování náročnosti a kvality. Jedná se o okolnost vyvolanou souběhem více faktorů. Jejich vyhodnocování je nutno věnovat pozornost a přijímat průběžná řešení. K dlouhodobým vlivům, pokud jde o prezenční formu studia, je možno zařadit:

- s nárůstem studentů přijímaných ke studiu, klesá nepochybně jejich kvalita ve dvou významných směrech. jednak jsou to obecné předpoklady ke studiu, jednak se projevuje obecně vyhraněnost zájmu o studium, včetně konkrétního oboru, na který byl student přijat.
- přestože se mění nežádoucím směrem úrovně znalostí, nejedná se o problém rozhodující. V žádném případě nejde přednostně o to, že neznají pravopis, že mají velmi nízkou kulturu a úroveň vyjadřování. Mnohem závažnější skutečností jsou studijní návyky, se kterými studenti nastupují k vysokoškolskému studiu. V prvním ročníku je zcela dominujícím problémem skutečnost, že nejsou způsobilí vnímat mluvené slovo, jako zdroj informací. Primitivní schéma je oslovuje jako obrázek. Problém, který se schématem ilustruje je ponechává, až na výjimky, zcela netečnými.
- pokud jde o studijní návyky, stává se téměř kontraproduktivní snaha o precizní zabezpečení výuky studijními zdroji. Ve chvíli, kdy mají k dispozici učební text pokrývající obsah přednášeného předmětu, soustředí se na zatrhávání pasáží v textu, které souvisí s obsahem přednášky. Tato ryze formální stránka vyplňuje obsah aktivní přítomnosti na přednášce významné části přítomných, samozřejmě v závislosti např. na tom, jak četná je přednášková skupina. U skupiny několika málo desítek studentů, kde je možno udržet aktivní kontakt je průběh jiný, než u skupin, kde je přítomno několik set a další sledují přednášky v místnostech, kam je přednáška přenášena.
- je nutno zdůraznit, že při výčtu faktorů působících na uchování či snižování náročnosti a kvality výuky, zejména ve vztahu k narůstajícímu počtu studentů ve skupině, je nutno přiřadit i vyučující. Pokud ze strany vyučujících není adekvátně reagováno na změnu podmínek, vede to k umocnění negativního trendu.

## Důraz na průběžnost studia, nejen u presenční formy

Narůstající trend snižujícího se zájmu o studium předmětu ekonomie se začal projevovat v samotném konci devadesátých let. V první fázi se projevoval nezájmem o zlepšení hodnocení výsledku zkoušky. Převažující část těch, kteří byli v polovině 90tých let hodnoceni u prvního termínu zkoušky známkou dobře, projevila zájem o opravný termín a lepší hodnocení. V konci 90tých let se jednalo o každého desátého, v posledních letech naprosto výjimečná situace, kdy je vznesen dotaz na možnost opravy známky, nikoliv absolvování opravy.

Následně se jednalo o dramaticky se zvyšující procento neúspěšnosti v prvním a posléze i u opravných termínů. Jestli ještě v konci 90. let bylo obvyklé, že studenti u prvních termínů (v konci semestru či prvním týdnu zkouškového období) byli až na výjimky úspěšní, pak v současnosti vyznívají statistiky všech termínů jako srovnatelné. Mírně lepší výsledek u prvního termínu je vysvětlitelný tím, že právě tohoto termínu využívají studenti opakující předmět. Mnozí z nich se na zkoušku dlouhodobě připravují.

Právě tato skupina signalizuje cestu naplňování poslání předmětu. Ochabování zájmu musí být kompenzováno vytvářením tlaku na průběžnost studia. U presenční formy využívající semináře se nabízí možnost využít administrativní tlak úpravou podmínek připuštění ke zkoušce, jehož základem je:

- zavedení průběžné ověřování a hodnocení studia tím, že je stanovena minimální hodnota opravňující účast na závěrečné zkoušce, ale rovněž neméně významné a motivující
- Průběžná hodnocení dosažené v seminářích ovlivňuje výsledek konečné známky z předmětu, a to s 50% vahou.
- Hodnocení v seminářích odráží jak prokazované výsledky v průběžných testech, tak aktivitu v samostudiu a řešení otázek v seminářích.
- Váha těchto testů se započítává 30 % do výsledné známky z předmětu.
- Hodnocení kvality přípravy a znalostí ze seminářů, tj. výsledná zprůměrovaná hodnota se započte 20 % do výsledné známky.

Výsledky u kombinované formy studia potvrzují, že průběžné studium je nutností, má-li být naplněn úspěšný vstup do studia oboru. Poslední výsledky z mikroekonomie, kterých jsem se účastnil na ESF MU, korespondují s výsledky předchozích let a je zřejmé, že ani soustavný tlak na zabezpečení kombinované formy učebními texty nevedl ke zlepšení. Naopak, bylo mi možné demonstrovat konkrétními příklady neutěšenost stavu dosahovaných výsledků. Z mého pohledu jsou ta nelichotivá čísla ovšem pouze částečně ovlivněna tím, že byl organizačně změněn režim studia a došlo k aplikaci jednotného studijního řádu na všechny formy studia na MU. To znamená, že i studenti kombinované formy musí složit zkoušky za daný semestr v rámci řádného zkušebního období, nejpozději v prvních dvou týdnech výuky následujícího semestru. Samozřejmě, že po této úpravě se stalo nezbytností, aby studenti vstupovali do zkušebního období v situaci, kdy jsou s látkou předmětu obeznámeni a již ji porozuměli.

Je nutno konstatovat, že se takového stavu zatím nedosáhlo. Jak jinak si vysvětlit výsledek zkoušky v konci zkouškového období (1 opravný termín), kdy se zkoušky účastnilo 115 studentů s následujícím výsledkem (maximální počet byl 10 bodů, k úspěšnému absolvování stačí 60%, viz předchozí tabulka hodnocení):

body	počet	body	počet	body	počet
0 – 1,0	21	2,1 – 3,0	16	4,1 - 4,9	17
1,1 – 2,0	19	3,1 – 4,0	30	5,0 – 5,9	7
Pouze 5 studentů dosáhlo 6 a více bodů					

Obdobně je možno uvést příklad posledního termínu makroekonomie na SVŠE, kde ze 45 přítomných byly výsledky:

body	počet	body	počet	body	počet
0 – 1,0	7	2,1 – 3,0	14	4,1 - 4,9	3
1,1 – 2,0	8	3,1 – 4,0	6	5,0 – 5,9	7
Z 10 možných bodů					

Oproti obvykle zdůrazňované náročnosti otázek, je možno postavit argumentaci využívající statistiky výsledků. Navíc je snadno doložitelné, že z deseti bodů je 9 uděleno za otázky, které je možno odpovědět pouhou znalostí základních pojmů. Pro ilustraci, úvodní otázku testu z mikroekonomie odpovědělo správně 6 ze 115 přítomných studentů. Otázka zněla:

*Pokud firma může každou další jednotku produkce prodávat za stále stejnou cenu, uveďte, co platí pro danou veličinu a vysvětlete:*

*Průměrný příjem (AR) firmy:*

*Příjem z mezního produktu firmy:*

Obě dvě veličiny patří k těm, které jsou opakovaně v textu definovány, obě jsou klíčovými nástroji k vysvětlování chování firmy na trzích. Neznalost takového pojmu znemožňuje vysvětlení desítek dalších souvislostí. Analýzou odpovědí se prokázalo, že u nesprávných odpovědí hrála roli:

- jednak elementární neznalost daná nezvládnutím učiva při samostudiu, přičemž se u průměrného příjmu jedná o základní pojem z 5. tématu, na kterém je postaven výklad všech témat popisujících chování firmy. Ve druhém případě zákonitost 2. tématu, na které stojí vysvětlení poptávky po výrobních faktorech.
- nezpůsobnost těch, kteří samotnou kategorii uložili do paměti, podat jednoduché vysvětlení proč to tak je, čili ono vysvětlete. Ale to máme co do činění s rozhodující okolností podmiňující možnost naplňování cíle předmětu. Zvládnutí pojmového aparátu má být prostředkem ke schopnosti identifikovat a vysvětlovat souvislosti. Pouze v tomto případě se jednotlivé pojmy mění v nástroje, pomocí nichž je možno popisovat a vysvětlovat ekonomické procesy.

Obdobně je možno demonstrovat výsledky makroekonomie. Např. otázka zda může být reálná úroková míra záporná byla odpovězena právě polovinou z přítomných, ale pouze 13 % umí vysvětlit, kdy to nastane.

Ještě horší byl výsledek otázky, zda může být čistý export záporný. Správně odpovědělo necelých 30 %, ale pouze polovina uměla vysvětlit kdy to nastává.

Na otázku vysvětlete dopad liberalizace obchodu na spotřebitelský přebytek odpovědělo 6 ze 45, zato dopady zavedení protekcionistického opatření na domácí výrobce identifikovali pouze 3.

Obecně platí, že pohromou jsou otázky, ve kterých se má kterákoliv ekonomická souvislost vysvětlit, vyargumentovat. Otázky, které jdou za hranice pouhého výčtu charakteristiky nebo nástroje. Tzn. např.:

- čím byste vysvětlili tvar křivky mezních nákladů
- proč je poptávka po produkci firmy na dokonale konkurenčním trhu dokonale pružná
- čím je vysvětlován vertikální tvar dlouhodobé Phillipsovy křivky.

Ale i když je otázka zaměřena na pouhý výčet vlastností, funkcí, nástrojů atd., stačí, je-li zadání v podobě otázky vyberte správnou odpověď a vznikají problémy.

Např. u následující otázky je zadržována funkce tržního mechanismu, nikoliv opisné vyjádření pojmu cenové liberalizace.

*Mezi předpoklady fungování tržního mechanismu patří*

- monopol, oligopol, monopolistická konkurence
- vzájemné ovlivňování nabídky, poptávky a ceny
- optimální alokace zdrojů
- rovnováha spotřebitele
- tvorba tržní ceny na základě vztahu nabídky a poptávky
- rovnovážná cena trhu
- peněžní forma směny
- tlak na efektivní chování výrobců
- rovnováha firmy
- výrobní efektivnost a alokační efektivnost

Pokud ale bude zatržena odpověď, ze které plyne, že cenová liberalizace je nutným předpokladem, neznamená to, že bude správně odpovězeno na otázku: *Uved'te, proč je cenová liberalizace nutným předpokladem fungování tržního mechanismu?*

Nepochybně u otázek, kde se má vymezit pojem nebo přiřadit je patrná celková nejasnost pojmů a nedůslednost při jejich používání. Jak jinak si vysvětlit, že na hranici 10% úspěšnosti se pohybují otázky typů:

*Mezi extenzivní faktory růstu patří*

- *růst intenzity práce*
- *růst produktivity kapitálu*
- *zdokonalení technologií*
- *růst státních nákupů*
- *posun hranice výrobních možností*
- *růst dodatečných úspor*
- *rostoucí výdaje na spotřebu*
- *snížení úrokové míry*

*Restriktivní fiskální politika může využít jako nástrojů:*

- *snížení úrokových sazeb*
- *prodej státních cenných papírů*
- *snížení zdanění*
- *pokles státních nákupů*
- *zvýšení úrokových sazeb*
- *snížení povinných minimálních rezerv*
- *růst státních nákupů*
- *růst státních výdajů*
- *podporu dovozu*
- *podpora exportu*

Kde se běžně objevují nástroje monetární a naopak.

V obou případech pouhé důsledné uplatnění pojmu vede ke správné odpovědi. Přitom u těchto otázek nejsou odlišné výsledky prezenční a kombinované formy. Zdá se být nesporné, že způsob myšlení současných studentů je stále více orientován na pouhý sběr informací. Znalost jednotlivostí je ve vzdělávacím procesu preferována (zřejmě i při hodnocení) před vysvětlením. Proto je nutné klást důraz na to proč to tak je, na vysvětlení, které dává vypovídací hodnotu informacím o tom, jak to je. V opačném případě si vysoké školy osvojují území vyšších odborných a středních škol. Je nutné soustředit se na formování způsobu myšlení a tomu odpovídajícího jednání.

### **Způsob realizace posilování role průběžného samostudia**

V podmínkách Soukromé vysoké školy ekonomické se staly otázky posilování průběžnosti studia jedním z hlavních směrů zaměření činnosti v oblasti výchovně vzdělávací na období 2011 – 15. Připravujeme projekt, jehož cíle budou formulovány a přijaty následovně:

1. Vytvořit předpoklady pro posílení významu, role a účinnosti samostudia při osvojování základních poznatků profilujících předmětů oboru, s cílem osvojit si principy ekonomického myšlení.
2. Nezbytným předpokladem je zpracování e-learningového učebního textu obsahujícího kvalitní nástroje ověřování znalostí a schopností aplikovat získané poznatky na konkrétní situaci. Text bude přístupný prostřednictvím e-learningu v rámci informačního systému.
3. Vypracování sady autokorekčních testů ke každému tématickému okruhu s rozlišením:
  - na úroveň ověření znalostí



- na úroveň pěstující a ověřující schopnosti aplikace získaných poznatků.

U výstupu se předpokládá využitelnost především v kombinované a distanční formě studia, ale s možností zpřístupnění studentům presenčního studia.

Zatímco absolvování autokorekčních testů bude ponecháno na aktivitě studentů, nezbytnou podmínkou účasti na zkoušce je vypracování 1 – 2 samostatných prací. K odevzdání bude rovněž využit informační systém umožňující jednoduchou evidenci. Pokud jde o obsahovou stránku, bude preferováno, aby se v poslední třetině semestru studenti potkali s formulacemi otázek a úkolů v podobě, která bude typickou u zkoušky. Tedy spíše otázky typu PROČ, VYSVĚTLETE, než otázky typu JAK. Zamýšleným stavem je, aby na počátku zkouškového období byli i studenti kombinované formy studia v situaci, kdy mají ujasněnou představu o obsahu předmětu a rozumí základnímu pojmovému aparátu. Tím bude učiněn krok ke zkvalitnění úrovně ekonomického myšlení a příznivějším výsledkům hodnocení.

#### **Literatura:**

1. Fuchs, K.: *Ekonomie I - základy mikroekonomie*. SVŠE, 2007., ISBN 978-80-903914-0-6
2. Fuchs, K., Tuleja, P. *Stručný průvodce a cvičebnice. Základy ekonomie*. 1. vyd. Praha : Ekopress, s.r.o., 2004. 183 s. ISBN 80-86119-88-2.
3. Fuchs, K.: *Změna forem jako podmínka uchování kvality*. In *Ekonomické vzdelávanie v znalostnej ekonomike*. 1. vyd. Bratislava : NHF EU, 2008. od s. 81-86, 6 s. ISBN 978-80-225-2653-1.
4. [www.is.muni.cz](http://www.is.muni.cz)

Kamil Fuchs, prof., PhDr., CSc.  
katedra ekonomie a veřejné správy  
SVŠE Znojmo  
[fuchs@svse.cz](mailto:fuchs@svse.cz)

# Rozvoj ekologického zemědělství v ČR

*Jan Grosz, Marie Prášilová*

## **Anotace.**

Cílem příspěvku je poskytnout aktuální informace o vývoji a současném stavu v oblasti ekologického zemědělství, nabídky biopotravin a státní podpore ekologického zemědělství. Součástí příspěvku je též mezinárodní srovnání některých statistických ukazatelů z této oblasti. Jsou uvedena data o výměře ekologicky obhospodařované půdy, počtu ekologických farem a analyzována spotřeba biopotravin.

**Klíčová slova:** ekologické zemědělství, biopotraviny, ekofarmy

## **Summary.**

The aim of this article is to give an overview of the current situation and perspectives of organic farming from the viewpoint of statistics. The data contain information on total organically farmed land area, number of organic farms and consumption of bio - food in the Czech Republic. The international comparison of statistical indicators is given

**Key words:** organic farming, bio – food, organic farms

## **Úvod**

Agrární sektor se podílí na tvorbě HDP pouze 2 – 3%, ale kromě jeho funkce ekonomické (produkce potravin) vzrůstá jeho role krajinnotvorná a v posledních letech zejména ekologická. Ekologické zemědělství (EZ) je k přírodě šetrný systém hospodaření využívající moderní poznatky vědy a technologie. Vývoj ekologického zemědělství od svého počátku na začátku 90. let prošel dynamickým rozvojem. Z alternativního zemědělského systému, který podporoval úzký okruh lidí, vznikla státem uznávaná a zákonem definovaná produkce, která má přísná pravidla respektující životní prostředí, pohodu zvířat a která si postupně získává širokou podporu a důvěru spotřebitelů.

EZ dbá na životní prostředí stanovením omezení či zákazů používání látek a postupů, které zatěžují, znečišťují životní prostředí nebo zvyšují rizika kontaminace potravního řetězce. Pravidla v oblasti ekologického zemědělství jsou dána především evropskou legislativou ekologického zemědělství. Konkrétně jde o nařízení Rady (ES) č. 834/2007 o ekologické produkci a označování ekologických produktů a o zrušení nařízení Rady (EHS) 2092/91 a prováděcí nařízení Komise (ES) 889/2008, kterým se stanoví prováděcí pravidla k nařízení Rady (ES) 834/2007. Soubor nové legislativy doplňuje nařízení Komise (ES) 1235/2008, kterým se stanoví prováděcí pravidla pro dovoz biopotravin ze třetích zemí.

Dále platí národní legislativa, zákon č. 242/2000 Sb., o ekologickém zemědělství, který upravuje především proces registrace pro ekologické zemědělství, kontrolní systém a systém sankcí za porušení pravidel ekologického zemědělství.

## **Materiál a metody**

Hlavními datovými zdroji bylo strukturální šetření v zemědělství a šetření o ekologickém zemědělství, které provádí Ministerstvo zemědělství ČR a dále data ze šetření, které provedl nadnárodní ústav Forschungsinstitut für biologischen Landbau.

Při zpracování dané problematiky tvoří základ metoda analýzy podkladových materiálů, komparace a třídění získaných informací. Hodnocení dat je provedeno pomocí standardních matematicko-statistických metod.

## Výsledky

### Vývoj a současný stav EZ v ČR

V současné době se projevuje neklesající zájem o EZ jak ze strany producentů, tak i výrobců a spotřebitelů biopotravin. Počet ekologických zemědělců za rok 2009 rapidně narostl. K 31.12.2009 jich hospodařilo bezmála 2 700, a to na výměře téměř 400 000 ha, což představuje podíl 9,38% z celkové výměry zemědělské půdy. Zvyšuje se výměra orné půdy, vinic a sadů v režimu EZ. Počet ekofarem se zvýšil za rok 2009 oproti předchozímu roku o 50%, počet výrobců biopotravin již přesáhl 500 provozoven.

Jedním z faktorů, který motivuje pro vstup do systému EZ je státní podpora v rámci Programu rozvoje venkova., který zaručuje ekologickým zemědělcům čerpání dotací v období 2007-2013. V roce 2009 byla výše těchto dotací v rozmezí 155 € /ha až 849 €/ha v závislosti na druhu obhospodařované půdy. Nejvyšší dotace byla určena při obhospodařování vinic, ovocných sadů nebo chmelnic.

Průměrná velikost ekologického podniku se za poslední dva roky snížila o více než 100 ha na necelých 190 ha. Charakterizuje to trend, kdy do systému EZ ve větší míře vstupují menší podniky se smíšenou produkcí. Přesto Česká republika velikostí ekofarem stále výrazně převyšuje ostatní členské státy EU, kde ekologické podniky zastupují zejména tradiční rodinné statky o průměrných výměrách několika desítek ha.

Porovnání základních statistických ukazatelů EZ za roky 2008 a 2009 udává následující tabulka:

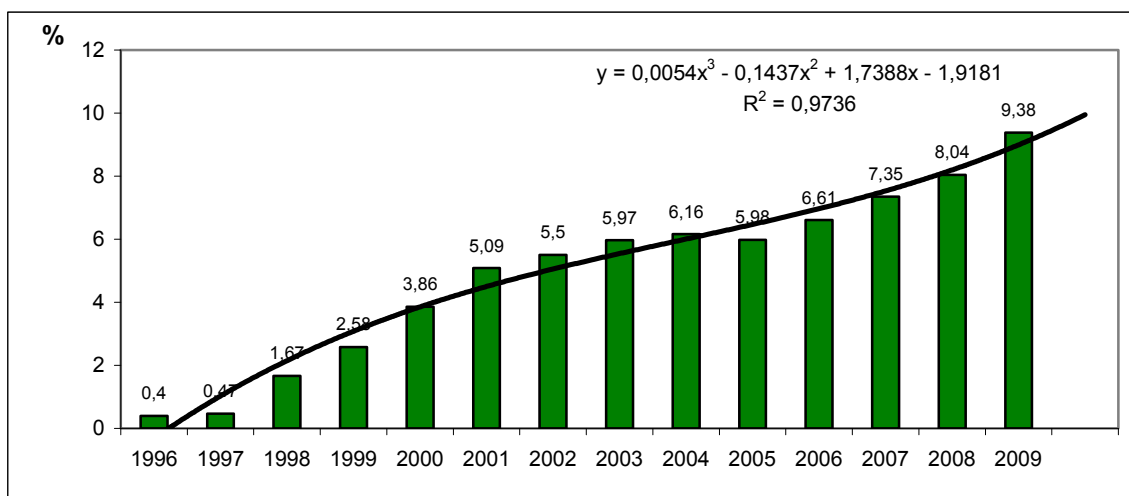
**Tabulka 1.** Porovnání základních stat. ukazatelů v EZ za roky 2008 -2009

Ukazatele	31.12.2008	31.12.2009	Nárůst za leden-prosinec 2009 (%)
Počet výrobců biopotravin	410	501	22
Počet ekofarem	1 802	2 689	49
Výměra zemědělské půdy v ekologickém zemědělství (ha)	338 722	398 407	18
Podíl ekologického zemědělství na celkové výměře zemědělské půdy (%)	7,97	9,38	18
Výměra orné půdy (ha)	34 990	44 906	28
Výměra trvalých travních porostů (ha)	278 913	329 232	18
Výměra trvalých kultur (sady) (ha)	2 777	3 678	32
Výměra trvalých kultur (vinice) (ha)	408	645	58
Výměra trvalých kultur (chmelnice) (ha)	0	8	

Zdroj :Mze ČR

Další grafy 1 a 2 znázorňují časové řady ukazatelů EZ v období let 1996 – 2009. Je na nich vidět silný nárůst zájmu o EZ .

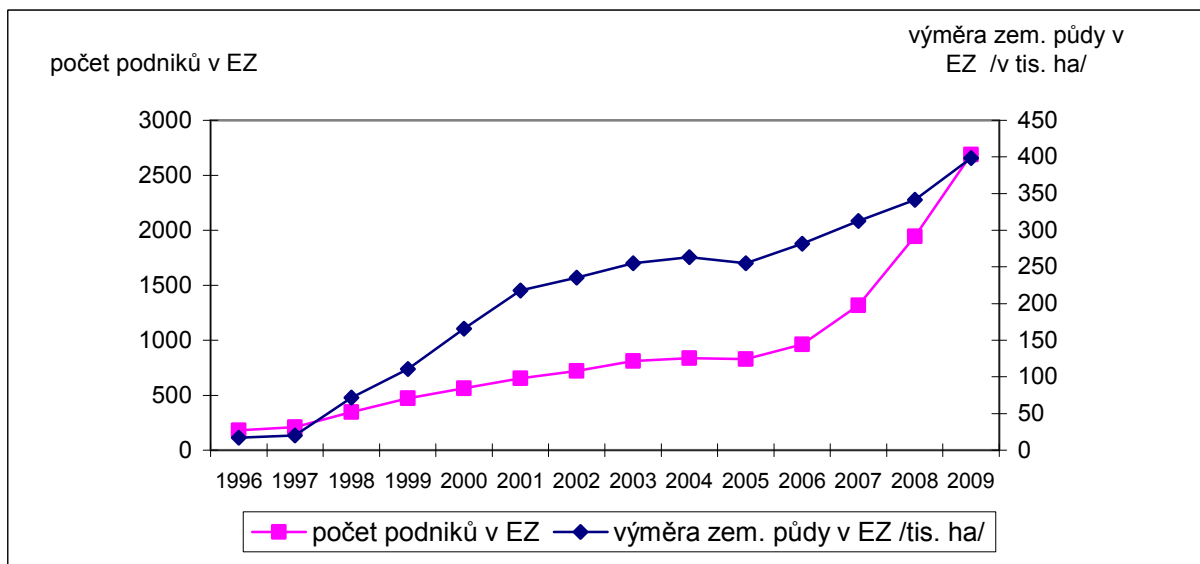
**Graf 1.** Vývoj výměry zemědělské půdy v ekologickém zemědělství ČR v letech 1996-2009 (v %)



Zdroj :Mze ČR, vlastní dopočty

Pomocí kubické regresní funkce lze odhadovat podíl zem. půdy v systému EZ v letošním roce na 10,05%. Strategický cíl - dosažení úrovně 10% do roku 2010, který stanovilo MZe, tedy bude pravděpodobně splněn.

**Graf 2.** Počty ekofarem a velikost půdy v režimu EZ v letech 1996-2009



Zdroj :Mze ČR

Další tabulka 2 udává vývoj struktury jednotlivých kultur v systému EZ. Největší podíl zaujímají trvale travní porosty (TTP), ale jejich podíl na celkové výměře klesá. Naopak se zvyšují plochy trvalých kultur a ostatních ploch.

**Tabulka 2** Podíl jednotlivých kultur na celkové výměře ekologického zemědělství (%) v letech 2001 - 2009

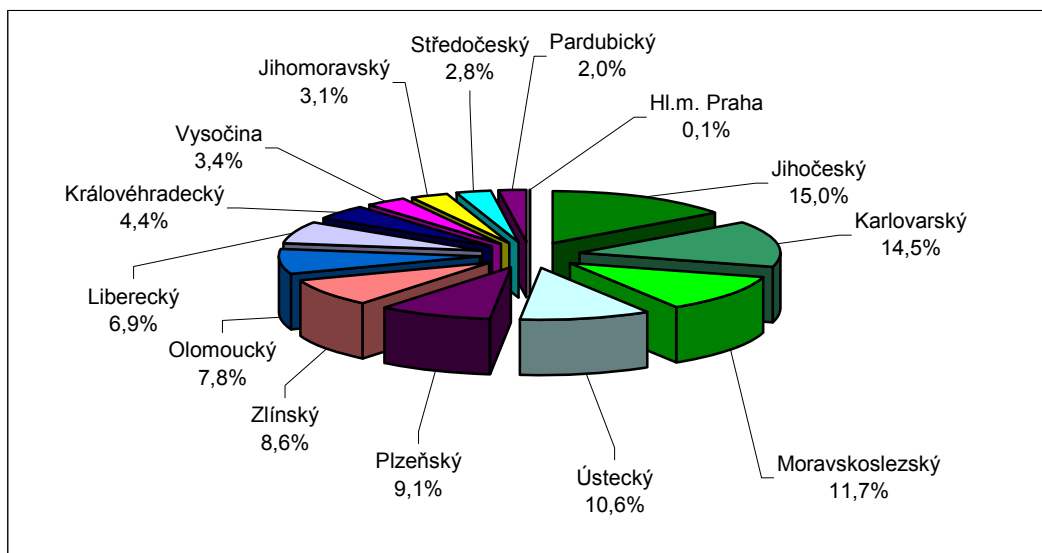
Plochy	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Orná půda</b>	8,8	8,3	7,7	7,5	8,1	8,3	9,4	10,3	11,4
<b>TTP</b>	89,7	90,1	90,9	89,4	82,4	82,5	82,4	82,4	82,6
<b>Trvalé kultury</b>	0,5	0,4	0,4	0,4	0,3	0,4	0,6	0,9	1,1
<b>Ostatní plochy</b>	1,1	1,2	1,1	2,7	9,2	8,7	7,6	6,4	4,9

### Vývoj EZ v krajích ČR v roce 2009

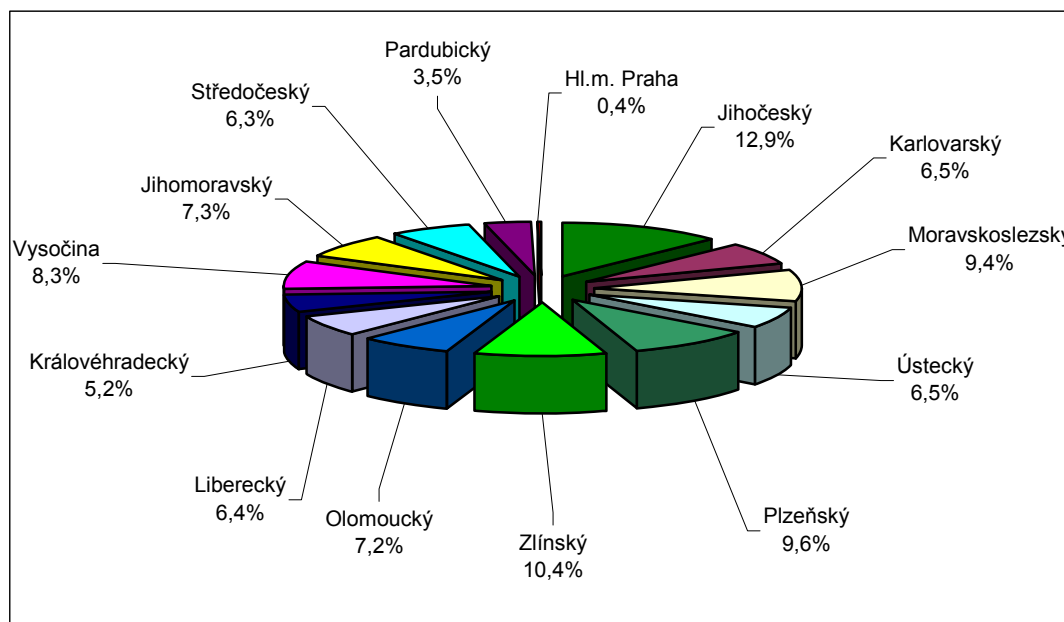
Největší plochy ekologicky obhospodařované půdy se nacházejí v méně příznivých horských a podhorských oblastech Jihočeského, Karlovarského, Moravskoslezského a Ústeckého kraje. V těchto krajích se nachází více jak polovina ploch v EZ. Na opačném konci stojí kraj Jihomoravský, Středočeský a Pardubický.

V počtu ekologických farem vede kraj Jihočeský následovaný krajem Zlínským a Plzeňským, naopak nejmenší počet ekofarek vykazuje Středočeský a Pardubický kraj.(graf 4).

**Graf 3.** Podíl krajů na celkové ploše EZ v ČR v roce 2009



**Graf 4.** Podíl krajů na celkovém počtu ekofarem v roce 2009



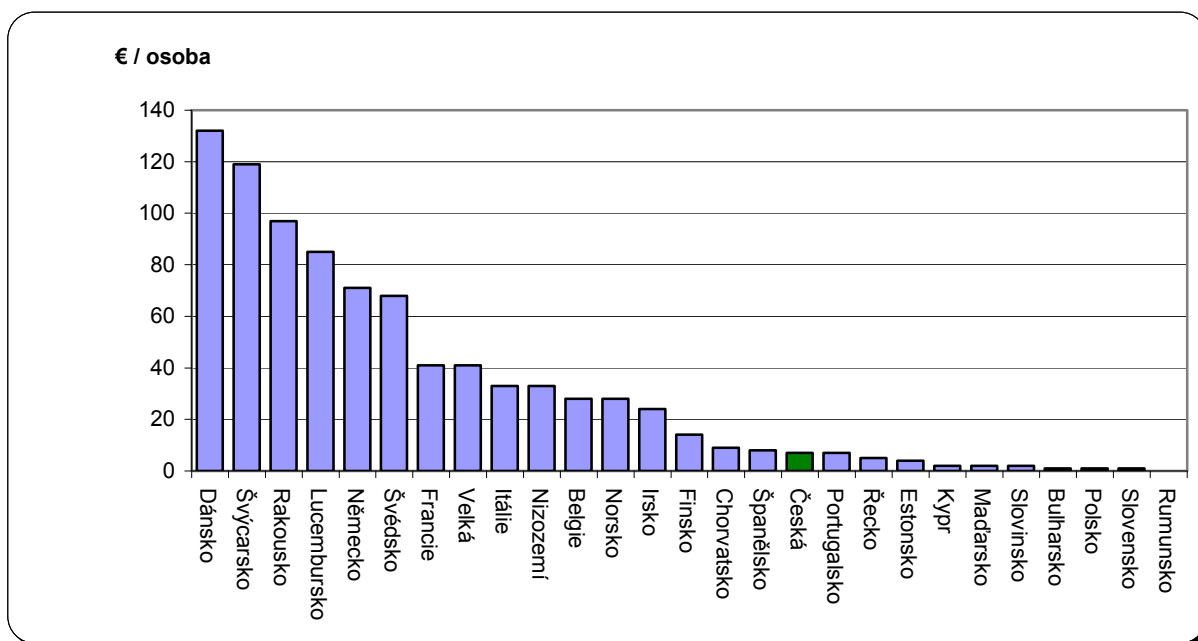
### Trh s biopotravinami

V loňském roce se trh s biopotravinami po značných růstech obrátů v letech 2006 až 2008 stabilizoval a nabídka se v některých kategoriích vyrovnala poptávce. Z předběžných výsledků průzkumu agentury Green marketing mezi výrobci a obchodníky vyplývá, že většina z nich v loňském roce svůj obrát zvýšila – nepochybně v důsledku ekonomické krize - jen nepatrně. Některým výrobcům a maloobchodníkům však obraty i v roce 2009 rostly o desítky procent.

Stále platí, že přibližně 80 % prodejů biopotravin se odehrává v maloobchodních řetězcích supermarketů, hypermarketů a drogerií. Všechny nadnárodní řetězce a většina českých regionálních sítí, dnes biopotraviny nabízí. V současné době se těší velké oblibě tzv. farmářské trhy, které se pravidelně konají ve velkých městech a kde jsou nabízeny bioprodukty od soukromých zemědělců.

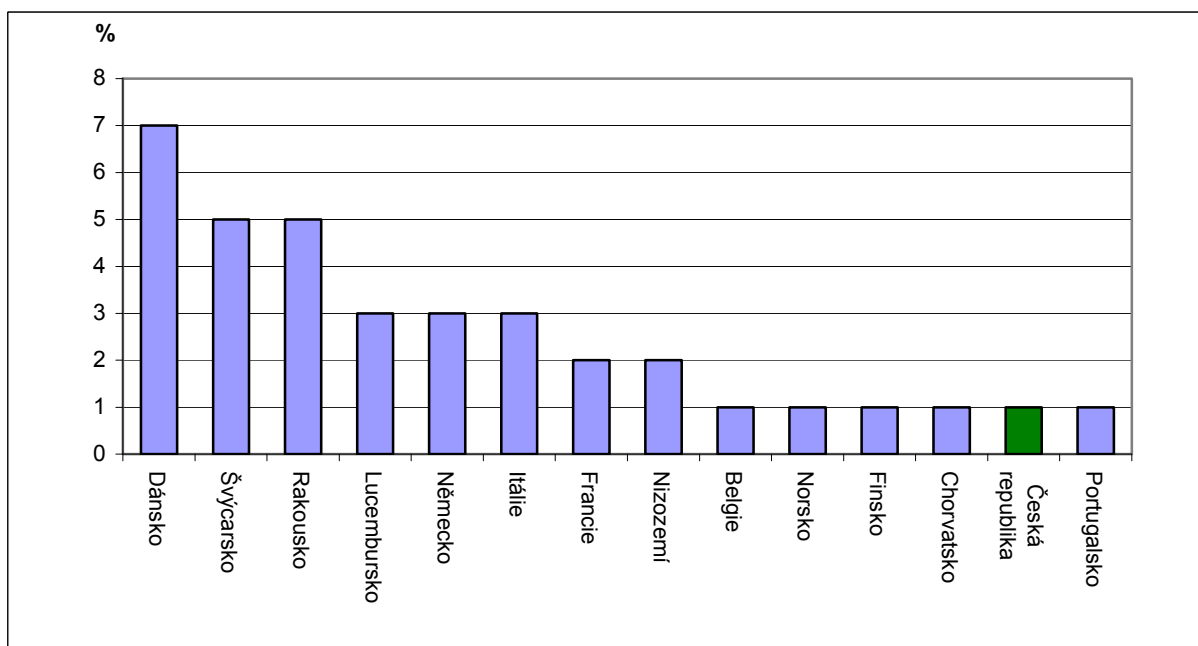
Následující grafy 5 a 6 znázorňují mezinárodní srovnání v této oblasti v roce 2008. Vyplývá z nich, že ČR zatím zdaleka nedosahuje takového obrátů na trh biopotravin jako vyspělé země EU.

**Graf 5.** Prodej biopotravin v € na hlavu v roce 2008 ve vybraných státech



Zdroj: *Forschungsinstitut für biologischen Landbau (FiBL)*

**Graf 6.** Podíl z celkového obrátu, který připadá na biopotraviny v roce 2008 ve vybraných státech (v %)



Zdroj: *Forschungsinstitut für biologischen Landbau (FiBL)*

## Diskuse a závěr

EZ se v České republice úspěšně rozvíjí, rychle se zvyšuje počet biofarem, který se v současné době pohybuje kolem 2700. V současné době je v České republice více než 500 výrobců biopotravin.. Nejvíce se zpracovávají obiloviny, zelenina, dále bylinky, koření a z živočišných produktů zejména hovězí maso a kozí mléko. Na trhu je kolem 2 000 bioproduktů, z toho je však zhruba 75 % dováženo ze zahraničí, zejména z Německa, Rakouska a Itálie. Největší poptávka je po drůbežím, vepřovém a rybím masu. Některé ekologické produkty končí na trhu jako konvenční výrobky z důvodu chybějících možností bio zpracovatelského průmyslu, například bio jatek. (Přísná hygienická pravidla a normy nařizují, aby byly bio výrobky zpracovávány odděleně od konvenčních výrobků.) Přetrvávajícím problémem je stále nedostačující marketing a ve srovnání s konvenčními potravinami vysoká cena bioproduktů na našem trhu.

Přes uvedené problémy lze očekávat další růst ploch obhospodařované půdy v režimu EZ, zvláště na orné půdě a další nárůst zájmu spotřebitelů o tento typ potravin.

## Reference

1. Ministerstvo zemědělství ČR . [www.mze.cz](http://www.mze.cz)
2. Forschungsinstitut für biologischen Landbau [www.fibl.org](http://www.fibl.org)

## Kontaktní adresa autorů

RNDr. Jan Grosz., Ing. Marie Prášilová, CSc., katedra statistiky, PEF, Česká zemědělská univerzita v Praze, Kamýcká 129, 165 21 Praha 6–Suchbát, tel.:+420 224382235  
e - mail: [prasilova@pef.czu.cz](mailto:prasilova@pef.czu.cz), [grosz@pef.czu.cz](mailto:grosz@pef.czu.cz)



# Semiotics of advertising – another tool of marketing?

*Martin Hakulin, Peter Poliak*

## Summary:

The paper deals with the importance of integration of semiotic analysis into the marketing practice. On practical examples of selected product's advertisements within various intercultural environments the authors present its impact on marketing strategy and advertising management. Special attention is given to the intercultural problems of internet marketing strategies because of their importance as well as massive boom in the last decade. The analysis is based on sign decoding and content interrogation techniques and Hofstede's specification of cultural dimensions.

## Key words:

semiotic analysis, semiotic techniques, marketing, internet marketing, advertising, advertising management, culture, intercultural differences,

## Introduction and objectives

Nowadays the role of advertising is substantially increasing and its messages deeply affect us as consumers and our purchasing behaviours. On one hand we are allowed to interpret these messages ourselves, however, it is the advertisement that should have a clear pattern of possible consumers' interpretation encoded in the text. It is not always possible because there are several factors influencing the interpretation – one of the most influential are culture and cultural awareness.

To avoid misleading interpretations it is necessary to identify the so called *cultural signs* whose interpretation within particular country/culture is clear for that specific audience and cannot be decoded in a different way. The semiotic analysis provides the marketers with the tools enabling to create advertisements tailored to a specific audience within a specific cultural environment.

The authors will thoroughly be dealing with the semiotics, semiotic analysis and its methodology. In the first part, the fundamental terminology is defined, the second part focuses on the semiotic analysis as such and through practical examples of web advertisements from different cultural environments it will try to prove the importance of semiotics in marketing. The advertisements are compared on the basis of Hofstede's specification of cultural dimensions which are generally considered as relevant cultural differentiators.

## Methods used

We used the above mentioned semiotic analysis of advertising texts. It is one of the qualitative research methods and gives the possibility to identify and interpret the signs and sign systems in advertisements which are part of a particular culture, as well. The semiotics enables to find relations between individual sign types and sign systems, and to reveal implicit meanings embedded by advertisers.

Since the basic task of an advertisement is to shift sometimes non-related associations to a product to increase its attractiveness, it is important to be familiar with all signs within paradigmatical framework present in a particular culture.

## Theoretical Part

*“Semiotics offers a solution where traditional market research based on questionnaires and polls on customers’ feelings, needs fails. Customers are not totally aware of why and how they are affected by advertisements, products and their brands. Through semiotics we reveal how culture forms (without realizing it) our feelings and needs and how these cultural aspects (codes, symbols, signs) can be exploited in advertising and marketing.”*<sup>26</sup> There is a number of definitions of culture, cultural diversity, intercultural communication. Each one of them defines a particular part of the subject matter but there is always something that remains either undefined or unexplored.

We have chosen the definition which characterises culture as a *“complex of symbols and artefacts formed by the members of a society. These symbols are inherited as determining and regulating factors of human behaviour in a society. Culture forms our personal values and living standard.”*<sup>27</sup>

The symbols, or social symbols, are typical for particular culture and belong to favourite tools of advertising. To be effective they should reflect images of a society and the receiver should be able to identify and understand offered symbols and accept them as if they were his own.

There are various ways how to determine the meanings of symbols, especially in advertising. In the last period of the 20th century a semiotic analysis has become a significant tool for analysing ad signs and meanings. *“A traditional semiotic approach had been extended by a dimension of social context, mainly by the level of myths and ideology, and by the study of media discourse as a communication and cultural environment, in which the same products can hold different meanings.”*<sup>28</sup>

In general, the semiotic analysis is used to find out how meanings are implemented in the media texts. It reveals a set of codes in the text, which are understandable to the audience on the bases of common norms and values. There is a so called ideology hidden behind this coherent system of meanings (associations) and beliefs which form a relationship of an individual within the society.

One of the most outstanding researchers, who analysed, in addition to other texts, also advertisements, was Roland Barthes who adopted Louis Hjelmslev’s notion that there are different orders of signification - the first order of signification is that of denotation: at this level there is a sign consisting of a signifier and a signified - a relationship between a physical aspect and its mental concept.

Connotation as the second-order of signification uses the denotative sign (i.e. signifier and signified) as its signifier and attaches to it an additional signified. Denotation very often leads to a chain of connotations.

From the cultural point of view, the denotation of a representational visual image is what all viewers from any culture and at any time would recognize the image is depicting. The term 'connotation' is used to refer to the socio-cultural and 'personal' associations (ideological, emotional etc.) of the sign. Signs are more 'polysemic' - more open to interpretation - in their connotations than their denotations.

Fiske and Hartley added to Barthes’s two-order signification the third order, called intersubjectivity. It refers to ["common-sense,"](#) shared meanings constructed by people in their interactions with each other and used as an everyday resource to interpret the meaning of

---

<sup>26</sup>VALENTINE, V. *Semiotics in marketing and brand communication.*

<sup>27</sup>HRADISKÁ, E. *Psychológia a reklama.* p. 104.

<sup>28</sup>JIRÁK, J., KOPPLOVÁ, B. *Média a společnost.* p. 137.

elements of social and cultural life. If people share common sense, then they share a definition of the situation.

Slovakia is a very small market. The majority of advertising campaigns are taken from abroad and adapted to our specific economic and marketing conditions. This fact can sometimes lead to wrong interpretation of the advertising content because of intercultural differences between our country and the country of origin. What is more, the percipients can even express a negative attitude towards the product.

Advertising as a specific model of communication cannot be perceived linearly. It is necessary to implement social environment, cultural and historical context and reality into this process. All these mentioned are directly involved in the final picture of communication.

According to Raymond Williams cultural environment has to be considered in communication as well. Therefore he establishes cultural model of communication which emphasizes that people share the world of common meanings which had been taken for granted long ago before they formulated an utterance.<sup>29</sup>

### **Analytical Part**

In order to explain and potentially predict observed differences/similarities the authors of the paper have used the Hofstede's Framework for Assessing Culture as the basis for the meaning analysis in the selected web advertisements. He defines five cultural dimensions which are Power distance, Masculinity vs. Femininity, Individualism vs. Collectivism, Uncertainty Avoidance, Long-term vs. Short-term Orientation.

Slovakia and Hong Kong are the countries we selected for a product advertising comparison. The selection depended on various factors. The most significant ones were cultural differences and the product range. It was necessary to find the same, or at least a similar product advertised on both markets.

According to the research carried out by Dienes, Hofstede, Kolman and Noorderhaven<sup>30</sup>, the first dimension in which Slovakia reaches higher values than Hong Kong is Power Distance. The world average is about 55, Slovakia, as can be seen on the graph shown in the Picture 1, reaches the level of 86. As mentioned before this indicates a high level of inequality of power and wealth within the society.

The second indicator evaluated was Individualism in which we scored 40 against 25 in Hong Kong. Despite the fact that Slovakia scored almost twice that much as Hong Kong it still does not reach the world average (43), which means that our culture is not considerably individualistic and therefore some advertisements from western countries (that usually score higher – USA, the UK, etc.) may not be accepted.

Things that characterise this dimension are motivation based on personal achievement, images of success, independence, distinctive, freedom and security (self respect), importance given to individuals vs. product shown by themselves or within a group.<sup>31</sup> Slovakia, obviously belongs to collectivist countries.

The low Individualism ranking is manifest in a close and committed member 'group', be that a family, extended family, or extended relationships. Loyalty in a collectivist culture is paramount.<sup>32</sup> The society fosters strong relationships where everyone takes responsibility for fellow members of their group.

---

<sup>29</sup> JIRÁK, J. - KOPPLOVÁ, B. *Média a spoločnosť*. p. 50.

<sup>30</sup> KOLMAN, L. - NOORDERHAVEN, N. G. - HOFSTEDE, G. - DIENES, E. Cross-cultural differences in Central Europe. p. 76 – 88.

<sup>31</sup> SVĚTLÍK, J. *Marketing pro evropský trh*.

<sup>32</sup> [www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com)

Countries with high Uncertainty avoidance index tend to prefer safety, relaxation, durability and tame. Slovakia scored 57 – which already is above the world average (50) and we must admit that Slovak people do prefer these values.

On the other hand, Hong Kong scored only 25 which is the fourth lowest in the World. This country can be characterised as adventurous and untamed and it not only tolerates uncertainty and a freedom of opinions, but uses its strength to be a place where many varying cultures and ideas can come together.

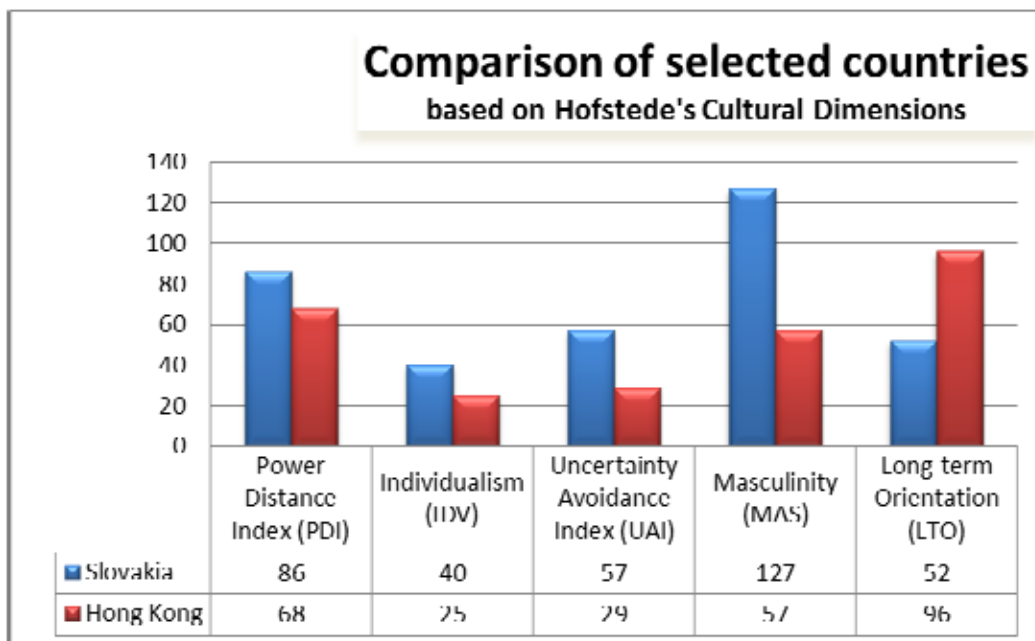
The biggest difference was reached in the Masculinity Index. Slovakia got much higher above Hong Kong and even the world average, which is 50.

This indicates the country experiences a higher degree of gender differentiation of roles. The male dominates a significant portion of the society and power structure. This situation generates a female population that becomes more assertive and competitive, with women shifting toward the male role model and away from their female role.

Features of this kind of the society are: effectiveness, durability, convenience, productivity, safety (self-respect). Men's decisiveness and power is appreciated. As we mentioned before we can often find exaggeration and competition, and comparative even aggressive advertisements are not rare either.

Feminine societies, on the other hand, prefer enjoyment, relaxation, affiliation and humility – they often are natural and plain.

Picture 1



Sources of data: [www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com); Kolman, Noorderhaven, Hofstede, Dienes 2003

The last evaluated index was Long-term vs. Short-term Orientation dimension. This is the only dimension in which Hong Kong has a higher score than Slovakia. They scored more than twice the world average which is 45. The amount of 96 indicates a highly long-term oriented society and it also reflects the general fact for most Asian countries: they are long-term oriented, content-focused on practice and practical values, on relationships as a source of information and credibility. Long-term values like economy, persistence and endurance also play an important role as well as patience in receiving results and goals.

Short-term orientated countries would emphasize the content focused on truth and certainty of beliefs, rules as a source of information and credibility, desire for immediate results and achievement of goals.

In the Picture 2 there is an image of Hongkongese web advertisement of Samsung ST550 camera we decided to compare and analyse with its Slovak counterpart.

From the denotative meaning point of view, or the 1st order of signification, we can clearly see the following elements:

There are two young Asian girls holding a camera. Both of them are looking at the camera, smiling and the left one is putting her arm around the other girl. The right girl is touching her lip. They both are situated on the left. This is because the webpage is in English and therefore the viewers are used to “reading” from left to right. In this case the “story” flows from the left. There is a slogan above the girls explicitly expressing the USP (unique selling point) of the product.

On the right the story continues with the picture of the new camera along with textual information about the product. On the both displays of the camera we can see the same two girls, but this time in slightly different positions. These are the denotation meanings which are clearly visible. There is one thing however, that may be noticed. It is the hanger seen on/behind the shoulder of the right girl. Both girls are wearing white dresses hanging on hangers and there is a curtain in the background.

Picture 2



As mentioned before, the connotation meaning is a set of individual denotations. Advertising in general uses visual and linguistic signs so that they bear a meaning in the level of denotation, but simultaneously they trigger a certain number of connotations. The main goal of an advertisement according to Hartley is to make the so called multi-accentual connotation look like uni-accentual denotation.<sup>33</sup> In this case we have two young girls probably trying on dresses in a shopping centre and taking pictures, enjoying themselves.

If we did not have the picture of the camera on the right which syntagmatically adds the denotation meaning of the left picture, the connotation meanings could vary. For example, the girls could be admiring the small dimensions of the camera or taking pictures of themselves or viewing and laughing at already taken pictures. It is very probable that the meaning of taking pictures of themselves would prevail because of the dresses they are trying

<sup>33</sup> HARTLEY, J. *Understanding news*. p. 27.

on (this is a supplementary connotation confirming the main one), which is also confirmed by the slogan.

The second confirmation is expressed by the image of the camera itself emphasizing the unique selling point (USP) (two displays which make it easier to take self images).

According to Fiske<sup>34</sup> connotation operates on subjective bases, often unrealised. Connotational values can therefore be interpreted as denotative facts. The text creators (and an advertising is an example of it) always expect the readers to share particular culture codes and that is why they use a dominant code for interpreting the advertisement in a preferred way. This is how they make sure that the message will be understood in the way they meant.

In the Picture 3 there is an advertisement of the same product published on the Slovak web site.

Picture 3



From the denotative meaning point of view we can see these elements in the ad text: There are two images of a product. One from its front the other one from its rear view promoting the product itself. On the displays of the camera there are two young people, a male and a female smiling and laughing, huddling together. There are probably other people in the background, but they are blurred. There is also a slogan (“Double LCDs, double fun.”) which completes the denotative meaning.

Connotations are the following: The blurred people in the background indicate “noname” society – formed of people without names and faces. This symbol is used to put the young pair in the foreground and to highlight their individuality.

The second possible connotative meaning could be that these people were/are at a social event (party, concert, football match, etc.) and wanted to take a picture to retain a nice memory.

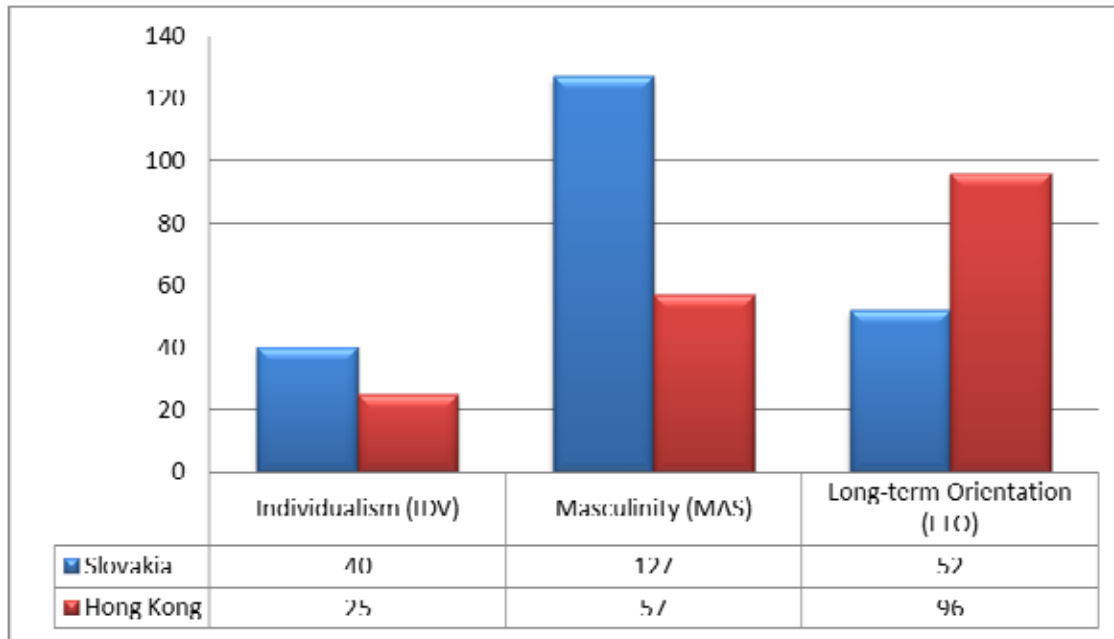
This huddling couple evokes the meaning of close relationship, since their intimate proximity has been crossed over. The one taking the picture would probably be the man – assuming from the mimics – the man is laughing in confidence, enjoying his time with a beautiful girl at an event, the girl, on the other hand, is “just” smiling, and is clearly devoted to her “macho” man.

<sup>34</sup> FISKE, J. *Introduction to Communication Studies*. p. 87.



The analysis of the 3rd order of signification (an identification of intersubjective dominant meanings which are shared by the majority of a community, society or members of analysed cultures) was carried out according to the framework of Hofstede's cultural dimensions. The graph in the Picture 4 shows the cultural dimensions with the most distinctive values. These were also considered in our analysis of selected advertisements.

Picture 4



Sources of data: [www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com); Kolman, Noorderhaven, Hofstede, Dienes 2003

The third order of signification refers to more general rules that are used to organise and interpret the reality.

In our point of view the creators of these particular web ads considered mainly the dominant meanings typical for masculinity (for the Slovak advert) and long-term orientation in case of the Honkongese one. We must point out, however, that these meanings are not the only meanings used and present in the adverts.

As shown by the graph the masculine index of Slovak society reached the highest value comparing to the other indices. This comes from the Slovak historical heritage considering Slovak society as highly patriarchal. The creators of the advert, considering the above fact, used several dominant codes which are necessary to mediate the correct message to the audience. In other words, the audience sees the advert, understands it and buys the product (or is at least interested in it).

These codes are:

1. The male present in the advert, showing his superiority by denotative and connotative significations (we have already explained them)
2. Competition – the man is with an attractive woman – presenting her as his “trophy” – he is proud to have her.

3. Individualism – A) the product promotes itself – there’s no need for a “story”,  
B) the couple against the background – it is and yet it is not part of that particular group of people
4. Enjoyment of a moment – the moment young couple liked and wanted to remember (this can be understood from the perspective of short-term orientation)

If this pair was replaced by a group of women, as shown in the Picture 5, (using the commutation test technique) would the advert have the same meaning? Would it attract the same group of people, customers? Would it sell well in our society?

As our culture is significantly masculine comparing to the Hong Kong culture, the message composed by the meanings would be completely different from the original one. The majority of male customers would not probably buy the product because they would consider it being made for females.

Picture 5



On the other hand the Hongkongese advert has no problem with showing women as dominant and self-reliant individuality.

The codes are:

1. The content is focused on practice and practical values – in this case the girls are taking pictures to show them to somebody else – possibly to ask for advice. The camera has a clearly practical usage.
2. Relationships as a source of information and credibility – there is not one girl, there are two friends, who went shopping. They are taking pictures to consider them later at home with their relatives and other friends.
3. Patience in receiving results and goals – even in this advert there is a story that reveals in stages:
  - A) the curtain = shopping mall,
  - B) girls with dresses on = making purchasing decisions
  - C) camera = making life easier and enjoyable when taking pictures of oneself in any situation



## Conclusion

Even though there are well-established marketing models that have been explored for some time, these models fail when cultural differences are taken into consideration. In order to understand how products are accepted by other cultures it is important to realize that “culture” is not simply another factor to be put into the marketing mix, but must be considered as the context within which all transactions take place because it changes the entire landscape that pervades all relationships and behaviours and, importantly, “meaning.” To achieve this, semiotics needs to become a part of marketing and advertising practice because it enables to interpret and understand signs and symbols within any culture. The semiotic study of the persuasive signs used by advertisers has profound implications for understanding modern cultures and thus it makes it easier for marketers to create advertisements tailored to local markets.

## Literature

SVĚTLÍK, J. *Marketing pro evropský trh*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0422-6.

HRADISKÁ, E. *Psychológia a reklama*. Bratislava: Elita, 1998. ISBN 80-8044-051-4.

JIRÁK, J. – KOPPOVÁ, B. *Média a spoločnosť*. Praha: Portál, 2003. ISBN 8071786977

KOLMAN, L. – NOORDERHAVEN, N. G. – HOFSTEDE, G. – DIENES, E. Cross-cultural differences in Central Europe. In *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 18, Issue 1, 2003, MCB UP Ltd., ISSN 0268-3946

HARTLEY, J. *Understanding news*. Routledge, 1982. ISBN 0415039339

FISKE, J. *Introduction to Communication Studies*. Routledge. 1990. ISBN 0-415-04672-6

TROMPENAARS, F. – WOOLLIAMS, P. *Marketing Across Cultures*. Chichester: Wiley-Capstone Publishing, 2004. ISBN: 1841124710

BEASLEY, R. – DANESI, M. *Persuasive signs: the semiotics of advertising*. Berlin: Walter Degruyter, GmbH & Co., 2002. ISBN 3-11-017341-7

VALENTINE, V. *Semiotics in marketing and brand communication*, Workshop, Praha, 2009

Autor: **Martin Hakulin, Mgr.**

Inštitúcia: Ekonomická fakulta, Univerzita Mateja Bela  
Katedra odbornej jazykovej komunikácie  
Tajovského 10  
975 90 Banská Bystrica  
Slovakia

Telefón: 048 446 2530

E-mail: [martin.hakulin@umb.sk](mailto:martin.hakulin@umb.sk)

Autor: **Peter Poliak, Mgr.**

Inštitúcia: Ekonomická fakulta, Univerzita Mateja Bela  
Katedra odbornej jazykovej komunikácie  
Tajovského 10  
975 90 Banská Bystrica  
Slovakia

Telefón: 048 446 253

E-mail: [peter.poliak@umb.sk](mailto:peter.poliak@umb.sk)

# Cesta české koruny do eurozóny

## The Czech Koruna's Road to the Euro Area

*Mojmír Helísek*

### **Anotace**

Doposud není stanoven termín zavedení eura v ČR. Česká ekonomika splňuje inflační a úrokové kritérium konvergence. Kritérium stability měnového kurzu bude splněno velmi pravděpodobně. Je dosaženo také vysokého stupně reálné konvergence. Rostoucí propojenost ekonomiky ČR s ekonomikou eurozóny je hlavním důvodem pro přijetí společné měny. Finanční krize přijetí eura pouze oddálila a zkomplikovala, nemůže však být argumentem pro odmítání eura.

### **Summary**

No deadline for the introduction of the euro in the Czech Republic has been set. The Czech economy meets the inflation and interest criterion for convergence. It is very likely that the exchange rate stability criterion shall be met. A high level of real convergence has also been attained. The growing interconnectivity of the Czech economy with the economy of the euro area is the main reason for adopting the euro. The financial crisis merely postponed and complicated the euro's adoption, but cannot be used as an argument for rejecting its introduction.

### **Klíčová slova**

euro, rozšíření eurozóny, maastrichtská kritéria, nominální a reálná konvergence

### **Key words**

euro, euro area, euro area enlargement, maastricht criteria, nominal and real convergence

## **1. Úvod**<sup>35</sup>

Zapojení do třetího stádia Hospodářské a měnové unie (HMU), jehož součástí je nahrazení národní měny jednotnou měnou eurem, na sebe jako závazek převzala Česká republika automaticky svým vstupem do Evropské unie. ČR přitom patří mezi tzv. „členské státy, na které se vztahuje výjimka“ („Member States with a derogation“). Jde o země, které nesplňují podmínky nezbytné pro zavedení jednotné měny, a na které se tudíž vztahuje výjimka<sup>36</sup> z pravidel fiskální a měnové politiky, platných pro členy měnové unie.

*Národní plán zavedení eura v ČR z r. 2007* (část I, s.1) interpretuje Smlouvu tak, že země s přechodnou výjimkou „je povinna usilovat o zavedení eura v nejbližším možném termínu.“ Podle další interpretace české vlády a České národní banky je ČR zavázána postupovat tak, „aby byla na přistoupení k eurozóně co nejdříve připravena.“<sup>37</sup> Interpretace typu „co nejdříve“ však není v závazných dokumentech Evropské unie explicitně vyjádřena.<sup>38</sup>

<sup>35</sup> Příspěvek byl vytvořen v rámci projektu Interní grantové agentury Vysoké školy finanční a správní (VŠFS) č. 7720/2010.

<sup>36</sup> Podle čl. 122 Smlouvy o založení Evropského společenství.

<sup>37</sup> Vyhodnocení, 2009, s. 3. Stejně vyjádření lze nalézt i v předchozích Vyhodnoceních z let 2004 – 2008.

<sup>38</sup> Nevyskytuje se ve Smlouvě o Evropské unii, v Aktu o podmínkách přistoupení, ve Smlouvě o přistoupení k EU, v Závěrečném aktu o přistoupení k EU ani ve Stanovisku Komise k žádostem o přistoupení.

*Strategie přistoupení ČR k eurozóně* z r. 2003 počítala s přijetím eura v horizontu let 2009 – 2010. *Institucionální zajištění zavedení eura v ČR*, schválené vládou ČR v listopadu 2005, stanovilo jako „pracovní termín“ zavedení eura 1. 1. 2010. Tento termín byl zrušen vládou ČR v říjnu 2006, a to jednak implicitně rozhodnutím nevstoupit v r. 2007 do mechanismu ERM II, jednak explicitně schválením scénáře zavedení eura s konstatováním, že toto schválení scénáře nestanoví termín zavedení eura v ČR. *Aktualizovaná strategie přistoupení ČR k eurozóně* (ze srpna 2007), potvrdila jak zrušení původního termínu 2010, tak i absenci nového konkrétního data plánovaného vstupu do eurozóny.

Doznívající finanční krize a hospodářská recese přinesla závažné komplikace při plnění podmínek zejména nominální konvergence (maastrichtská kritéria). Také politická vůle, daná výsledky voleb do Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR v květnu 2010 a nástupem nové středo-pravicové koaliční vlády (od srpna 2010), není brzkému přijetí eura nakloněna.

Tento příspěvek hodnotí dosavadní připravenost české ekonomiky na přechod k euru vzhledem k dopadům doznávající finanční krize a ekonomické recese. Hledá odpověď na otázku nejbližšího možného termínu zavedení eura z hlediska perspektiv ekonomické připravenosti.

## 2. Kritéria nominální konvergence

Hodnocení těchto kritérií nalezneme zejména ve společném dokumentu vlády a ČNB *Vyhodnocení plnění maastrichtských konvergenčních kritérií a stupně ekonomické sladění ČR s eurozónou*. Výsledky plnění kritéria cenové stability v ČR uvádí Tabulka 1 (harmonizovaný index spotřebitelských cen, roční průměr).

**Tab. 1: Kritérium cenové stability v ČR**

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Inflace 3 zemí	1,4	1,3	2,6	0,1	0,7	1,2	1,2
Kritérium	2,9	2,8	4,1	1,6	1,2	2,7	2,7
ČR	2,1	3,0	6,4	0,6	1,2	1,6	1,8

Pramen: Vyhodnocení, 2009, s. 8.  
Poznámky: 2009 – 2012 prognóza.

Inflační kritérium se nepodařilo splnit v r. 2007 a v r. 2008. Jeho plnění v následujících letech je však prognózováno jako bezproblémové. Tuto optimistickou předpověď zesiluje skutečnost, že ČNB přešla od počátku r. 2010 k inflačnímu cíli nižšímu o 1 p. b. než v současnosti (ze 3 % na 2 %, v souladu s inflačním cílem ECB), s tolerancí 1 p. b. oběma směry.

Příčinou vysoké inflace v r. 2008 byly:

- vysoký růst cen energetických surovin (jen částečně kompenzován apreciačním trendem kurzu koruny),
- vysoký růst regulovaných cen (zvýšení cen energií pro domácnosti, zvýšení regulovaného nájemného),
- zavedení poplatků ve zdravotnictví,
- zvýšení sazby DPH z 5 % na 9 %,
- zvýšení spotřebních daní z cigaret.

*Konvergenční program ČR* z prosince 2008 hodnotí toto zvýšení inflace jako „přechodnou a jednorázovou událost“.

Kritérium udržitelnosti veřejných financí ukazuje Tabulka 2.

**Tab. 2: Kritérium udržitelnosti veřejných financí v ČR**

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Deficit soustavy veřejných financí (v % k HDP)							
Kritérium	- 3,0	- 3,0	- 3,0	- 3,0	- 3,0	- 3,0	-3,0
ČR	- 2,6	- 0,7	- 2,0	- 6,6	- 5,3	- 5,6	-5,5
Veřejný dluh (v % k HDP)							
Kritérium	60	60	60	60	60	60	60
ČR	29,6	29,0	30,0	35,6	39,6	42,2	44,3

Pramen: Vyhodnocení, 2009, s. 9 – 10.

Poznámky: 2009 – 2012 prognóza.

Podle prognózy z konce r. 2008 by obě části fiskálního kritéria měly být ve výhledu několika let s velkou pravděpodobností splněny. O příznivém vývoji v této oblasti tehdy svědčila (spolu s doposud příznivým vývojem reálné ekonomiky) také skutečnost, že v červnu 2008 byla zastavena procedura o nadměrném schodku, vedená s ČR od r. 2004. Hospodářská recese a nutnost reformy veřejných financí však tyto výhledy podstatně narušily – o této problematice pojednává kap. 4.

Pokud jde o kritérium kurzové stability, česká koruna prozatím není začleněna v mechanismu ERM II, plnění kurzového kritéria je možno proto pouze simulovat.

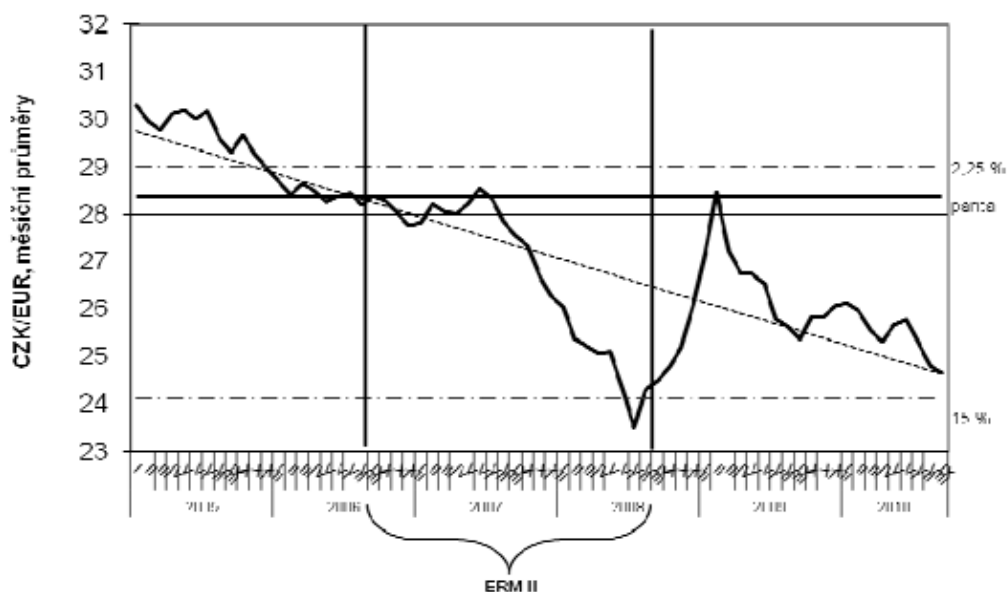
K této simulaci využijeme přístup ECB,<sup>39</sup> která jako hypotetickou centrální paritu používá průměrný měsíční kurz prvního měsíce sledovaného dvouletého období. Za hypotetické dvouleté vyhodnocované období setrvání v ERM II pak budeme ve vlastním přístupu považovat dvouleté období před vypuknutím finanční krize, a to z důvodu eliminace tohoto mimořádného vlivu. Za „milník“ přechodu krize hypoteční do krize finanční bývá obvykle považován úpadek americké investiční banky Lehman Brothers v polovině září 2008. Sledované období tudíž pokrývá měsíce IX 2006 – VIII 2008. Hypotetická centrální parita činí 28,38 CZK/EUR. Flukuační pásmo budeme interpretovat asymetricky, a to 15 % v apreciačním směru (= 24,12 CZK/EUR) a 2,25 % v depreciačním směru (= 29,02 CZK/EUR).

Příčinou aplikace tohoto asymetrického flukuačního pásma je skutečnost, že toto pásmo sleduje ve svých Konvergenčních zprávách Komise ES. Přitom však vylučuje, aby se příčinou nesplnění kritéria kurzové stability staly pohyby pod 15 % hranicí (tj. překročení apreciační hranice). ECB (implicitně) toleruje flukuaaci v širším pásmu 15 %.<sup>40</sup>

<sup>39</sup> Nikoliv přístup ČNB, která za hypotetickou centrální paritu považuje průměrný denní kurz za období 2006-2008.

<sup>40</sup> Blíže viz Helísek a kol., 2007, s. 11, 35.

**Obr. 1: Vývoj kurzu CZK/EUR**



Pramen: [http://www.cnb.cz/cs/financni\\_trhy/devizovy\\_trh/kurzy\\_devizoveho\\_trhu/prumerne\\_form.jsp](http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/prumerne_form.jsp)  
Vlastní zpracování.

Během sledovaného období vykazoval kurz výraznou rozkolísanost (viz Obr. 1):

- jeho velmi mírná fluktuace (nedosahující hranic pásma) v prvním půl roce přešla do výrazné apreciacie s mírným překročením apreciační hranice fluktuačního pásma v červenci 2006 (o 0,2 CZK/EUR),
- poté následovala depreciační, která však zdaleka nedosáhla hranice pásma, a to nejen během zbývajících měsíců sledovaného období, ale v následujícím období vůbec.

Pouze nepatrné překročení fluktuačního pásma umožňuje učinit závěr o splnění kritéria kurzové stability při tomto hypotetickém hodnocení (v první vlně členských zemí eurozóny byla Komise tolerantní k mnohem větším a delším odchylkám, a to i depreciační směru).

Kritérium plnění dlouhodobých úrokových sazeb ukazuje Tabulka 3, a to pomocí 10 letých vládních dluhopisů na sekundárním trhu (12 měsíční průměry).

**Tab. 3: Kritérium dlouhodobých úrokových sazeb v ČR**

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Průměr 3 zemí	4,2	4,4	4,2	4,1	4,7	5,2	5,2
Kritérium	6,2	6,4	6,2	6,1	6,7	7,2	7,2
ČR	3,8	4,3	4,6	4,9	4,3	4,3	4,3

Pramen: Vyhodnocení, 2009, s. 13.

Poznámky: 2009 – 2012 prognóza. Roky 2009 – 2012 vycházejí z předpokladu, že se sazby budou pohybovat společně s vývojem inflace.

Kritérium dlouhodobých úrokových sazeb ČR bez problémů plní a stejný závěr lze udělat i pro nadcházející období.

### 3. Kritéria reálné konvergence

Zavedení jednotné měny eura bude znamenat ztrátu samostatné národní měnové a kurzové politiky. Hospodářství nového člena měnové unie by tudíž mělo vykazovat podobnost s celkovým hospodářstvím měnové unie. Tomuto jednotnému hospodářství pak bude vyhovovat jednotná měnová politika centrální banky měnové unie a další ekonomická pravidla, stanovená jednotně pro celou měnovou unii.

Podobný (sladěný) ekonomický vývoj a hospodářská struktura jednotlivých členů měnové unie také snižuje riziko výskytu tzv. asymetrických šoků, tj. událostí, které nestejně zasáhnou členské země měnové unie.

Podobnosti (sladěnosti) hospodářského vývoje je dosahováno nejen *nominální*, ale i *reálnou* konvergencí. Ta je vyjadřována zejména následujícími ukazateli:

- 1) Sbližování ekonomické úrovně (HDP/1 obyv., v PPS), které vede ke sbližování výdajové i nákladové stránky ekonomiky a přispívá tím ke sladění hospodářských cyklů.
- 2) Sbližování cenových hladin, které je důležité z hlediska vývoje inflace. V případě vysokého rozdílu cenových hladin hrozí nebezpečí skokového dohánění nízké cenové hladiny přistupujícího člena cenové hladině eurozóny.
- 3) Sladěnost hospodářských cyklů, které jsou v souladu s jednotnou měnovou politikou společné centrální banky měnové unie.

Srovnání ekonomické úrovně a cenové hladiny přistupující země s ukazateli eurozóny vyjadřuje Tabulka 4. Ekonomická úroveň dosahuje nebo i předstihuje srovnatelné země, slabší výsledek dosahuje ČR doposud v cenové konvergenci.

**Tab. 4: Reálná konvergence v roce před přistoupením (v % k eurozóně)**

	Slovensko	Portugalsko	Řecko	ČR 2008
Ekonomická úroveň	66,2	68,1	76,3	73,6
Cenová hladina	67,1	81,5	80,4	69,7

Pramen: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu> (National accounts, Comparative price levels). Přepočty vlastní.

Vzhledem k dlouhodobě podobné míře inflace v ČR a v eurozóně (Tabulka 5) lze očekávat sbližování cenových hladin převážně apreciací nominálního (a tím i reálného) měnové kurzu. ČNB předpovídá roční tempo 1,3 % - 2,4 %.<sup>41</sup>

Také v ukazateli sladění hospodářského cyklu ČR s eurozónou můžeme pozorovat současný průběh stejných cyklických fází (Tabulka 6).

**Tab. 5: Míra inflace v ČR a v eurozóně**

(HICP, roční průměr, složení eurozóny podle aktuálního stavu členských zemí)

Země	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	průměr
eurozóna	2,1	2,3	2,2	2,1	2,1	2,2	2,2	2,1	3,3	2,3
ČR	3,9	4,5	1,4	-0,1	2,6	1,6	2,1	3,0	2,7	2,4

Pramen: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu> (HICP).

<sup>41</sup> Vyhodnocení, 2008, s. 18.

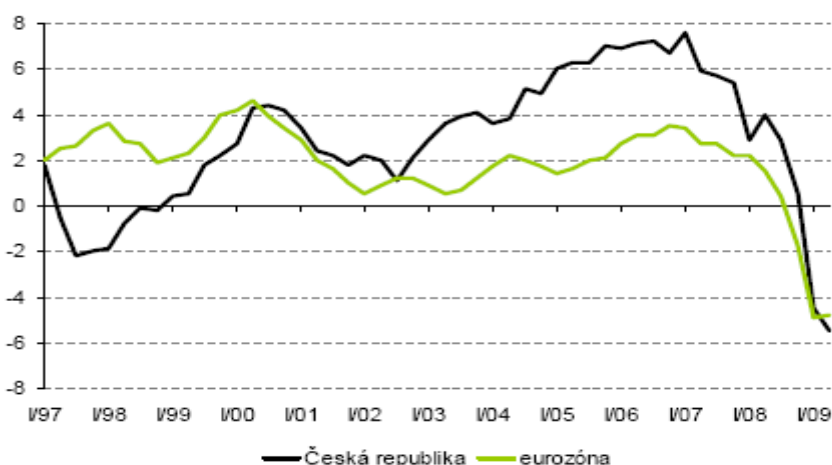
**Tab. 6: Vývoj HDP (s. c., meziroční změny, %)**

	2008	2009				2010				2011
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
EZ (12)	0,6	-5,0	-4,9	-4,1	-2,2	0,5	0,9	0,9	1,2	1,9
ČR	2,5	-4,0	-4,9	-4,6	-3,1	1,2	1,8	1,5	1,2	2,4

Pramen: Makroekonomická predikce ČR, duben 2010, s. 9.  
Poznámky: 2010 a 2011 predikce.

Analýza sladění hospodářských cyklů ve *Vyhodnocení* (2009, s. 16) konstatuje, že došlo ke „zvýšení korelace celkové ekonomické aktivity ČR a eurozóny v posledním období, podobně je tomu u vývoje aktivity v průmyslu či vývozní aktivity.“ Tuto korelaci ilustruje vývoj HDP (Obrázek 2).

**Obr. 2: Vývoj HDP v ČR a v eurozóně (%)**



Pramen: Vyhodnocení, 2009, s. 17.

#### 4. Perspektivy přijetí eura v ČR

Finanční krize a ekonomická recese komplikují v případě České republiky zejména plnění kritéria deficitu veřejných financí. Podle prognózy z konce r. 2008 by kritérium deficitu veřejných financí mělo být ve výhledu několika let s velkou pravděpodobností splněno. O příznivém vývoji v této oblasti svědčila (podle tehdejšího pohledu) skutečnost, že v červnu 2008 byla zastavena procedura o nadměrném schodku, vedená s ČR od května 2004. Tyto optimistické vyhlídky však byly brzy opuštěny (Tabulka 7).

**Tab. 7: Rozpočtový deficit – předpověď (v % k HDP)**

	2010	2011	2012
Vyhodnocení plnění (XII 2008)	- 1,5	- 1,2	---
Vyhodnocení plnění (XII 2009)	- 5,3	- 5,6	- 5,5
Fiskální výhled (X 2009)	- 5,3	- 5,6	- 5,4
Konvergenční program (I 2010)	- 5,3	- 4,8	- 4,2

Prameny: Vyhodnocení, 2008, 2009; Fiskální výhled ČR (říjen 2009), Konvergenční program ČR (leden 2010)



Dne 2. 12. 2009 byla obnovena procedura při nadměrném schodku vzhledem k tomu, že deficit na r. 2009 byl odhadnut na 6,6 %. Komise doporučila roční snižování deficitu o 1 % HDP. Deficitu 3 % tak má být dosaženo do r. 2013.<sup>42</sup> V opačném případě hrozí omezení přílivu finančních prostředků z fondů EU.<sup>43</sup>

## 5. Závěr

ČR dosahuje příznivých výsledků v plnění maastrichtských konvergenčních kritérií (s výjimkou rozpočtového deficitu), stejně tak i kritérií reálné konvergence. Finanční krize a hospodářská recese se však výrazně projeví v rozpočtovém kritériu. Za nejbližší možný rok, splňující kritérium deficitu veřejných financí, je možno odhadovat rok 2013, a to vzhledem k požadavkům procedury při nadměrném schodku (hrozba finančních postihů). Zavedení eura by z tohoto hlediska bylo reálné v roce 2015.

Česká ekonomika je silně propojena s eurozónou. Vysokou míru propojenosti dokazují následující údaje:<sup>44</sup>

- obrat zahraničního obchodu (tj. export + import zboží a služeb) s eurozónou 16 činil 63,3 % z celkového obratu zahraničního obchodu,
- stav přímých zahraničních investic (PZI) koncem r. 2008 s eurozónou 15 + SR celkem 84,2 % z celkového stavu PZI v ČR koncem r. 2008.<sup>45</sup>

Rostoucí propojenost ekonomiky ČR s ekonomikou eurozóny je hlavním důvodem pro přijetí společné měny. Finanční krize přijetí eura pouze oddálila a zkomplikovala, nemůže však být argumentem pro odmítání eura. Evropská komise jednoznačně stále počítá s rozšiřováním eurozóny, bez ohledu na problémy některých současných členů. Svědčí o tom např. prohlášení eurokomisaře pro hospodářské a měnové záležitosti O. Rehna na výročním zasedání rady guvernérů EBRD dne 15. 5. 2010: „[...] skutečnost, že navrhujeme Estonsku připojit se k euru s jeho přednostmi je důkazem, že obtíže Řecka nezastaví vyhlídky možného vstupu do eurozóny, pokud jsou splněny všechny podmínky, jak to Estonsko skutečně učinilo.“<sup>46</sup>

Vstup ČR k počátku r. 2015 do eurozóny (zatím čistě hypotetický) by měl následující harmonogram:

- na jaře 2012 podání žádosti o vstup do ERM II,
- vstup do ERM II k 1. 7. 2012 (minimálně do konce června 2014),
- rozhodnutí Rady EU o „stažení výjimky“ na podzim 2014, stanovení přepočítacího koeficientu,
- duální označování cen (měsíc po stanovení přepočítacího koeficientu až do uplynutí jednoho roku po zavedení eura),

<sup>42</sup> European Commission: Convergence Report 2010. Technical Annex, p. 41.

<sup>43</sup> Peněžní sankce za nadměrný deficit podle pravidel Paktu stability a růstu má fixní komponentu (ve výši 0,2 % HDP) a variabilní komponentu (ve výši 10 % z částky, o kterou deficit překračuje limitní hodnotu 3 %, nejvýše však 0,3 % HDP). Na nečleny eurozóny se finanční sankce nevztahují, pozastavit lze však platby z Fondu soudržnosti ([www.zavedenieura.cz](http://www.zavedenieura.cz)).

<sup>44</sup> V r. 2004 činily tyto dva údaje 58,0 % a 79,5 %.

<sup>45</sup> Prameny: [http://www.cnb.cz/cs/statistika/platbební\\_bilance\\_stat/publikace\\_pb/bezny\\_ucet\\_pb\\_tc/](http://www.cnb.cz/cs/statistika/platbební_bilance_stat/publikace_pb/bezny_ucet_pb_tc/)  
[http://www.cnb.cz/cs/statistika/platbební\\_bilance\\_stat/publikace\\_pb/pzi/](http://www.cnb.cz/cs/statistika/platbební_bilance_stat/publikace_pb/pzi/). Výpočty vlastní. Obchod podle komunitárního principu.

<sup>46</sup> EBRD, 2010, p. 13.

- zhruba tříměsíční „přípravná fáze“ k dokončení technických příprav, zahájení výroby eurové hotovosti,
- přechod k euru k 1. 1. 2015.

Poté by následovalo dvoutýdenní období duální cirkulace koruny a eura, stahování korunové hotovosti.

## Použitá literatura

1. *AKTUALIZOVANÁ STRATEGIE PŘISTOUPENÍ ČESKÉ REPUBLIKY K EUROZÓNĚ*. Společný materiál vlády ČR a ČNB. Schválený vládou ČR 29. 8. 2007. Dostupné na: [www.mfcr.cz](http://www.mfcr.cz) (staženo 1. 2. 2008)
2. EBRD: *Nineteenth Annual Meeting of the Board of Governors*. Zagreb, 15. 5. 2010. Dostupné z: <http://www.ebrd.com/new/am/transcripts/jdl.pdf> (staženo 10. 6. 2010)
3. EUROPEAN COMMISSION: *Convergence Report 2010*. Technical Annex.
4. EVROPSKÁ CENTRÁLNÍ BANKA: *Konvergenční zpráva*. Květen 2010. Dostupné na: [www.zavedenieura.cz](http://www.zavedenieura.cz) (staženo 1. 7. 2010)
5. EVROPSKÁ KOMISE: *Konvergenční zpráva*. 2010. Dostupné na: [www.zavedenieura.cz](http://www.zavedenieura.cz) (staženo 1. 7. 2010)
6. *Fiskální výhled České republiky*. Ministerstvo financí ČR, říjen 2009. Dostupné z: [www.mfcr.cz](http://www.mfcr.cz) (staženo 10. 6. 2010)
7. HELÍSEK, M. a kol. *Vstup ČR do eurozóny, ERM II a kurzové konvergenční kritérium*. Praha, Vysoká škola finanční a správní 2007.
8. *INSTITUCIONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ ZAVEDENÍ EURA V ČESKÉ REPUBLICE*. MF ČR. Schváleno usnesením vlády ČR dne 23. 11. 2005. Dostupné na: [www.mfcr.cz](http://www.mfcr.cz) (staženo 10. 3. 2010)
9. *KONVERGENČNÍ PROGRAM ČESKÉ REPUBLIKY*. MF ČR, leden 2010. Dostupné na: [www.mfcr.cz](http://www.mfcr.cz) (staženo 10. 3. 2010)
10. *Makroekonomická predikce České republiky*. Ministerstvo financí ČR, duben 2010. Dostupné z: [www.mfcr.cz](http://www.mfcr.cz) (staženo 10. 6. 2010)
11. *NÁRODNÍ PLÁN ZAVEDENÍ EURA V ČESKÉ REPUBLICE*. Materiál schválený vládou ČR 26. 3. 2007. Dostupné na: [www.cnb.cz](http://www.cnb.cz) (staženo 1. 2. 2008)
12. *SMLOUVA O ZALOŽENÍ EVROPSKÉHO SPOLEČENSTVÍ*. 2001. Dostupné na: <http://eur-lex.europa.eu/cs/treaties/index.htm> (staženo 1. 2. 2008)
13. *STRATEGIE PŘISTOUPENÍ ČESKÉ REPUBLIKY K EUROZÓNĚ*. 2003. Společný dokument vlády ČR a ČNB. 30. 9. 2003. Dostupný z: [www.cnb.cz](http://www.cnb.cz) (staženo 10. 12. 2008)
14. *VYHODNOCENÍ PLNĚNÍ maastrichtských konvergenčních kritérií a stupně ekonomické sladění ČR s eurozónou*. 2008, 2009. Vláda ČR a ČNB, schváleno vládou ČR 16. 12. 2008; 21. 12. 2009. Dostupné na: <http://www.mfcr.cz> (staženo 30. 12. 2009)

## Kontaktní adresa

doc. Ing. Mojmír Helísek, CSc.  
 Katedra ekonomie a mezinárodních vztahů  
 Fakulta ekonomických studií  
 Vysoká škola finanční a správní  
 Estonská 500  
 101 00 Praha 10  
 email: [mojmir.helisek@vsfs.cz](mailto:mojmir.helisek@vsfs.cz)

# **Teoretické a aplikační problémy optimalizace kapitálové struktury podniku**

## **Theoretical and Application Problems of Optimizing of the Capital Structure of the Enterprise**

*Milan Hrdý*

**Anotace:** Příspěvek si klade za cíl provést stručnou analýzu jednotlivých teoretických přístupů k optimalizaci kapitálové struktury konkrétního podniku včetně aplikačních problémů při praktické optimalizaci u konkrétního podniku se závěrečnou syntézou poznatků do konkrétních doporučení a postupů včetně potvrzení či vyvrácení hypotézy o možném dosažení jednoznačné cílové hodnoty zadlužení. Komplexní analýza teoretických přístupů zahrnuje také oborové standardy a determinanty ovlivňující v praxi příslušnou strukturu podnikového kapitálu. Syntézou analyzovaných předpokladů se ukazuje, že nejvíce využitelné jsou v praxi buď teorie hierarchického pořádku, v případě pasivního přístupu podniku k optimalizaci, nebo teorie klasická, umožňující identifikovat konkrétní doporučený dluhový poměr v případě aktivního přístupu k této optimalizaci. Je nutné se však vypořádat s klíčovým aplikačním problémem, který představuje určení nákladů vlastního a cizího kapitálu v závislosti na míře zadlužení. Jednoznačné určení cílové hodnoty zadlužení však dosáhnout nelze.

**Summary:** The aim of this contribution is to analyze the possible methods of optimizing of the capital structure of the concrete enterprise including the final synthesis concerning the concrete recommendations for the practical optimizing of the capital structure of the firm including the confirmation or the overcoming of the assumption about the possibility of the identification of the concrete unique debt ratio. The complex analysis of theories of the capital structure comprises also so called branch standards and determinants influencing the capital structure of the concrete enterprise. Synthesis of the analyzed information shows that the most usable in practise are the pecking order theory, in case of the passive optimizing, and the traditional theory, which enables the identification of the concrete debt ratio, in case of the active optimizing. But it is necessary to cope with key application problems, which are represented by the identification of the debt cost and cost of equity in dependence on the rate of debt. The unique identification of the target rate of debt is however not possible..

**Klíčová slova:** finance, kapitálová struktura, analýza, teorie, praktická aplikace

**Key words:** finance, capital structure, analysis, theorie, practical application

### **1. Úvod**

Optimalizace kapitálové struktury konkrétního podniku představuje již dlouhodobě velmi zajímavé téma z oblasti finančního řízení podniku. I když vliv optimální finanční struktury na tržní hodnotu firmy není tak významný, jako je tomu např. v případě investičního rozhodování či v případě expanze podniku na základě strategií fúzí či akvizic, přesto hraje poměrně významnou roli, neboť od konkrétní struktury podnikového kapitálu se odvíjí mimo jiné i úroková míra pro diskontování budoucích peněžních toků podniku v investičním rozhodování či při oceňování podniku výnosovými metodami. Průměrné náklady kapitálu podniku jsou pak rovněž východiskem pro posuzování budoucích investic a to i na principu alternativních nákladů kapitálu, či hrají roli při stanovení optimálních kapitálových výdajů podniku. Optimální kapitálovou strukturou podniku se zabývají různé teorie, které mají na danou problematiku odlišný pohled, čímž vyvstává první zásadní aplikační problém, neboť podnik stojí před rozhodnutím, z jaké teorie při praktické optimalizaci vycházet.

Je třeba se zamyslet nad otázkou, zda je možné jednoznačně vymezit teoretický správný postup k provedení optimalizace kapitálové struktury a zda je možné se vypořádat s aplikačními problémy, se kterými se při praktické optimalizaci kapitálové struktury podniku setkáme. Cílem příspěvku tedy bude analyzovat jednotlivé teorie z hlediska jejich teoretické správnosti a využitelnosti v praxi s následnou snahou o stanovení konkrétního doporučeného postupu pro stanovení optimální kapitálové struktury a optimální hodnoty zadlužení. Dále se pokusíme o řešení aplikačních problémů, které při praktické optimalizaci podniku vyvstávají a o potvrzení či vyvrácení hypotézy o tom, že není možné jednoznačně identifikovat teoreticky

správný postup optimalizace kapitálové struktury včetně optimálního dluhového poměru. Základní použitou metodou bude metoda analýzy s využitím teoretických i praktických poznatků, přičemž tato analýza by měla odhalit poznatky, které pak budou metodou syntézy shrnuty do příslušných závěrů včetně doporučeného postupu.

I když jsou jednotlivé teoretické přístupy v odborné literatuře (Valach, 2005 nebo Hrdý, Strouhal, 2010) celkem velmi dobře analyzovány, nebude jistě od věci, si je jen velmi stručně připomenout. Jedná se zejména o následující teorie:

- Klasická (tradiční).
- Hierarchického pořádku.
- Modigliani-Millera.
- Kompromisní.
- Brealyho a Myerse o čtyřech dimenzích kapitálové struktury.
- Manželů Inky a Ivana Neumaierových.

**Klasická neboli tradiční teorie optimalizace kapitálové struktury podniku** vychází z minimálních průměrných nákladů kapitálu podniku a za optimální kapitálovou strukturu považuje takové složení kapitálu podniku, při kterém jsou průměrné náklady kapitálu minimální. Za předpokladu stabilních očekávaných výnosů je možné bod minimálních průměrných nákladů kapitálu podniku ztotožnit s maximalizací tržní hodnoty firmy. Vycházíme zde z obecných ekonomických principů, které říkají, že základ tržní hodnoty (TH) jakéhokoliv aktiva se rovná současné hodnotě budoucích efektů, které budou vlastníkově aktiva plynout. Pro základ tržní ceny tedy platí:

Rovnici lze jednoduše upravit:

$$\text{Základ TH podniku} = \frac{\text{Budoucí očekávané výnosy}}{\text{průměrné náklady kapitálu podniku}}$$

Výpočet průměrných (vážených) nákladů kapitálu podniku probíhá podle následující rovnice:

$$N = \frac{D}{K} \times N_d + \frac{P}{K} \times N_p + \frac{K_m}{K} \times N_k + \frac{Z}{K} \times N_z$$

Kde:

N = průměrné náklady podnikového kapitálu v %,

D = dluh v Kč,

P = prioritní kapitál v Kč,

K<sub>m</sub> = kmenový kapitál v Kč,

K = celkový kapitál v Kč (K = D + P + K<sub>m</sub> + N<sub>z</sub>),

N<sub>d</sub> = náklady dluhu v %,

N<sub>p</sub> = náklady prioritního kapitálu v %,

N<sub>k</sub> = náklady kmenového kapitálu v %,

N<sub>z</sub> = náklady nerozděleného zisku.

Pokud předpokládáme stabilní budoucí očekávané výnosy, tj. z matematického hlediska konstantního čitatele, pak maximalizovat výsledek, tj. základ tržní hodnoty podniku, je možné za předpokladu minimalizace jmenovatele, tj. právě průměrných nákladů kapitálu podniku. Pokud v rámci klasické neboli také tradiční teorie optimalizace kapitálové struktury podniku vycházíme z průměrných nákladů kapitálu podniku, je třeba zdůraznit, že průměrné náklady kapitálu podniku vykazují tvar tzv. „U“ křivky, kdy nejprve s rostoucím dluhem klesají, dosáhnou minima, a poté se začínají opět zvyšovat. Je to způsobena vlivem úrokového daňového štítu a dále pak působením nákladů finanční tísně. Nejprve převažuje vliv úrokového daňového štítu, a proto průměrné náklady kapitálu klesají, avšak posléze s rostoucím zadlužením začínají věřitelé pociťovat větší finanční riziko a požadují vyšší úrok a náklady stoupají. Totéž se týká i nákladů vlastního kapitálu, neboť s rostoucím rizikem požadují i majitelé vyšší výnosnost svých akcií.

**Teorie hierarchického pořádku** není ani teorií v pravém slova smyslu, ale snaží se zevšeobecnit chování firem v oblasti kapitálové struktury. Na základě empirických výzkumů bylo zjištěno, že podnikoví manažeři, kteří mají klíčový vliv na otázku optimalizace kapitálové struktury, preferují financování z interních zdrojů při stabilní dividendové politice. Na dalším místě preferencí je pak financování dluhem, ať už ve formě úvěru nebo emise dluhopisů a až na posledním místě je pak využívána emise akcií. Tento způsob optimalizace je pro podnik nejjednodušší, avšak nikoliv nejlacinější (Valach, 2005). Není však možné tento přístup z tohoto důvodu ztracovat, neboť využívání externích zdrojů financování je spojeno s prokazováním prosperity podniku a jeho dobrým finančním zdravím a je rovněž spojeno s dodatečnými náklady.

Pokud bychom tedy měli porovnat klasickou teorii optimalizace kapitálové struktury a teorii hierarchického pořádku, je možné doporučit druhou z nich menším podnikům, které nejsou kapitálově silné a rovněž by obtížně získávali kapitál na finančních trzích. Naopak větší a kapitálově silnější podniky by v případě generování zisku měly opravdu seriózně zvažovat rozumnou výši dluhu, která by umožnila využít levnější druhy podnikového kapitálu a následně pak zvyšovat tržní hodnotu své firmy.

**Přístup dvojice Modigliani-Miller** představuje dva teorémy z let 1958 - 1963. První říká, že tržní hodnota firmy je nezávislá na složení podnikového kapitálu a odvíjí se pouze od různého složení podnikových aktiv. Zjednodušeně předpokládali dokonalé kapitálové trhy a také nedaňové prostředí.

Ve druhém pak připustili existenci daní a tvrdili, že firma by se měla co nejvíce zadlužovat, aby využila úrokový daňový štít. Nebrali však do úvahy existenci nákladů finanční tísně.

I přes svoji rozporuplnost jsou přístupy Modiglianiho s Millerem stále živé a vedou se o nich neustálé diskuse a polemiky.

**Kompromisní teorie kapitálové struktury** považuje za optimum vyrovnaní pozitivního působení úrokového daňového štítu a nákladů finanční tísně. V tomto je tato teorie založena na podobném principu jako teorie klasická. Oproti ní však navíc zdůrazňuje vliv výše a stability podnikového zisku a charakteru dlouhodobých aktiv. Teorie zdůrazňuje, že zadlužovat by se měly především firmy, které mají stabilní zisky a větší podíl hmotných aktiv.

**Teorie Brealyho a Myerse o čtyřech dimenzích kapitálové struktury** zdůrazňuje čtyři základní dimenze a to sice **daně, riziko, typ aktiv a finanční volnost**. Je doporučováno, aby se více zadlužovala firma, která očekává zisk a bude platit daně, dále pak firma s menším rizikem podnikání, firma s převážně hmotnými aktivy a firma, která neočekává volné finanční příležitosti. Platí to pochopitelně i naopak.

**Teorie manželů Inky a Ivana Neumaierových** (Finance a úvěr, 1996) hovoří o tom, že optimální zadlužení nastává tehdy, pokud je rentabilita vlastního kapitálu maximální. V tomto bodě dochází rovněž k maximalizaci tržní hodnoty firmy. Model vychází ze zisku před úroky a zdaněním a předpokládá, že EBIT, stejně jako hodnota aktiv a tedy i produkční síla podniku není závislá na velikosti zadlužení. Na základě známých rovnic pro vyjádření EBIT, aktiv, pasiv, poměru EBIT/aktiva, čistý zisk/aktiva úroky/aktiva je pak vyjádřena rentabilita vlastního kapitálu jako závisle proměnná na míře zadlužení. Míra zadlužení je vyjádřena jako poměr vlastního kapitálu a aktiv, a to z toho důvodu, že oproti finanční páce (cizí zdroje/vlastní kapitál) má lineární průběh při stejné vypovídací schopnosti. Také úroková míra není v praxi konstantní, ale je závislá na bonitě klienta, tj. jeho rizikovosti, která zahrnuje také i velikost zadlužení. Proto také tato teorie předpokládá poměr úroky/úvěry jako funkci vlastního kapitálu/aktiva. Výsledná optimalizační rovnice je pak vyjádřena následujícím způsobem (Neumaierová, Neumaier, 1996, Hrdý, 2000):

$$y = \frac{a}{x^2} \times [x^2 \times g'(x) - b - (x \times g'(x) - g(x)) \times (1 - d)]$$

Kde:

y = čistý zisk/vlastní kapitál,

x = vlastní kapitál/aktiva,

a = čistý zisk/EBIT,

b = EBIT/aktiva,

d = neúročené závazky/aktiva,

g(x) = úroky/úvěry jako funkce zadlužení = k/x

Výpočet optimálního dluhového poměru je pak možné vypočítat položením derivace výše uvedené funkce rovnu nule, čímž získáme podmínku pro optimální zadluženost:

$$[x^2 \times g'(x) - b - (x \times g'(x) - g(x)) \times (1 - d)] = 0$$

Autoři této teorie (Neumaierová, Neumaier, 1996) jsou si vědomi i určitých omezení tohoto modelu a to zejména proto, že poměr EBIT/aktiva či další konstanty se mohou měnit v průběhu času. Model je rovněž zjednodušený tím, že nebyl uvažován vliv provozní páky. Její zavedení by vedlo ke složitějšímu modelu, při kterém by optimální zadluženost byla taková, která by maximalizovala čisté cash flow pro vlastníky.

Vedle jednotlivých teorií hrají klíčovou roli při hledání optimální kapitálové struktury konkrétního podniku také determinanty této kapitálové struktury a také tzv. oborové standardy. Za základní determinanty kapitálové struktury považujeme zejména daně a s nimi související daňový štít, dále pak náklady finanční tísně, náklady kapitálu podniku, náklady zastoupení, případně další determinanty. Důležité je také vymezení vztahu mezi determinanty kapitálové struktury, jednotlivými teoriemi a případně kapitálovou strukturou samotnou. V této souvislosti platí, že determinanty představují příčinu, která vyvolává následek ve formě teorií optimalizace kapitálové struktury, přičemž jednotlivé teorie se vždy opírají o různé determinanty. Mezi další determinanty patří zejména následující faktory (Křivská, 2009):

- Ziskovost a stabilita podniku.
- Majetková struktura podniku.
- Odvětví podnikání.
- Management podniku a jeho přístup k riziku.

- Struktura vlastnictví a udržení kontroly nad činností podniku.
- Finanční volnost.
- Výše investic.
- Velikost podniku.
- Dobré jméno a historie podniku.
- Požadavky ratingových agentur.
- Fungování kapitálového trhu.
- Legislativa.
- Hospodářská politika a hospodářský cyklus.
- Společensko-ekonomické poměry.

Kromě vymezených teoretických předpokladů je třeba rovněž přihlídnout také k některým výsledkům praktického výzkumu mezi podniky v ČR (Horová, Hrdý, 2007 nebo Hrdý, Fetisovová, Horová aj., 2009), které říkají, že pokud jde o oblast kapitálové struktury podniku, více než polovina firem (55,6 %) se snaží optimalizovat svoji kapitálovou strukturu v případě konkrétního rozhodování, kdy zvažuje náklady kapitálu, nevěnuje však pozornost dlouhodobé optimalizaci kapitálové struktury. Dlouhodobě a komplexně se snaží optimalizovat svoji kapitálovou strukturu 20 % firem, přičemž tyto firmy nejčastěji usilují o minimalizaci cizích zdrojů, maximalizaci zisku a minimální zadluženost. Snaží se rovněž o udržení určeného poměru vlastního a cizího kapitálu. Společnosti přitom využívají nejvíce vnitřní zdroje, na větší investiční akce a až poté úvěry. Větší počet firem než těch, které dlouhodobě optimalizují kapitálovou strukturu, představují ovšem společnosti (přesně jde o 22,2 % firem), jenž se optimalizací své kapitálové struktury vůbec nezabývají (Horová, Hrdý, 2007). Z hlediska použitelnosti jednotlivých teorií znají podniky prakticky jen klasickou teorii reprezentovanou průměrnými náklady kapitálu či využívají interní zdroje, dokud jsou k dispozici. Toto chování potvrzují i mezinárodní výzkumy, zejména v USA, kde více než 70 % podniků využívá v praxi hierarchický pořádek (Valach, 2005), opírající se právě o prvotní financování interními zdroji.

Výše uvedené teoretické i praktické předpoklady jsou východiskem pro podrobnější analýzu a srovnání jednotlivých teoretických přístupů a jejich aplikace v konkrétním podnikovém prostředí.

## **2. Teoretické problémy optimalizace kapitálové struktury konkrétního podniku.**

Jak již bylo v předchozím textu uvedeno, existují determinanty kapitálové struktury, ať již základní či další, které pak následně ovlivňují jednotlivé teorie i optimalizaci samotnou. Klasická neboli tradiční teorie je ovlivněna zejména otázkou nákladů kapitálu, které samy o sobě podléhají širokému spektru determinantů, jako jsou např. úrokový daňový štít, který zlevňuje úročený cizí kapitál, dále pak náklady finanční tísně, mající vliv na náklady jak cizího, tak vlastního kapitálu, a také fungování kapitálového trhu, legislativní a společenské poměry apod. Teorie Modigliani Millera zejména odráží v první fázi předpoklad dokonalého kapitálového trhu, a také daňový štít, opomíjená je však finanční tíseň. Nejvíce jednotlivé determinanty zvažuje patrně teorie Brealyho a Myerse o čtyřech dimenzích kapitálové struktury, která bere do úvahy daně a daňový štít, obor podnikání, finanční volnost, majetkovou strukturu podniku, volné investiční příležitosti a také fungování kapitálového trhu. Kompromisní teorie pak pracuje zejména s daňovým štítem a finanční tísní. Manželé Neumaierovi pak vycházejí ze situace v konkrétním podniku, kde budou rozhodující faktory ovlivňující rentabilitu vlastního kapitálu.

Při posuzování jednotlivých teorií je nutné vycházet ze dvou pohledů:

1. Aktivní respektive pasivní přístup managementu podniku k optimalizaci kapitálové struktury.
2. Možnost či nemožnost identifikace konkrétního optimálního dluhového poměru.

V rámci prvního pohledu je možné vymežit přístup k optimalizaci:

- a) pasivní,
- b) aktivní.

Pasivní nepředpokládá aktivní přístup managementu k optimalizaci kapitálové struktury, přičemž se bude vycházet z některých obecně známých skutečností, které bude management podniku respektovat. Dvě základní a relativně bezproblémové možnosti je dodržování tzv. oborových standardů a druhou pak využití teorie hierarchického pořádku. V prvním případě podnik kopíruje v otázce zadlužení jakýsi průměr ve svém oboru lhostejno, zda je to prospěšné či nikoliv pro konkrétní podnik. Podporou pro tento přístup může být zdůvodnění, že při odchylce od těchto standardů by se podnik mohl stát pro potencionální investory „podezřelým“ a musel by případné odchylky zdůvodňovat. Hierarchický pořádek říká, že podnik by měl využívat interní zdroje, pokud je vyčerpá, měl by nastoupit dluh a eventuálně potom vlastní vnější kapitál, u akciových společnostech emise akcií. Třetí možností je respektování přístupu k riziku podnikových manažerů, kteří v případě převahy tzv. negativních či lépe řečeno rizikových faktorů např. dle teorie Brealyho a Myerse převaze nehmotných aktiv, při výhodných investičních příležitostech, eventuálně při dalších faktorech, jako např. negativní očekávaný vývoj ekonomiky, nedostatečně fungující kapitálové trhy, odvětví podnikání s vysokým rizikem apod., preferují dále se nezadlužovat, tak, aby se nezvyšovalo zbytečně již stávající riziko. První dvě možnosti poměrně přesně determinují dluhový poměr, který vyplývá buď z již zmíněného oborového průměru, nebo pak z vyčerpání interních zdrojů. Třetí možnost neidentifikuje výši zadlužení přesně, nicméně hovoří o relativně malém zadlužení, řekněme do 10 % hodnoty celkového vloženého kapitálu.

Pokud budeme vycházet z aktivního přístupu managementu podniku, bude přicházet do úvahy buď tradiční neboli klasická teorie optimalizace kapitálové struktury podniku vycházející z průměrných nákladů kapitálu podniku, nebo kompromisní teorie hledající optimum mezi pozitivním působením úrokového daňového štítu a negativním působením nákladů finanční tísně nebo bude možné využít teorii manželů Neumaierových.

Pokud se týká možnosti identifikovat konkrétní dluhový poměr, pak existuje reálný předpoklad, že právě klasická, kompromisní teorie a teorie manželů Neumaierových a teorie hierarchického pořádku nám konkrétní dluhový poměr identifikovat umožní, zatímco ostatní teorie, tj. zejména teorie Brealyho a Myerse o čtyřech dimenzích kapitálové struktury či teorie Modigliani-Millera nám stanovit konkrétní dluhový poměr neumožní. Teoreticky správný postup optimalizace tedy není možné podle předpokladu hypotézy jednoznačně stanovit, nicméně je možné tento problém vyřešit alespoň částečně tím, že určíme postup pro případ aktivního a pasivního přístupu k optimalizaci kapitálové struktury podniku, přičemž v případě přístupu aktivního nám teorie nedává uspokojivou odpověď na otázku, která z teorií, kde je možné vypočítat konkrétní velikost zadlužení, je nejpřesnější či nejvíce naplňující základní finanční cíl podnikání, tj. maximalizaci tržní hodnoty firmy. Pokud však zůstaneme u tohoto základního cíle, pak je třeba doporučit teorie přímo identifikující vztah mezi optimálním zadlužením a maximalizací tržní hodnoty firmy, což nejjednoznačněji vyplývá právě z klasické teorie opírající se o minimalizaci průměrných nákladů kapitálu podniku, které při stabilních očekávaných výnosech zajišťují rovněž i maximalizaci tržní hodnoty firmy.



### 3. Aplikační problémy optimalizace kapitálové struktury konkrétního podniku.

Po analýze teoretických předpokladů a principů je nutné se zaměřit na řešení otázky, zda je možné provést identifikaci konkrétní dluhového poměru u konkrétního podniku v praxi na základě aplikace konkrétní vybrané teorie, nebo na řešení případných aplikačních problémů, na které při praktické aplikaci narazíme.

První problém, se kterým se musíme vypořádat, je fakt, zda přístup k optimalizaci bude pasivní či aktivní. V případě pasivního se zdá situace jednodušší, neboť není nutné počítat optimální velikost zadlužení, ale toto jaksí vyplyne z konkrétního chování podniku. I zde však narazíme na problém, zda využít teorii hierarchického pořádku či respektovat oborové standardy. Při využití teorie hierarchického pořádku se totiž můžeme od oborových standardů odchylovat. Problém však nemusí být tak závažný a zejména z toho důvodu, že podnik při praktické optimalizaci vychází z konkrétních tržních podmínek a musí brát do úvahy rovněž i dostupnost jednotlivých finančních zdrojů, zejména pokud se týká cizího kapitálu. Využití teorie hierarchického pořádku tedy může být usměrňováno na základě konkrétních tržních podmínek s přihlédnutím k oborovým standardům. Totéž se týká zásady opatrnosti při rizikové averzi a jen malé vůli k zadlužení.

Pokud se podnik rozhodne využít aktivní přístup k optimalizaci, zejména při použití teorií umožňující provádět konkrétní výpočet optimálního dluhového poměru, musí řešit zejména otázku, kterou z teorií si vybere. Z teoretické analýzy vyplynulo, že díky provázanosti a souladu s hlavním finančním cílem podnikání, tj. maximalizací tržní hodnoty firmy se jeví jako nejprůběžnější klasická neboli tradiční teorie optimalizace kapitálové struktury. Pokud se tuto teorii pokusíme aplikovat, setkáme se dvěma zcela zásadními problémy. Jedná se o to, jakým způsobem identifikovat náklady vlastního kapitálu a náklady dluhu v závislosti na míře zadlužení. Tento aplikační problém nám významným způsobem omezuje možnost použití jinak velmi vhodné metody optimalizace. Je třeba se zamyslet nad možným řešením tohoto aplikačního problému. Určitá řešení nalezneme v odborné literatuře (Hrdý, 2000), kde se vychází z rozmezí současného zadlužení, pro které jsou náklady kapitálu známy a tzv. maximálně možného zadlužení, což je takový podíl dluhu, který je firma vzhledem k předpokládanému vývoji zisku schopna platit při dodržení eventuelně dalších povinností a při kterém budou ukazatele finanční analýzy vykazovat hodnoty svědčící ještě o dobrém finančním zdraví podniku. Pak je možné předpokládat, že náklady kapitálu porostou jen zvolna a neměly by překročit hodnotu, která je požadována (Hrdý, 2000) a to u vlastního kapitálu 6 % nad hodnotou inflace a u kapitálu cizího pak 3 % nad hodnotou inflace. Diskutabilní otázkou je, jakým způsobem se budou náklady v uvedeném rozmezí vyvíjet, zda parabolicky (Hrdý, 2000) na bázi funkce  $y = x^2/k + a$ , kde konstanty  $k$  respektive  $a$  je možné zjistit dosazením hodnot pro  $x$  a  $y$  v případě současného zadlužení, pro které tyto hodnoty známe a pro maximálně únosné zadlužení. Otázkou zůstává, zda parabolická funkce je místě, za vhodnější by bylo možné považovat klasický lineární průběh, což by zejména v případě fáze prosperity podniku, či maximálně na okraji šedé zóny, mělo svoji logiku. Důležitou roli by rovněž mohla hrát analýza chování bank a jejich přístup k posuzování bonity klienta s následnou možností úpravy úrokových sazeb v závislosti na výši podstupovaného rizika. V zásadě však bude platit, že by se neměl u podniku objevit jakýkoliv náznak možné počínající finanční tísně, neboť od tohoto okamžiku by pak náklady na vlastní i cizí kapitál začaly růst prudkým tempem. Je tedy možné shrnout, že optimální zadlužení včetně identifikace nákladů kapitálu v závislosti na tomto rostoucím zadlužení je možné hledat pouze do doby, pokud se podnik dle finanční analýzy či konkrétních bankrotních modelů nachází v pásmu prosperity. Pokud budeme analyzovat praktickou uplatnitelnost kompromisní teorii optimalizace kapitálové struktury, musíme identifikovat současnou hodnotu úrokového daňového štítu a porovnat ji se současnou hodnotou nákladů finanční tísně. Současná hodnota

úrokového daňového štítu by neměla činit zásadních problémů, naopak problémem je reálná identifikace nákladů finanční tísně. Finanční teorie (Levy, Sarnat 1999) doporučuje vypočítat náklady finanční tísně jako fiktivní platbu pojištění proti bankrotu podniku. Otázkou je, jak velikost tohoto pojištění stanovit. Jednou z možností je vypočítat velikost záporného peněžního toku pro jednotlivé velikosti zadlužení s tím, že by pojišťovna tyto záporné peněžní toky uhradila (Hrdý, 2000). Tyto záporné peněžní toky by pak mohly být zvýšeny o provizi pojišťovny a poté pak jejich současná hodnota porovnána se současnou hodnotou nákladů finanční tísně. Takovéto výpočty je možné považovat za velmi náročné a navíc bychom se na rozdíl od aplikace průměrných nákladů kapitálu podniku pohybovali již v oblasti šedé zóny podniku. V případě aplikace teorie manželů Neumaierových narazíme na problém určení závislosti výše úroků na výši zadlužení respektive obráceně na poměru vlastního kapitálu a celkových aktiv, neboli na problém stanovení funkce  $g(x)$ . Zde je možné doporučit (Hrdý, 2000) použití funkce typu  $k/x$  s tím, že konstantu  $k$  je možné vypočítat na základě konkrétní velikosti současného zadlužení podniku a jemu odpovídající velikost placených úroků.

Pokud se vypořádáme s výše uvedenými aplikačními problémy, musíme určit, jaký konkrétní výsledek doporučíme, neboť bychom dostali tři různé výsledky nicméně s předpokladem doporučení pouze jedné hodnoty zadlužení. Jak již bylo předchozím textu uvedeno, kompromisní teorie by vedla k vyšším hodnotám zadlužení, což se prokázalo i praktickými výpočty v minulosti (Hrdý, 2000). Klíčovým pro finální rozhodnutí by bylo rozpětí mezi klasickou teorií a teorií manželů Neumaierových, přičemž podnikoví manažeři by se při vlastní optimalizaci poté přiklonili k vyšší nebo nižší hodnotě podle toho, jak vypadá konkrétní situace podniku podle dalších faktorů např. podle teorie Brealyho a Myerse o čtyřech dimenzích kapitálové struktury. Rozhodovala by pak struktura aktiv, celkové podnikatelské riziko podniku, či volné investiční příležitosti. Připojit by se mohly rovněž oborové standardy či averze podnikových manažerů k riziku. Pokud bychom však šli do nejmenších detailů, je třeba přiznat, že na základě některých provedených empirických studií v minulosti (Hrdý, Horová, Ježek, aj. 2009) bylo zjištěno, že pokud se vůbec podnikoví manažeři optimalizací zabývají, což činí zhruba v 50 % případů, tak využívají buď průměrné náklady kapitálu podniku, nebo spíše nevědomky kopírují teorii hierarchického pořádku. Znalost kompromisní teorie je téměř mizivá a teorie manželů Neumaierových prakticky nulová, což může být výzva zejména pro podnikové teoretiky a VŠ učitele ve formě různých typů školení seznamovat podnikové manažery s těmito dalšími teoriemi, jejich výhodami i aplikačními problémy při jejich praktickém uplatnění.

#### 4. Závěr

Cílem tohoto příspěvku bylo provést analýzu jednotlivých teoretických přístupů k optimalizaci kapitálové struktury podniku s možností jejich konkrétní aplikace do praxe. Tím zároveň identifikovat a popsat teoretické a aplikační problémy, které při praktické optimalizaci vznikají s možnými návrhy, jak se s nimi případně vypořádat a jak je řešit. Důležitou součástí analýzy bylo také představení jednotlivých determinant kapitálové struktury a jejich vlivu na konkrétní proces optimalizace. Byla vyslovena hypotéza, ohledně schopnosti doporučit jednoznačný konkrétní postup vedoucí k získání optimální struktury podnikového kapitálu, zejména pak s přihlédnutím k základnímu finančnímu cíli podnikání, tj. k maximalizaci tržní hodnoty firmy. K prokázání či vyvrácení stanovené hypotézy byla použita metoda analýzy s následnou syntézou analyzovaných poznatků a dále výsledky některých empirických studií (Hrdý, Horová, 2007, Hrdý, Fetisovová, Horová, aj. 2009 nebo Valach, 2005). Ukázalo se, že jednoznačně definovaný doporučený postup vedoucí ke konkrétnímu cílovému optimálnímu zadlužení nelze jednoznačně stanovit, neboť existuje celá

řada faktorů, ať již v rovině teoretické či aplikační, které nám brání tento jednoznačně definovatelný závěr realizovat. Jednotlivé teorie nabízejí buď pasivní, nebo aktivní přístup k optimalizaci a je tedy na podnikových manažerech, jaký přístup zvolí. Nelze jednoznačně říci, že pasivní přístup je špatný, neboť odchýlení od oborových standardů či ucházení se o externí formy podnikového kapitálu skutečně může pro podnik představovat reálný problém, neboť musí prokazovat důvody této odchylky v případě oborových standardů či prokazovat finanční zdraví a prosperitu podniku v případě ucházení se o externí formy podnikového kapitálu. V případě aktivního přístupu k optimalizaci se snahou o identifikaci konkrétního dluhového poměru vzniká problém, kterou teorii si vybrat, i když analýza ukazuje, že jako nejvhodnějším se může jevit právě klasická neboli tradiční teorie pracující s hmatatelnými průměrnými náklady kapitálu podniku a umožňující také přímou návaznost na maximalizaci tržní hodnoty firmy, což nicméně platí i v případě teorie manželů Neumaierových v situaci maximální rentability vlastního kapitálu a tím i tržní hodnoty podniku. Pokud se rozhodneme aplikovat klasickou teorii v praxi, narazíme na problém, jakým způsobem identifikovat náklady vlastního kapitálu a náklady dluhu v závislosti na výši zadlužení. Tento problém je bohužel zcela zásadní a značně eliminuje použití jinak velmi racionální a propracované teorie. Řešení tohoto identifikovaného aplikačního problému se nabízí v podobě lineárního nárůstu těchto nákladů vlastního a cizího kapitálu v rozmezí mezi současným a tzv. maximálně únosným dluhem (Hrdý, 2000), tj. do bodu, do kterého je podnik schopen hradit bez problémů svůj dluh, aniž by se to výrazným způsobem projevilo na jeho finančním zdraví. Obdobné aplikační řešení se nabízí i v případě teorie manželů Neumaierových. V případě kompromisní teorie kapitálové struktury je sice doporučováno (Levy, Sarnat, 1999) pro náklady finanční tísně používat náklady na jakési fiktivní pojištění podniku proti bankrotu, nicméně i tyto náklady bude v praxi nesmírně obtížné identifikovat. Přestože není možné reálně stanovit jednoznačně doporučený postup podniku vedoucí ke konkrétnímu optimálnímu zadlužení a následně pak i k optimální kapitálové struktuře, je možné doporučit následující postup, kterým by se měli podnikoví manažeři řídit, aby se co nejvíce přiblížili optimálnímu zadlužení a optimální kapitálové struktuře. Tento postup je možné shrnout do následujících bodů:

1. Rozhodnutí o aktivním či pasivním přístupu k optimalizaci.
2. Provedení důkladné finanční analýzy podniku a porovnání současné kapitálové struktury i dluhového poměru s oborovými standardy.
3. Identifikace dopadů případného zvýšení dluhu na finanční zdraví podniku.
4. Výpočet průměrných nákladů kapitálu pro jednotlivé úrovně zadlužení až po hodnotu maximálně únosného dluhu.
5. Zvážení využití eventuelně dalších teorií umožňujících identifikovat konkrétní výši zadlužení, zejména teorii manželů Neumaierových.
6. Úprava identifikovaného cílového zadlužení dle dalších faktorů a determinantů kapitálové struktury.

První rozhodnutí bude jednoznačně na podnikových manažerech. Pokud se rozhodnout zvolit pasivní přístup, měli by využívat dle možností interní zdroje, pokud jsou k dispozici a poté využívat financování dluhem i eventuelně s přihlédnutím k oborovým standardům, tj. korigovat využívání interních zdrojů a úvěrových forem financování právě s přihlédnutím k těmto oborovým standardům. Tento příspěvek předpokládá optimalizaci u finančně zdravého podniku, neboť optimalizace u podniku problémového s nedostatkem interních zdrojů či s problémovým přístupem k úvěrovým zdrojům by probíhala odlišným způsobem. Pokud se podnik rozhodne provádět aktivní optimalizaci, musí nezbytně provést finanční analýzu a provést posouzení finančního zdraví podniku a v rámci třetího bodu identifikovat

úroveň maximálně možného dluhu, aniž bychom se dostali do šedé zóny či jinak negativně ovlivnili finanční zdraví daného podniku. Poté se podnik rozhodne, zda zvýší či sníží současnou hodnotu zadlužení s přihlédnutím k dalším faktorům. Rovněž zváží, zda použije optimalizaci i podle teorie manželů Neumaierových či dle teorie kompromisní. Pokud použije více postupů a tím získá více konkrétních hodnot, může se podnik v rámci příslušného rozpětí hodnot přiklonit buď k hodnotě vyšší nebo nižší podle oborových standardů či eventuelně dalších determinantů kapitálové struktury.

Analýza i následná syntéza jednoznačně prokázala, že stanovení jednoznačně správného postupu včetně dosažení jednoznačné cílové hodnoty optimálního zadlužení není možné zejména proto, že nelze jednoznačně doporučit aktivní či pasivní přístup k optimalizaci, tj. v podstatě teorii hierarchického pořádku či naopak klasickou teorii vycházející z průměrných nákladů kapitálu a dále pak také není možné se jednoznačně vypořádat s aplikačními problémy zejména při výpočtu nákladů kapitálu vlastního či cizího kapitálu v závislosti na výši zadlužení. Na druhé straně je možné stanovit doporučený postup, kterým, pokud bude dodržen, je možné proces optimalizace výrazným způsobem zefektivnit a přiblížit se optimálnímu dluhovému poměru maximalizujícímu tržní hodnotu firmy.

### **Seznam použité literatury:**

1. Hrdý, M: *Optimalizace finanční struktury konkrétního podniku* - 3. část. Účetnictví, 2000, roč. 35, č. 5, ISSN s. 49 – 50
2. Hrdý, M.; Fetisovová, E.; Horová, M.; Hofman, J.; Ježek, J.; Ježková, R.; Král'ovič, J.; Křikač, K.; Lukáš, L.; Nagy, L.; Pavlák, M.; Šimek, B.: *Komplexní řešení teoretických a aplikačních problémů financování malých a středních podniků v podmínkách tržního prostředí Evropské unie*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2009, ISBN 978-80-7043-746-9
3. Hrdý, M., Strouhal, J.: *Finanční řízení*. 1.vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010, 228 s., ISBN 978-80-7357-580-9
4. Horová, M, Hrdý, M: *Aktuální problémy strategického finančního řízení podniků v ČR*. In *E + M. Ekonomie a Management*. 2007, roč.10. č.4, s.80-86, ISSN 1212-3609
5. Levy, H., Sarnat, M.: *Kapitálové investice a finanční rozhodování*, 1.vydání, Praha. Grada, 1999, ISBN 80-7169-504-1
6. Křivská, R.: *Determinanty kapitálové struktury a její optimalizace* – doktorská disertační práce. Praha: VŠE, 2009
7. Neumaierová, I., Neumaier, I.: *Úvaha o optimální zadluženosti*. Praha: 1996. Finance a úvěr, roč. 46, č. 1, ISSN 0015- 1920, s. 51-61
8. Valach, J.: *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*, 2. vydání, Praha. Ekopress, 2005, 465 s., ISBN 80-86929-01-9

### **Informace o autorovi:**

Doc. Ing. Milan Hrdý, Ph.D.  
vedoucí Katedry financí a účetnictví  
Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, s.r.o.  
Loucká 656/21  
669 02 Znojmo  
mail: [hrdy@svse.cz](mailto:hrdy@svse.cz)  
tel: +420 606 665 161

# Firemné občianstvo ako súčasť manažmentu organizácie a jeho sociálna línia

## Corporate Citizenship as a part of the management organization and its social line

*Jana Jad'ud'ová*

**Anotácia:** Organizácie pôsobiace v súčasnom trhovom prostredí si postupne začínajú uvedomovať, že im nestačí len honba za ziskom, ale je potrebné vykonať zmeny. Postupne sa začínajú udomáčať nové spôsoby riadenia organizácie zamerané na proaktívne prístupy, ktoré využívajú najmä dobrovoľné nástroje. Jedným z radov dobrovoľných proaktívnych nástroj je implementácia konceptov spoločenskej zodpovednosti. Príspevok podáva pohľad na možnosti zavedenia čiastkového konceptu spoločenskej zodpovednosti – t.j. konceptu firemného občianstva v prostredí skúmanej organizácie zo Slovenskej republiky – Slovalco, a.s. Sústreďuje sa najmä na oblasť sociálnych aktivít skúmanej organizácie, ktoré sú nevyhnutné pri budovaní postavenia organizácie ako dobrého občana.

**Summary:** Organizations in the current business will gradually begin to realize that they are not enough to chase profits, but changes are needed. Gradually begin to become established new ways of management organizations focused on proactive management, which are mainly used by voluntary tools. One series of voluntary proactive tool is to implement the concepts of social responsibility. The Article gives a view on the possibility of introducing the sub-concept of social responsibility - concept corporate citizenship in an organization under investigation by the Slovak Republic – Slovalco, a.s. It focuses in particular on the area of social activities surveyed organizations, which are essential in building the status of the organization as a good citizen.

**Kľúčové slová:** spoločenská zodpovednosť organizácií, firemné občianstvo, sociálne aktivity, Slovalco, a.s..

**Key words:** Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship, social activities, Slovalco, a.s.

### Úvod

Historické korene konceptu spoločenskej zodpovednosti organizácií (Corporate Social Responsibility) možno vystopovať v 19. storočí, kedy Andrew Carnige zverejnil názor, že bohatí ľudia majú morálnu povinnosť deliť sa s ostatnými o svoj majetok. Do povedomia spoločnosti sa zapísal v súvislosti so spoločenskou zodpovednosťou podnikateľov. Teoretici manažmentu sa ním začali metodicky zaoberať v polovici 20. storočia. Za zlomový rok sa považuje rok 1953, kedy Howard R. Bowen vydal knihu *Social Responsibilities of the Businessman*, v ktorej uviedol prvú definíciu spoločenskej zodpovednosti. Postupne sa začal koncept udomáčať najmä v USA a na pôde Organizácie spojených národov, kde sa snažili vymedziť jej obsah. V podmienkach Slovenskej republiky je daný koncept pomerne novým fenoménom. Organizácie, ktorá sa rozhodli implementovať spoločenskú zodpovednosť sa väčšinou obmedzujú len na jej jeden aspekt (vo väčšine prípadov filantropiu, resp. environmentálnu stránku pokrývajú zavedením environmentálnych manažérskych systémov a ekonomickú etickým kódexom).

Ku skutočnému rozvoju konceptu spoločenskej zodpovednosti dochádza až koncom minulého storočia, kedy sa začali vypracovávať rôzne definície, prvé etické kódexy pre obchodné spoločnosti, podnikateľské štandardy. Vznikajú prvé platformy a iniciatívy, ktoré sa zaoberajú konceptom spoločenskej zodpovednosti, ako aj organizácie podieľajúce sa na jeho budovaní a šírení medzi podnikateľkou i nepodnikateľskou verejnosťou.

Spoločenská zodpovednosť organizácií je o vnútornom vnímaní aktivít samotnej organizácie, ako integrálnej časti spoločnosti. V jej ponímaní organizácie nie sú iba prostriedok na zarabanie peňazí pre vlastníkov a akcionárov, alebo iba poskytovateľom práce pre zamestnancov, ale sú subjektom spoločnosti, voči ktorej majú zodpovednosť.

Koncept Corporate Social Responsibility obsahovo naplňajú čiastkové koncepty. Jedným z nich je koncept Corporate Citizenship (v preklade firemné občianstvo, resp. budovanie organizácie v pozícii dobrého občana), ktorý je predmetom daného príspevku. Predstavuje spôsob, akým organizácia riadi svoje ekonomické, sociálne a ekologické vzťahy so svojimi stakeholdermi, najmä akcionármi, zamestnancami, obchodnými partnermi, vládou a miestnou samosprávou. V súlade s naznačeným smerovaním aktivity v oblasti daného konceptu zahŕňajú investície organizácie v podobe času a peňazí do:

práce,

filantropie,

pomoci spoločenstva (komunity) v oblasti vzdelávania, ochrany zdravia, bezpečnosť pri práci a ochrana životného prostredia. (Gardberg, Fombrun, 2006)

## Cieľ

Cieľom príspevku je analýza možnosti implementácie konceptu Corporate Citizenship vo vybranej organizácii zo Slovenskej republiky. Nakoľko koncepty spoločenskej zodpovednosti sú o symbióze všetkých činností organizácie posudzovaných v troch líniách (ekonomická, environmentálna, sociálna – t.j. triple-bottom-line, ako trojitá výsledovka hospodárenia organizácie) v príspevku sa zameriavame na sociálne aktivity skúmanej organizácie. Dobré firemné občianstvo sa najvýraznejšie prejavuje v podpore komunity, v ktorej organizácia vykonáva svoju činnosť (t.j. sociálna stránka podnikania). Danú organizáciu sme si vybrali na základe nasledovných kritérií:

- organizácia s väčšinovým podielom zahraničných akcionárov, nakoľko z výskumov svetových organizácií je zrejmé, že dané koncepty sú viac zavádzané v prostredí amerických a európskych organizácií (priekopníkmi konceptu Corporate Citizenship sú Veľká Británia a Holandsko);
- organizácia z druhého sektora spoločnosti (t.j. podnikateľský, privátny sektor), nakoľko koncepty Corporate Social Responsibility sú naň prvotne zacielené;
- organizácia, ktorá vykonáva už v súčasnej dobe aktivity spadajúce aspoň do jednej zo skúmaných oblastí (t.j. ekonomická, environmentálna a sociálna stránka konceptu Corporate Citizenship);
- organizácia z banskobystrického kraja (Slovenská republika), aby bola zabezpečená plynulejšia komunikácia, konzultácie so zodpovednými zamestnancami jednotlivých oddelení, návšteva profilového pracoviska a možnosť vykonať v danej organizácii stáž.

Výstupom príspevku je posúdenie súčasného stavu a možností organizácie s ohľadom na koncept Corporate Citizenship.

## Použité postupy

V rámci analýzy možností skúmanej organizácie pre potreby konceptu Corporate Citizenship sa využili poznatky z uskutočnených výskumov svetových a slovenských organizácií (CSR Europe, Boston College Centre for Corporate Citizenship, Business Leaders Forum, Nadácia Pontis, Panet a pod.). Ich výsledky sa stali podkladom pre zistenie stavu udomácnenia daného konceptu v podmienkach Slovenskej republiky.

Teoretické poznatky sme konfrontovali v praxi – výberom organizácie, ktorá sa stala predmetom výskumu dizertačnej práce. Vychádzali sme:

1. z analýzy vnútorného prostredia (zamerané na charakteristické rysy sociálnej výkonnosti organizácie) a externého prostredia organizácie (prieskum vykonaných aktivít na podporu zlepšenia kvality života obyvateľov mesta);

2. z analýzy verejno-prospešných aktivít uskutočnených v meste, ktoré je dotknuté činnosťou skúmanej organizácie a z podielu skúmanej organizácie na nich;
3. zo zavedenej stratégie, politiky a firemnej kultúry v skúmanej organizácii;
4. z vyznávaných hodnôt, princípov materskej spoločnosti, ktorá je väčšinovým vlastníkom skúmanej organizácie – napr. dokument s názvom: *Corporate Social Responsibility – Invitation to Action* (r. 2000).

## Výsledky a diskusia

Koncept Corporate Citizenship uznáva postavenie organizácia, ktorá rešpektuje jednotlivca, spoločnosť, v ktorej pôsobí a uspokojovanie ich potrieb sa stáva prvoradým cieľom takejto organizácie. V predmetných výskumoch sa zmieňujú viaceré pohľady na hlavné charakteristiky, ktorých spojivom sú nasledovné znaky:

- vysoká úroveň podnikateľskej etiky;
- pracovať ako súčasť komunity, čo sa prejavuje budovaním komunitných partnerstiev a investíciou v podobe finančných a nefinančných prostriedkov do jej rozvoja;
- ochrana životného prostredia a zavádzanie environmentálnych manažérskych systémov za účelom zníženia dopadu činnosti organizácie na okolité prostredie a tým prispieť k ochrane globálneho prostredia;
- dobrá správa a riadenie spoločnosti;
- zapojenie do fair trade obchodných praktík a pestovanie spravodlivých vzťahov na pracovisku. (*The Meaning of “Good Corporate Citizen”*, 2007)

Na základe zmienených spoločných znakov konceptu Corporate Citizenship sme si určili ako predmet výskumu jednu oblasť, ktorá sa najčastejšie vyskytuje v jeho spojitosti – sociálna stránka a podpora komunity. Aktivity organizácie spadajúce do predmetnej oblasti sme si vzhľadom na ich rôznorodosť rozdelili na dva okruhy – interné aktivity zamerané na pracovné prostredie organizácie a externé aktivity orientované na miestnu komunitu.

**Sociálnu líniu v organizácii** prezentuje jej sociálna politika, ktorá predstavuje jeden z troch pilierov rozvoja organizácie. Predstavuje špecifickú celopodnikovú činnosť, ktorá musí byť previazaná s ostatnými aktivitami organizácie, aby sa upevnila väzba medzi schopnosťami zamestnanca – výsledkami jeho činnosti – schopnosťou vyhodnotenia vplyvu na postavenie pracovníka. Náplň sociálnej politiky organizácie by mala byť definovaná podľa Prskavcovej, et al. (2008) nasledovne: „*Sociálna politika podniku a jej nástroje musia smerovať k vytvoreniu partnerstva so zamestnancami, o ktorých uvažuje ako o spolupodnikateľoch, ponúka im možnosti k využitiu ich aktívnych schopností, rozširuje ich schopnosti a zručnosti a cez ich uspokojenie dosiahne svoje podnikové ciele, avšak musíme mať na pamäti, že všetky investície do sociálnej politiky podniku musia byť účelné a efektívne, nakoľko vždy podnik rozvíja jedinca a prostredníctvom toho sa snaží dosiahnuť vyšší zisk.*“

Druhým objektom pôsobenia sa stáva **miestna komunita**, ktorej súčasťou sa organizácia stáva od začiatku svojej činnosti. Cieľom organizácie sa stáva nadväzovanie dobrých susedských vzťahov, riešenie konfliktov v komunite, ktoré by malo vyústiť do jej pozitívneho prijatia miestnou komunitou. V tejto oblasti sa organizácia môže prejavovať formou finančnej alebo materiálnej pomoci verejnoprospešných aktivít a projektov, dobrovoľnou prácou svojich zamestnancov, resp. vzdelávaním, alebo spoluprácou s inými organizáciami. Do popredia v tejto oblasti vystupuje tzv. filantropická stránka konceptu Corporate Citizenship. „*Pod pojmom firemná filantropia rozumieme dobrovoľnú angažovanosť podnikateľského subjektu vo verejne prospešných projektoch s cieľom podporovať rozvoj spoločnosti, v ktorej pôsobí alebo na ktorú majú jeho podnikateľské aktivity vplyv. Ide o aktivity nad rámec komerčnej činnosti firmy; aktivity, ktoré firmy najčastejšie realizujú spoločne s neziskovými organizáciami.*“ (Bartošová, 2007)

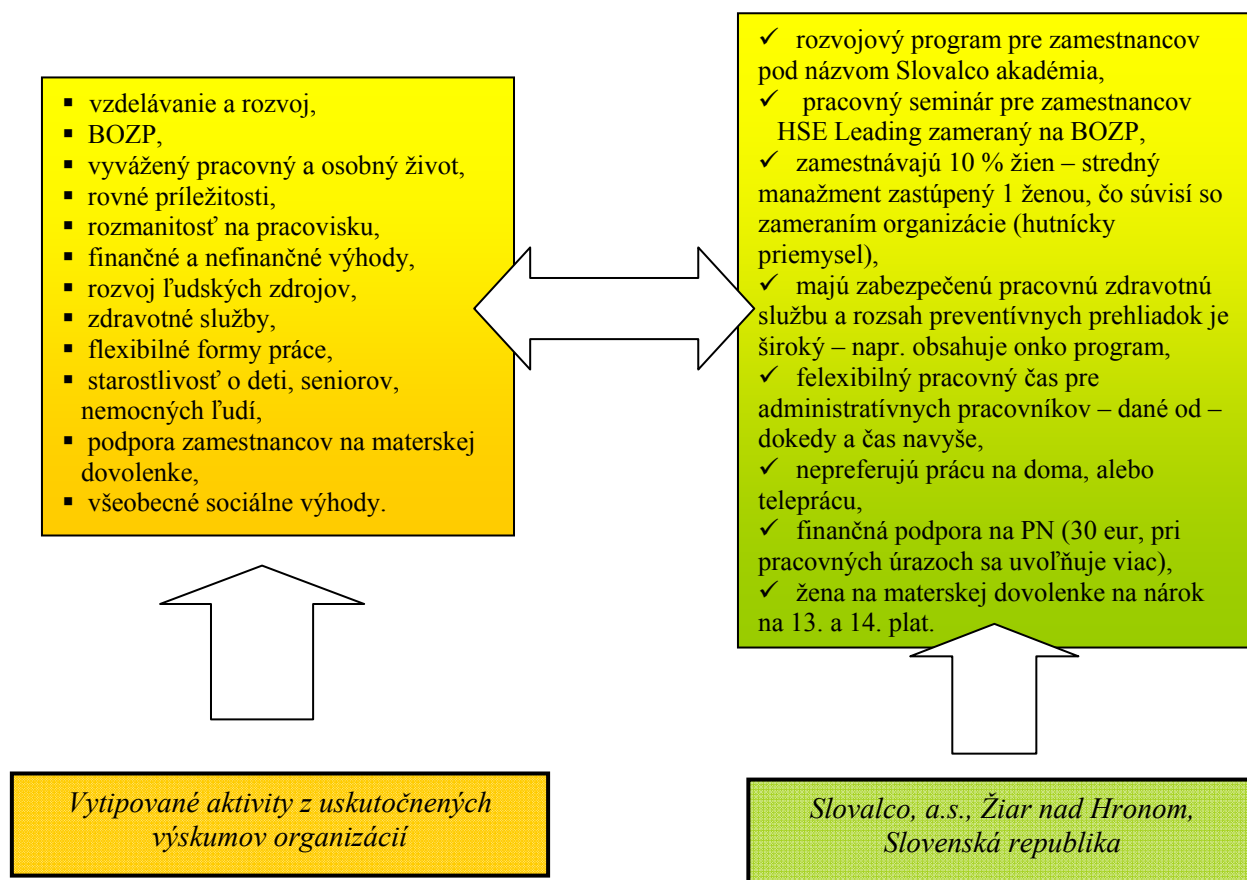
Organizáciu, v ktorej sme sledovali sociálny potenciál konceptu Corporate Citizenship sme si vybrali na základe vyššie zmienených kritérií, a to nasledovne:

- **väčšinový podiel zahraničných akcionárov** – nórska spoločnosť Hydro Aluminium k 31. decembru 2009 mala 55,3% podiel v skúmanej organizácii;
- **druhý sektor spoločnosti** – hutnícky priemysel, ktorej hlavným poslaním je: „...vyrábať hliník moderným ekologickým spôsobom a zušľachťovať ho do zliatin požadovaných tvarov a vlastností pre potreby spracovateľov a finálnych užívateľov výrobkov z nášho kovu.“ (Výročná správa 2009). Výstupom celého procesu výroby sú dva typy produktov – čapy (vstupy pre lisovanie) a primárne zlievárenské zliatiny (vstup pre automobilový priemysel).;
- **organizácia aktívna v jednej z oblastí triple-bottom-line** – majú zavedený integrovaný manažérsky systém založený na synergii kvality, environmentu a bezpečnosti. Okrem hlavnej podnikateľskej činnosti vykonáva aktivity, ktoré uskutočnené výskumy svetových a európskych organizácii označili za aktivity spadajúce do konceptu Corporate Citizenship.;
- **organizácia z banskobystrického kraja (Slovenská republika)** – spoločnosť Slovalco, a.s., Žiar nad Hronom, ktorá získala za obdobie od svojho založenia (rok 1993) niekoľko ocenení: rok 1999 – cena Slovenskej republiky za kvalitu, rok 2006 – Bezpečný podnik, rok 2006 – Národná cena Slovenskej republiky za kvalitu.

Predmetnou oblasťou sa v organizácii Slovalco, a.s. stala jej sociálna stránka. Tu sme porovnávali súčasné aktivity, ktoré organizácia vykonáva a na základe zistení ich môžeme zaradiť do sociálnej výkonnosti danej organizácie s možnosťami, ktoré organizácia má. Obrázok 1 popisuje na jednej strane interné aktivity spadajúce do sociálnej oblasti konceptu Corporate Citizenship zaznamenané na základe výskumov svetových a európskych organizácií a na druhej strane výsledky, ktoré sme identifikovali v organizácii Slovalco, a.s.



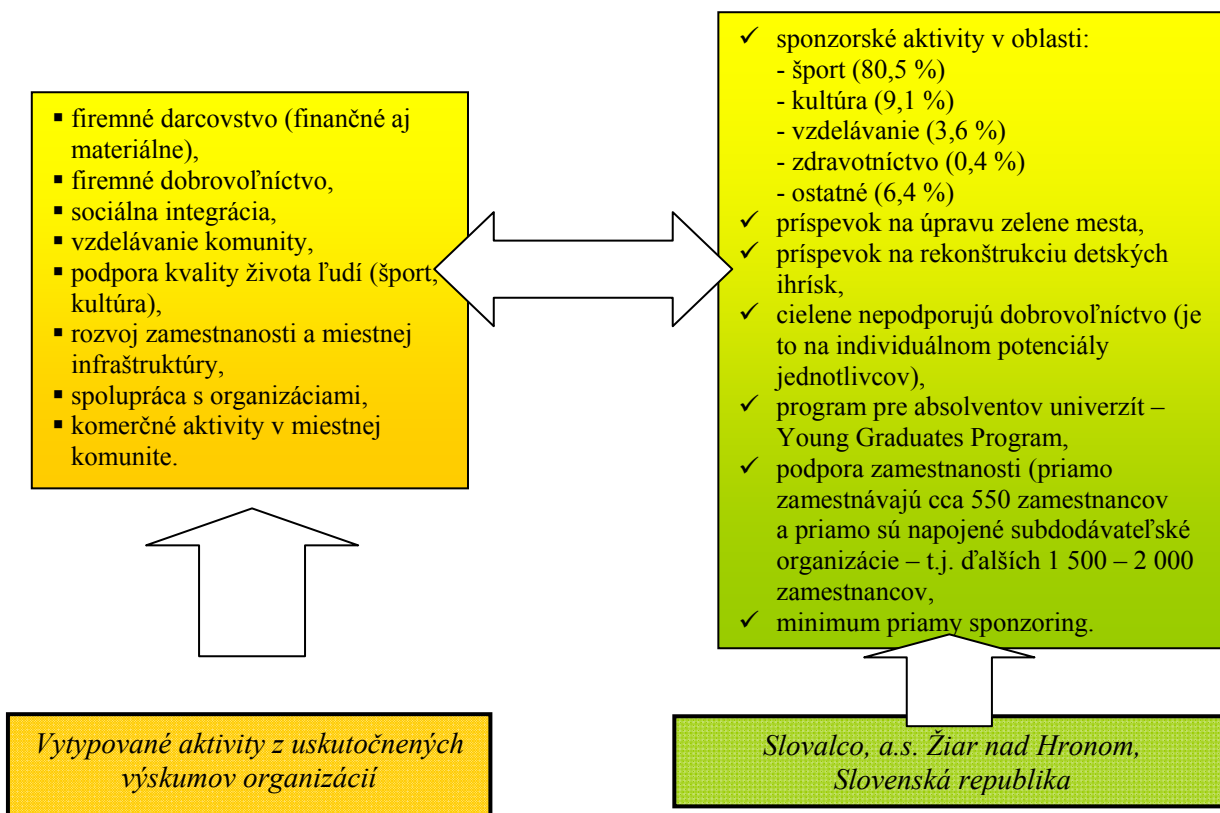
## INTERNÉ SOCIÁLNE AKTIVITY CORPORATE CITIZENSHIP *Pracovné prostredie*



Obrázok 1: Sociálne aktivity pracovného prostredia

Organizácia Slovalco, a.s. aktivity orientované smerom von (komunita, mesto) realizuje prostredníctvom vlastnej nadácie – Nadácia ZSNP a Slovalco (Obrázok 2). V roku 1993 bola založená pri ZSNP (Závod Slovenského národného povstania zameraný na výrobu hliníka), a.s. Žiar nad Hronom nadácia. Vzhľadom na intenzívnu spoluprácu spoločnosti Slovalco, a.s. na charitatívnych a humanitných aktivitách nadácie bola nadácia v roku 2004 premenovaná na Nadáciu ZSNP a SLOVALCO. Prioritnými oblasťami, ktoré podporuje sú: šport a tvorba a ochrana životného prostredia.

## EXTERNÉ SOCIÁLNE AKTIVITY CORPORATE CITIZENSHIP *Miestna komunita*



Obrázok 2: Sociálne aktivity – miestna komunita

### Záver

Pri vnímaní organizácie v pozícii dobrého občana je dôležitá spätná väzba. Za týmto účelom sme navštívili príslušný mestský úrad, a to nasledovné odbory: odbor životného prostredia, odbor starostlivosti o obyvateľa a oddelenie technickej infraštruktúry. Zistili sme, že na mestskom úrade chýba administratívna agenda, ktorá by obsahovala sumár informácií ohľadom realizovaných projektov v meste, a z ktorej by sa dal zistiť percentuálny podiel skúmanej organizácie na týchto aktivitách. Kompletné informácie o svojich aktivitách si vedie samotná nadácia. Jednotlivé oddelenia mestského úradu majú len parciálne informácie a viac-menej mestský úrad nie je tým, ktorý diktuje, ktoré aktivity chce podporiť. Adresáta svojej podpory (najmä finančnej) si určuje samotná nadácia. Mestský úrad revitalizáciu mesta financuje prostredníctvom grantov z európskych fondov.

Skúmaná organizácia Slovalco, a.s. má dobré predpoklady pre budovanie konceptu Corporate Citizenship. Vzhľadom na skutočnosť, že jej materská organizácia Hydro Aluminium vydala v roku 2000 manuál na zavádzanie konceptu spoločenskej zodpovednosti, dá sa predpokladať, že aj zmienená organizácia bude musieť implementovať niektorý z konceptov spoločenskej zodpovednosti. V súčasnosti nemá vytvorenú ucelenú samostatnú stratégiu, a preto v rámci dizertačnej práce sme sa zamerali na vytvorenie akčného programu konceptu Corporate Citizenship pre jednotlivé oblasti triple-bottom-line. Daný koncept sme si vybrali vzhľadom na široké zameranie sociálnych aktivít (najmä v súvislosti s podporou miestnej komunity), ako aj aktivít a tradícií organizácie Hydro Aluminium.

## Zoznam literatúry

BARTOŠOVÁ, Z. 2007. *Sprievodca firemnou filantropiou* [online]. Bratislava : Fórum donorov, 2007 [citované 6.februára 2009], 23 s. Dostupné na internete: <<http://www.greenleaf-publishing.com/content/jccsampl.pdf>>.

*Corporate Social Responsibility – Invitation to Action* [online]. 2008. [citované 19.februára 2010]. Dostupné na internete: <[http://www.hydro.com/upload/7233/CSR\\_en.pdf](http://www.hydro.com/upload/7233/CSR_en.pdf)>.

GARDBERG, N., A., FOMBRUN, CH. 2006. Corporate Citizenship – Creating intangible assets across institutional environments. In *Academy of Management Review* [online]. roč. 31, 2006, č. 2 [citované 16.februára 2009], s. 329-346. Dostupné na internete: <[http://www.reputationinstitute.com/press/06-AMR\\_Gardberg\\_Fombrun%20AMR.pdf](http://www.reputationinstitute.com/press/06-AMR_Gardberg_Fombrun%20AMR.pdf)>.

PRSKAVCOVÁ, M., et al. 2008. *Spoločenská zodpovednosť firem, lidský kapitál, rovné príležitosti a environmentálny management s využitím zahraničných zkušeníostí* [online]. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008 [citované 6.februára 2009], 163 s. Dostupné na internete: <<http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=581>>.

*The Meaning of “Good Corporate Citizen”* [online]. 2010. [citované 27.októbra 2010]. Dostupné na internete: <<http://www.goodcorporatecitizen.com/meaning.html>>.

*Výročná správa 2008*. Slovalco, a.s., Žiar nad Hronom.

*Výročná správa 2009*. Slovalco, a.s., Žiar nad Hronom.

# Marketing v pojišťovnictví

## Marketing in insurance business

*Vojtěch Jindra*

### **Abstrakt:**

Článek by měl seznámit s novými metodami a možnostmi, které se pro odvětví pojišťovnictví otvírají v oblasti komunikace se zákazníky a v oblasti odbytových kanálů. Tyto moderní prostředky jako je telefon, internet či mobilní telefon, které dříve byly spíše opomíjeny, nabírají v poslední době dramaticky na významu a mohou do budoucna přinést nezanedbatelné zisky, stejně tak jako nové, zákaznický atraktivní, služby. Další využití internetu a elektronické komunikace lze nalézt při komunikaci samotných pojišťoven mezi sebou a dalšími institucemi. Záleží jen na samotných pojišťovnách, jak se těchto nástrojů chopí a zda nabídnou zákazníkům atraktivní a žádané služby.

### **Abstract:**

The article would have to introduce with new methods and opportunities which are opening for the sector of insurance in the area of communication with customers and in the area of sales channels. These modern facilities like telephone, internet or cell phone, which were early marginalized, are dramatically taking on meaning at last period and can bring significant profit in the future same as the new and customer attractive services. The next usage of internet and electronic communication can be found within communication of alone insurance company between themselves and with other institutions. It depends on alone insurance companies how they catch these instruments and whether they offer to customer attractive and requested services.

### **Klíčová slova:**

Pojišťovnictví, internet, mobilní telefon, WAP, SMS, elektronická komunikace, informační systém, IP telefonie

### **Key words:**

Insurance business, internet, cell phone, WAP, SMS, electronic communication, information system, IP telephony

## **1. Úvod**

Pojišťovnictví, jako jedno z tradičních finančních odvětví v mnohasetletou tradicí, nemůže v dnešní době dynamické době opomíjet moderní komunikační prostředky a po vzoru bank povolna zavádí služby založené na použití telefonu, internetu, wapu na trh. Neděje se tak masovým způsobem jako v případě bankovního sektoru, kde v posledních pěti letech všechny významné banky nabídly svým klientům možnost nejen elektronicky komunikovat se svým bankéřem, ale často kompletně ovládat svůj běžný účet, případně i další služby. Vedoucím hráčem na trhu elektronického bankovníctví je bezesporu banka, dříve Expandia banka. Ta svým klientům nabízí kompletní bankovní služby, které je možno realizovat v drtivé většině prostřednictvím internetu, případně pomocí specializované aplikace v mobilním telefonu.

## **2. Specifika pojišťovacího podnikání**

Odvětví pojišťovnictví, s ohledem na specifika svého podnikání, přistupuje k využití těchto kanálů v daleko omezenější míře. Mezi tradiční překážky využití elektronické komunikace patří obecně:

- Stále malá penetrace počítačů v českých domácnostech
- Omezená dostupnost internetu, a to jak cenou tak kvalitou (dle nezávislých auditů je Česká republika na jednom z posledních míst mezi novými členy EU v nabídce širokopásmového internetu)

- Nedůvěra zákazníků
- Obavy o bezpečnost a strach ze zneužití osobních údajů

V odvětví pojišťovnictví k těmto nepříznivým faktorům přistupují další specifické okolnosti. Jak vyplývá z charakteru pojistných služeb, zájem o ně má tzv. negativní podobu. Zákazník neuzavírá pojištění s cílem, aby došlo k pojistné události, je pro něj však důležitá ochrana proti následkům pojistné události. Proto nelze obvykle očekávat, že klient naprosto samostatně zváží všechny okolnosti a vybere optimální produkt pro své potřeby. Toto platí zejména pro oblast životního pojištění, kde je úloha pojistného poradce nezastupitelná.

Pojistné smlouvy se obvykle uzavírají na delší časové období a případná změna pojišťovny je obvykle spojená s finančními a časovými ztrátami zákazníka. O úspěchu při uzavření smlouvy mohou rozhodovat zdánlivé maličkosti a nepředvídatelné okolnosti. Důvěra ve vybranou pojišťovnu je velmi významná a právě v případě použití prodejních kanálů je rozhodující. Proto je i v pojišťovnictví stále více kladen důraz na různé formy reklamy a kvalitní PR firmy.

Dalším neopomenutelným specifickým je vysoké riziko vzniku pojistných podvodů. Mezi nejvíce podvodně ohrožené pojistné produkty patří pojištění motorových vozidel a pojištění přepravy. Ale ani ostatní produkty nejsou tohoto nebezpečí zbaveny. Celkově se odhaduje, že pojistné podvody tvoří přibližně 14 % nahlášených pojistných událostí. Pojišťovny se těmto podvodům brání jednak prevencí, důkladnou kontrolou rozhodujících skutečností před uzavřením pojistné smlouvy, a mají také vyčleněné pracovníky, kteří se aktivně podílejí na vyšetřování pojistných událostí a odhalování podvodů. V případě použití elektronických prodejních kanálů přichází pojišťovna často o možnost fyzické kontroly stavu věcí, budov či vozidel před vlastním uzavřením pojistné smlouvy. Také ověření identity zákazníka není obvykle dostatečné.

### **3. Internet jako odbytový kanál**

I přes tyto překážky a rizika dokázaly pojišťovny nalézt a nabídnout určité služby a produkty prostřednictvím internetu či telefonu. Při výběru a vytváření těchto produktů musí však uvedená rizika respektovat a poskytované služby či produkty jim přizpůsobit.

Ideálním pojistným produktem pro prodej prostřednictvím elektronického prodejního kanálu je krátkodobé, časově přesně vymezené pojištění, s pojistným splatným v celé výši před počátkem pojištění, přičemž výše pojistného nebývá obvykle vysoká. Dále by u tohoto typu pojistného produktu měl být dobře verifikovatelný stav objektu pojištění při uzavření pojistné smlouvy, měla by být dobře dohledatelná a zdokumentovaná případná pojistná událost. Ideálně by mělo jít o pojistný produkt, který je zákazníky vnímán jako potřebný, jehož výhody jsou zákazníkům známy a jeho sjednání elektronickou cestou přináší zákazníkům zásadní užitek oproti klasickým způsobům.

V současné době tyto požadavky splňuje bez výhrad pouze pojištění léčebných výloh při cestách do zahraničí. Toto pojištění se díky masivní osvětě v médiích dostalo do povědomí zákazníků a jeho nutnost je všeobecně přijímána. Jeho krátkodobost a časové ohraničení vyplývá přímo z povahy tohoto produktu. Částka pojistného se obvykle pohybuje v řádech stokorun a podmínkou platnosti pojištění je jeho zaplacení (nebo alespoň iniciace zaplacení) před počátkem zahraniční cesty. V případě pojistné události je k dispozici zdravotní dokumentace z ošetřujícího zařízení, případně policejní protokoly. Mezi hlavní výhody sjednání tohoto pojistného produktu elektronickou formou patří úspora času, rychlost a operativnost – možnost sjednat pojištění mimo pracovní dobu pojišťovny.

Vlastní sjednání cestovního pojištění prostřednictvím on-line aplikace u Generali Pojišťovny a.s. probíhá v následujících krocích:

- Na internetových stránkách pojišťovny v sekci on-line pojištění se zadají potřebné údaje (jména, adresy, rodná čísla pojištěných osob, místo a délka a termín zahraničního pobytu)
- Je možno vybrat z několika pojistných programů a sjednat různá připojištění
- Je vykalkulována cena a sestavena pojistná smlouva, která je připravena k vytištění klientem, dále jsou klientovi nabídnuty pojistné podmínky k tisku nebo stažení v souboru
- Klient obdrží informace nutné k provedení platby
- Na klientovu e-mailovou adresu je doručen potvrzující e-mail a také dokument s kartičkami potvrzujícími pojištění pro jednotlivé osoby (klient sám doplní čísla pojistek, jména a platnost podle vytištěné smlouvy)
- Klient provede platbu pojistného (složenkou, příkazem k úhradě, prostřednictvím on-line nebo GSM bankovníctví ...)

Poznámka: Pokud klient nemá možnost vytisknout si smlouvu a kartičky pro bezproblémovou platnost pojištění postačí poznamenat si číslo pojistné smlouvy a kontakt na asistenční službu.

Alternativou pro sjednání tohoto druhu pojištění je využití mobilních telefonů (pojištění je možno uzavřít i odesláním SMS v speciálním tvaru), případně využít mobilní služby WAP. I zde je podmínkou platnosti pojištění zaplacení pojistného před odjezdem do zahraničí.

#### **4. Call centra**

Další aktivně se rozvíjející oblastí související s moderními komunikačními technologiemi jsou call centra, zejména ve spojení s IP telefonii. Tato technologie umožňuje maximálně zefektivnit telefonický rozhovor s klientem, ať již se jedná o sjednání nové pojistky, zprostředkování návštěvy pojišťovacího agenta, případně řešení problémů, hlášení škod, či jen poskytnutí informací. Dále dochází jejím použitím k významné redukci nákladů spojených s komunikací (obvykle se uvádí více než 10 %) a pokud je provoz call centra dobře integrován do informačního systému, respektive do CRM a ERP systémů, může poskytovat řadu cenných informací o zákaznících

#### **5. Interní aplikace a registry**

Další zajímavou oblastí využití internetu a datových kanálů je sdílení informací o škodních událostech. První vlnou, která se v této době testuje, je předávání informací o automobilových haváriích tak, jak je zdokumentovala Policie České republiky při vyšetřování na místě nehody. Informace o nehodě včetně fotodokumentace jsou v elektronické formě předány prostřednictvím České kanceláře pojistitelů přímo jednotlivým pojišťovnám. Cílem tohoto projektu je omezení pojistných podvodů a zrychlení likvidačního procesu.

Stejně cíle sleduje i další projekt centrálního registru, který by umožňoval sdílení informací mezi jednotlivými pojišťovnami. Obsahem by byly informace o zákaznících a jejich pojistných smlouvách. Mělo by se tak zamezit pojistným podvodům založeným na jednoduchém principu pojištění jedné věci u více pojišťoven současně a souběžnému vyplácení pojistného plnění. Přínos tohoto registru by měl být jak v odhalování již vzniklých pojistných podvodů, tak by měl plnit i funkci preventivní.

## 6. Závěr

Jak z uvedených příkladů vyplývá, v dnešní době a na silně konkurenčním trhu musí i tradiční finanční odvětví, jakým pojišťovnictví bezesporu je, hledat nové cesty a prodejní kanály. Stejně tak jsou elektronické systémy, které přinášejí nové možnosti, nezbytné pro úspěšné podnikání v této oblasti. Pojišťovny proto musí bedlivě sledovat dynamický vývoj v této oblasti a po pečlivém zvážení přínosu těchto novinek je co možná nejdříve uvádět do své praxe, protože právě včasné zavedení nových služeb a možností přináší maximální efekt.

### Zdroje:

- 1) Ducháčková, Eva, *Principy pojištění a pojišťovnictví* 1. vyd. Praha: EKOPRESS s.r.o., 2005, ISBN 80-86119-92-0
- 2) Böhm, Arnošt, *Ekonomika a řízení pojišťoven v podmínkách po vstupu České republiky do Evropské unie* 1. vyd. Praha: ASPI s.r.o., 2005, ISBN 80-7357-020-3

### Ing. Vojtěch Jindra

Univerzita Hradec Králové  
Fakulta informatiky a managementu  
Katedra ekonomie a managementu  
[vojtech.jindra@uhk.cz](mailto:vojtech.jindra@uhk.cz)

# Disparity v hospodaření mezi obcemi Královéhradeckého kraje

## Disparities in Economy among Municipalities in the Kralovehradecky kraj Region

*Tomáš Kala*

### Anotace

Výše (objem finančních prostředků) a způsob použití rozpočtů municipalit a regionů jsou rozhodujícími faktory pro zdárné plnění obligatorních a fakultativních povinností managementů municipalit a regionů a pro zajištění jejich dalšího úspěšného trvale udržitelného rozvoje. Cílem tohoto příspěvku bylo ověřit platnost předpokladu (hypotézy), že disparity v hospodaření mezi obcemi vztažené na jednoho obyvatele jsou stejné jako disparity v hospodaření mezi obcemi vztažené na jeden hektar výměry katastru obce. Výsledky analýzy rozpočtů obcí v Královéhradeckém kraji za období let 2001 až 2009 tento předpoklad nepotvrdily. Ukázalo se, že disparity v hospodaření mezi obcemi, vztažené na jeden hektar výměry obce byly výrazně větší než ty, které byly vztaženy na jednoho obyvatele obce. V popředí obcí s nejvyššími příjmy vztaženými na rozlohu obcí v Královéhradeckém kraji se umístila větší města.

### Summary

Municipal and regional budgets are decisive factors for fulfilling all of the compulsory and facultative tasks of municipal and regional managements and for sustainable development of municipalities. We have focused on the verification of the hypothesis stating that disparities in economy per capita among municipalities are the same as those related per hectare of the cadastral area of the municipalities. Results on municipal economy and finances analysis carried out in the Kralovehradecky kraj region in span of time 2001-2009 did not confirm this hypothesis. The disparities among the municipalities and towns related per hectare of the cadastre area were significantly higher than these per capita. Bigger municipalities (towns) reached higher values of the total incomes per hectare of the cadastre area than smaller ones.

### Klíčová slova

Finance, rozpočty, příjmy, výdaje, municipality, obce, města, kraje, disparity, management

### Keywords

Financials, Budget, Incomes, Expenditures, Municipalities, Towns, Regions, Disparities, Management.

## Úvod

Historické faktory a procesy ovlivnily vznik současných specifických struktur veřejného sektoru v jednotlivých státech Evropy, včetně České republiky [1,2,5]. Občané České republiky mají relativně silnou lokální identitu, tedy k místům, ve kterých se rozhodli žít. Ta je v mnoha případech silnější než regionální a často i než národní identita. To se, mimo jiné projevuje lpěním občanů na stávajícím uspořádání státní správy a samosprávy, zejména pak na existenci více než šesti tisíc relativně nezávislých obcí<sup>47</sup> bez ohledu na ekonomické souvislosti [3,4,6-9]. Je přirozené, že za těchto podmínek se jen velmi obtížně hledá adekvátní konkretizace moderních principů fiskálního federalizmu [10-12]. Mimo to, se tento stav projevuje i na rozdílné kvalitě výkonu státní správy a samosprávy v jednotlivých municipalitách (obcích) a regionech (krajích), která je podmíněná výkonností a efektivností rozhodování jejich vrcholných orgánů („top managementu“), tedy zastupitelstev a sboru jejich úředníků. Řízení obcí a krajů totiž zahrnuje značně složité často vzájemně související problémy, což vyžaduje rozsáhlé teoretické znalosti (z oblastí teorie veřejných rozpočtů, práva, makroekonomie, regionálního a místního marketingu, atp.) a praktické zkušenosti managementů (zastupitelstev a úřadů) a jednotlivých manažerů (zastupitelů a úředníků) obcí a krajů [1,2,6-9,13-15,17].

Je zřejmé, že rozhodujícími/podmiňujícími faktory pro zdárné plnění obligatorních a fakultativních povinností managementů municipalit a regionů a pro zajištění jejich dalšího úspěšného trvale udržitelného rozvoje je výše (objem) finančních prostředků, které jsou

---

<sup>47</sup> Počet obcí v České republice byl k 1.1.2009 6249 [ČSÚ, březen 2010].



managementy obcí a krajů zajistit a též i vytvořit a způsob jejich optimálního použití v rozpočtech obcí, resp. krajů [12].

V několika našich dřívějších pracích [4,18-21] jsme se zabývali analýzou disparit ve struktuře příjmů a výdajů, finanční soběstačnosti, samofinancování, majetku obcí a dalších ekonomických a finančních ukazatelů, vztažených na jednoho obyvatele obcí Královéhradeckého a Pardubického kraje v období let 2001-2009. Zjistili jsme velké rozdíly (disparity) ve struktuře a v celkovém objemu u obcí. Celkové příjmy per capita za období let 2001-2009 se mezi obcemi Královéhradeckého kraje lišily ve svých maximálních a minimálních hodnotách více než 22krát [19]. Podobně poměr mezi maximální a minimální hodnotou aktiv per capita (k 31. 12. 2009) dosahoval hodnoty téměř 25. Zjištěné disparity nekorelovaly významně s počtem obyvatel v obcích. Menší disparity, nikoliv však nepodstatné, byly nalezeny i ve financování krajských měst - včetně Prahy - per capita. Celkové příjmy se lišily ve svých maximálních a minimálních hodnotách 5krát, poměr mezi maximální a minimální hodnotou aktiv na obyvatele byl 3,6. Některé menší obce, zejména ty, ve kterých byly vytvořeny podmínky pro cestovní ruch, rekreaci, sportovní a turistické aktivity, vykazovaly větší příjmy a aktiva na jednoho obyvatele než tomu bylo u krajských měst. Z analýzy vyplynulo, že krajská města získávala relativně větší částky z daňových příjmů a zejména formou dotací, resp. finančních transferů ze státního rozpočtu. V průměru však získaly větší relativní příjmy na jednoho obyvatele za sledované období 2001-2009 i větší obce v Královéhradeckém kraji než tomu bylo u menších obcí. Příčinami tohoto stavu patrně byly účelové transfery poskytované ze státního rozpočtu větším obcím na plnění jejich úkolů v oblasti přeneseného výkonu státní správy anebo lepší strategie a příprava při získávání podpory z fondů EU a z národních zdrojů. Krajská města (včetně Prahy) však vykazovala horší hodnoty míry samofinancování i míry finanční soběstačnosti v porovnání s obcemi Královéhradeckého i Pardubického kraje [4].

V této práci jsme se zaměřili na analýzu struktury příjmů a výdajů, a některých finančních parametrů vztažených na hektar rozlohy katastru obcí Královéhradeckého kraje v období let 2001-2009. Naším cílem bylo ověřit platnost předpokladu (hypotézy), že disparity v hospodaření mezi obcemi vztažené na jednoho obyvatele jsou stejné jako disparity v hospodaření mezi obcemi vztažené na jeden hektar výměry katastru obce. K tomuto účelu jsme použili analýzu rozpočtů obcí v Královéhradeckém kraji za období let 2001 až 2009.

### **Použité metody**

Analýza hospodaření (příjmů a aktiv) byla provedena ve všech 448 obcích Královéhradeckého kraje za období let 2001 až 2009. Údaje byly čerpány z internetového serveru Ministerstva financí České republiky (ARISweb) [16]. Získaná data byla přepočtena na jeden hektar katastrální výměry jednotlivých obcí.

Míru finanční soběstačnosti obce, která vyjadřuje možnosti jejího samostatného finančního hospodaření, např. možnost investovat krátkodobě volné finanční prostředky za účelem jejich zhodnocení apod., jsme vypočetli podle vzorce [12,18] :

$$\text{míra finanční soběstačnosti} = \frac{\text{vlastní příjmy}}{\text{celkové příjmy}} \times 100$$

Míru samofinancování, která vyjadřuje do jaké míry může obec ze svých vlastních příjmů financovat své výdaje, související se zabezpečováním různých veřejných statků, jsme stanovovali podle vzorce [12,18]:

$$\text{míra samofinancování} = \frac{\text{vlastní příjmy}}{\text{běžné výdaje}} \times 100$$

## Výsledky

V tabulce 1 jsou uvedeny v souhrnné formě výsledky relativně rozsáhlé analýzy údajů o hospodaření všech 448 obcí v Královéhradeckém kraji v období let 2001-2009. Z ní je patrné, že mezi jednotlivými ekonomickými a finančními parametry byly značně velké rozdíly. Například daňové příjmy vztažené na jeden hektar katastrální rozlohy obce za výše uvedené období (dále jen „daňové příjmy“) dosáhly v průměru 55 147 Kč na hektar (dále jen Kč/ha“), zatímco jejich maximální hodnota činila 1 025 696 Kč/ha, minimální hodnota byla 4 835 Kč/ha, medián 30 924 Kč/ha. Podobně příjmy celkem na jeden hektar katastrální rozlohy obce za sledované období (dále jen „příjmy celkem“) činily v průměru 159 327 Kč/ha, tak jejich maximum dosáhlo 4 229 532 Kč/ha, minimum bylo 9 455 Kč/ha, medián 51 697 Kč/ha. Průměrná aktiva vztažená na jeden hektar katastrální rozlohy obce k 31. 12. 2009 (dále jen „aktiva“) byla ve výši 89 093 Kč/ha, maximum činilo 1271964 Kč/ha, minimum 6 571 Kč/ha, medián 49 096 Kč/ha. Pozoruhodné jsou významné hodnoty korelačních koeficientů mezi dosahovanými hodnotami jednotlivých parametrů a velikostí obce vyjádřenou počtem jejich obyvatel, které dosáhly hodnot od 0,53 do 0,75. Výjimku tvořily míra finanční soběstačnosti a míra samofinancování, které vykazovaly slabší a zápornou korelaci k velikosti rozlohy katastru obcí (-0,34 a -0,32).

TAB.1 Souhrnný přehled finančních a ekonomických parametrů (všech) 448 obcí Královéhradeckého kraje přepočtených na jeden hektar rozlohy katastru obce za období 2001-2009

	Průměrné hodnoty v Kč	Podíl z celkové hodnoty v %	Maximální hodnoty v Kč	Minimální hodnoty v Kč	Medián v Kč	Poměr max./min. hodnota	Korelace k počtu obyvatel obce
Daňové příjmy	55147	34,6	1025696	4835	30924	212	0,68
Nedaňové příjmy	13323	8,4	237262	72	5617	3293	0,67
Kapitálové příjmy	7425	4,7	280713	1	1762	-	0,53
Přijaté dotace	83432	52,4	2965307	-842	10139	-3521	0,75
Příjmy celkem	159327	100,0	4229532	9455	51697	447	0,75
Běžné výdaje	124808	78,5	3833647	6400	34488	599	0,76
Kapitálové výdaje	34102	21,5	475743	194	16042	2452	0,59
Výdaje celkem	158910	100,0	4284771	8299	51732	516	0,65
Vlastní příjmy	75895	47,6	1472223	8595	40428	171	0,57
Míra finanční soběstačnosti	74,4	-	102,5	20,7	79,5	5	-0,34
Míra samofinancování	113,8	-	290,9	22,8	113,9	13	-0,32
Aktiva (rok 2009)	89093	-	1271964	6571	49096	194	0,64
Počet obyvatel	1226	-	96408	39	348	2472	

V tabulce 2 je uveden přehled prvních dvaceti obcí dle velikosti celkových příjmů na jeden hektar výměry katastru obce za sledované období let 2001-2009. Vyskytují se v něm převážně města s větší počtem obyvatel, v čele s krajským městem Hradcem Králové. To podtrhuje i naše zjištění, že v prvním kvartilu obcí (s nejnižšími celkovými příjmy na jeden hektar) žilo v roce 2009 celkem 23 611 obyvatel, ve druhém kvartilu obcí 35 738 obyvatel, ve třetím kvartilu 58 534 a ve čtvrtém kvartilu nejbohatších obcí celkem žilo 431 446 obyvatel, z celkového počtu 549 329 obyvatel Královéhradeckého kraje).

TAB.2 Přehled obcí Královéhradeckého kraje s nejvyššími dosahovanými celkovými příjmy na jeden hektar výměry katastru obce za období 2001-2009

Pořadí	Název obce	Okres	Počet obyvatel v roce 2009	Daňové příjmy	Nedaňové příjmy	Kapitálové příjmy	Přijaté dotace	Celkem příjmy	Míra finanční soběstačnosti, v %	Míra samofinancování, v %	Aktiva v roce 2009
1	Hradec Králové	TU	96408	882870	237262	144094	2965307	4229532	29,9	33,0	1185699
2	Jičín	TU	16410	621167	161193	280713	2513260	3576332	29,7	34,9	1134231
3	Valdice	TU	1511	1025696	224378	222149	1658106	3130329	47,0	57,7	1271964
4	Dvůr Králové n.Lab.	RK	16321	375893	140833	62833	1534617	2114176	27,4	30,5	772297
5	Vrchlabí	RK	13006	372890	74313	72868	1578430	2098500	24,8	28,0	804154
6	Rychnov nad Kněžnou	TU	11831	291232	131026	29501	1630138	2081896	21,7	22,9	573420
7	Hořice	NA	9086	297429	84649	37112	1501059	1920249	21,8	24,0	416675
8	Náchod	JC	21260	510752	68173	125517	1176116	1880558	37,5	44,1	707111
9	Úpice	TU	5943	250013	90029	30823	1131349	1502213	24,7	27,5	420440
10	Trutnov	HK	31859	258129	41838	53406	1140975	1494349	23,6	26,2	361071
11	Nová Paka	TU	9235	230307	77498	36593	973969	1318367	26,1	30,8	287822
12	Chlumecko n.Cidlinou	HK	5230	173561	72101	60820	979058	1285540	23,8	27,6	336068
13	Smiřice	RK	3137	182141	82828	12968	925526	1203462	23,1	24,5	285451
14	Kostelec nad Orlicí	RK	6171	176455	37452	31217	936560	1181685	20,7	22,8	336936
15	Dobruška	HK	7144	183514	69175	32791	844684	1130164	25,3	27,8	290285
16	Svoboda nad Úpou	TU	2250	175394	21884	57376	871365	1126018	22,6	25,1	201760
17	Jaroměř	TU	12892	427944	166626	50683	361445	1006698	64,1	80,5	821568
18	Opočno	RK	3152	159620	72949	32359	704285	969213	27,3	30,4	304112
19	Hostinné	HK	4854	399677	51750	44432	426312	922170	53,8	76,4	944653
20	Broumov	JC	8358	254770	131346	37572	467996	891683	47,5	55,6	319788

## **Diskuse**

Výše uvedené výsledky odrážejí značně velké disparity mezi obcemi Královéhradeckého kraje ve struktuře a hodnotách příjmů, výdajů, míry finanční soběstačnosti, míry samofinancování a aktiv (přepočtených na jeden hektar katastrální výměry obcí za období let 2001-2009). Například celkové maximální a minimální příjmy přepočtené na jeden hektar rozlohy obce se lišily více než 400 krát. Podobně poměr maximálních a minimálních hodnot aktiv vztažených na jeden hektar rozlohy obce byl téměř 200.

Tyto zjištěné disparity jsou podstatně výraznější, než tomu bylo v případě disparit vztažených na jednoho obyvatele obcí v tomtéž území Královéhradeckého kraje a ve stejném sledovaném období. Jak bylo zmíněno v úvodu této práce celkové příjmy per capita za období let 2001-2009 se mezi obcemi Královéhradeckého kraje lišily ve svých maximálních a minimálních hodnotách cca 22krát. Poměr mezi maximální a minimální hodnotou aktiv per capita (k 31. 12. 2009) dosahoval hodnoty asi 25. Zjištěné disparity nekorelovaly významně s počtem obyvatel v obcích na rozdíl od těch, které byly zjištěny mezi dosahovanými hodnotami jednotlivých parametrů a velikostí obce vyjádřenou počtem jejich obyvatel. Například korelační koeficient mezi celkovými příjmy na hektar výměry obce a počtem obyvatel v obci byl 0,75.

V této studii se potvrdilo, že větší města vykazují horší míry samofinancování a míry finanční soběstačnosti než menší obce. To může souviset s účelovými transfery poskytovanými ze státního rozpočtu větším obcím na plnění jejich úkolů v oblasti přeneseného výkonu státní správy a také i s lepší strategií, přípravou a větší politickou silou větších měst při získávání podpory z fondů EU a z národních zdrojů.

## **Závěr**

Na základě uvedených výsledků lze konstatovat, že byly potvrzeny velké rozdíly (disparity) ve struktuře a v celkovém objemu finančních prostředků, se kterými obce dlouhodobě hospodaří.

Z provedené analýzy hodnot a struktury příjmů, výdajů, míry finanční soběstačnosti, míry samofinancování a aktiv přepočtených na jeden hektar katastrální výměry obcí za období let 2001-2009 vyplynulo, že mezi obcemi Královéhradeckého kraje existují podstatně výraznější disparity, než tomu bylo v případě disparit vztažených na jednoho obyvatele obcí v tomtéž území Královéhradeckého kraje a ve stejném sledovaném období.

Větší města vykazovala horší hodnoty míry finanční soběstačnosti a míry samofinancování v porovnání s menšími obcemi v Královéhradeckém kraji v předmětném období.

Na základě získaných výsledků tedy nelze potvrdit hypotézu, že disparity v hospodaření mezi obcemi vztažené na jednoho obyvatele jsou stejné jako disparity v hospodaření mezi obcemi vztažené na jeden hektar výměry katastru obce. Naopak, výsledky analýzy rozpočtů obcí v Královéhradeckém kraji za období let 2001 až 2009 tento předpoklad spíše vyvracejí. Ukázalo se, že disparity v hospodaření mezi obcemi, vztažené na jeden hektar výměry obce byly výrazně větší než ty, které byly vztaženy na jednoho obyvatele obce. V popředí obcí s nejvyššími příjmy vztaženými na rozlohu obcí v Královéhradeckém kraji se převážně umístila větší města.

## Použitá literatura

- [1] DOLLERY, B.E., ROBOTTI, L., (Editors), *The Theory and Practice of Local Government Reform*, Edward Elga, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA, 2008. ISBN- 978- 1-84720-254- 3.
- [2] KALA, T., LACINA, K., *Management pro řešení disparit, Moderní manažerské přístupy ve státní správě a samosprávě*, Gaudeamus, Hradec Králové 2009. ISBN -978-80-7435-034-4.
- [3] KALA, T., HLAVSOVÁ, J., PEICHOVÁ, N., *Management malé obce. Právní aspekty řízení obce a manažerské funkce starosty*, Gaudeamus, Univerzita Hradec Králové 2006, ISBN-80-7041-644-0.
- [4] KALA, T., KOMÁRKOVÁ, J., Sedlák, P., *Management pro řešení disparit, Disparity v hospodaření obcí v Královéhradeckém a v Pardubickém kraji*, Gaudeamus, Hradec Králové, 2008. ISBN-978-80-7041-395-1.
- [5] KALA, T., LACINA, K., BACHMANN, P., MOHELSKÁ, H., ŠABATOVÁ, M., DITTRICHOVÁ, J., JAŠÍKOVÁ, V., *Management malé obce – Rozvoj a fungování místních a regionálních správ a samospráv v SRN, Nizozemí a Rakousku*, GAUDEAMUS, Hradec Králové 2007, ISBN 978-80-7041-981-6.
- [6] SWIANIEWICZ, P., *Size of Local Government, Local Democracy and Efficiency in Delivery of Local Services: International Context and Theoretical Framework*, in: *Swianiewicz, P. (ed.), Consolidation or Fragmentation? The Size of Local Government in Central and Eastern Europe*, Budapest: Open Society Institute, s. 1-30, 2002.
- [7] BARTOLINI, D., FIORILLO, F., *Local council partnerships: a theoretical approach*, In: Editors: DOLLERY, B.E., ROBOTTI, L., *The Theory and Practice of Local Government Reform*, Edward Elga, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA, 2008. ISBN 978 1 84720 254 3.
- [8] DALTRUP, A., *Political Realities: Politics and the European Community*, Second Edition, Longman House, Burnt Mill, Harlow, Essex, England, 1982.
- [9] WOKOUN, R., *Česká regionální politika v období vstupu do Evropské unie*, Oeconomica, VŠE, Praha, 2003.
- [10] OATES, W.E., *Fiscal Federalism*, Harcourt Brace Jovanovitch, New York, 1972.
- [11] OATES, W.E., *Towards a Second-Generation Theory of Fiscal Federalism*, *International Tax and Public Finance*, 12, 349-373, 2005.
- [12] PEKOVÁ, J., *Veřejné finance*, ASPI, 2008, ISBN 978-80-7357-358-4.
- [13] KOHLER-KOCH, B., LARAT, F., (Editors), *European Multi-Level Governance, Contrasting Images in National Research*, Edward Elgar, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA, 2007, ISBN 978-18-4720-222-2.
- [14] WALIS, J.L., DOLLERY, B. E., McLOUGHIN, L., *Reform and Leadership in the Public Sector, A Political Economy Approach*, Edward Elgar, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA, 2007, ISBN 978-18-4542-665-1.
- [15] PLANE, D.A., MANN, L.D., BUTTON, K., NIJKAMP, P., (Editors), *Regional Planning*, An Elgar Reference Collection, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA, 2006, ISBN 978-18-4542-027-7.

- [16] Ministerstvo financí České republiky,  
<http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/aris/iariususc/index.pl>, leden až červen 2008, březen 2010.
- [17] KALA, T., *Analýza obsahu jednání zastupitelstev obcí Královéhradeckého a Pardubického kraje*, Sborník vědecké konference Hradecké ekonomické dny 2010, Gaudeamus, Hradec Králové, 2010. ISBN-978-80-7435-040-5.
- [18] KALA, T., DITTRICHOVÁ, J., JAŠÍKOVÁ, V. , *Management malé obce – Analýza hospodaření obcí v Královéhradeckém a v Pardubickém kraji*, GAUDEAMUS, Hradec Králové 2007, ISBN 978-80-7041-945-8.
- [19] KALA, T., *Analýza disparit v rozpočtech obcí a krajů*, In Teoretické a praktické aspekty veřejných financí , 2010. vyd. Praha : Oeconomica , 2010. s. 67.
- [20] KALA, T., *Inter-Municipal Disparities in the Czech Republic. Inter-Municipal Disparities in the Czech Republic*, in: NORSA 2010, The Search: Future dynamics of regional development , 2010.
- [21] KALA, T. aj., *Implikace moderních manažerských metod v řízení municipalit*. In Manažerská etika : --inspirace pro 21. století-- Díl 8. Inovace managementu , 2010. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati , 2010. s. 88-101.

**Poznámka:**

Tato práce vznikla v souvislosti s řešením projektu WD-48-07-1 „Management pro řešení regionálních disparit“ programu WD „Výzkum pro řešení regionálních disparit“ Ministerstva pro místní rozvoj ČR, který byl zahájen v roce 2007.

Kontaktní adresa autora: Tomáš Kala, Ing., DrSc., DBA.  
Univerzita Hradec Králové  
Rokitanského 62  
500 03 Hradec Králové  
Mobil: +723 072 486  
e-mail: [tomas.kala@uhk.cz](mailto:tomas.kala@uhk.cz)

# Použitelnost indexu Z-skóre v podmínkách ČR – kritika kritiky

## Applicability of the Z Score Index in CR Conditions - Criticism of the Denouncement

*František Kalouda*

### **Anotace**

Příspěvek je věnován problému použitelnosti jednoho z nejznámějších bankrotních modelů, indexu Z-skóre, v podmínkách ČR.

Reaguje na řadu skeptických stanovisek domácí odborné veřejnosti, která v reprezentativním výběru v textu i uvádí. Na příspěvku je nové, že důsledně diskutuje důvody, pro které se některým domácím autorům jeví aplikace indexu Z skóre v ČR problematická, případně vůbec nevhodná.

Příspěvek vyúsťuje ve zdůvodněný závěr, že skepse odpůrců aplikace indexu Z skóre v ČR není zcela odůvodněná. Deklaruje rovněž reprezentativní empirické ověření použitelnosti indexu Z skóre v podmínkách ekonomiky ČR.

### **Summary**

Paper is devoted to the practicability of the most famous bankruptcy model, Z score index, in CR conditions. It is the response to a lot of sceptic opinions home (CR) authorities. The new worth of the paper is based on deep analysis and discussion of the reasons for those sceptic opinions, concerning to the Z score methodology applications in CR conditions. The result of the paper is, that those sceptic views are not fully legitimize. The paper also declare representative empirical test of the usability Z score index methodology in CR conditions.

### **Klíčová slova**

Index Z-skóre, použitelnost v ČR, diferenciacie, teritorium, velikost firmy

### **Keywords**

Z score index, applicable in CR, differentiation, territory, dimension of the firm

## **1. ÚVOD**

Příspěvek je věnován problému použitelnosti jednoho z nejznámějších bankrotních modelů, indexu Z-skóre<sup>48</sup>, v podmínkách ČR.

Reaguje tak na řadu stanovisek domácí odborné veřejnosti, která v reprezentativním výběru v textu i uvádí. Ta jsou ve významné míře, nakloněna spíše k negativnímu hodnocení použitelnosti tohoto špičkového analytického nástroje. Tuto skutečnost samu o sobě příspěvek jako problém nevnímá – právo na názor nelze nikomu upírat.

Na příspěvku je nové, že důsledně analyzuje důvody, pro které se jednotlivým autorům jeví aplikace indexu Z skóre v ČR problematická, případně vůbec nevhodná. Přitom se v této analýze jako argumenty používají především autentické výroky jak kritiků použitelnosti indexu Z-skóre v ČR, tak i (snad přirozeně – slyšena má být přece i druhá strana) tvůrce indexu Z-skóre, případně i názory zastánců použitelnosti Z-skóre indexu v našich podmínkách. Samozřejmě nechybí diskuse těchto názorů a stanoviska autora příspěvku.

V úvodu považuje autor příspěvku za poctivé přiznat, že používá index Z-skóre jak v pedagogické praxi, tak i v praxi podnikatelské. A to dlouhodobě a s vynikajícími výsledky. To samozřejmě neznamená, že by nebyl schopen vidět nedostatky diskutované metodiky. Jsou to však metodické nedostatky pouze dílčí a navíc je možné je transformovat do výhody s jakou je možno tuto metodiku využívat.

---

<sup>48</sup> ALTMAN, E.I.: Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *The Journal of Finance*, Vol. 23, No 4 (Sep. 1968), pp. 589-609, str. 607

## 2. CÍL A POUŽITÉ POSTUPY (METODY)

Cílem příspěvku je objektivizovat pohled na aplikovatelnost indexu Z-skóre v ČR.

Autor je přesvědčen, že jde o téma aktuální, neboť v této oblasti není nouze o názory vpravdě extrémní, jak je snad dostatečně zřejmé z následujícího tvrzení: “Pravým Eldorádem omylů je skupina metod predikce finanční tísně, z níž je mezi analytiky nejpopulárnější první Altmanova formule<sup>49</sup> vyčísľující tzv. Z-skóre. **K nepoužitelnosti tohoto postupu v našich podmínkách se ještě vrátíme** (zvýrazněno F.K.).“<sup>50</sup>

Aniž bychom přitom opustili meze korektní vědecké diskuse, měli bychom být připraveni na to, že se mohou objevit i argumenty, které mohou polemizovat s dogmaticky prosazovanými názory, jak ilustruje ku příkladu autoritativní domácí pramen: “V kapitole 2 jsme se seznámili se dvěma jednoduchými teoriemi růstu podniků, abychom v kap. 7 seznali, že tyto teorie nejsou použitelné, ač jsou uváděny v renomovaných amerických publikacích a ač se přednášejí studentům i manažerům na univerzitách.”<sup>51</sup> (jde o metodu procenta z tržeb a Higginsovu metodu udržitelného rozvoje – pozn. F.K.).

Dokonce se jeví jako potřebné stanoviska autorit podrobovat verifikaci, k čemuž nás ostatně nabádá právě citovaný pramen: „Jistě je jednodušší opakovat kdysi naučená jednoduchá dogmata, než je kriticky hodnotit a **pouštět se na tenký led diskusí s konzervativními autoritami**. Je ovšem zvláštní, že s tak vyhraněným konzervatismem a nekritičností se lze setkat většinou jen u škol ekonomického zaměření.“ (zdůrazněno F.K.)<sup>52</sup>

Použité metodické instrumentárium tvoří především:

- literární rešerše,
- srovnání, analýza,
- historická analogie a
- syntéza.

## 3. DOSAŽENÉ VÝSLEDKY

Pokud jde o zásadní hodnocení použitelnosti indexu Z-skóre v ČR, lze mezi autory, kteří se touto problematikou zabývají vysledovat dvě základní linie. K prvním zařadíme

- a) více nebo méně jednoznačné odpůrce použitelnosti indexu Z-skóre v domácích podmínkách, do linie druhé pak můžeme počítat
- b) spíše zastánce použitelnosti indexu Z-skóre v domácích podmínkách.

Toto dělení samozřejmě nechápeme nijak striktně. Ke svému značnému překvapení objevil autor příspěvku v relevantní literatuře i prameny, jejichž autory by bylo zjevně možno zařadit do obou výše definovaných linií či skupin.

<sup>49</sup> ALTMAN, E.I.: Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *The Journal of Finance*, Vol. 23, No 4 (Sep. 1968), pp. 589-609

<sup>50</sup> KOVANICOVÁ, D. – KOVANIC, P.: Poklady skryté v účetnictví. Díl III Finanční řízení rozvoje podniku. POLYGON, Praha, 1997. II. Aktualizované vydání. ISBN80-85967-58-8, str. 140

<sup>51</sup> KOVANICOVÁ, D. – KOVANIC, P.: Poklady skryté v účetnictví. Díl III Finanční řízení rozvoje podniku. POLYGON, Praha, 1997. II. Aktualizované vydání. ISBN80-85967-58-8, str. 138

<sup>52</sup> KOVANICOVÁ, D. – KOVANIC, P.: Poklady skryté v účetnictví. Díl III Finanční řízení rozvoje podniku. POLYGON, Praha, 1997. II. Aktualizované vydání. ISBN80-85967-58-8, str. 149



S ohledem na deklarovaný cíl příspěvku bude v následujícím textu zřejmě větší pozornost věnována odpůrcům použitelnosti indexu Z-skóre v domácích podmínkách. Jejich výhrady, spolu s odpovídajícími argumenty protistrany či protistran následují v podobě jednotlivých subkapitol.

### 3.1 Nutnost přizpůsobování Altmanova modelu

“Je možné říci, že stejně jako se mění ekonomická situace v jednotlivých firmách a zemích, musel se i tento model v průběhu své existence přizpůsobovat.”<sup>53</sup>

Altman přizpůsobování své metodologie předpokládal již ve své průlomové práci z roku 1968: „A limitation of the study is that the firms examined were all publicly held manufacturing corporations for which comprehensive financial data were obtainable, including market price quotations. An area for future research, therefore, would be to extend the analysis to relatively smaller asset-sized firms and unincorporated entities where the incidence of business failure is greater than with larger corporation.”<sup>54</sup>

Z právě uvedeného je zřejmé, že Altman předpokládal jak přizpůsobování co do velikosti analyzovaných podniků, tak i pokud jde o jejich oborové/odvětvové zařazení (nepředpokládá zachovat omezení na výrobní firmy). Další vývoj metody tento předpoklad jen potvrdil. A to nejen pokud jde o velikosti analyzovaných firem či jejich oborového/odvětvového zařazení<sup>55</sup>, ale i pokud se jedná o teritoriální specifika<sup>56, 57</sup>.

**Výhrada 3.1 je tedy zjevně bezpředmětná.**

### 3.2 Triviálnost modelu ve srovnání s poměrovou analýzou

„Altmanův model řadíme mezi techniky jednoduché finanční analýzy. .... Altmanův model je tedy vhodný dodatek finanční poměrové analýzy.”<sup>58</sup>

Jde o stanovisko jen obtížně pochopitelné, neboť tvůrce metody již v původní práci<sup>59</sup> konstatuje něco naprosto jiného: „This paper seeks to assess the analytical duality of ratio analysis. It has been suggested that traditional ratio analysis is no longer an important analytical technique in the academic environment due to the relatively unsophisticated manner in which it has been presented. .... The theory is that ratios, if analyzed within a multivariate framework, will take on greater statistical significance than the common technique of sequential ratio comparisons. The results are very encouraging.”

Ostatně i v domácí literatuře lze objevit argumenty, které tuto kritiku uvádí na pravou míru.<sup>60</sup> „Význam těchto modelů spočívá v tom, že poskytují objektivnější informace (jsou odvozeny z rozsáhlých empirických výzkumů) než paralelní ukazatelové soustavy, ve kterých výběr ukazatelů je značně subjektivní.”

<sup>53</sup> RŮČKOVÁ, P.: *Finanční analýza*. GRADA Publishing, Praha 2010. 3. rozšířené vydání. ISBN 978-80-247-3308-1, str. 73

<sup>54</sup> ALTMAN, E.I.: Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *The Journal of Finance*, Vol. 23, No 4 (Sep. 1968), str. 609

<sup>55</sup> ALTMAN, E. I.: Predicting Financial Mistress of Companies [on line]. Poslední revize 2000 [cit. 2009-01-31] Dostupné z: <http://pages.stern.nyu.edu/~ealtman/Zscores.pdf>

<sup>56</sup> WILSON, N.: Predicting Small Company Failure: An Application in the UK. In: sborník referátů z X. ročníka mezinárodní vědecké konference „FINANCIE A RIZIKO“, 24. – 25. novembra 2008, Ekonomická univerzita, NHF, Katedra financií, Bratislava, Slovenská republika, str. 11-20

<sup>57</sup> ALTMAN, E.I.- SABATO, G. – WILSON, N.: The value of non-financial information in small and medium-sized enterprise risk management. *The Journal of credit Risk*, Volume 6/Numer 2, Summer 2010, p. 10.

<sup>58</sup> RŮČKOVÁ, P.: *Finanční analýza*. GRADA Publishing, Praha 2010. 3. rozšířené vydání. ISBN 978-80-247-3308-1, str. 74

<sup>59</sup> ALTMAN, E.I.: Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *The Journal of Finance*, Vol. 23, No 4 (Sep. 1968), str. 609

<sup>60</sup> SYNEK, M.-KOPKÁNEĚ, H.-KUBÁLKOVÁ, M.: *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. 1. vydání, Praha: C.H.Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-154-3, str. 158

**Tedy i tato výhrada je zcela mimo realitu, nekvalifikovaná a při přísnějším posuzování by bylo dokonce možno označit ji i za urážlivou.**

### 3.3 Neracionální volba ukazatelů modelu

“Této matematicko-statistické metodě se svěřuje

- výběr ukazatelů svědčících o finanční tísní z velké množiny ukazatelů, zavedených v praxi,

.....  
Ekonomická úvaha při výběru ukazatelů (na rozdíl od bonitních modelů) nemá v algoritmu místo.”<sup>61</sup>

Altman ovšem charakterizuje svůj postup při volbě ukazatelů poněkud jinak. Jeho záměr ve volbě ukazatelů zde uvádíme opět v originálním znění, pouze co do formy drobně upraven:

„The ratios are chosen on the basis of their

- 1) popularity in the literature
- 2) potential relevancy to the study, and
- 3) a few “new” ratios initiated in this paper.

From the original list of variables, five variables are selected as doing the best overall job together in the prediction of corporate bankruptcy. In order to arrive at a final profile of variables the following procedures are utilized:

- (1) Observation of the statistical significance of various alternative functions including determination of the relative contributions of each independent variable;
- (2) evaluation of inter-correlations between the relevant variables;
- (3) observation of the predictive accuracy of the various profiles; and
- (4) judgment of the analyst. “<sup>62</sup>

### 3.4 Univerzálnost Altmanova modelu

“Model je pojat jako univerzální, pro všechny podniky ve všech odvětvích.”<sup>63</sup>

Mimo již uvedenou Altmanovu představu o dalším budoucím přizpůsobování jeho metodiky a jejích výsledků zde prezentujeme přehled skutečně vytvořených inovací, ať již v kontextu naší republiky či v kontextu globálním. V tomto přehledu jsou uvedeny pouze základní identifikační údaje, případné podrobnosti lze vyhledat v pramenech.

1) Altmanova formule bankrotu (Z-Score, Z-skóre, Z-fce) pro s.r.o.

2) Zeta model

Jde o komerčně využívanou verzi Z-funkce, kterou distribuuje poradenská firma ZETA services. Know-how patří samozřejmě opět E. I. Altmanovi a jeho týmu, kteří tuto inovaci původního Z-Score modelu publikovali v roce 1977<sup>64</sup>.

3) Upravený Altmanův model pro podmínky českých podniků

Autory této úpravy jsou Inka a Ivan Neumaierovi.

$Z(\text{ČR}) = 1,2 \times X_1 + 1,4 \times X_2 + 3,3 \times X_3 + 0,6 \times X_4 + 1,0 \times X_5 + 1,0 \times X_6$

kde doplněný poměrový ukazatel  $X_6$  je definován následujícím výrazem:

$X_6 = \text{závazky po lhůtě splatnosti} / \text{výnosy}$

<sup>61</sup> GRÜNWARD, R. – HOLEČKOVÁ, J.: *Finanční analýza a plánování podniku*. EKOPRESS, Praha 2007, vydání I. ISBN 978-80-86929-26-2, str. 183

<sup>62</sup> ALTMAN, E.I.: Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *The Journal of Finance*, Vol. 23, No 4 (Sep. 1968), p. 594

<sup>63</sup> GRÜNWARD, R. – HOLEČKOVÁ, J.: *Finanční analýza a plánování podniku*. EKOPRESS, Praha 2007, vydání I. ISBN 978-80-86929-26-2, str. 183

<sup>64</sup> ALTMAN, E.I., - HALDERMAN, R. – NARAYAN, P.: „ZETA Analysis: A New Model to Identify Bankruptcy Risk of Corporations.“ *Journal of Nankiny and Finance*, 1977

#### 4) Altmanův model pro nevýrobní podniky a rozvojové trhy<sup>65</sup>

Modifikace z roku 1995. Zcela vynechán ukazatel  $X_5$ . Tak je minimalizován vliv potenciálního sektorového efektu.

#### 5) Altmanův model pro malé britské firmy kategorie SME

V našem kontextu známé od roku 2008<sup>66</sup>, jako výsledek spolupráce autorského týmu E. Altman, G. Sabato a N. Wilson. Model je označován jako rozšířený Z-skóre model (enhanced Z-Score Model).

Z dosud dostupných informací je zřejmé, že model je schopen teritoriálně diferencovat (proměnné i jejich váhy v diskriminační funkci jsou pro USA odlišné od britské varianty modelu).

Britský model bere podle posledních dostupných informací<sup>67</sup> v úvahu v zásadě pět proměnných a jednu konstantu.

Tento výčet inovací sám o sobě by měl postačit k vyvrácení představy, že Altman konstruoval svůj model jako universální. Ostatně i v naší literatuře existují jasné náznaky, že o univerzalitu jeho modelu Altmanovy zřejmě nešlo: “Ono totiž Altmanovi možná vůbec nešlo o konkrétní tvar diskriminační funkce. On jistě metodě rozuměl a proto si uvědomoval, že ověřuje **principiální použitelnost metody** (zdůrazněno F.K.) lineární diskriminační analýzy k predikci finanční tísně ve *zcela určitých ekonomických a historických podmínkách*. Jisté pozitivní zkušenosti s touto metodou naopak měly povzbudit odborníky k tomu, aby *v jiné době a v jiných ekonomických podmínkách* vypočítávali **jiné** diskriminační rovnice ze svých, tj. pravděpodobně jiných dat. Takto chápána má tato metoda své zasloužené místo v metodice finanční analýzy.”<sup>68</sup>

### **3.5 Nepoužitelnost Altmanova modelu v podmínkách ČR**

V tomto případě použijeme jako ilustraci daného stanoviska hned dva krajní názory: “Použití Altmanova modelu v klasickém tvaru není v podmínkách České republiky ničím jiným než výpočtem koeficientu, jehož vypovídací schopnost o možnostech bankrotu je velmi diskutabilní.”<sup>69</sup>

A v zásadě totéž jinými slovy: “Nedobré zkušenosti s aplikací Altmanova Z-skóre zpochybňují modely vůbec v některých českých odborných publikacích.”<sup>70</sup>

V úvodu této subkapitoly zmíněná krajní stanoviska není možné stavět na roveň názorům, které vypovídají o potřebě ověřovat danou metodiku pro daný účel, případně ověřovat její výstupy konfrontací s výsledky metodik jiných. Jako příklad těchto argumentací může sloužit konstatování, že lze identifikovat: “ ..... určité obtíže, které souvisejí s aplikací Altmanova

<sup>65</sup> ALTMAN, E. I.: Predicting Financial Mistress of Companies [on line]. Poslední revize 2000 [cit. 2009-01-31] Dostupné z: <http://pages.stern.nyu.edu/~ealtman/Zscores.pdf>

<sup>66</sup> WILSON, N.: Predicting Small Company Failure: An Application in the UK. In: sborník referátov z X. ročníka medzinárodnej vedeckej konferencie „FINANCIE A RIZIKO“, 24. – 25. novembra 2008, Ekonomická univerzita, NHF, Katedra financií, Bratislava, Slovenská republika, str. 11-20

<sup>67</sup> ALTMAN, E.I.- SABATO, G. – WILSON, N.: The value of non-financial information in small and medium-sized enterprise risk management. The Journal of credit Risk, Volume 6/Numer 2, Summer 2010, p. 10.

<sup>68</sup> KOVANICOVÁ, D. – KOVANIC, P.: Poklady skryté v účetnictví. Díl III Finanční řízení rozvoje podniku. POLYGON, Praha, 1997. II. Aktualizované vydání. ISBN80-85967-58-8, str. 146

<sup>69</sup> RŮČKOVÁ, P.: *Finanční analýza*. GRADA Publishing, Praha 2010. 3. rozšířené vydání. ISBN 978-80-247-3308-1, Str. 74

<sup>70</sup> GRÜNWARD, R. – HOLEČKOVÁ, J.: *Finanční analýza a plánování podniku*. EKOPRESS, Praha 2007, vydání I. ISBN 978-80-86929-26-2, str. 184

indexu na české firmy.<sup>71</sup>, v čemž ale citovaný pramen nespátřuje v zásadě nic neřešitelného, speciálně s ohledem na vývoj podniků v Americe a konvergenci našich podniků ke stejnému stavu. Podobně i jiný pramen, u něhož lze rovněž předpokládat detailní obeznámenost s Altmanovou metodologií, upozorňuje v Poznámce 43<sup>72</sup> rovněž na „nebezpečí mechanického přebírání“ a na potřebu v případě nutnosti „přehodnotit“ u konkrétních aplikací jak používané ukazatele, tak i koeficienty (myšleno váhy).

Předpoklad o modifikaci či tvůrčím uplatňování Altmanovy metodologie uvádí i následující pramen: “ I když odhadnuté parametry (váhy) se od sebe – v tržních ekonomikách různých zemí – příliš neliší, v transformujících se ekonomikách je nutno počítat si obezřetněji. “Kvalita” a vypovídací schopnost dat je považována za nedostačující a časové řady statistických údajů a poměrových ukazatelů nejsou dostatečně dlouhé. **Přesto je možno se domnívat, že se objeví finanční analytici, kteří budou schopni tyto metody modifikovat a aplikovat na místní podmínky** (zvýrazněno F.K.).<sup>73</sup>

Mimo prakticky odmítává stanoviska některých autorů k použitelnosti Altmanovy metodologie existují přirozeně i prameny, které naopak o obecné použitelnosti těchto metodik v zásadě nepochybují. Jako příklad uvádíme názory autorského týmu, který je s poměry v zahraniční teorii a praxi finanční analýzy obecně a Altmanových metodických přístupů zvláště nepochybně obeznámen velmi dobře<sup>74</sup>. K obecné použitelnosti těchto postupů zde lze objevit například názor, že: “I když převážná většina známějších ..... modelů byla původně vyvinuta ve Spojených státech, některé byly celkem úspěšně aplikovány v méně tržních ekonomikách nebo dokonce v transformujících se ekonomikách.”<sup>75</sup>

### 3.6 Nerobustnost dat či elementů metodik (korelačních matic)

Výhrada k nerobustnosti používaných dat, metodik, či jejich prvků typu: “Částečnou odpomocí od nerobustnosti (citlivosti k odlehlým datům či apriorním předpokladům o rozdělení dat) je užívání bodových odhadů jiné třídy, tzv. *pořadových statistik*.”<sup>76</sup> by samozřejmě mohla být jednou z výhrad velmi podstatných.

Speciálně pokud jde o robustnost odhadu korelačních matic zastává právě citovaný pramen docela kategorická stanoviska: „Další metodický problém spočívá v principiální nerobustnosti běžného odhadování prvků korelační matice z dat. .... aritmetický průměr je nerobustním odhadem parametru polohy daného datového souboru a že přítomnost značně odlehlých dat může učinit průměr zcela nepoužitelným. .... druhá mocnina aritmetického průměru ..... za existence odlehlých dat degraduje odhady korelačních koeficientů ještě intenzivněji než samotný průměr. Po seznámení s příklady reálných dat však nemáme důvod se domnívat, že odlehlá data představují něco zcela vyjimečného a zanedbatelného. Špatně odhadnuté

<sup>71</sup> KISLINGEROVÁ, E. – HNILICA, J.: Finanční analýza krok za krokem. 1. vydání, Praha, C.H.Beck 2005. ISBN 80-7179-321-3, str.82

<sup>72</sup> SEDLÁČEK, J.: *Finanční analýza podniku*. Computer Press, Brno 2007, vydání první. ISBN 978-80-251-1830-6, str. 110

<sup>73</sup> BLAHA, Z.S. – JINDŘICHOVSKÁ, I.: *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. Praha 1994, MANAGEMENT PRESS, ISBN 80-85603-62-4, str. 82

<sup>74</sup> BLAHA, Z.S. – JINDŘICHOVSKÁ, I.: *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. Praha 1994, MANAGEMENT PRESS, ISBN 80-85603-62-4

<sup>75</sup> Tamtéž, str. 84-85

<sup>76</sup> KOVANICOVÁ, D. – KOVANIC, P.: Poklady skryté v účetnictví. Díl III Finanční řízení rozvoje podniku. POLYGON, Praha, 1997. II. Aktualizované vydání. ISBN80-85967-58-8, str. 51

korelační matice ovšem vedou ke špatným odhadům koeficientů diskriminační rovnice a tudíž i k nepoužitelným hodnotám Z-skóre.”<sup>77</sup>

Minimálně částečně (nejméně na úrovni vypovídací schopnosti) jsou tyto názory eliminovány tvrzením, stojícím na pozicích prakticky opačných: “Po drobných úpravách Altmanovy metodologie většina finančních expertů souhlasila s tím, že schopnost a statistická “robustnost” jeho predikce<sup>78</sup> je relativně vysoká.”<sup>79</sup>

### 3.7 Nedostatek dat

Tento vlastně obecný problém ekonomického výzkumu chápe již citovaný pramen v daných souvislostech Altmanovy metodologie takto: „Prvky korelační matice jsou korelační koeficienty. .... k přijatelně spolehlivému odhadu korelačního koeficientu potřebujeme alespoň několik desítek dat. .... zbankrotuje jen malá část všech podniků (a v ČR zatím jen velice malá část). .... pro jednu velmi pracnou zahraniční studii finanční tísně (bez citace pramenů – pozn. F.K.) se v roce 1983 sice podařilo shromáždit ukazatele 3573 podniků úspěšných, ale jen 72 zbankrotovaných. Chyba metody diskriminační analýzy ovšem závisí na kvalitě korelačních matic obou skupin a zpřesněním údajů o úspěšných podnicích lze tuto chybu snížit jen částečně.”<sup>80</sup>

Samozřejmě nelze problém nedostatku dat podceňovat. Nicméně existuje způsob jak tento problém (v podmínkách ČR) prakticky dokonale eliminovat. Jde o opuštění filosofie práce s výběrovými soubory a k návratu k analýzám souboru základního. Při splnění této podmínky není dost dobře možné o principiální použitelnosti diskriminační analýzy v daných souvislostech pochybovat.

### 3.8 Míra náhodnosti výběru zpracovávaných dat

Pokud máme k dispozici množinu dat přeživších podniků a množinu dat podniků, které zkrachovaly, zbývá rozhodnout, do jaké míry jde v případě obou těchto množin o náhodný výběr. Již několikrát citovaný pramen zaujímá v těchto souvislostech velmi skeptické stanovisko: “4. Přijme se velmi závažný předpoklad, že každá z obou množin dat představuje čistě náhodný výběr z mnohazměrné populace vzájemně nezávislých a stejně rozdělených veličin majících (v Altmanově případě pětizměrné) normální rozdělení a že rozdělení těchto dvou skupin dat se liší pouze hodnotami parametrů polohy a měřítka.”<sup>81</sup>

Necháme-li pro daný okamžik stranou jiné aspekty tohoto problému (požadavky na normalitu rozdělení atd.), je zřejmé, že pokud nezbytnost výběru zmizí, je problém vyřešen. A práce se základním souborem vylučuje potřebu charakterizovat náhodnost případných výběrů – ty prostě neexistují.

---

<sup>77</sup> Tamtéž, str. 146-149

<sup>78</sup> Tím je myšlena schopnost modelu pokud možno přesně rozpoznat podniky, u kterých existuje silná pravděpodobnost, že u nich dojde k finančním potížím.

<sup>79</sup> BLAHA, Z.S. – JINDŘICHOVSKÁ, I.: *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. Praha 1994, MANAGEMENT PRESS, ISBN 80-85603-62-4, str. 83

<sup>80</sup> KOVANICOVÁ, D. – KOVANIC, P.: *Poklady skryté v účetnictví. Díl III Finanční řízení rozvoje podniku*. POLYGON, Praha, 1997. II. Aktualizované vydání. ISBN80-85967-58-8, str. 146-149

<sup>81</sup> KOVANICOVÁ, D. – KOVANIC, P.: *Poklady skryté v účetnictví. Díl III Finanční řízení rozvoje podniku*. POLYGON, Praha, 1997. II. Aktualizované vydání. ISBN80-85967-58-8, str. 145

### 3.9 Rozdělení a nezávislost dat

Soustředme se v této subkapitole na problém normality rozdělení zpracovávaných dat s uvážením okrajových souvislostí s náhodností či nenáhodností výběru zpracovávaných dat. Tentokrát nám již mnohokrát citovaný zdroj nedává příliš na výběr o důsledcích nesplnění dále citovaných předpokladů (které jsou v podání tohoto pramene vpravdě fatální): Předpoklad o normalitě rozdělení dat a o jejich vzájemné nezávislosti (viz strany 52 a 53 citovaného pramene – pozn. FK) nemá v případě finančních ukazatelů ani teoretické, ani praktické zdůvodnění. .... jsme s použitím reálných dat zjistili, že předpoklad o normalitě rozdělení by u mnohých ukazatelů vedl ke zcela absurdním závěrům. Na řadě příkladů jsme se pak navíc přesvědčili, že skutečná rozdělení ukazatelů jsou multimodální, tj. **jejich hustota pravděpodobnosti má více maxim** (zvýrazněno F.K.). Otázka, zda lze automaticky, bez ověření, přijímat předpoklad o normálním rozdělení ukazatelů, má tedy poměrně zřejmou negativní odpověď.

S předpokladem nezávislosti ukazatelů to ale není lepší. .... ukazatele různých podniků jsou společně a silně ovlivňovány změnami v ekonomickém prostředí, společně a často shodně reagují na změny v konjunkturu apod.

Padnou-li však předpoklady o normalitě rozdělení a o nezávislosti zkoumaných ukazatelů, **odpadá i teoretické zdůvodnění nejen optimality, ale i použitelnosti lineární statistické diskriminační analýzy** (zvýrazněno F.K.). Pak ovšem vzorce, vypočítané na základě takového teoretického základu ztrácejí charakter exaktního postupu a stávají se něčím heuristickým, co někdy může ale jindy nemusí vést k cíli.”<sup>82</sup>

Na štěstí existují i studie, které použitelnost lineární statistické diskriminační analýzy celkově neukazují v tak zoufalém světle: “Někteří finanční experti testovali užitečnost modelování finančních poměrových ukazatelů v případě malých firem. Například Robert O. Edmister<sup>83</sup> **použil násobné diskriminační analýzy a zjistil, že v případě klouzavého tříletého průměru relevantních finančních ukazatelů je tato metoda statisticky spolehlivá pro prognózování budoucích finančních potíží.**”<sup>84</sup>

K jednotlivým dílčím aspektům hodnocení použitelnosti lineární statistické diskriminační analýzy pak může autor příspěvku prohlásit následující:

a) ad multimodalita skutečných rozdělení ukazatelů

Na základě dosud provedených statistických šetření s dostupnými soubory dat není zřejmé, že by pro libovolný z dosud zkoumaných souborů mělo platit, že jejich rozdělení je multimodální. Naopak je zcela zřejmé, že dosud všechny zkoumané distribuční funkce mají jednoznačně charakter funkcí hladkých, spojitých a monotónně rostoucích.

b) ad ověření normality rozdělení ukazatelů

Tato ověření nejsou nijak principiálně nemožná. Zvláště v případě dostupnosti základního souboru.

c) ad nezávislost ukazatelů

Citovaný pramen předpokládá, že shodné (či v zásadě shodné) reakce jednotlivých podniků na jím uváděné externality v podobě konjunktury atd. (jistě by objevil i řadu dalších)

<sup>82</sup> KOVANICOVÁ, D. – KOVANIC, P.: Poklady skryté v účetnictví. Díl III Finanční řízení rozvoje podniku. POLYGON, Praha, 1997. II. Aktualizované vydání. ISBN80-85967-58-8, str. 146-149

<sup>83</sup> „An Empirical Test of Financial Ratio Analysis for Small Business Failure Prediction“, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 7 (březen 1972)

<sup>84</sup> BLAHA, Z.S. – JINDŘICHOVSKÁ, I.: *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. Praha 1994, MANAGEMENT PRESS, ISBN 80-85603-62-4, str. 84

znamenaají závislost odpovídajících podnikových dat. Se stanovisky tohoto druhu je však třeba zacházet velmi opatrně – mohla by vést ke zkratkovým závěrům toho typu, že racionální rozhodovací proces fakticky nezávislých stejně intelektuálně vybavených rozhodovacích subjektů by za splnění předpokladu dostupnosti identických informací vedl k rozhodnutím, které by nebyla nezávislá.

Naštěstí je absurdnost takových myšlenkových postupů zřejmá – nelze předpokládat ani

- absolutní racionalitu podnikových rozhodovacích procesů, ani
- existenci intelektuálně totožných podnikových manažerů, ani
- absenci informační asymetrie, tím méně existenci všech tří těchto fenoménů současně, po neomezenou dobu a na celém uvažovaném teritoriu.

### 3.10 Srovnatelnost podniků

Jistě nepřekvapuje, že i tato výhrada vůči použitelnosti Altmanovy metodologie v podmínkách ČR je publikována ve zdroji, který je v tomto příspěvku citován již několikrát: “Snaha získat dostatečně velký objem dat je v příkrém rozporu se snahou užívat data pouze srovnatelných podniků ..... je proto pochopitelné, že shromažďováním dat o více podnicích můžeme sice teoreticky zvýšit naději na přesnější odhad korelací, ale protože tím současně zahrnujeme i podniky málo srovnatelné, můžeme neurčitost výsledků naopak zvyšovat.”<sup>85</sup>

Zde autor příspěvku logiku daného výroku zcela nechápe. Míru srovnatelnosti reálných analyzovaných podniků (zprostředkovaně i jejich dat, včetně dat finančních) si nemůžeme dost dobře předepisovat. Nehledě na to, že pokud bychom tak činili, mohlo by nás to zavést k požadavku srovnávat pouze podniky totožné. A v tomto případě by byl požadavek zpracovávat statisticky jejich charakteristiky zbytečný a proto absurdní.

Ostatně za situace předpokládané analýzy základního souboru žádná možnost jakéhokoliv výběru z tohoto souboru neexistuje. Tím méně je možné brát v úvahu výběry souborů jakkoli srovnatelných.

### 3.11 Národní specifika<sup>86</sup>

Pokud budeme za národní specifika vydávat všemožná narušování tržního mechanismu (připouštíme že jsou u nás zatím zastoupena v nepřehlédnutelné míře) dospějeme k absurdním závěrům typu v tomto příspěvku citovaného Altmanova modelu pro podmínky českých podniků, jehož hodnocení je tím lepší, čím více závazků po lhůtě splatnosti má.

Tuto „racionalitu“ autor příspěvku odmítá akceptovat a vidí v tomto ohledu jedinou perspektivu – udělat vše co je nezbytné, aby mohla naše ekonomika existovat v podmínkách standardizovaných ekonomik. Pokud ovšem dokážeme definovat, co tento fenomén je.

<sup>85</sup> KOVANICOVÁ, D. – KOVANIC, P.: Poklady skryté v účetnictví. Díl III Finanční řízení rozvoje podniku. POLYGON, Praha, 1997. II. Aktualizované vydání. ISBN80-85967-58-8, str. 146-149

<sup>86</sup> Tamtéž.

#### 4. DISKUSE

Především není možné vyhnout se zásadnímu hodnocení charakteru výhrad vůči použitelnosti Z-skóre indexu v podmínkách ČR. Bylo již uvedeno, že mimo pramenů vyznačujících se „černobílým“ viděním, existují i prameny, které patří jakoby jak k odpůrcům, tak i k sympatizantům indexu Z-skóre.

Typické přitom je, že výhrady právě těchto pramenů jsou fundamentálnější, více argumentované, zatímco kritika „černobíle“ zřících autorů je spíše na úrovni blíže nezdůvodněných tvrzení či zbožných přání.

Na základě prakticky vyčerpávající domácí literatury je možno mít za prokázané, že důvěrná znalost Altmanova modelu vede spíše k realistickému (tj. spíše pozitivnímu) hodnocení využitelnosti potenciálu indexu Z-skóre v našich podmínkách. A co více, právě tato hodnocení se ukazují jako reálná základna pro další postup v definitivním řešení problému – zda vůbec a případně do jaké míry jsou výsledky Altmanovy metodologie použitelné v podmínkách ČR.

#### 5. ZÁVĚR

V příspěvku presentovaná fakta přesvědčivým způsobem ukázala, že **krajní stanoviska o nepoužitelnosti Altmanovy metodologie v podmínkách ČR nejsou na místě.**

Zároveň však můžeme konstatovat, že se ukazuje že by bylo vhodné (či dokonce potřebné), opřít argumentace ve prospěch obecné použitelnosti této metodiky (včetně použitelnosti v ČR) o konkrétní empirické výsledky. Snad nám nebude přičteno k tíži, že jsme v tomto ohledu v prakticky dokonalé shodě s domácí autoritou:

“Máme za to, že k ověřování použitelnosti metod – třeba i podložených racionálními teoretickými úvahami – je v ekonomii nutné získávat zkušenosti v reálných situacích, tj. aplikovat navrhované metody na skutečná data.”<sup>87</sup>

A přesně tímto směrem se ubírá výzkum širšího řešitelského týmu, jehož členem má autor tohoto příspěvku čest být. Výsledky připravované rozsáhlé teoreticko-empirické studie by měly být presentovány na této konferenci již příští rok.

---

<sup>87</sup> KOVANICOVÁ, D. – KOVANIC, P.: Poklady skryté v účetnictví. Díl III Finanční řízení rozvoje podniku. POLYGON, Praha, 1997. II. Aktualizované vydání. ISBN80-85967-58-8, str. 32



## Seznam použité literatury

### knihy

- ALTMAN, E.I.: Corporate Financial Distress. John Wiley, New York 1983
- BLAHA, Z.S. – JINDŘICHOVSKÁ, I.: *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. Praha 1994, MANAGEMENT PRESS, ISBN 80-85603-62-4
- BREALEY, R.A. – MYERS, S.C.: *Teorie a praxe firemních financí*. Praha, Computer Press, 2000. ISBN 80 – 7226 – 189 – 4
- GRÜNWALD, R. – HOLEČKOVÁ, J.: *Finanční analýza a plánování podniku*. EKOPRESS, Praha 2007, vydání I.. ISBN 978-80-86929-26-2
- KISLINGEROVÁ, E. – HNILICA, J.: *Finanční analýza krok za krokem*. 1. vydání, Praha, C.H.Beck 2005. ISBN 80-7179-321-3
- KOTULIČ, R.- KIRÁLY, P. – RAJČÁNIOVÁ, M.: *Finančná analýza podniku*. Iura Edition, Bratislava. Prvé vydanie, 2007. ISBN 978-80-8078-117-0
- KOVANICOVÁ, D. – KOVANIC, P.: *Poklady skryté v účetnictví*. Díl III Finanční řízení rozvoje podniku. POLYGON, Praha, 1997. II. aktualizované vydání. ISBN80-85967-58-8
- MARINIČ, P.: *Finanční analýza a finanční plánování ve firemní praxi*. OECONOMICA, VŠE Praha 2008. ISBN 978-80-245-1397-3
- RŮČKOVÁ, P.: *Finanční analýza*. GRADA Publishing, Praha 2010. 3. rozšířené vydání. ISBN 978-80-247-3308-1
- SEDLÁČEK, J.: *Finanční analýza podniku*. Computer Press, Brno 2007, vydání první. ISBN 978-80-251-1830-6
- SYNEK, M.-KOPKÁNĚ, H.-KUBÁLKOVÁ, M.: *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. 1. vydání, Praha: C.H.Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-154-3

### časopisy

- AHRON, J. - JONES, Ch. - SWARY, I.: „An Analysis of Risk and Return Characteristics of Corporate Bankruptcy Using Capital Market Data“, *Journal of Finance*, 35 (září 1990)
- ALTMAN, E.I.: Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *The Journal of Finance*, Vol. 23, No 4 (Sep. 1968), pp. 589-609
- ALTMAN, E.I. - HALDERMAN, R. – NARAYAN, P.: „ZETA Analysis: A New Model to Identify Bankruptcy Risk of Corporations.“ *Journal of Banking and Finance*, 1977
- ALTMAN, E.I.- SABATO, G. – WILSON, N.: *The value of non-financial information in small and medium-sized enterprise risk management*. The Journal of credit Risk, Volume 6/Numer 2, Summer 2010, p. 1 - 33.
- EDMISTER, R.O.: „An Empirical Test of Financial Ratio Analysis for Small Business Failure Prediction“, *Journal of*

*Financial and Quantitative Analysis*, 7 (březen 1972)  
SCOTT, J.: „The probability of Bankruptcy: A Comparison of Empirical Predictions and Theoretical Models“, *Journal of Banking and Finance*, 5 (září 1981)

### **Internetové zdroje**

ALTMAN, E. I.: Predicting Financial Distress of Companies [on line]. Poslední revize 2000 [cit. 2009-01-31] Dostupné z: <http://pages.stern.nyu.edu/~ealtman/Zscores.pdf>

### **Referáty na konferencích**

WILSON, N.: Predicting Small Company Failure: An Application in the UK. In: sborník referátov z X. ročníka medzinárodnej vedeckej konferencie „FINANCIE A RIZIKO“, 24. – 25. novembra 2008, Ekonomická univerzita, NHF, Katedra financií, Bratislava, Slovenská republika, str. 11-20

### **Kontaktní adresa**

František KALOUDA, Ing., CSc., MBA  
ESF MU  
Katedra financií  
Lipová 41a  
602 00 BRNO  
Tel.: 549 495 133, 00420 604 200 491  
e-mail: [kalouda@econ.muni.cz](mailto:kalouda@econ.muni.cz)

# HOSPODÁRSKA KRÍZA, JEJ VPLYV NA EUROZÓNU A UDRŽATEĽNOSŤ SOCIÁLNEHO SYSTÉMU<sup>88</sup>

the economic crisis, its impact on the euro area and sustainability  
of social system

*Marek Kálovec*

## **Anotácia**

Cieľom práce je poskytnúť všeobecný prehľad o vzniku a vplyve súčasnej hospodárskej krízy na európske ekonomiky. Zároveň na základe štatistických údajov v skratke priniesť bližší pohľad na vývoj nezamestnanosti a zadĺženia jednotlivých štátov Európskej únie. Prvá kapitola je venovaná vzniku krízy v USA, jej následnému preliatiu do Európy a prijatým fiškálnym a monetárnym opatreniam. Vplyv hospodárskej krízy na trhy práce v krajinách V4 rozoberá kapitola 2. Problém zadĺženia vybraných európskych krajín, kumulovania dlhov a udržateľnosti sociálneho systému je obsahom poslednej tretej kapitoly.

## **Summary**

The aim of the article is to offer a general overview of consequences of current economic crisis in European economies. Along with statistical data we outline a trend of unemployment rate and public debt in the EU. The first chapter is dedicated to triggering of crisis in the USA, its shift to Europe and applied fiscal and monetary measures. The consequences of economic crisis on labour market in V4 countries are concerned in the second chapter. Indebtedness of several European countries, making debt and sustainability of social system is included in the last third chapter.

## **Kľúčové slová**

Kríza, nezamestnanosť, dlh, sociálny systém

## **Key words**

Crisis, unemployment, debt, social system

## **ÚVOD**

Ekonomická situácia, ktorá nastala koncom roku 2008 po prepuknutí globálnej hospodárskej krízy, priniesla sériu krokov a opatrení, ktorých svedkami sme dodnes. Prvé náznaky vážnejších problémov v Európskej únii sa objavili v roku 2009 na finančných a akciových trhoch, ktoré predznamenávali krach finančných inštitúcií, prudký pokles zahraničného dopytu, prepád exportu, bankrot firiem a predovšetkým rapidný nárast nezamestnanosti. Finančné opatrenia prijaté jednotlivými krajinami ako aj na úrovni EÚ a eurozóny predstavovali vážny zásah do už aj tak nestabilných verejných rozpočtov jednotlivých členských krajín. Výpadok príjmov vyplývajúci zo spomalenia ekonomiky a nárastu nezamestnanosti na jednej strane a vysoké objemy vládnych výdavkov určené na sanáciu krízou zasiahnutého bankového sektora, ako aj následný tlak na sociálny systém na strane druhej, postavili pred každú z vlád vážnu otázku riešenia ťažko riešiteľného problému rastúceho deficitu a verejného dlhu, ktorý sa v mnohých prípadoch začína vymykať kontrole. Kríza tak naplno odhalila verejné tajomstvo pravidiel fungovania eurozóny, konkrétne ich nefunkčnosť, zlú vymožitelnosť a absentujúcu prevenciu pred vznikom - v teórii toľko práve v súvislosti s eurozónou spomínaných - asymetrických šokov. Politické reprezentácie sa

---

<sup>88</sup> Tento príspevok bol vypracovaný s podporou grantovej agentúry KEGA v rámci projektu č.295-027EU-4/2010.“

odrazu predbiehali v návrhoch ako predchádzať podobným situáciám v budúcnosti a to od snáh o reformu Paktu stability a rastu, cez úvahy nad celkovým fungovaním eurozóny, vytvorenie Európskeho finančného stabilizačného mechanizmu až po nápady na revolučné zmeny v globálnej finančnej architektúre. Podnetom bol hroziaci bankrot gréckej ekonomiky, následný nepredvídateľný vplyv na stabilitu eura a znepokojivou bola aj situácia, kedy mali finančné trhy v hľadáčkiku ďalšie z neposlušných krajín platiacich eurom, ktoré by čakal podobný osud ako Grécko.

Po období summitov, prijímania opatrení a snahy o zachránenie čo najväčšieho počtu pracovných miest je tu čas doznievajúcej krízy, ďalších reformných návrhov a najmä obdobie veľkých úsporných opatrení či už v deklaratívnej alebo reálnej podobe. Je to doba, kedy sa väčšina ekonomických a politických špičiek zamýšľa nad budúcnosťou súčasne nastavených sociálnych systémov paneurópskym priestorom pri nie optimistickom demografickom vývoji a otvorene priznávanej potrebe dovozu pracovnej sily z menej vyspelých krajín. Prostredníctvom dostupných dát sa v nasledujúcich kapitolách pozrieme na vývoj hospodárskej krízy a jej vplyv na verejné zdroje v jednotlivých krajinách Európskej únie. Cieľom príspevku je priniesť detailnejší pohľad na udržateľnosť súčasne nastaveného sociálneho systému, ktorý funguje u nás pri danom rozpočtovom hospodárení a snahách o štrukturálne reformy a ďalšie systémové zmeny.

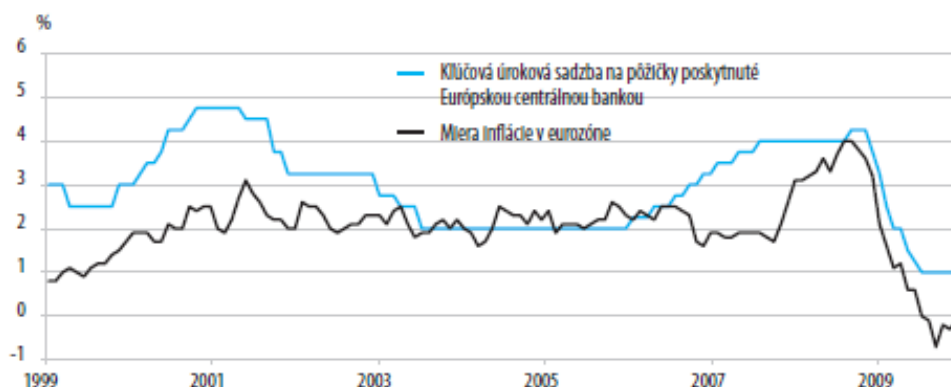
## **1 HOSPODÁRSKA KRÍZA A REAKCIA EURÓPSKÝCH EKONOMÍK**

Príčiny súčasnej hospodárskej krízy je možné nájsť v rôznych názoroch - v neoliberalnom prístupe k ekonomike, v nesprávne regulovanom finančnom sektore, v súkromných motívoch, či zásahoch štátu, ktoré na nej majú značný podiel. V každom názore sa ukrýva istý podiel príčin súčasného poklesu ekonomickej aktivity. V 60. rokoch pojem kríza výstižne popísal ekonóm neorakúskej školy Murray Rothbard vo svojej knihe Veľká hospodárska kríza. Depresia je podľa neho ozdravný proces, ktorým sa ekonomika prispôsobuje plytvaniu a chybám v expanzii, pričom sa obnovuje efektívny servis slúžiaci potrebám spotrebiteľov a likvidujú sa neefektívne investície. Aká je miera neefektívnosti, ktorú treba minimalizovať a ktorá sa kumulovala poslednú dekádu, máme možnosť poznať spravidla každý jeden deň. Dosiahli sme už pomyselné dno alebo nás čaká ďalší pád? Aký priebeh bude mať súčasná kríza a vrátíme sa na rastové úrovne spred dvoch rokov? Otázky, na ktoré zatiaľ ťažko hľadať odpovede.

V lete 2007 v Spojených štátoch vypukla kríza v realitnom sektore. Prvé náznaky vážnych problémov sa ukázali na jar 2008 po krachu investičnej banky Bear Stearns. V priebehu šiestich mesiacov skrachovalo niekoľko ďalších významných amerických finančných inštitúcií a v septembri 2008 po páde Lehman Brothers bolo jasné, že problém Spojených štátov nebude len americkým problémom a kríza v realitnom sektore sa stáva krízou finančnou.

Koncom septembra 2008 finančná kríza zasiahla európske banky. Netransparentný, zle ohodnocovaný a nesprávnym spôsobom regulovaný a štátom podporovaný systém hypotekárneho bankovníctva v USA, na ktorom participovali aj významné bankové domy v európskych krajinách, sa zrútil. Dlhodobý trend rastu cien nehnuteľností skončil a bublina na realitnom trhu praskla. Kríza nebola len krízou hypotekárnou a finančnou, ale aj krízou dôvery. To sa prejavilo aj v Európe, kde komerčné banky reagovali s'ahovaním likvidity, čo podnietilo Európsku centrálnu banku poskytnúť dodatočnú likviditu v krátkodobých pôžičkách pre finančné domy v objeme 30 miliárd eur a kontinuálne znižovať úrokovú sadzbu na súčasnú úroveň 1%.

Obrázok 1 Vývoj úrokových sadzieb ECB a inflácie v období 1999 - 2009



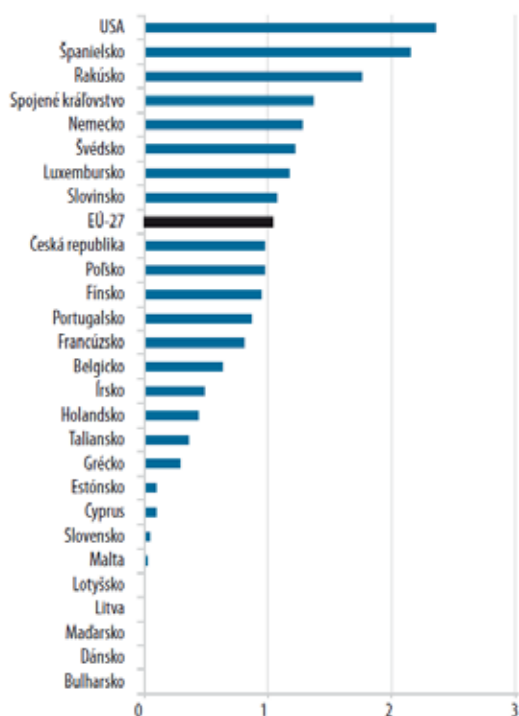
Zdroj: Všeobecná správa o činnosti Európskej únie, Európska komisia

Finančná kríza sa tak pomyselné preliala z americkej Wall Street primárne do Európy a neskôr postihla aj ázijský kontinent. Európska komisia koncom roka 2008 predstavila plán obnovy rastu a zamestnanosti v Európskej únii, ktorý predpokladal fiškálny stimul vo výške 1,5% - 2% HDP, čo v absolútnom vyjadrení znamenalo asi 200 miliárd eur, z toho 170 mali poskytnúť jednotlivé členské štáty a 30 miliárd malo prísť z rozpočtu EÚ a Európskej investičnej banky. Zámerom bolo cez verejné výdavky podnietiť domáci a zahraničný dopyt, čo malo cez multiplikačný efekt podporiť rast ekonomiky a udržať mieru zamestnanosti na požadovanej úrovni. V rámci štrukturálnych fondov sa prijalo rozhodnutie o urýchlení platieb v celkovej výške 6,5 mld. eur a dodatočných 5 miliárd eur malo byť určených pre zlepšenie energetických spojení a širokopásmovej infraštruktúry v období rokov 2009-2010. Európska investičná banka mala navýšiť svoju účasť v projektoch EÚ o 15 miliárd eur v roku 2009 a o rovnakú sumu v tomto roku.

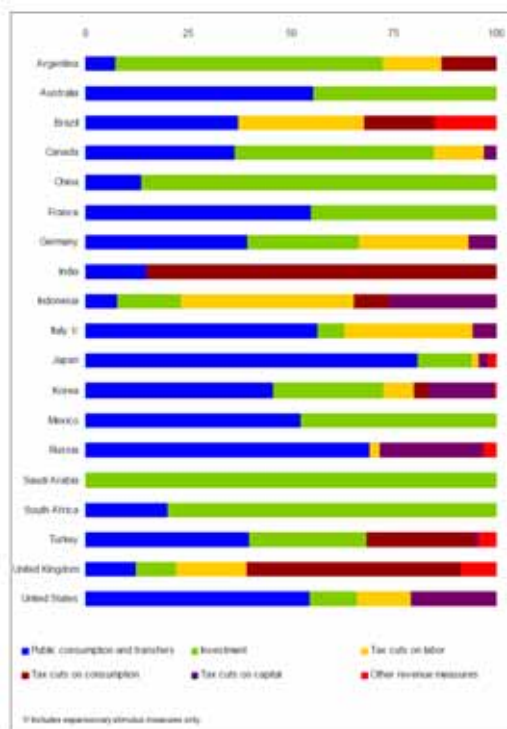
V oblasti politiky zamestnanosti komisia odporučila zrýchlené čerpanie prostriedkov z Európskeho sociálneho fondu vo výške 1,8 mld. eur určených na aktívnu politiku trhu práce a pomoc najslabším skupinám.

V rámci plánu obnovy sa dôraz kládol na štrukturálne reformy v členských štátoch, ktoré by mali prechádzať, prípadne minimalizovať dopad budúcich kríz na Európsku úniu. Zmeny by mali byť súčasťou fiškálnych stimulov pri posilnení dopytu a zamerať by sa mali na zlepšenie fungovania trhov a zvyšovanie kúpnej sily obyvateľstva. V konečnom dôsledku sa tak sleduje cieľ vyššej konkurencieschopnosti a udržateľného rastu.

Obrázok 2 Fiškálne stimuly na boj proti kríze vo vybraných krajinách v roku 2009 v % HDP (vľavo) a štruktúra stimulov vo vybraných krajinách (vpravo)



Zdroj: Európska komisia



Zdroj: Medzinárodný menový fond

Komisia v roku 2009 zároveň predstavila koncept finančnej reformy, ktorá zadefinovala novú štruktúru a úlohy Európskeho výboru pre systémové riziká a Európskeho systému orgánov pre finančný dohľad. Koncom roka 2009 sa ministri financií EÚ dohodli na zriadení troch orgánov pre dohľad nad finančnými službami v EÚ – Európskeho orgánu pre bankovníctvo, Európskeho orgánu pre poisťovníctvo a dôchodkové poistenie zamestnancov a Európskeho orgánu pre cenné papiere a trhy, ktoré by sa mali stať po vypracovaní právnych predpisov a ich implementácii nadnárodným supervízorom nad finančným trhom v Európskej únii.

Slovensko prijalo ako jedno z prvých opatrení neobmedzenú garanciu vkladov vo finančnom sektore hlavne z dôvodu prevencie pred odlevom kapitálu do okolitých krajín, ktoré pristúpili k tomuto opatreniu. V rámci opatrení proti dopadom hospodárskej krízy sa dôraz kládol na zefektívnenie čerpania európskych fondov, projekty verejno-súkromného partnerstva pri výstavbe cestnej infraštruktúry, zvýšenie dostupnosti úverovania malých a stredných podnikov cez SZRB (navýšenie imania o 1 mld. Sk) a Eximbanku (345 mil. Sk), programy aktívnej politiky trhu práce, prísnejšiu reguláciu dodávateľov služieb v energetike, šrotovné a ďalšie. Viacero protikrizových opatrení bolo rozporuplných a kritizovaných, najčastejšie išlo o šrotovné na automobily. Štát dotoval nákup nových vozidiel a argumentoval záujmom významnej zložky sektora ekonomiky – automobilového priemyslu a to neprepúšťať zamestnancov. Kritika nespočívala ani tak na dotácii ako skôr na odčerpaní súkromných úspor, či dokonca zadlžovaní domácností v čase, kedy nie je jasné ako sa svetová ekonomika a tým pádom pre Slovensko kľúčový zahraničný dopyt bude vyvíjať. Opatrenia, ktoré prijala vláda, ako aj výpadok na daniach, navyše spôsobili ďalšiu nestabilitu vo verejných financiách. Plánovaná konsolidácia a vyrovnané hospodárenie v roku 2011 je nereálne a problémom číslo jeden v súčasnosti ostáva plnenie kritérií Paktu stability a rastu v eurozóne – skreslenie deficitu verejných financií na úroveň max. 3% zo súčasných 7,9%<sup>89</sup>.

<sup>89</sup> Eurostat

## 2 SITUÁCIA NA TRHU PRÁCE V KRAJINÁCH V4

V roku 2008, kedy finančná kríza naplno prepukla v Spojených štátoch, sa zdalo, že sa jedná o výlučne americkú záležitosť a európskych krajín sa nedotkne. Po prvých náznakoch problémov v bankovom sektore EÚ sa stále predpokladalo, že je to problém vyspelých trhových ekonomík s rozvinutým finančným sektorom a krajiny strednej a východnej Európy budú naďalej ťažiť z rastúceho hospodárstva a poklesu nezamestnanosti. Ako sa však ukázalo, problémy vo finančnom sektore sa preliali do reálnej ekonomiky, spôsobili dopytový šok v podobe poklesu domácej spotreby v západnej Európe, čo bol začiatok prvých problémov exportne orientovaných a otvorených ekonomík.

Ako ukazujú dáta, veľkosť slovenskej ekonomiky a jej exportné zameranie má v prípade externých dopytových šokov značnú nevýhodu. Štruktúra priemyslu a orientácia na automobilový sektor spôsobili po poklese zahraničného dopytu a produkcie automobilov nárast počtu nezamestnaných primárne priamo vo výrobe, následne sa to prejavilo aj v subkontraktoroch a zamestnanosti v ďalších exportných odvetviach slovenského hospodárstva. Reakciou v rámci celej únie bol projekt šrotovného ako nástroja na udržanie pracovných miest v sektore ľahkého strojárstva.

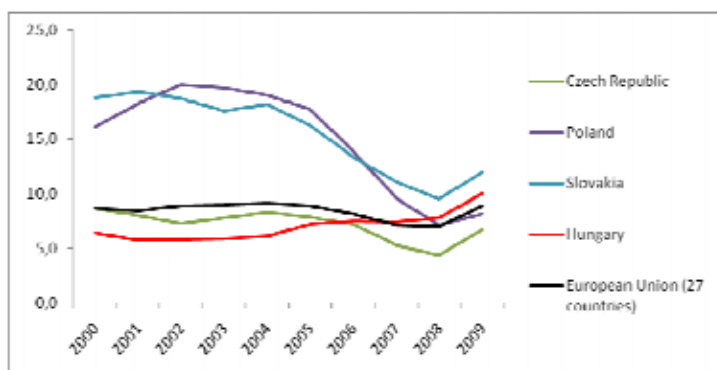
Podľa najnovších údajov Eurostatu počet nezamestnaných (sezónne očistené dáta) v septembri 2010 dosiahol hodnotu 23,109 milióna v celej Európskej únii, z toho 15,917 milióna pripadlo na krajiny eurozóny. Medziročne nezamestnanosť vzrástla o vyše 650-tisíc ľudí v rámci celej EÚ<sup>90</sup>.

Najväčší medziročný rast miery nezamestnanosti v rokoch 2008 a 2009 v rámci krajín V4 zaznamenala Česká republika a to o vyše 52%. Spolu so Slovenskom patria medzi výrazne exportne orientované ekonomiky a tak sa pod pokles pracovných miest podpísalo predovšetkým zníženie zahraničného dopytu v západnej Európe. Maďarsko, ktoré sa vďaka kríze dostalo do vážnych ekonomických problémov a ktoré musel v konečnom dôsledku zachraňovať úver z Medzinárodného menového fondu, zaznamenalo v regióne druhý najvyšší nárast nezamestnanosti o 28%. S 26%-ným rastom nasleduje Slovensko, príčiny možno opäť hľadať v zahraničnom dopyte, ale aj prvom roku účasti v eurozóne, ktoré na jednej strane prilákalo zahraničné investície, či už oznámené alebo realizované (VW), na druhej strane ale jednotná mena nepomohla exportu na rozdiel od okolitých krajín, ktoré poklesom v devízových kurzoch získali na konkurencieschopnosti oproti Slovensku. Najnižší medziročný nárast počtu nezamestnaných zaznamenala najväčšia ekonomika regiónu – Poľsko. Výhodou v jej prípade bol domáci dopyt, ktorý napriek globálnemu poklesu dokázal do istej miery kompenzovať výpadok a na počte zrušených pracovných miest sa to tak významne neprejavilo. V období medzi septembrom 2009 a 2010 prišlo na Slovensku o prácu ďalších 1,4%% ekonomicky aktívnych, v Českej republike miera nezamestnanosti naopak v sledovanom období poklesla o pol percenta. V Maďarsku rovnako ako v Poľsku rástla, v prvom prípade o 0,2%, u našich severných susedov o rovné 1%.

---

<sup>90</sup> Eurostat newsrelease euroindicators, September 2010

**Obrázok 3 Vývoj miery nezamestnanosti v období rokov 2000 – 2009 v krajinách V4**



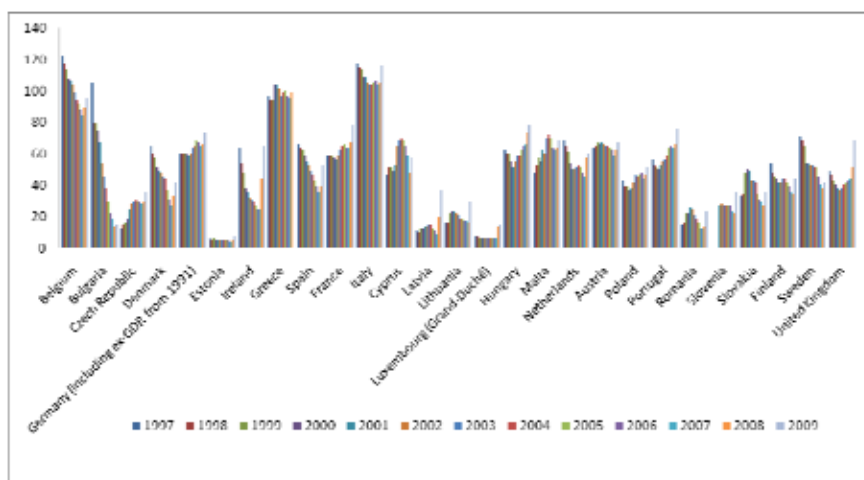
Zdroj: Eurostat

### 3 VEREJNÝ DLH KRAJÍN EUROZÓNY AKO POTENCIÁLNE RIZIKO UDRŽATEĽNOSTI EURÓPSKEHO SOCIÁLNEHO SYSTÉMU

Práve v súvislosti s fiškálnymi stimulmi na podporu ekonomík sa v Európskej únii a osobitne eurozóne dostáva do popredia problém deficitov verejných financií a podielu dlhu na hrubom domácom produkte. Už pri stanovovaní konvergenčných kritérií v Maastrichtskej zmluve bolo jasné, že niektoré z jedenástich krajín, ktoré v tom čase plánovali vymeniť národné meny za jednu spoločnú, nedokáže splniť podmienku verejného dlhu na úrovni 60% hrubého domáceho produktu. Podľa údajov Eurostatu v roku 1999, kedy sa zavádzalo euro do bezhotovostného platobného styku, neplnilo túto podmienku 6 z 11 krajín. Výnimkou bolo Luxembursko, Fínsko, Írsko, Portugalsko a Francúzsko.

Do roku 2007 (obdobie konjunktúry) sa verejný dlh z pôvodného počtu 11+1 podarilo stlačiť pod 60%-nú úroveň Španielsku (62,3 na 36,1%), Holandsku (61,1 na 45,5%), Rakúsku (67,2 na 59,5%). Naopak, Pakt stability a rastu v tomto smere prekročilo Francúzsko (58,9 na 63,8%) a Portugalsko (51,4 na 63,6%), ostatné krajiny ho od roku 1999 de facto nedodržiavajú. Najvýraznejší pokles zaznamenalo Írsko a to o 48,2% nasledované Španielskom so 42%.

**Obrázok 4 Vývoj verejného dlhu krajín EÚ ako podielu na HDP v % v období 1997 - 2009**



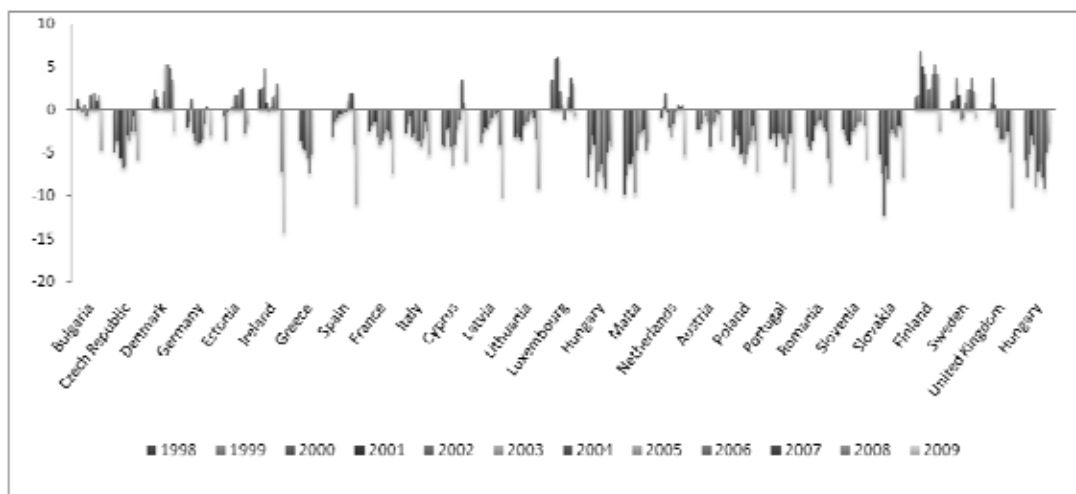
Zdroj: Eurostat



Za znižovaním podielu dlhu na HDP však netreba vidieť len konsolidáciu a úspory vo verejnej správe jednotlivých krajín. Veľkú úlohu v tomto smere zohráva rast ekonomiky a teda množstvo tovarov a služieb v peňažnom vyjadrení, na ktoré sa dlh prepočítava. Relevantným údajom pre hodnotenie nám posluží štatistika prebytkov/deficitov verejných financií, ktoré vykazuje Eurostat. Ak sa pozrieme na deficit verejných financií v danom období, zistíme, že Írsko, ktoré je na špici v znižovaní dlhu, s výnimkou roku 2002, kontinuálne tvorilo prebytky, čo s priemerným rastom ekonomiky na úrovni zhruba 4% tvorilo ukážkový príklad pragmatického správania sa vlády v období expanzie. Španielsko ako krajina s druhým najvyšším tempom znižovania dlhového zaťaženia od roku 2005 fungovalo s prebytkovým stavom verejných financií a tempom rastu HDP na úrovni okolo 3%.

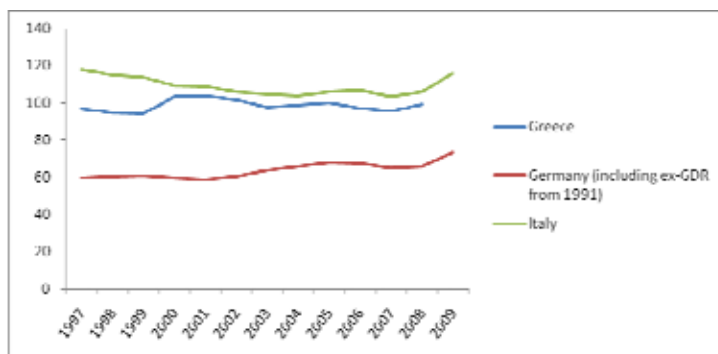
Zlomovým bol rok 2008, kedy finančná a hospodárska kríza postihla Európu a viacero krajín EÚ muselo poskytnúť záchranné balíky pre finančný sektor. Finančné stimuly sa podpísali pod výrazné zvýšenie deficitov krajín, na čo reagovala aj Európska komisia a prisľúbila benevolentnejší postup pri hodnotení v procedúre nadmerného deficitu v rámci Paktu stability a rastu v eurozóne. Paradoxné v kontexte s predchádzajúcimi dátami je, že najvyšší deficit v krízovom období zaznamenalo Írsko a to medziročne o 7,5% v tesnom závесе so Španielskom na úrovni 6% HDP. Tak ako na strane výdavkov, kríza sa podpísala aj pod negatívny dopad na strane príjmov. Pokles ekonomickej aktivity, rast nezamestnanosti, zníženie dopytu a nižšia spotreba mali za následok pokles výberu daňových príjmov, čo sa minimálne pri medziročnom zachovaní úrovne výdavkov vo verejnej správe muselo odraziť na raste deficitov jednotlivých rozpočtov.

**Obrázok 5** Vývoj deficitu verejných financií krajín EÚ ako podielu na HDP v období 1998 - 2009



Zdroj: Eurostat

**Obrázok 6** Zadlženie vybraných krajín v % HDP v rokoch 1997 - 2009



Zdroj: Eurostat

Kumulovanie rozpočtových deficitov krajín eurozóny a narastajúci verejný dlh predstavujú pri demografickej krivke európskej populácie alarmujúci stav v ďalšom období. Starnutie populácie pri súčasnom nastavení verejných výdavkov vytvára dlhodobu neudržateľný systém, ktorý sa niektoré krajiny EÚ podujali reformovať, niektoré z nich to ešte len čaká. Dôležité je ale uvedomiť si, že reforma penzijného systému ako ju poznáme zo slovenských podmienok, nie je riešením, ktoré v budúcnosti zabezpečí udržateľné financovanie penzijných schém. Je to hľadanie modelu, ktorý presunie zodpovednosť za penziu na obyvateľov samotných a postaví penzijný systém na princípe zásluhovosti. Slovenský systém so sporivým pilierom však pravidelne odčerpáva prostriedky z priebežného piliera, ktoré treba vykrývať z rozpočtových príjmov, resp. štátnych aktív. Pri nekonsolidovaných verejných financiách a pokračovaní v trende kumulovania deficitov sa penzijné schémy celým európskym priestorom stávajú nášľapnou minou už pre súčasné a nielen budúce generácie.

Hospodárska kríza vôbec po prvýkrát overila kohéziu a solidaritu v rámci Európskej únie a jej užšej formy – eurozóny. Ukázala slabiny, ktoré sa desaťročie prehliadali alebo sa im neprípisovala veľká pozornosť. Viaceré štáty žili v domnení dlhodobého a udržateľného rastu a to v mnohých prípadoch - ak nie vo všetkých - na úkor budúcich generácií. Pre krajiny V4, osobitne Slovensko, by to malo byť ponaučením a mala by sa hľadať stratégia rozvoja postavená na diverzifikovanej štruktúre hospodárstva a nie úzko profilovanom type ekonomiky a s dôrazom na demografickú krivku a starnutie populácie. Podiel verejného dlhu krajín na HDP je alarmujúci a európsky sociálny model je z tohto pohľadu absolútne neudržateľný ak vezmeme do úvahy súčasné problémy vybraných ekonomík, ktorých reforma predovšetkým dôchodkového systému ešte len čaká.

V roku 2002 predstavila Svetová banka štúdiu, ktorej zámerom bolo prognózovať scenáre možného vývoja slovenskej ekonomiky a navrhnúť nevyhnutné programy. Banka vypracovala projekciu reformného a nereformného vývoja ako ukazuje Obrázok 7. V prípade, že by nedošlo k zmenám odporúčaným Svetovou bankou, predovšetkým v penzijnom systéme, banka prognózovala rast celkového deficitu verejných financií bez prijímania reformných krokov na 10,1% HDP pri raste ekonomiky na úrovni 7% v priebehu nasledujúcich 8 rokov. Hrubý vládny dlh by od roku 2001 vzrástol z úrovne 43% HDP na takmer 75% v roku 2009.

Medzi hlavné oblasti, na ktoré bolo potrebné sa v sociálnom systéme zamerať, patrili vysoká nákladovosť, finančná udržateľnosť, prevencia chudoby a zníženie demotivácie k práci. Medzi návrhy ako riešiť neudržateľnosť penzijnej časti sociálneho systému Svetová banka zahrnula zvýšenie veku odchodu do penzie na 65 rokov a zahájenie inštitucionálnych zmien, ktoré predchádzajú vytvoreniu minimálne dvojpilierového systému. Všetky opatrenia vychádzali z predpokladov celoeurópskeho trendu starnutia populácie, v roku 2000 pripadlo 26% starších ako 60 rokov na ekonomicky aktívnych, v roku 2020 by to malo byť 39% a v roku 2040 až 60% obyvateľstva.

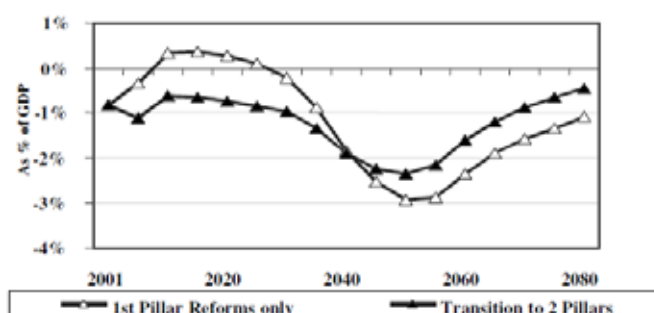
Obrázok 7 Dva scenáre vývoja verejného sektora SR pre roky 2001-2009

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Reform Scenario</b>									
1. Gross debt level	43.0	42.0	43.1	44.3	44.1	43.3	43.0	42.8	42.8
2. Gross assets	30.2	34.7	33.4	31.3	27.4	27.4	27.4	27.4	27.4
3. Net debt	12.8	7.3	9.7	13.0	16.6	15.9	15.6	15.4	15.4
4. Primary deficit	4.5	3.6	2.6	1.5	0.5	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5
5. Interest	3.9	3.9	3.2	3.2	3.1	3.0	3.0	3.1	3.1
6. Overall deficit	8.4	7.5	5.8	4.8	3.6	2.5	2.5	2.6	2.6
<b>No Reform Scenario</b>									
1. Gross debt level	43.0	42.9	45.9	50.0	53.8	58.2	63.3	68.7	74.3
2. Gross assets	30.2	34.7	33.4	31.3	27.4	27.4	27.4	27.4	27.4
3. Net debt	12.8	8.2	12.5	18.7	26.4	30.7	35.9	41.2	46.8
4. Primary deficit	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5
5. Interest	3.9	3.9	3.3	3.5	3.5	3.9	4.4	5.0	5.6
6. Overall deficit	8.4	8.4	7.8	8.0	8.0	8.4	8.9	9.5	10.1
<b>Common Assumptions</b>									
7. Nominal GDP growth (PEP)	8.9	7.2	8.9	9.1	9.3	8.0	7.0	7.0	7.0
8. Privatization receipts for debt repayment	0.0	5.6	1.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Zdroj: Slovak Republic Development Policy Review Volume II: Main Report, Svetová banka

Slovensko v roku 2004 reformovalo sociálny systém, v penzijnej oblasti bol vytvorený trojpilierový model založený na zásluhovosti. Presmerovanie istého percenta na súkromné sporivé účty malo riešiť problém demografického vývoja, na druhej strane sa to však podpísalo pod rastúci deficit v prvom pilieri. Ročne je schodok penzijného fondu z dôvodu zavedia II. piliera vyšší zhruba o 1% HDP<sup>91</sup>. Projekcia vývoja penzijného systému do roku 2080 výlučne s prvým a navrhovaným druhým pilierom je zobrazená na Obrázku 8. Napriek systémovým zmenám v sociálnej oblasti a prognózovanému zníženiu deficitu v penzijnom fonde tak ostáva tento systém hlavne kvôli existencii prvého piliera nákladný na financovanie a dlhodobu neudržateľný. Z toho dôvodu boli Svetovou bankou navrhnuté ďalšie dodatočné opatrenia ako: valorizácia penzií podľa vývoja inflácie, ďalšie zvyšovanie veku odchodu do dôchodku, odstránenie vyšších penzií pre vybrané profesie a skupiny, posilnenie princípov zásluhovosti a transparentnenie kalkulácie transferových platieb.

Obrázok 8 Vývoj penzijného systému s výlučne prvým a s druhým pilierom do roku 2020 v % HDP



Zdroj: Slovak Republic Development Policy Review Volume II: Main Report, Svetová banka

<sup>91</sup> GOLIAŠ, P.: *Dlhodobé prognózy bilancie penzijného systému v SR*. INEKO, 12.10.2010

## ZÁVER

Hospodárska kríza znamenala zásadný zlom v chápaní novej ekonomiky. Názory o tom, že vlády a hlavne centrálné banky našli návod na dlhodobu udržateľný rast a že obdobie kríz je už za nami, sa v priebehu niekoľkých týždňov ukázali ako absolútne neobhájiteľné. Kríza okrem iného priniesla nový pohľad na problém deficitov a dlhového financovania verejného sektora krajín Európskej únie a ich predstavitelia si aspoň krátkodobo uvedomili, že deficitné financovanie tak v dobrých ako aj zlých časoch je vážnym rizikom pre dlhodobú stabilitu verejných financií. Stále rastúca miera nezamestnanosti navyše prináša ďalší nápor na verejné financie. Ak sa k týmto rizikám pridá financovanie mimoriadne nákladného penzijného systému, otázka jeho ďalšej korekcie je absolútne na mieste. Najnovšie štúdie ukazujú, že aj súčasne nastavený systém sociálneho zabezpečenia na Slovensku je dlhodobu neudržateľný bez ďalších zmien v jeho fungovaní. Pri súčasnom nastavení by v roku 2050 deficit rozpočtu SR vzrástol o 13,7% HDP a verejný dlh až o 170,7% HDP. Opatrenia na zvýšenie veku odchodu do dôchodku a úprava valorizácie penzií sa tak čoskoro napriek protestom dostanú opäť na rokovací stôl nielen na Slovensku, ale aj v ďalších krajinách Európskej únie.

## Použitá literatúra

1. GOLIAŠ, P.: *Dlhodobé prognózy bilancie penzijného systému v SR*. INEKO, 12.10.2010.
2. *Koncepcia obnovy hospodárskeho rastu Slovenskej republiky* [online]. Ministerstvo hospodárstva SR. 2010-11-03. Dostupné na: [http://www.economy.gov.sk/index/open\\_file.php?ext\\_dok=130463](http://www.economy.gov.sk/index/open_file.php?ext_dok=130463)
3. *Predbežný plán obnovy rastu a zamestnanosti v EÚ* [online]. <http://europa.eu/rapid/>. 2010-11-03. Dostupné na: <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/08/1771&format=PDF&aged=0&language=SK&guiLanguage=sk>
4. *Všeobecná správa o činnosti Európskej únie 2009*. Brusel: Úrad pre vydávanie publikácií Európskej únie, 2010. ISBN 978-92-79-14347-2. Dostupné na: [http://europa.eu/generalreport/sk/2009/files/rg2009\\_sk.pdf](http://europa.eu/generalreport/sk/2009/files/rg2009_sk.pdf)
5. Európska centrálna banka <http://www.ecb.int>
6. Eurostat <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home>
7. Medzinárodný menový fond <http://www.imf.org>

## Kontaktné údaje

Ing. Marek KÁLOVEC  
Katedra ekonomickej teórie  
Národohospodárska fakulta  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Dolnozemska cesta 1  
852 35 Bratislava  
Slovenská republika  
email: [marek.kalovec@euba.sk](mailto:marek.kalovec@euba.sk)

# Objektivita vs. subjektivita v procesu regulace a dohledu nad finančními trhy a jejich integrace.

*Antonín Kubíček*

Anotace.

Základním záměrem příspěvku je definovat, analyzovat a zhodnotit současnou situaci na finančních trzích a v procesu jejich regulace a dohledu s přihlédnutím k doznívající finanční a ekonomické krizi a k návrhům, které jsou přijímány za účelem zajištění jejího neopakování v budoucnosti. Jako východisko ke splnění stanovených cílů si autor stanovil vymezení některých sociálně-ekonomických pojmů jako např. objektivita, subjektivita a sociální integrace s tím, že se pokusil o zformulování jejich vzájemných vztahů, shod a rozporů a následně pak o jejich využití v procesu optimalizace regulace a dohledu nad finančními trhy. Za předpoklad naplnění tohoto záměru si autor rozčlenil příspěvek na tři části ve kterých věnoval pozornost finančním trhům a jejich postavení v tržním systému, a to včetně predikce jejich budoucnosti, otázkám regulace a dohledu nad finančními trhy, a to včetně rozhodujících tendencí jejich dalšího rozvoje a konečně otázkám integrace finančních trhů a jejich regulace a dohledu jako jedné z nejdůležitějších charakteristik budoucnosti tržního systému a jeho segmentů. Dílčí cíle, které si autor stanovil pro jednotlivé části byly v podstatě splněny, za rozhodující závěr ke kterému dospěl je možné považovat tvrzení, že: "rozdíl v rozvoji společnosti musí být jednoznačně vyjádřen i v dosažené úrovni integrace, a to i v oblasti řízení a regulace.

Klíčová slova.

Finanční trhy a jejich postavení v tržní ekonomice; regulace a dohled nad finančními trhy; objektivita a subjektivita ve finančních trzích a jejich regulaci; výkonnost a efektivita regulace a dohledu; současné změny v regulaci a dohledu; produktová regulace; rozsah a kvalita regulace; samoregulace a deregulace; regulace v nové tržní infrastruktuře; ekonomická a právní integrace, jejich vzájemný vztah a odraz ve finančních trzích, jejich segmentech a jejich regulaci.

## Úvod.

Ještě než se pustím do řešení stanoveného úkolu, musím posluchače, resp. čtenáře seznámit alespoň s nejdůležitějšími charakteristikami obsahu v práci používaných kategorií, pojmů, vztahů a procesů, bez jejichž znalostí by nebylo možné pochopit důvody, východiska, stanovené cíle, použité metody práce a konec konců i závěry, které se budu snažit z realizovaného řešení naformulovat. Na tomto místě se však již dostávám do situace, která je na první pohled neřešitelná, a to mé možnosti vyřešení stanoveného problému na straně jedné a na druhé pak jeho šířka a hloubka. Již pouhé vyjmenování a alespoň krátká charakteristika všech kategorií, pojmů, vztahů a procesů je kvalitativně i kvantitativně značně náročné a tato náročnost roste  $x$ -násobně s každým prohloubením těchto charakteristik a jejich existenční podmíněnosti. Musím tedy již na tomto místě svého příspěvku upozornit na nezbytnost abstrahování od všeho, co není, podle mého názoru to nejdůležitější a, a to je stejně tak důležité na to, že dosažený výsledek si nemůže v žádném případě dělat nárok na jednomyslné přijetí, ale pouze na přijetí do množiny předkládaných návrhů na řešení vzniklé situace a následně pak k diskusi o jeho racionalitě, možnosti jeho využití, nutnosti doplnění, vylepšení atd., atd.

O jaké kategorie a s nimi spojenými pojmy, vztahy a procesy, tedy nezbytně půjde?

- a) Objektivita a subjektivita a jejich význam pro optimalizaci ekonomického rozvoje.
- b) Finanční trhy, jejich postavení v tržním systému a rozhodující vývojové tendence.
- c) Regulace a dohled nad finančními trhy a rozhodující tendence jejich vývoje.
- d) Integrace jako společná a jedna z nejdůležitějších charakteristik vývoje tržního systému a jeho jednotlivých prvků.

Výše uvedené, bude tedy základem obsahu následujícího příspěvku a zároveň i základem jeho novosti.

## Text.

Současnou situaci v tržní ekonomice i v jejích jednotlivých segmentech, a to v tom nejširším slova smyslu, je možno charakterizovat za prvé jako hledání jejich příčin, i když tento proud již většinou „vystřelil své náboje“ (i já jsem se v několika svých příspěvcích na tomto hledání podílel) a za druhé jako hledání nástrojů, postupů, vytváření nových a zavrhování starých přístupů a podmínek a všeho možného i nemožného co by zajistilo, nejlépe na vždy, aby se takováto, respektive podobná situace již nikdy nemohla opakovat. I když s tím „na vždy“ nemohu pochopitelně z celé řady důvodů souhlasit, bude tento můj příspěvek patřit do tohoto druhého proudu. Budu se přitom držet struktury, kterou jsem si dovolil uvést v úvodu.

### a) Objektivita a subjektivita a jejich význam pro optimalizaci ekonomického rozvoje.

Abych mohl dále pracovat s uvedenými, ale i s dalšími, kategoriemi, procesy a vztahy, obrátím se na Sociologický slovník, autora PhDr. Bohumila Geista a pokusím se s jeho pomocí tyto „novosti“ pro mne a možná i pro čtenáře vysvětlit a přiblížit.

Ze všech významových rovin v této práci uvedených, se mi pro vymezení kategorie *Objektivita* zdá nejlepší rovina metodologicky-logická, podle které lze z hlediska platnosti za „objektivní“ považovat platné pro všechny, obecně, proti „subjektivnímu“, platnému pouze pro určitý subjekt, individuálně.<sup>92</sup> Jako doplněk výše uvedeného si dovolím z využití práce citovat několik myšlenek, které mne zaujaly a jsou, podle mého názoru, pro řešení mnou zvolené problematiky velmi užitečné. „V tomto smyslu je objektivita založena na kritice, tj. soustavném, systematickém ověřování platnosti a správnosti dosažených závěrů, poznatků atp. Znaky, které bývají udávány jako konstitutivní faktory objektivity, jako neutralita, nestrannost, nezištnost atp., jsou však pouze **doprovodné** znaky, resp. **předpoklady**. K uváděnému je možno dodat další, jako nepředpojatost, nezaujatost, absence předsudků, stereotypů, dogmat, věr, „věčných pravd“, „samozřejmostí“, „přirozeností“ atd., jejichž přítomnost, resp. „intervence“ v procesu zkoumání a poznání lze odstranit právě kritičností, bez níž není vědy a platného (avšak vždy znovu ověřovaného, tj. kritice podrobeného) poznání. Dějiny vědy (a nejen té) jsou, bohužel, dokladem, že nezřídka právě ti, kteří volají a prosazují maximální objektivitu, jsou sami nejméně objektivní (kritičtí), nejvíce zaujatí, předpojatí, jednostranní, stráničtí (pro některé, jako např. vyznavače Marx-leninismu je stranickost dokonce zárukou nejvyšší objektivit!), a zablokovaní předsudky, dogmaty, stereotypy apod. Problematika „objektivit“ a „objektivnosti“ nechybí v žádné práci, zabývající se metodologií sociálních věd, logikou anebo filozofií vědy“.<sup>93</sup>

Pokud jde o kategorii **Subjektivita**, pak kromě toho, že jsme o ní již něco dověděli v předcházejícím výkladu, je v samostatném slovníkovém heslu definována mj. jako „jednostranné usuzování a posuzování, pouze z vlastního hlediska.“<sup>94</sup>

Poslední kategorií, pro jejíž poznání bych chtěl znovu využít již výše využívaný Sociologický slovník je kategorie **Integrace**, která je zde definována jako: „sloučení, semknutí; proces vytváření celistvosti, úplnosti; sjednocování, spojování dílčích funkcí (částí) v komplexní celek, zpravidla na vyšší úrovni než části.“<sup>95</sup> Na kategorii integrace bezprostředně navazuje jí specifikující kategorie **Integrace sociální** – „proces spojování a sjednocování sociálních jevů v komplexní celek (např. sociální systém)“<sup>96</sup> Autor zde zdůrazňuje, že moderní sociologie považuje za zvlášť významné, orientaci integračního procesu na společné hodnoty v sociálním celku, což je realizováno podílením se na společných příkazech a zákazech

<sup>92</sup> Geist B. Sociologický Slovník. Praha. Victoria Publishing. 1992, str. 250

<sup>93</sup> Tamtéž, str. 252

<sup>94</sup> Tamtéž, str.474

<sup>95</sup> Tamtéž, str.135

<sup>96</sup> Tamtéž

chování, názorů a hodnot. „Termín sociální integrace se vztahuje k vzájemným vztahům mezi částmi a celkem, k jejich vzájemnému sepětí a spojení v jednotnou jednotku. Z toho důvodu nemůže být pouze jednostranná, ale poněvadž se jedná o pluralitu sociálních vztahů, mnohostranná, nejméně dvoustranná – ze strany „celku“ a ze strany „částí“.“<sup>97</sup>

Jestliže bych si nyní dovolil shrnout výše uvedené i některé doplňující myšlenky a názory, získané při studiu dalších pramenů, domnívám se, že:

- objektivní je platné pro všechny, a to bez ohledu na to zda jedná o jev, či věc pozitivní a žádoucí nebo o negativní a nežádoucí;

- subjektivní je platné pouze pro určitý subjekt, platnost je tedy omezena nebo jde dokonce o neplatnost;

- mezi objektivitou a subjektivitou může tedy existovat shoda, ale ve většině případů jde o rozpor; subjekt se snaží objekt změnit na základě svého rozhodování; i tato snaha však může být objektivní; výzkum může být objektivní, jestliže je nezávislý na subjektivních prvcích, morálních preferencích a politických zájmech badatele;<sup>98</sup> (a tady je třeba si položit otázku, zda je toto možné požadovat na poslanci, který stojí před hlasováním o návrhu novely zákona zaměřené např. na novou úpravu regulace trhu s investičními nástroji!!)

- sociální integraci je možné, podle mého názoru, chápat jako objektivní proces, charakterizující současný stupeň rozvoje lidské společnosti, pochopitelně ne všude stejně silně působící, ale se silícím obecným trendem;

- myšlenkový přístup uvedený výše není, podle mého názoru, vlastní pouze sociologickým vztahům a procesům, ale je možné i nutné jej implementovat i do vztahů a procesů ekonomických a za určitých podmínek i do vztahů a procesů legislativních;

jako příklad pro poslední uvedený záměr si dovedu představit především proces regulace finančních trhů a jejich jednotlivých segmentů, ve kterém jako nejdůležitější nástroj vystupují právní normy, které se musí snažit zajistit, aby objektivita těchto vztahů a procesů byla platná pro všechny, pozitivní, žádoucí a optimální.

## **b) Finanční trhy, jejich postavení v tržním systému a rozhodující vývojové tendence.**

V této části příspěvku se nebudu zabývat skutečnostmi a problémy, které jsou víceméně kvalitně zpracovány v jiných, mnohem obsáhlejších publikacích, jako jsou např. práce prof. Jílka<sup>99</sup>, prof. Musílka<sup>100</sup> či doc. Pavláta a kol.<sup>101</sup>, ale chci poukázat na některé nové situace, odrážející skutečnosti, které vypluly na povrch „díky“ nedávné (nebo snad ještě trvající?) původně finanční a posléze hospodářské krize a které se, podle mne, zásadním způsobem dotkly jak teoretických východisek ekonomie, tak i praktických důsledků pro ekonomiky, a to v národních a především v nadnárodních dimensích. Jak jsem se již zmínil v příspěvku, na obdobné konferenci této VŠ v roce 2008 „některým ekonomům se zdá, že dosavadní ekonomické teorie vyčerpaly svá pozitiva a je třeba začít se vším znovu. My – já a moji kolegové z VŠFS, sice takové názory nesdílíme, nicméně jsme toho názoru, že je nezbytné se pokusit o nová a jednoznačnější vymezení současného postavení finančních trhů v komplexu tržního systému, jejich dalšího pozitivního rozvoje a jejich trvalé integrity jako nezbytného předpokladu naplňování základního cíle jejich existence.

Jednoznačně je možno konstatovat, že úloha finančních trhů s rozvojem ekonomiky a ekonomických vztahů roste, a to ve všech směrech. Toky všech druhů finančních nástrojů obrovsky vzrostly a mnohokrát svým rozsahem překonaly toky produktové. Tyto kvantitativní charakteristiky finančních trhů jsou však mnohokrát překonávány jejich kvalitativními

<sup>97</sup> Tamtéž.

<sup>98</sup> Tamtéž, str.250-251

<sup>99</sup> Finanční trhy a investování. Praha. Grada. 2009

<sup>100</sup> Trhy cenných papírů. Praha. Ekopress. 2002

<sup>101</sup> Kapitálové trhy. 2. vydání. Praha. Professional Publishing. 2005

změnami, a to ve všech jejich segmentech – subjektivém, objektivém, vztahovém i procesním. Tyto charakteristiky jsou stále a stále sofistikovanější, stále rychleji se měnící a vyžadující vyšší a vyšší úroveň pro jejich pochopení a způsobů využívání. Není ovšem možné v žádném případě opomenout ani to, že se finanční trhy stávají zároveň zranitelnějšími, a to jako důsledek snahy získat pomocí nefér postupů mimořádné výnosy, resp. i v důsledku nepochopení toho, že změny ke kterým došlo na finančních trzích si vyžadují „větší péči“ aby mohly dále plnit své úkoly. To vše pak celkem snadno může vést k nepříjemné skutečnosti, kterou je možno za určitých podmínek nazvat finanční krize.

Jak bylo často slyšet v nedávné minulosti je soudobá, nejprve hypotéční, následně finanční a nakonec ekonomická krize, spojována především s „chamtivými bankéři“ a neschopnými regulátory, tedy dvěma výše uvedenými subjekty. Aniž bych chtěl prověřovat, zda skutečně jsou tyto dva subjekty těmi rozhodujícími, kteří způsobili to, co nás nedávno tak trápilo a svými důsledky stále ještě trápí, a co dokonce je stále větším počtem pesimistů, považováno za zárodek ještě něčeho daleko horšího v budoucnosti, je možno říci, že mezi ně rozhodně nepatřím. To, co se totiž objevuje v posledním desetiletí v oblasti finančních trhů, skutečně vychází především ze zájmů „chamtivých bankéřů“, kteří chtějí prodat cokoliv a na všem získat mimořádný výnos a navíc si umí najmout finanční inženýry, někdy se až chce říci kouzelníky, kteří skutečně umí vytvořit prostřednictvím kombinace všech možných i nemožných inovací nové a ve finanční teorii i praxi dosud neznámé finanční (investiční) nástroje a dokonce je i s pomocí analytiků a finančních poradců prodat. To, co by bylo v klasické podobě zcela neprodejné šlo nyní „na dračku“ a navíc to bylo prohlašováno za něco bez čeho by se současný finanční trh neobešel a naopak jeho vývoj utlumil. To však ještě není všechno. Tyto kvazi nástroje způsobují totiž svou složitostí a někdy je možno skutečně říci i sofistikovaností, zmatek v chápání regulátorů, kteří mají hlavní starost o to, aby nevypadali nedostatečně kvalifikovaní, a proto tyto nástroje pustí na trh, aniž by znali jejich skutečnou podstatu a uvědomili si jejich možný až smrtící efekt. Nebudu na tomto místě dále rozebírat problematiku postavení regulace a dohledu nad finančními trhy – to přijde dále, ale ještě pár slov o vztahu současné a minulých krizí a o specifikách současných finančních trhů.

V první řadě jde o to pochopit, že současná krize má výrazně odlišné kořeny než krize předcházející a proto není rozumné ani možné tyto krize v plném rozsahu srovnávat. Tyto kořeny jsou jak v trhu samotném, tak i ve způsobu, rozsahu, úrovně rigidity a dalších skutečnostech charakterizujících jeho řízení či neřízení. Současně je však třeba zdůraznit, že v žádném případě není možné považovat za její jediný a výlučný důvod „selhání trhu“, jak je někdy možno slyšet a číst. V tomto se dokonce ztotožňuji s profesorem Klausem i když každý z nás dospěl k tomuto názoru z odlišných zorných úhlů. Aniž bych se chtěl na tomto místě zabývat touto problematikou podrobněji, bude jí věnována poslední část tohoto příspěvku, musím zdůraznit, že o selhání by mohlo jít pouze a jen tehdy, kdyby nedošlo k zásadní změně trhu jako takového, což je právě charakteristické pro současný stav. Takže se trh zásadně změnil a této změně se nepřizpůsobilo jeho řízení – vnitřní i vnější a čekalo se „co nastane“ a skutečně „něco nastalo“. Na finančních trzích se obchodovalo se stále sofistikovanějšími a často i záměrně méně srozumitelnými finančními nástroji, především deriváty, které se často ještě navíc kombinovali a nabízeli v podobě tzv. „balíčků“ jejichž vnější podoba a na ní navazující marketingová aktivita byla zdánlivě velmi přitažlivá, ale ve skutečnosti šlo, jak to trefně již charakterizovala česká klasika „Strakonický dudák“ ústy zdánlivě rozšafného, ale ve skutečnosti vykutáleného Vocílky, o: „nahore se mnoho leskne, ale uvnitř je to dým“. Obdobně, i když poněkud z jiného zorného úhlu, hodnotí tuto situaci ve svém článku<sup>102</sup> Phil Mattingly, když cituje šéfa Komise pro vyšetřování finanční krize Angelidese, který řekl, že: „Buďto všechno věděli a bylo jim to jedno, nebo nevěděli nic a ani

<sup>102</sup> Wall Street prodával „tragické“ produkty, E15, str. 9, 26.10. 2010



nic vědět nechtěli.“ O firmách, Goldman Sachs, Citigroup a Merrill Lynch pak uvádí, že“ „Ve skutečnosti tyto firmy vytvářely další produkty, které se snažily udat na trhu. Ty se však ukázaly být tragicky neúčinné“. Na vrub koho je tedy možné svést uvedenou tragickou neúčinnost ?

### **c) Regulace a dohled nad finančními trhy a rozhodující tendence jejich vývoje.**

Již před dvěma lety jsem se ve svém příspěvku na obdobné vědecké konferenci pořádané touto VŠ zaměřil mj. na problematiku úlohy regulace a dohledu nad finančními trhy a zdůraznil jsem, že: „Postavení regulace a dohledu jako organických součástí tržního mechanismu, není tedy jako něčeho co tento systém pouze doplňuje nebo dokonce narušuje, a to ve všech jejích racionálních podobách, je tedy nezbytné jednoznačně formulovat, a to aniž bychom „zneužívali“ současné situace, ale „pouze“ pro to, abychom se pokusili popsat či dokonce definovat její podstatu a cíle.<sup>103</sup> I když s tímto hodnocením jsem i dnes v souladu, přeci jen jsme o dva roky dále a je proto nezbytné se na zkoumaný problém dívat dnešními očima.

Navážu-li na výše uvedených několik slov v předcházející subkapitole, pak je možné konstatovat, že zmíněný typ vztahu mezi investičními inženýry a jejich chleboďárci na straně jedné a regulátory na straně druhé není nic nového, inženýři jsou vždy o koňskou délku před regulátory. V současném období nabyl tento vztah ovšem zcela mimořádných rozměrů. To, co dříve bylo považováno za hrátky, se přeměnilo na vražedný boj, který je potřeba zásadním způsobem řešit. Aniž bych chtěl předbíhat, považuji za nutné zdůraznit, že toto řešení nemůže mít podobu rozšíření a prohloubení regulace a dohledu nad vším, co se na finančním trhu „pohne“, ale naopak zvýšení jejich kvality a zároveň i využití všech existujících možností jejich optimálního a efektivního nasazení. V této souvislosti si dovoluji citovat z mého vystoupení na mezinárodní konferenci, kterou pořádala Vysoká škola finanční a správní v červnu 2003 - Regulace a dozor nad finančními trhy: „Mezi jeden z nejvýznamnějších úkolů regulátorů patří i povinnost v maximálně krátké době reagovat na připravované a uskutečňované finanční inovace, a to v celém komplexu objektivní i subjektivní stránky vztahů a procesů probíhajících na finančních trzích i na změny obsahu a forem narušování dosud platných norem a pravidel chování a jednání jednotlivých subjektů či jejich skupin na těchto trzích působících. Tento nesporně významný úkol, jehož řešení má obrovské množství konkrétních podob, od „mávnutí rukou“ přes podmíněnou či jednoznačnou verifikaci, dočasný či trvalý zákaz, novelu dosavadních či vytváření nových norem atd., však na straně regulátorů často (i když ne vždy úmyslně), svádí k tvorbě situace, kterou je možno nazvat „přeregulováním“. Zjednodušeně řečeno, reguluje se nové a nedereguluje se staré, neživotné nebo takové, co je správně realizováno i bez „vnější“ regulace. Regulátor však musí trvale hodnotit své dosavadní regulační akty, konfrontovat je se změněnou situací a záměrem maximalizace efektivity procesů probíhajících na finančních trzích. To je ovšem nezbytné i u každého nového přijatého regulačního rozhodnutí. V případě, že regulátor zjistí cokoliv přežitého, má to bez zbytečného odkladu zrušit. Je třeba mít stále na paměti, že základním, byť v dlouhodobém horizontu působícím trendem není růst regulace, ale právě její opak – deregulace.“<sup>104</sup>

<sup>103</sup> Štuncová J., Kubiček A. Nová právní úprava podnikání na kapitálovém trhu v ČR – plusy i minusy. Sborník z 3. mezinárodní vědecké konference Nové trendy - Nové nápady 2008, SVŠE, Znojmo 20. – 21. 11. 2008

<sup>104</sup> Sborník z mezinárodní konference: Regulace a dozor nad finančními trhy; Antonín Kubiček: „Regulace a dozor nad finančními trhy – rozcestí, scesti nebo ještě něco jiného?“, Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., Praha 2003, str. 32

Řeknete si možná: „nic nového“, já se však domnívám, že právě v této myšlence je ukryto to nejdůležitější na čem musíme, a to specificky v oblasti regulace a dohledu, stavět naše další kroky směřující k řešení současné a možné i budoucí krizové situace. Jestli si tedy mohu dovolit ještě jednou, poněkud z jiného zorného úhlu, nesmí jít o pouhé rozšíření a zintenzivnění regulace a dohledu, respektive ani ne o neustálé opakování toho, že základním úkolem regulace je ochrana neprofesionálního investora, z hlediska poskytovatelů finančních služeb zákazníka, ale o záměr: „zachovat a dále rozvíjet plně funkční finanční trh, a to v jeho všech konkrétních formách a podobách, aby byl schopen plnit své základní poslání, které je možné velmi zjednodušeně definovat jako: „maximálně efektivní realokaci maximálního množství dočasně volných peněžních prostředků tak, aby byly ve správném čase, ve správném množství, na správném místě a ve správných rukou, které budou schopny zabezpečit jejich maximální zhodnocení a následně pak zajistit jejich návrat k původnímu majiteli s předem dohodnutým či obvyklým zhodnocením“.<sup>105</sup> Nemůže tedy jít v žádném případě pouze o ochranu jednoho, byť nejvýznamnějšího účastníka vztahů a procesů, které charakterizují finanční trh, ale o dynamické udržování jeho integrity, která jediná je schopná zabezpečit jeho další efektivní rozvoj. Tento záměr je pochopitelně řešitelný pouze tehdy a tak, když orgány regulace a dohledu si uvědomí tuto základní prioritu, a to včetně její komplexnosti, dynamičnosti a specifčnosti. Svoji činnost mu pak následně plně podřídí a budou přitom využívat veškeré dostupné nástroje a postupy, které umožní jeho dosažení. Nemůže jít pochopitelně o stejnou úroveň regulace veškerých činností probíhajících na finančních trzích a jejich jednotlivých segmentech, ale o její selekci odpovídající selekci jednotlivých činností. Podle mého názoru bude zcela nezbytné regulovat, a to ve všech rozhodujících souvislostech, veškeré emisní obchody, které svým rozsahem a specifčností – objektovou, subjektovou, procesní apod., mohou výrazně ovlivnit a změnit postavení jednotlivých účastníků tržních vztahů, respektive trhů jako takových. Právě tento typ regulace, kterou je také možno zjednodušeně nazvat „**produktovou**“, považují vzhledem k výše uvedeným i dalším skutečnostem za **prioritní**, a to až do úrovně zákazu, respektive odložení vstupu na finanční trh. Názor Marka Mubiuse, investičního guru, že: „Finanční stabilitu nyní ohrožuje hlavně trh derivátů. Potíže mohou způsobit produkty odvozené z měnového trhu, ale i deriváty úrokových sazeb. Zasáhnout musí politické vedení hlavních světových ekonomik.“, který byl nedávno uveden v HN jako Výrok dne a který jednoznačně podporují. **Stejnou úroveň priority má, podle mého názoru, i regulace a dohled nad činností vybraných subjektů, např. finanční konglomeráty či speciální fondy kolektivního investování a také nad specifickými způsoby obchodování na vybraných trzích.**

Snahu o řešení krizové situace není však v žádném případě možné považovat za pouhý jednorázový akt, který po jejím odeznění bude více či méně a dříve či později zapomenut a vše se vrátí do vyjetých kolejí. To by bylo pochopitelně špatně. Finanční trh a jeho jednotlivé segmenty již nikdy nebudou takové jako dosud, ale již navždy na nich bude patrný otisk současné komplexní krize, která jistě v budoucnosti dostane svůj specifický název. Tento „nový“ trh si ve svém ohodnocení bude nezbytně vyžadovat, a v následném procesu jeho „ovládnutí“ pak zcela jednoznačně, jak poučení z dosud existujícího trhu a veškerých vztahů a procesů, které se na něm realizovaly, a to jak „samy o sobě“, tak i pod vlivem zásahů dosud existující kvality i kvantity regulace a dohledu, tak i vytvoření takového systému regulace a dohledu, který by nezatěžoval jednotlivé subjekty zbytečnou a nákladnou byrokracií, byl by maximálně jednoduchý, flexibilní, efektivní a účinný. Aby se něco takového podařilo, musí být důkladně zanalyzován komplex příčin, které vedly k současnému stavu a bez pardonu odstraněno vše co je „toxikováno“ dosavadními, velmi často již překonanými a realitě neodpovídajícími názory, přístupy a postupy.

---

<sup>105</sup> Tamtéž str. 28

Současná situace na finančních trzích a její možné dopady na jejich další vývoj i na vývoj společensko-ekonomického systému jako celku si nutně vyžaduje zabývat se kategoriemi, vztahy a procesy, u kterých dosud existují významné rozdíly v jejich chápání, oceňování i možných způsobech jejich praktického využití. Mezi tyto předměty zkoumání jednoznačně patří i regulace a dohled nad finančními trhy. Zde tedy půjde o jednoznačné chápání regulace a dohledu jako organické součásti existence finančních trhů, ne tedy pouze jako o důsledek „specifického chování“ některých subjektů, které je svou „činností“ naplňují, ale jako něčeho co neomezuje, ale naopak pozitivně doplňuje jejich chování tak, aby byly schopny plnit své základní cíle. Za závěr této části příspěvku potom mohu bez zaváhání použít tvrzení, že: „ **i regulace musí být regulována**“.

#### **d) Integrace jako společná a jedna z nejvýznamnějších charakteristik vývoje tržního systému a jeho jednotlivých prvků.**

Závěrečnou část svého příspěvku musím, bez ohledu na to zda se mi chce, či nechce, začít několika názvy, které charakterizují současnou etapu pokrizového (?) vývoje, a to především proto, že patří pod mnou zvolený její nadpis a zároveň proto, že vedou i k nadpisu první části a především k nadpisu celého příspěvku.

„Finanční trh se vlivem krize radikálně změní“, sděluje čtenářům HN zpravodajka z Paříže, děkan jedné z fakult VŠE hovoří o „Utažení regulatorního opasku“ a jeho jmenovec z Pioneer Investments ČR o „Začátku regulace regulátorů“. Ze zahraniční se dovídáme, že „Senát USA schválil reformu tržní regulace“ a aby nám to nebylo líto to, že „Europoslanci schválili finanční dohled v EU“ a zároveň i to, že „Brusel chce omezit spekulativní obchody“ a také to, že je „Eurozóna v začarovaném kruhu“. Svá stanoviska si nechtějí nechat pouze pro sebe i špičky našeho bankovníctví, z nichž jeden např. svůj nesouhlas s celoevropskou regulací finančních institucí vyjadřuje v nadpisu svého rozhovoru s redaktorem HN tak, že „Pravidla stanovují ti, kdo mají nejvíce problémů“ a utvrzuje to ještě tím, že na titulní stránce téhož čísla zdůrazňuje, že „Bez krize by noví regulátoři nevznikli“ a další pak tvrdí, že „Nadměrná regulace finančních trhů v celé EU může vést k omezení úvěrové aktivity bank“. 7.10. 2010 jsme se dokonce z HN dozvěděli v článku nazvaném Kolik by stála protikrizová prevence, že „Dobrá regulace by za málo peněz přinesla víc muziky, než si teď umíme představit“.

V žádném případě bych si nedovolil bez hlubší analýzy s náhodně uvedenými názvy článků, či jejich obsahem polemizovat, nicméně si dovolím říci, že s některými souhlasím více a s jinými méně. Názory o konkrétní podobě regulace, a to subjektivě, produktově, vztahové i procesní mohou být značně různorodé, měly by však vždy vycházet z objektivit a snahy o její trvalé zdokonalování, i když asi vždy bude skokové. Za jednu z neobjektivnějších objektivit přitom považuji probíhající proces integrace finančních trhů jako organické složky komplexního tržního systému, který jsem v úvodní části tohoto příspěvku popsal jako „charakterizující současný stupeň rozvoje lidské společnosti, pochopitelně ne všude stejně silně působící, ale se silícím obecným trendem“. Podle tohoto je vždy nezbytné mít na paměti, že rozdíl v rozvoji společnosti musí být jednoznačně vyjádřen i v dosažené úrovni integrace, a to i v oblasti řízení a regulace. Nezanedbatelné místo v tomto procesu má přirozeně i činnost tvůrců právních norem (prvek subjektivit), jako základního nástroje jeho budoucí realizace. Ne vždy se ovšem můžeme setkat s přístupy a následně pak s návrhy postupů, které uvedené východisko akceptují. Za příklad ne právě nejlepšího návrhu je, podle mého názoru, možno považovat návrh řešení současné a především možné budoucí nepříznivé situace vzniklé na finančních trzích, cestou vytváření celé řady nových nadnárodních subjektů, které mají mj. „předvídat vznik nových rizik a navrhnout způsoby jejich řešení“ tak, jak to navrhuje např. zpráva J. de Larosiéra i řada rozhodnutí Rady a Parlamentu EU. Za zmíněné „ne právě nejlepší“ považuji i to, že dosud neexistuje taková

úroveň integrace příslušných národních ekonomik, která by vyžadovala navrhovanou úroveň regulace a vytvořené subjekty by se mohly stát cizími, nedostatečně schopnými prvky pochopit a zhodnotit národní specifika což by mohlo vést k jinému než k dobrému řešení vzniklé nepříznivé situace. Podle mého názoru je pro současný stav integrace regulace a dohledu nad finančními trhy dostatečně rozsáhlejší, rychlejší, komplexnější a především kvalifikovanější využívání závěrů uvedených v Lamfalussyho zprávě, kterou stále považuji za dosud nejvýznamnější výsledek činnosti EU v této oblasti. Jsem totiž přesvědčen, že stejně tak je nedobré přeskakovat při rozhodování o podobě řídicích procesů, o tvorbě nových právních norem a zakládání nových nadnárodních institucí s rozhodujícími pravomocemi, jednotlivé objektivní vývojové etapy, jako je nebrat je na vědomí. I v této souvislosti platí stará česká přísloví: „práce kvapná málo platná“ a „dvakrát měř a jednou řeš“.

### **Závěr**

Závěrem je možno konstatovat, že cíle, které byly vytknuty před zpracováním předloženého příspěvku byly v podstatě splněny i když povětšinou pouze a především v málo podrobném náčrtu. Touto konstatací se nepouštím do sebekritického hodnocení výsledků své práce, ale snažím se zdůraznit, že to k čemu jsem dospěl má, podle mého názoru „hlavu a patu“ a je možné, ne-li nutné, na tom dále pracovat, a to v širším kolektivu a především do větší hloubky a větších podrobností. Názor, že dnešní trhy jsou jen málo srovnatelné s trhy minulého století a že tento rozdíl se stále prohlubuje a že tedy není možné od nich očekávat něco co jim již není vlastní a že tedy je nutné hledat něco co může to „dřívější“ postupně a „se vši pokorou a uvážlivostí“ nahradit, považuji za východisko, které umožní bádát směrem, který nás může dovést k novému chápání nové objektivity a tedy i k dosažení nových výsledků. Komplexní rozbor důvodů vzniku nedávno proběhlých krizí a jejich důsledků může pro nás představovat jednu z významných cest nastoupených v tomto směru a proto ji nesmíme opomenout.

#### **Použitá literatura:**

- Pavlát V., Kubíček A., Regulace a dohled nad finančními trhy, druhé přepracované vydání, VŠFS, o.p.s., Praha 2010, ISBN: 978-80-7408-036-4  
Pavlát V. a kol., Kapitálové trhy, druhé vydání, Professional Publishing, Praha 2005, ISBN-80-86419-87-8  
Werner G. Seifert ...[et al.], European Cupital Markets, St.Martin`s Press, New York 2000. ISBN: 0-312-23380-5  
Loader D., regulation & compliance in operation, Elsevier Finance, Oxford 2004, ISBN 0 7506 5487 2

#### **Autor:**

Antonín Kubíček, doc.Ing.CSc., VŠFS, Estonská 500, 101 00 Praha 10, 607 117 157,  
[antonin.kubicek@vsfs.cz](mailto:antonin.kubicek@vsfs.cz)

# Hodnocení výkonnosti a kredibility tuzemských penzijních fondů

*Jana Kotěšovcová*

## **Anotace**

V souvislosti s připravovaným třípilířovým návrhem penzijní reformy, nabývá hodnocení výkonnosti a kredibility penzijních fondů, stále více na aktuálnosti. Hodnocení výkonnosti penzijních fondů provádí v současné době Asociace penzijních fondů. Oblastí měřících ukazatelů penzijních fondů se také zabýval Výzkumný ústav práce a sociálních věcí. Tato práce navazuje na předchozí poznatky, které dále rozpracovává v dalších oblastech hodnocení finančního zdraví, těchto velmi významných finančních institucí. Vychází z poznatků jak Asociace penzijních fondů, tak Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí, a rozšiřuje hodnotící oblast výkonnosti o rizikovost měřenou rozptylem, hospodárnost charakterizovanou provozními náklady na účastníka, výnosnost měřenou pomocí skutečného výsledku a kredibility hodnocené pomocí způsobnosti krytí závazků.

## **Klíčová slova**

Penzijní fondy, výkonnost, výnosnost, kredibilita, rizikovost, hospodárnost, stabilita

## **Úvod**

Stávající a pravděpodobně i budoucí problémy důchodového systému v České republice vznikají zejména díky demografickému vývoji v zemi, který ale není jediným faktorem způsobujícím vrásky na čelech politiků. Obecně zaznívají názory, se kterými ne všichni souhlasí, že lékem na tyto problémy by mohlo být vytvoření tzv. vícezdrojového důchodového systému (v současnosti se často používá výraz třípilířový důchodový systém), jejichž nedílnou součástí mají být soukromé penzijní fondy. Ne vždy má třípilířový důchodový systém stejnou strukturu. Penzijní systémy ve světě jsou totiž různé a vznikaly za odlišných podmínek.

Ve světě se za první pilíř považuje státní průběžný systém, který je z principu dávkově definovaný. Za druhý pilíř jsou považovány zaměstnanecké soukromé penzijní fondy a třetí pilíř tvoří ostatní soukromé penzijní fondy. V České republice se uvažuje o podobném systému, jaký byl zvolen při reformách na Slovensku, Maďarsku nebo v Polsku. Zde zůstává prvním pilířem průběžný důchodový systém, tedy dávkově definovaný, druhý nosný pilíř systému tvoří povinné soukromé penzijní fondy, které nemají nic společného se zaměstnaneckými penzijními fondy a do třetího pilíře spadají dobrovolné soukromé penzijní fondy.

Dá se říci, že současná úloha penzijních fondů, tvořících s námahou třetí pilíř důchodového systému, by se rozšířila o funkci druhého pilíře. Pojem povinné soukromé penzijní fondy je ve světě naprosto neznámý a nepoužívá se. Pokud se občanům přikáže povinné spoření, potom musí stát převzít plnou záruku za jejich úspory, což je reálně nemožné, protože prostě nelze soukromým penzijním fondům dát státní záruky.

Případná transformace dvoupilířového důchodového systému na systém třípilířový vyžaduje vyřešení základních problémů, provázejících vlastní transformaci. Především je důležité stanovit poměr mezi odvody příspěvků do průběžně financovaného systému a kapitálově financovaného systému a jejich výši. Pro okamžitou transformaci z dvoupilířového důchodového systému na systém třípilířový je nutné především zajistit finanční prostředky na úhradu všech důchodů vyplácených nyní z průběžného systému financování. Náklady transformace se mohou navíc rozložit do delšího časového období v případě pouze částečné náhrady průběžně financovaného důchodového systému a vytvořením tzv. systému kombinovaného. V kombinovaném důchodovém systému by část lidí nad určitou věkovou hranici stále přispívala jen do průběžně financovaného důchodového systému a mladší pojištěnci (pod touto věkovou hranicí) by příslušný díl svých příspěvků již odváděli do

kapitálově financovaného systému. Pro kapitálově financovaný systém bude nutné vybudovat administrativu, založenou na soukromých penzijních fondech. Penzijní fondy poté budou hospodařit s vybranými prostředky povinného spoření.

Úspěšnost celého třípilířového důchodového systému je založena především na konkurenčním prostředí penzijních fondů, tak aby si účastníci mohli vybírat svůj fond podle jím dosahovaných ekonomických výsledků.

Aktuálnost otázky penzijních fondů mne vedla k prostudování podkladů, které jsou obecně zveřejňované pro potřeby účastníků penzijních fondů a k návrhu vlastních ukazatelů, které by rozšířily informační základnu účastníků penzijního připojištění.

Vláda uvádí ve svém programu, že plánuje zavést vedle restringovaného průběžného financování veřejného důchodového systému také systém fondového financování, založeného na povinných odvodech z příjmů do neveřejných (soukromých) penzijních fondů. Občan má mít možnost se rozhodnout, do kterého penzijního fondu bude odvádět příspěvky. Při výběru se bude snažit rozpoznat, který fond je nadějnější z hlediska finančního zabezpečení na stáří vzhledem k vkládaným prostředkům.

Tuto rozhodovací úlohu řeší při výběru z 10-ti českých penzijních fondů již dnes zájemce o důchodové připojištění, kterým si chce přilepšit k důchodu, očekávanému z veřejného pojištění.

Kredibilita penzijního fondu spočívá v důvěře, že fond:

- a) co nejlépe zhodnotí prostředky, vložené na účet účastníka, a nahospodaří tak pro účastníka v průběhu doby spoření na jeho kapitálovém účtu dostatečné prostředky na výplatu zamýšleného důchodu (hledisko výnosnosti),
- b) v období vyplácení důchodu bude disponovat dostatečným volným peněžním tokem (příjmy z běžného výnosu a prodeje aktiv, příjmy z běžných příspěvků) na umořování vloženého kapitálu penzijními dávkami (hledisko dlouhodobé likvidity).

Účastníci penzijního připojištění mají k dispozici údaje, které o svém hospodaření uveřejňují penzijní fondy a které by měly být využity při posuzování jejich kredibility či výnosnosti. Dle mého názoru jsou ukazatele, které uveřejňují jednotlivé penzijní fondy nedostatečné. Ve svém příspěvku se zamýšlím nad rozšíření ukazatelů pro hodnocení výkonnosti a kredibility penzijních fondů, které by ukázali účastníkům penzijního připojištění i další oblasti z hospodaření penzijních fondů.

**Hlavní cíl zní: „Zpracování metodiky na zhodnocení kredibility a výnosnosti českých penzijních fondů a následném ověření této metodiky na vzorku dat“.**

### **Použité postupy (metody)**

Jako nástroj pro zhodnocení výkonnosti a kredibility bude sloužit výběr vhodných ukazatelů, pro provedení rankingu penzijních fondů dle jednotlivých ukazatelů a stanovení pořadí jednotlivých fondů.

Celkové zhodnocení penzijních fondů budu vyhodnocovat pomocí syntetického ukazatele, do kterého vyberu vhodné ukazatele. Syntetický ukazatel na hodnocení penzijních fondů by se měl stát významným pomocníkem jednak pro zaměstnavatele ale také pro jednotlivé investory při výběru penzijního, důchodového spoření.

Při ověřování a výpočtu konkrétních ukazatelů jsem vycházela z výročních zpráv penzijních fondů za období let 2005 – 2009.

Při analýze výkonnosti a kredibility penzijních fondů jsem vycházela nejprve z poznatků od Asociace penzijních fondů ČR, která sdružuje tuzemské penzijní fondy a pravidelně zveřejňuje některé ukazatele, měřící výnosnost penzijních fondů z pohledu účastníků.

Každoročně uveřejňuje přehled následujících ukazatelů: zhodnocení prostředků účastníků, objem zisku k průměrnému vlastnímu kapitálu v %, absolutní výši hospodářského výsledku, rozdíl mezi připsanými příspěvky a výnosy po odečtení vyplacených prostředků a strukturu portfolia PF.

Dalším významným impulsem a zároveň podkladem pro zpracování této práce byla zpracovaná publikace Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí pod názvem „Srovnání penzijních fondů“ od paní Márie Mikuškové, která se zaměřuje jednak na vývoj a hodnocení penzijních fondů podle metodiky asociace penzijních fondů a na základě hodnocení navrhuje vlastní ukazatele. Autorka práce přichází s vlastními ukazateli, jako např. reálné zhodnocení penzijních fondů (nominální zhodnocení je snižováno o vliv inflace), dále s ukazateli aktiva na účastníka, účetní výsledek na účastníka a provozní náklady na účastníka.

Ve své práci jsem se nejprve zaměřila na analýzu výše zmíněných metodik, a jejich ověření na datech v letech 2005 – 2009. Na základě předchozího kroku jsem navrhla vlastní ukazatele vyhodnocující výkonnost a kredibilitu penzijních fondů.

## 1 Penzijní fondy ve světě

Při hodnocení tuzemských penzijních fondů jsem nejprve provedla srovnávací analýzu s dalšími třinácti státy ohledně významnosti penzijních fondů. Vycházela jsem z analýzy společnosti Towers Watson, která pro OECD zpracovala přehled o globálních aktivech, jejich vývoji, složení portfolií a velikosti penzijních fondů ve třinácti vybraných zemích. Mezi tyto státy jsem vložila údaje také za Českou republiku. Z analýzy vyplývá, že celkový objem aktiv penzijních fondů ve vybraných zemích přesáhl 23 299 mld. USD a dosáhl 60% HDP jejich ekonomik. V analýze je poprvé zahrnuta Brazílie, Jihoafrická republika a Česká republika. Nejvýznamnější důchodové systémy existují v sedmi zemích: Austrálie, Kanada, Japonsko, Nizozemí, Švýcarsko, Velká Británie a USA. Aktiva penzijních fondů v těchto sedmi zemích dosahují 94% aktiv ve všech třinácti sledovaných státech. Analýza obsahuje informace o velikosti aktiv, růstu trhu, porovnání podílu aktiv na HDP, alokaci aktiv.

Nárůst objemu aktiv penzijních fondů ve sledovaných zemích dosáhl 15% proti roku 2008 v dolarovém vyjádření. V této měně rostla aktiva na všech trzích v roce 2009. Nejdynamičtěji rostla penzijní aktiva v Brazílii a Jihoafrické republice, které se svým růstem dostaly mezi největší trhy penzijních aktiv na světě (tabulka č. 2). Koncem roku 2009 byla aktiva v penzijních fondech sedmi vybraných zemí investována v průměru následovně: akciový podíl dosahoval 46%, podíl dluhopisů činil 36%, hotovosti bylo 14% a ostatní aktiva (realitní a jiné alternativní investice) tvořila 4%. Větší podíl konzervativních aktiv na celkovém portfoliu se vyskytoval v zemích jako Nizozemí, Švýcarsko a Japonsko. Rizikověji investovaly fondy v USA, Velké Británii a Austrálii, kde byl podíl akcií vyšší. Alokace do akcií v roce 2009 vzrostla z průměrných 48% v roce 2008 na 54,4%. V roce 2009 pokračovala i diverzifikace investic do alternativních aktiv. Největší podíl dluhopisů ve výši 83% dosahuje jednoznačně Česká republika, následuje Německo s 62% a Japonsko s 55% dluhopisů.

Tabulka 13: Průměrný růst aktiv v penzijních fondech

Průměrný růst aktiv v penzijních fondech		
země	2008/2007 v %	2009/2008 v %
Austrálie	-34,7	40,3
Brazílie	-27,4	108,3
Kanada	-10,2	31,2
Francie	-9,9	15,7
Německo	-3,2	8,6
Česká republika	14,7	12,6
Hongkong	-8,0	23,2
Irsko	-29,8	14,0
Japonsko	9,4	4,0
Nizozemí	-19,5	16,2
Jihoafrická republika	-28,0	42,9
Švýcarsko	-5,6	14,7
Velká Británie	-46,7	25,0
USA	-23,3	12,2
<b>světový průměr</b>	<b>-21,3</b>	<b>15,1</b>

Zdroj: Towers Watson, OECD, data z jednotlivých zemí

### 1.1 Český systém penzijního připojištění

Systém penzijního připojištění v ČR se od většiny vyspělých zemí, výše prezentovaných, výrazně liší. Celkový objem aktiv v českých penzijních fondech činil v roce 2009 216 mld. CZK (9 mld. USD), což představuje pouze 6% tuzemského HDP. Standardní hodnota tohoto podílu ve vyspělých zemích dosahuje 60%, i když se zde projevují velké rozdíly národních penzijních systémů (tabulka 3). Druhou základní odlišností českých penzijních fondů od jejich protějšků ve vyspělých zemích je velmi nízká míra investování do akcií (2%). Dluhopisy se na jejich portfoliích podílejí 83%. Důvodem konzervativního způsobu investování je zákonné omezení, které českým penzijním fondům ukládá povinnost připisovat klientům každoročně nezáporné výnosy.

### 1.2 Růst objemu aktiv

Celkový objem aktiv v mld. USD ke konci let 1999 a 2009 znázorňuje (tabulka 2). Největší objem aktiv mají penzijní fondy v USA a Japonsku. Jejich podíl na celkovém majetku penzijních fondů dosahuje více než 70% navzdory faktu, že v posledních letech klesal. Na opačné straně jsou Hongkong, Irsko, Francie, Jihoafrická republika Brazílie a Česká republika, které patří mezi nejmenší trhy.



Tabulka 14: Celkový objem aktiv penzijních fondů v mld. USD

Celkový objem aktiv penzijních fondů v mld. USD		
země	r. 1999	r. 2009
Austrálie	271	996
Brazílie	70	392
Kanada	652	1 213
Francie	70	178
Německo	188	411
Česká republika	2	9
Hongkong	23	85
Irsko	49	102
Japonsko	2 630	3 152
Nizozemí	400	990
Jihoafrická republika	76	201
Švýcarsko	310	583
Velká Británie	1 385	1 791
USA	10 194	13 196
<b>celkem</b>	<b>16 320</b>	<b>23 299</b>

Zdroj: Towers Watson, OECD, data z jednotlivých zemí

Navzdory slabší dynamice růstu zůstaly USA, Japonsko a Velká Británie trhy s největšími penzijními fondy na světě. Nejdynamičtější rostoucím trhem je Brazílie, následuje Hongkong a Austrálie.

V roce 2008 klesla aktiva v penzijních fondech celkem o 21,3%, zatímco o rok později vzrostla o 15,1%. Nejvíce se zvýšila aktiva fondů v Brazílii, Jihoafrické republice a Austrálii. Nejnižší vzestup v roce 2009, ve výši 4%, zaznamenalo Japonsko. To je v kontrastu s rokem 2008, kdy se aktiva v japonských fondech zvýšila o 9% v dolarovém vyjádření, což byl v daném roce nejvyšší nárůst. Mezi nejdynamičtější penzijní trhy za posledních deset let patří Brazílie, Austrálie, Hongkong, zatímco dynamika růstu se zpomalila v Japonsku, Velké Británii a USA.

Brazilský real, australský dolar a jihoafrický rand patřily mezi měny, které v roce 2009 nejvíce posílily proti dolaru. To způsobilo, že růst v těchto zemích v dolarovém vyjádření byl vyšší než v lokální měně. Ke znehodnocení proti dolaru došlo v případě japonského jenu a hongkongského dolaru. V průběhu deseti let zhodnotil nejvíce proti dolaru švýcarský frank.

### 1.3 Poměr aktiv k HDP

Nejvyššího poměru aktiv penzijních fondů k HDP bylo dosaženo v roce 2007, a to 78%. Nejvyšší podíl penzijních aktiv na HDP má v současné době Nizozemí (120%), následuje Švýcarsko (113%) a Austrálie (93%) viz (tabulka 3). Mezi země s nejnižším podílem penzijních aktiv vůči HDP patří Francie (6%), Česká republika (6%) a Německo (12%). Za posledních deset let se poměr aktiv k HDP nejvíce zlepšil v Hongkongu (27%), Austrálii (26%) a Nizozemí (17%), zatímco k poklesu došlo v USA (-16%), Kanadě (-12%) a ve Velké Británii (-12%).

Tabulka 15: Aktiva v penzijních fondech jako procento HD

Aktiva v penzijních fondech jako procento HDP		
země	1999 v %	2009 v %
Austrálie	67	93
Brazílie	12	22
Kanada	96	84
Francie	5	6
Německo	9	12
Česká republika	2	6
Hongkong	14	41
Irsko	54	43
Japonsko	54	61
Nizozemí	103	120
Jihoafrická republika	57	63
Švýcarsko	123	113
Velká Británie	82	80
USA	109	93
<b>světový průměr</b>	<b>56</b>	<b>60</b>

Zdroj: Towers Watson, OECD, data z jednotlivých zemí

#### 1.4 Alokace aktiv

Do akcií investují nejvíce americké a britské penzijní fondy (tabulka 4). Velká Británie si zachovala svoji dominantní pozici i navzdory tomu, že podíl akcií klesl ze 77% v roce 1999 na 60% v roce 2009.

Tabulka 16: Rozložení aktiv penzijních fondů ve vybraných zemích v %

Rozložení aktiv penzijních fondů ve vybraných zemích v %				
země	akcie	dluhopisy	hotovost	ostatní
Austrálie	57	13	22	8
Brazílie	72	21	7	0
Kanada	49	27	22	2
Francie	33	46	12	9
Německo	32	62	4	2
Česká republika	2	83	10	5
Hongkong	62	23	15	0
Irsko	59	24	7	10
Japonsko	36	55	7	2
Nizozemí	28	48	23	1
Jihoafrická republika	62	21	7	10
Švýcarsko	27	36	29	8
Velká Británie	60	31	6	3
USA	61	19	20	0
<b>světový průměr</b>	<b>46</b>	<b>36</b>	<b>14</b>	<b>4</b>

Zdroj: Towers Watson, OECD, data z jednotlivých zemí

Podíl akcií v penzijních fondech v poslední dekádě významně snížilo Nizozemí, Japonsko a Česká republika. V těchto zemích dominují ve fondech dluhopisy. V souvislosti s alokací do dluhopisů není zřejmý žádný trend. Zatímco ve čtyřech zemích (Austrálie, Kanada, Švýcarsko a USA) se podíl dluhopisů snížil, čtyři další ho zvýšily (Japonsko, Nizozemí,

Česká republika a Velká Británie). Váha dluhopisů se v portfoliích britských penzijních fondů za posledních deset let zdvojnásobila.

Objem peněz držných v hotovosti je ve všech zemích nízký. Nejvyšší hotovost drží fondy v Austrálii a ve Švýcarsku. Opačná situace je u alternativních investic, jejichž váha roste ve všech zemích kromě Kanady.<sup>106</sup>

## 2 Hodnocení podle Asociace penzijních fondů

Jaký výchozí moment pro stanovení ukazatelů na hodnocení výkonnosti a kredibility tuzemských penzijních fondů sloužily podklady zpracované od Asociace penzijních fondů, která zveřejňuje čtvrtletně informace o umístění prostředků účastníků do finančních nástrojů (nejčastěji dluhopisy), informace o počtu klientů, hospodářský výsledek ke konci čtvrtletí v milionech Kč a údaje o akcionářské struktuře. Čtvrtletně ještě uvádí dva ukazatele:

- poměr objemu vytvořeného zisku k průměrnému objemu vlastního jmění účastníků
- přijaté příspěvky a připsané výnosy po odečtení vyplacených prostředků za dané čtvrtletí.

K 31. 12. uvádí výkazy všech českých penzijních fondů, resp. aktiva, pasiva a výsledovku ve zkráceném rozsahu. Údaje se někdy u některých fondů mírně liší od účetní závěrky zveřejňované ve výročních zprávách fondů.

Asociace na svých internetových stránkách uvádí informace důležité pro účastníky penzijního připojištění a to procentuální zhodnocení vložených prostředků jednotlivých penzijních fondů. Pro hodnocení penzijních fondů jsou informace nedostačující, často jsou uváděny v absolutní míře, čímž se znevýhodňují menší penzijní fondy. Při rozhodování a výběru penzijního fondu nejsou postačující tyto údaje a často mohou zkreslovat skutečnou výkonnost penzijních fondů. Jako nejvýznamnější ukazatele APF vidím strukturu portfolia penzijních fondů. Díky této informaci jsem mohla provést analýzu struktury v horizontu 5-ti let.

### 2.1 Zhodnocení prostředků

Zhodnocením prostředků se rozumí procentní vyjádření výnosu, který získá účastník penzijního pojištění k jeho vloženým prostředkům. Vyplácí se účastníkům ze zisku po zdanění po odečtení přídělů do rezervního fondu.

---

<sup>106</sup> Likvidita, výkonnost a strategická alokace, Fond shop 10/2010

Tabulka 5: Zhodnocení prostředků v době existence PF

Rok / PF	AEGON	Allianz	AXA	ČSOB Progres	ČSOB Stabilita	Generali	ING	Česká Pojišťovna	Česká Spořitelna	KB	Průměr
1995			12,80%		10,40%	10,30%	12,80%	10,30%	4,00%	9,40%	10,00%
1996			11,45%	16,40%	10,90%	10,60%	12,10%	9,20%	8,00%	8,40%	10,88%
1997		8,90%	11,20%	8,10%	10,30%	14,60%	11,00%	9,60%	9,05%	9,10%	10,21%
1998		9,10%	10,10%	10,90%	10,02%	11,40%	9,30%	9,72%	8,33%	9,50%	9,82%
1999		6,04%	6,50%	7,70%	6,10%	5,30%	6,00%	6,60%	4,40%	7,20%	6,20%
2000		3,80%	4,10%	5,62%	4,20%	3,60%	4,40%	4,50%	4,20%	4,90%	4,37%
2001		4,33%	4,25%	3,90%	3,20%	4,60%	4,80%	3,80%	3,81%	4,40%	4,12%
2002		3,71%	3,41%	4,26%	3,00%	4,10%	4,00%	3,20%	3,50%	4,60%	3,75%
2003		3,00%	3,36%	4,30%	2,30%	3,00%	4,00%	3,10%	2,64%	3,40%	3,23%
2004		3,00%	3,10%	5,30%	4,30%	3,00%	2,50%	3,50%	3,74%	3,50%	3,55%
2005		3,00%	3,70%	5,00%	4,00%	3,80%	4,20%	3,80%	4,03%	4,00%	3,95%
2006		3,11%	2,50%	2,30%	2,75%	3,74%	3,60%	3,30%	3,04%	3,00%	3,04%
2007	4,50%	3,05%	2,20%	2,40%	2,40%	4,10%	2,50%	2,40%	3,07%	2,30%	2,89%
2008	3,50%	3,00%	0,00%	0,02%	0,05%	2,00%	0,04%	0,20%	0,40%	0,60%	0,98%
2009	2,10%	3,10%	2,00%	1,00%	1,37%	2,40%	0,10%	1,20%	1,28%	0,20%	1,48%
<b>Průměr</b>	<b>3,37%</b>	<b>4,40%</b>	<b>5,38%</b>	<b>5,51%</b>	<b>5,02%</b>	<b>5,77%</b>	<b>5,42%</b>	<b>4,96%</b>	<b>4,23%</b>	<b>4,97%</b>	<b>5,23%</b>
<b>Celkem</b>	<b>10,10%</b>	<b>57,1%</b>	<b>80,67%</b>	<b>77,20%</b>	<b>75,29%</b>	<b>86,54%</b>	<b>81,34%</b>	<b>74,42%</b>	<b>63,49%</b>	<b>74,50%</b>	<b>78,47%</b>
<b>Pořadí</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	

Zdroj: APF ČR a internetové stránky jednotlivých penzijních fondů

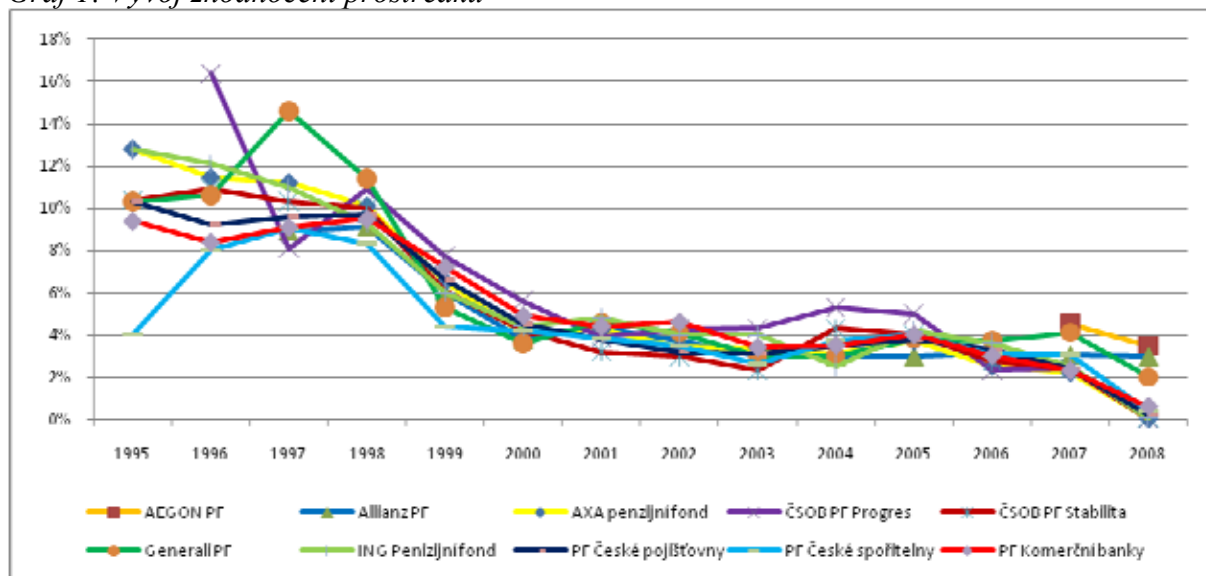
Z této analýzy vyplývá, že průměrné zhodnocení všech penzijních fondů v jednotlivých letech významně klesá. Po silných letech 1995 – 1999 dochází k podstatnému snížení výnosnosti prostředků účastníků a jejich ustálení kolem 3%. Ani toto snížení však není definitivní a v r. 2008 vlivem celosvětové hospodářské krize dochází k průměrnému snížení výnosnosti na necelé 1%, přestože inflace dosahovala hodnoty 6,3%.

Pokud budeme hodnotit jednotlivé penzijní fondy, musíme konstatovat, že nejvyššího zhodnocení v průměru za období 1995 – 2009, dosahuje relativně malý, co objemu celkových aktiv, penzijní fond Generali, který za celou svou existenci, dosáhl v průměru 5,8% zhodnocení vložených prostředků.

„Zhodnocení se v jednotlivých letech mezi penzijními fondy příliš neliší, celkově v průměru se pohybujeme od 4% do 6%. Výrazné odlišení zhodnocení lze pozorovat v roce 2008, kdy 7 z 10 penzijních fondů nedosahuje ani 1% zhodnocení vložených prostředků. V tomto roce má kupodivu nejvyšší zhodnocení „nový“ Aegon, který i přes ztrátu má zhodnocení v roce 2008 nejvyšší na trhu, tedy 3,5%. „Ztráta byla, podobně jako za rok 2007, vykryta z prostředků akcionářů, včetně výnosu účastníkům ve výši 3,5 %, který je jedním z nejvyšších na trhu za rok 2008<sup>107</sup>“.

<sup>107</sup> Výroční zpráva penzijního fondu Aegon za rok 2008

Graf 1: Vývoj zhodnocení prostředků



Z grafu je zřejmý podobný vývoj zhodnocení vložených prostředků u všech českých penzijních fondů. Výrazný pokles u všech fondů byl v letech 1998-1999, dokonce až přes 6%.

Tabulka 6: Zhodnocení za 3, 5 a 10 let

Rok / PF	Allianz	AXA	ČSOB Progres	ČSOB Stabilita	Generali	ING	Česká Pojišťovna	Česká Spořitelna	KB	Průměr
3R	9,16%	4,70%	4,72%	5,20%	9,84%	6,14%	5,90%	6,51%	5,90%	6,45%
<b>3R / 3</b>	<b>3,05%</b>	<b>1,57%</b>	<b>1,57%</b>	<b>1,73%</b>	<b>3,28%</b>	<b>2,05%</b>	<b>1,97%</b>	<b>2,17%</b>	<b>1,97%</b>	<b>2,15%</b>
Pořadí	2	9	8	7	1	4	5	3	6	
5R	15,16%	11,50%	15,02%	13,50%	16,64%	12,84%	13,20%	14,28%	13,40%	13,95%
<b>5R / 5</b>	<b>3,03%</b>	<b>2,30%</b>	<b>3,00%</b>	<b>2,70%</b>	<b>3,33%</b>	<b>2,57%</b>	<b>2,64%</b>	<b>2,86%</b>	<b>2,68%</b>	<b>2,79%</b>
Pořadí	2	9	3	5	1	8	7	4	6	
10R	36,04%	33,12%	40,80%	32,30%	37,24%	36,04%	34,40%	32,83%	37,90%	35,63%
<b>10R / 10</b>	<b>3,60%</b>	<b>3,31%</b>	<b>4,08%</b>	<b>3,23%</b>	<b>3,72%</b>	<b>3,60%</b>	<b>3,44%</b>	<b>3,28%</b>	<b>3,79%</b>	<b>3,56%</b>
Pořadí	4	7	1	9	3	4	6	8	2	

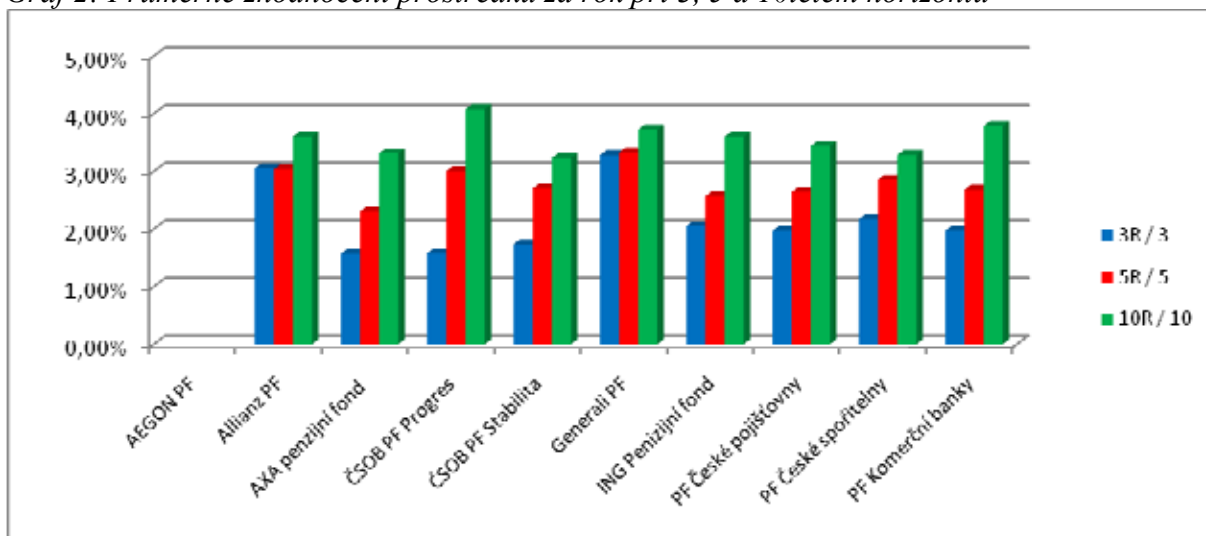
Penzijní fond Aegon nebyl do statistiky zahrnut, protože na území ČR nepůsobí dostatečně dlouho. Zdroj: vlastní výpočty

Nejvyššího zhodnocení za poslední tři roky (3R) dosahuje Generali, který v souhrnu zhodnotí za 3 roky vložené prostředky 9,8%, což je v průměru za rok 3,28%. Naopak nejmenšího zhodnocení dosáhl za tři roky AXA penzijní fond – pouze 4,70% v souhrnu (1,57% průměrně za jeden rok).

V horizontu pěti let (5R) má opět nejlepší zhodnocení Generali PF, kde celkové zhodnocení činí 16,64%. V průměru je to o 0,05% více než při zhodnocení ve třech letech. Výrazně se zlepšil penzijní fond ČSOB Progress, kde průměrná výnosnost na rok vstoupila oproti tříleté výnosnosti o téměř 1,5%. I při pětiletém zhodnocení je nejhorším penzijním fondem podle zhodnocení vložených prostředků penzijní fond AXA.

V desetiletém horizontu (10R) mají v průměru na rok všechny penzijní fondy vyšší výnosnost vložených prostředků oproti pětiletému. Rozmezí průměrného zhodnocení je zde pouze 0,85%. V uplynulých deseti letech měl nejvyšší zhodnocení ČSOB Progres – v průměru za rok přes 4%. Penzijní fond Generali, který byl nejlepší ve třech i pěti letech, je zde na třetím místě s průměrným ročním výnosem 3,72%.

Graf 2: Průměrné zhodnocení prostředků za rok při 3, 5 a 10letém horizontu



Při sledování 3, 5 a 10letého horizontu, je průměrné zhodnocení vložených prostředků na jeden rok nejvyšší při nejvyšším sledovaném časovém horizontu, tedy při deseti lety.

## 2.2 Hospodaření penzijních fondů

Dříve než začnu analyzovat strukturu portfolia penzijních fondů, dovoluji si napsat několik poznatků ze zákona o penzijním připojištění.

„Pokud jde o hospodaření penzijních fondů, je ze zákona<sup>108</sup> značně omezeno. Tato omezení by měla napomoci spolehlivému a úspěšnému nakládání s prostředky penzijního připojištění. Jde především o zákaz jakýchkoliv jiných činností, které bezprostředně nesouvisí s penzijním připojištěním, dále signalizační povinnost penzijního fondu vůči orgánu státního dozoru v případě, kdy fond zjistí, že není způsobilý krýt nároky na dávky z penzijního připojištění, a v neposlední řadě pak omezení investování penzijního fondu na okruh tzv. bezpečných majetkových hodnot“.<sup>109</sup>

„Peněžní prostředky, které penzijní fond shromažďuje, umísťuje s odbornou péčí tak, aby byla zaručena bezpečnost, kvalita, likvidita a rentabilita, převážně tedy do méně rizikových produktů. Zejména pak do dluhopisů, podílových listů otevřených podílových fondů, cenných papírů, movitých věcí představujících záruku bezpečného uložení peněžních prostředků, kromě cenných papírů a nemovitostí poskytujících záruku spolehlivého uložení a sloužících zcela nebo převážně k podnikání nebo bydlení. Dále mohou být také uloženy i na vkladových účtech, vkladních knížkách a na vkladech potvrzených vkladovým certifikátem nebo vkladním listem. Výše takto uložených prostředků u jedné banky nesmí tvořit více než 10% majetku penzijního fondu nebo 20 mil. Kč, popřípadě ekvivalent této částky v cizí měně“.<sup>110</sup> Penzijní fondy vystupují na kapitálovém trhu a proto jsou povinny prokázat, že cenný papír kupují vždy za nejnižší cenu, za kterou jej bylo možné koupit a naopak ho prodávají za nejvyšší možnou cenu.

Zákon také popisuje striktní principy, na základě kterých mohou penzijní fondy vystupovat na kapitálovém trhu. Hodnota cenných papírů vydaných jedním emitentem, mimo dluhopisů, nesmí tvořit více než 10% majetku penzijního fondu. Stejně tak celková hodnota movitých a nemovitých věcí. Co se týče celkové jmenovité hodnoty cenných papírů vydaných jedním emitentem, pak tato kromě dluhopisů, nesmí tvořit více než 20% majetku penzijního fondu. Nejméně 70% majetku penzijního fondu musí být umístěno nebo uloženo do aktiv znějících

<sup>108</sup> Zákon č. 42/1994 Sb., o penzijním připojištění se státním příspěvkem a o změnách některých zákonů souvisejících s jeho zavedením.

<sup>109</sup> Tröster, P. Právo sociálního zabezpečení. Praha: C.H.Beck, 2008.

<sup>110</sup> Zákon č. 42/1994 Sb., o penzijním připojištění se státním příspěvkem a o změnách některých zákonů souvisejících s jeho zavedením.

na měnu, ve které jsou vyjádřeny závazky penzijního fondu vůči účastníkům. Nejvíce 70% majetku penzijního fondu může být umístěno do podílových listů otevřených podílových fondů, cenných papírů, movitých věcí představujících záruku bezpečného uložení peněžních prostředků, kromě cenných papírů a nemovitostí poskytujících záruku spolehlivého uložení a sloužících zcela nebo převážně k podnikání nebo bydlení. Nejvíce 5% majetku může být umístěno jinak, než do nástrojů uvedených v zákoně a popsanych v druhém odstavci této kapitoly. Pokud by penzijní fond překročil tyto limity, musí to neprodleně oznámit České národní bance. Nepřípustné je, aby jeden penzijní fond nakupoval akcie jiného penzijního fondu nebo vydával dluhopisy.

„Penzijní fondy obhospodařují tedy prostředky akcionářů (základní kapitál, podíly na hospodářském výsledku) a prostředky účastníků (příspěvky účastníků vč. státního příspěvku, příspěvky zaměstnavatele a podíl na výnosech hospodaření). Rozdělení zisku je zjednodušeně stanoveno v poměru 85 % účastníci, 10 % akcionáři, 5 % odvod do rezervního fondu“.<sup>111</sup>

Pokud hospodaření penzijního fondu skončí ztrátou, toto břemeno nesou akcionáři. Ke krytí ztráty se použije nerozdělený zisk z minulých let, rezervní fond a další fondy tvořené ze zisku. Případně se sníží základní kapitál nestačí-li předchozí zdroje financování.

O svém hospodaření je penzijní fond povinen informovat Českou národní banku, ministerstvo financí a depozitáře. Zprávy o hospodaření obsahují také přehled o umístění prostředků penzijního fondu a jejich výši. Nyní již můžeme přistoupit k analýze struktury portfolia tuzemských penzijních fondů, kterou každoročně zveřejňuje Asociace penzijních fondů. Vybrala jsem pro srovnání dva roky a to rok 2005 a rok 2009.

### 2.3 Struktura portfolia penzijních fondů

Penzijní fondy zhodnocují vložené prostředky účastníků prostřednictvím investováním do akcií a podílových listů, dluhopisů, pokladničních poukázek, nemovitostí a termínovaných vkladů.

Tabulka 7: Dluhopisy a peníze na účtech a termínovaných vkladech v % k celkovému portfoliu

Název penzijního fondu	Dluhopisy					Peníze na účtech a termínovaných vkladech				
	2005	2006	2007	2008	2009	2005	2006	2007	2008	2009
AEGON PF			61,2%	61,6%	75,8%			27,0%	29,7%	18,6%
Allianz PF	75,2%	89,3%	93,7%	95,4%	97,3%	6,4%	2,9%	2,9%	4,2%	2,7%
AXA PF	64,5%	63,3%	73,0%	72,1%	74,0%	8,1%	12,7%	7,9%	12,3%	13,8%
ČSOB PF Progres	80,3%	76,5%	73,7%	79,7%	87,0%	8,9%	7,9%	8,5%	8,8%	7,0%
ČSOB PF Stabilita	77,9%	83,1%	80,1%	79,4%	87,6%	6,4%	3,1%	7,4%	8,8%	5,6%
Generali PF	78,7%	81,0%	83,6%	80,0%	84,9%	8,1%	6,7%	8,1%	12,3%	7,9%
ING PF	89,9%	89,5%	87,6%	78,1%	83,0%	2,4%	2,0%	1,7%	8,0%	10,1%
PF České pojišťovny	84,0%	81,2%	72,5%	81,0%	89,3%	6,3%	2,5%	10,5%	5,9%	3,2%
PF České spořitelny	62,1%	63,6%	69,1%	63,0%	63,9%	28,1%	21,4%	11,0%	22,6%	22,2%
PF Komerční banky	65,9%	81,5%	84,7%	81,4%	86,0%	2,7%	3,8%	2,8%	10,7%	11,3%
<b>Průměr</b>	<b>75,4%</b>	<b>78,8%</b>	<b>77,9%</b>	<b>77,2%</b>	<b>82,9%</b>	<b>8,6%</b>	<b>7,0%</b>	<b>8,8%</b>	<b>12,3%</b>	<b>10,2%</b>

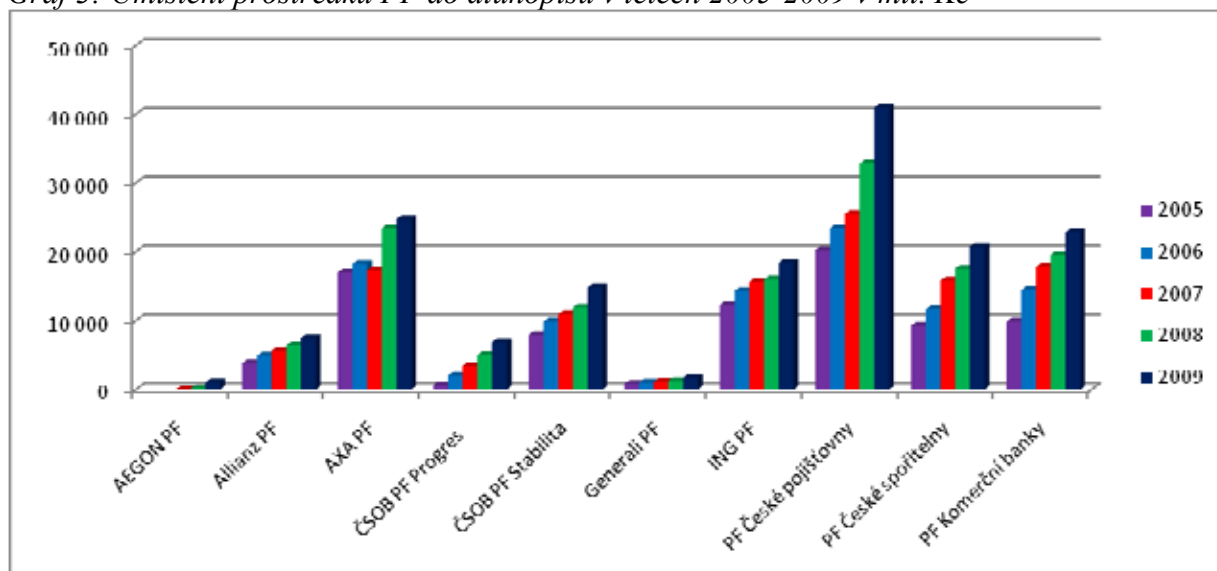
Zdroj: APF

<sup>111</sup> Zákon č. 42/1994 Sb., o penzijním připojištění se státním příspěvkem a o změnách některých zákonů souvisejících s jeho zavedením.



V uplynulých pěti letech je vidět absolutní nárůst umístění prostředků do dluhopisů a to v absolutních číslech, i procentuálně na celkovém investičním portfoliu. Největší nárůst byl v roce 2009, kdy z celkového umístění prostředků dluhopisy zaujímaly 83%. Nárůst byl i do umístěných peněz na účtech a termínovaných vkladech, který činil na konci roku 2009, více jak 10% veškerých umístěných prostředků.

Graf 3: Umístění prostředků PF do dluhopisů v letech 2005-2009 v mil. Kč



V grafu je patrný velký nárůst investic do dluhopisů zejména v letech 2008 a 2009. Co se týká objemu investic do dluhopisů, největšího objemu dosahuje penzijní fond České pojišťovny, kde je opět patrný značný nárůst zejména v roce 2009.

Tabulka 8: Pokladniční poukázky, akcie a podílové listy a nemovitosti v % k celkovému portfoliu

Název penzijního fondu	Pokladniční poukázky					Akcie a podílové listy					Nemovitosti pořízené za účelem zhodnocení prostředků PF				
	2005	2006	2007	2008	2009	2005	2006	2007	2008	2009	2005	2006	2007	2008	2009
AEGON PF			0,0%	0,0%	2,1%			10,5%	8,7%	3,5%			0,0%	0,0%	0,0%
Allianz PF	16,6%	4,3%	1,4%	0,0%	0,0%	1,5%	2,1%	1,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
AXA PF	15,6%	6,4%	3,7%	1,8%	0,2%	9,0%	9,7%	12,3%	8,9%	6,1%	1,9%	2,2%	2,5%	4,1%	5,4%
ČSOB PF Progres	0,0%	2,4%	7,4%	4,1%	1,6%	10,1%	6,3%	10,0%	6,7%	3,6%	0,3%	0,2%	0,1%	0,1%	0,1%
ČSOB PF Stabilita	6,4%	1,4%	4,7%	5,9%	2,4%	9,0%	5,9%	7,4%	5,3%	3,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Generali PF	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	0,0%	10,7%	6,5%	9,6%	4,5%	4,4%	1,0%	0,8%	0,8%	0,6%	0,4%
ING PF	0,0%	0,0%	0,0%	6,2%	5,6%	7,5%	5,2%	10,2%	7,2%	0,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
PF České pojišťovny	0,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	7,2%	10,1%	15,8%	11,9%	6,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
PF České spořitelny	0,3%	5,1%	9,1%	3,5%	2,6%	8,9%	6,4%	10,4%	9,5%	11,1%	0,5%	0,2%	0,0%	0,0%	0,0%
PF Komerční banky	25,1%	8,6%	2,6%	2,7%	0,1%	4,3%	3,3%	8,7%	4,5%	2,3%	1,5%	1,0%	0,8%	0,4%	0,0%
<b>Průměr</b>	<b>7,2%</b>	<b>3,1%</b>	<b>2,9%</b>	<b>2,4%</b>	<b>1,5%</b>	<b>7,6%</b>	<b>6,2%</b>	<b>9,7%</b>	<b>6,7%</b>	<b>4,2%</b>	<b>0,6%</b>	<b>0,5%</b>	<b>0,4%</b>	<b>0,5%</b>	<b>0,6%</b>

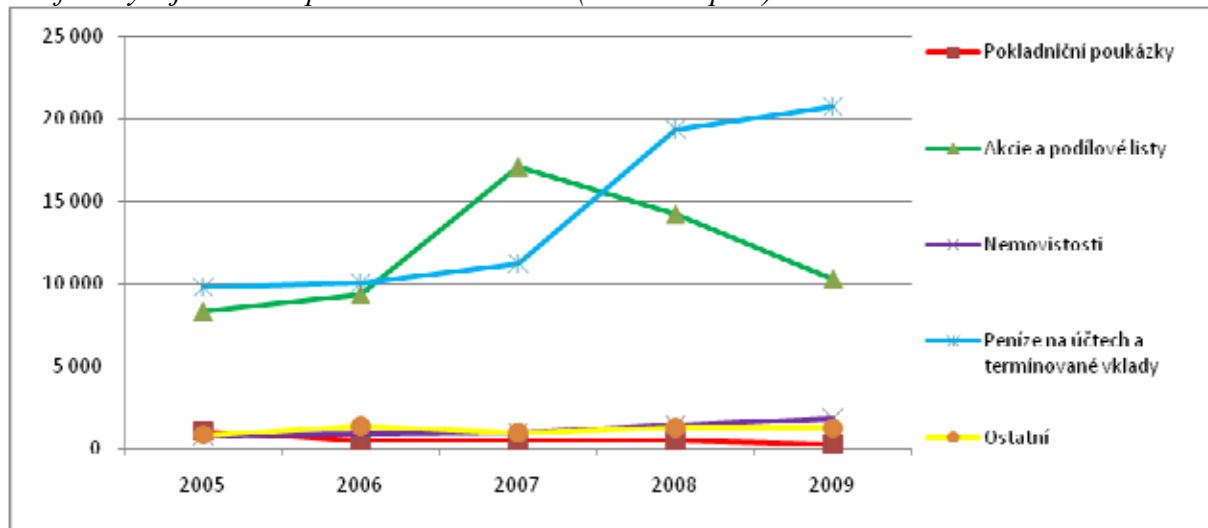
Zdroj: APF

Pokladniční poukázky zaznamenávají celkový pokles, největší propad byl meziročně v roce 2006 a v roce 2009, kde na konci roku 2009 činily pokladniční poukázky na celkovém



portfoliu pouhé 1,5%. Akcie a podílové listy tvořily největší část portfolia v roce 2007 (v souhrnu přes 17 mld. Kč) a od té doby mají klesající tendenci. Nemovitosti pořízené za účelem zhodnocení prostředků PF jsou v zásadě v posledních letech konstantní a na celkovém umístění prostředků zaujímají v průměru 0,5%.

Graf 4: Vývoj umístění prostředků v mil. Kč (bez dluhopisů)



Z přehledů procentního zastoupení jednotlivých finančních instrumentů v letech 2005 – 2009 můžeme konstatovat, že dluhopisy značně převyšují ostatní investice. Celkově můžeme konstatovat, že investování tuzemských penzijních fondů má značně konzervativní charakter, zejména v porovnání se zahraničními fondy viz. tabulka č. 4 na str. 9.

### 3 Analýza penzijních fondů podle metodiky Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí (VÚPSV)

Při hodnocení výnosnosti a kredibility tuzemských penzijních fondů, jsem vycházela také z metodiky zpracované Výzkumným ústavem práce a sociálních věcí.

Autorka práce „Srovnání penzijních fondů“ paní Ing. Mária Mikušková, upřednostňuje reálné zhodnocení penzijních fondů, které zohledňuje o vliv inflace. Mezi další ukazatele, které ve své studii zohledňuje, patří aktiva na účastníka, účetní výsledek na účastníka a provozní náklady na účastníka. Autorka se také ve své práci věnuje počtu účastníků a jejich změny v jednotlivých letech, vývoje výši spravovaných aktiv a vývoji výše hospodářského výsledku vždy v absolutní výši v celých tisících Kč.

Stručně se věnuje struktuře portfolia penzijních fondů a v podkapitole jsou rozebrány provozní náklady, jejich složení a absolutní výše.

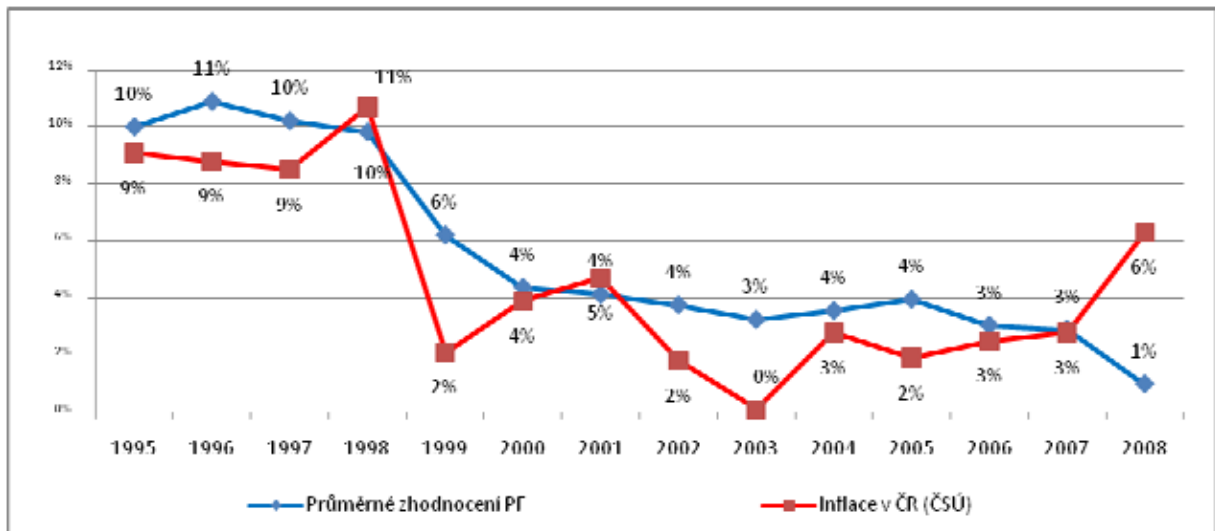
Práce se sice zabývá počtem účastníků, ale nevěnuje se již výši svěřených prostředků od účastníků a jejich poměření k relevantní veličině. Je zde málo ukazatelů, které postihují všechny oblasti výkonnosti fondů. Hodně prostoru je v práci věnováno penzijním plánům, které jsou povětšinou shodné. V práci chybí celkové zhodnocení a přesně stanovené pořadí fondů.

Tento text byl vydán v roce 2006, nezahrnuje tedy hodnocení nově vzniklého PF Aegon a také nezohledňuje vliv celosvětové hospodářské krize na výkonnost a kredibilitu tuzemských penzijních fondů.

### 3.1 Reálné zhodnocení

Asociace penzijních fondů udává nominální (skutečně vyplácené) zhodnocení, kterým se jednotlivé penzijní fondy často prezentují na svých internetových stránkách. V reálném zhodnocení se zohlední míra inflace a stanoví se jako rozdíl mezi nominálním zhodnocením a mírou inflace v daném roce. Nejvyšších nominálních zhodnocení dosahuje penzijní fond Generali.

Graf 5: Průměrné nominální zhodnocení prostředků PF k průměrné inflaci v letech 1995-2008



Ve většině let je průměrné zhodnocení penzijních fondů větší, než je míra inflace. Inflace značně převyšuje nominální výnosnost penzijních fondů v roce 2008, kdy byla míra inflace nejvyšší od roku 1998. Vlivem hospodářské krize, české penzijní fondy dosahují minimálních zisků a tudíž i stanovují minimální nominální zhodnocení od klientů vložených prostředků. Nominální zhodnocení se vyvíjí s ohledem na inflaci, když byla v letech 1995 – 1998 inflace až ve výši 11%, tak nominální zhodnocení také převyšuje 10%. V roce 1999 byl propad inflace a tudíž se i postupně přizpůsobuje výše nominálního zhodnocení. Výše průměrného nominálního zhodnocení se v průměru za všechny fondy v letech 2000 – 2007 spíše stagnuje.

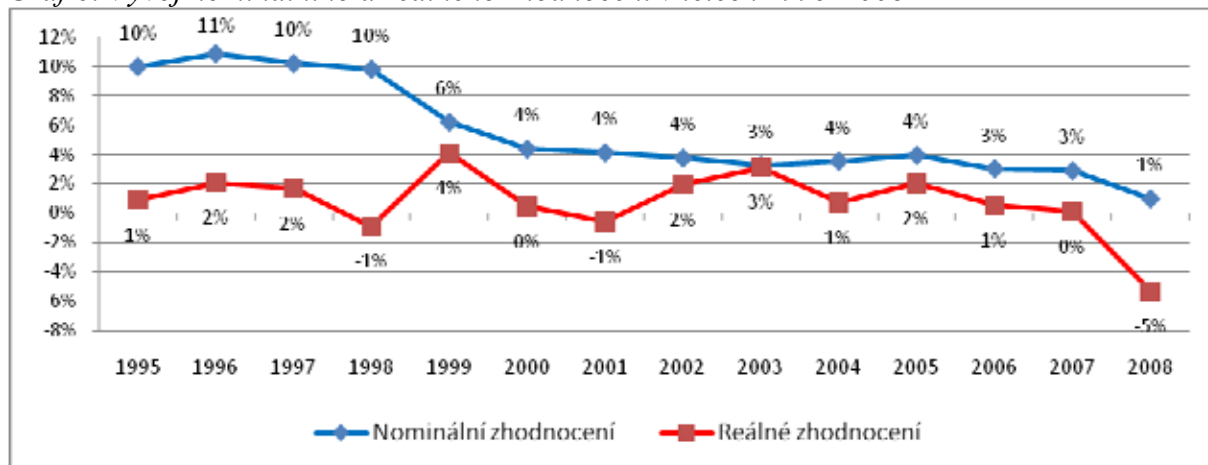
Tabulka 9: Průměrné, reálné zhodnocení prostředků PF

Rok / PF	Průměrné nominální zhodnocení	Inflace v ČR (ČSÚ)	Reálné zhodnocení
1995	10,00%	9,10%	<b>0,90%</b>
1996	10,88%	8,80%	<b>2,08%</b>
1997	10,21%	8,50%	<b>1,71%</b>
1998	9,82%	10,70%	<b>-0,88%</b>
1999	6,20%	2,10%	<b>4,10%</b>
2000	4,37%	3,90%	<b>0,47%</b>
2001	4,12%	4,70%	<b>-0,58%</b>
2002	3,75%	1,80%	<b>1,95%</b>
2003	3,23%	0,10%	<b>3,13%</b>
2004	3,55%	2,80%	<b>0,75%</b>
2005	3,95%	1,90%	<b>2,05%</b>
2006	3,04%	2,50%	<b>0,54%</b>
2007	2,89%	2,80%	<b>0,09%</b>
2008	0,98%	6,30%	<b>-5,32%</b>
2009	1,48%	1,00%	<b>0,48%</b>

Zdroj: vlastní výpočty a ČSÚ (inflace)

Reálné zhodnocení je od roku 1995 pouze ve třech případech záporný. Nejvíce pod nulou bylo reálné zhodnocení v již zmíněném roce 2008, kdy průměrná reálná výnosnost byla -5,32%. Nejvyšší reálné výkonnosti dosáhli penzijní fondy v roce 1999 (4,10%) a v roce 2003 (3,13%), kdy byla rekordně nízká míra inflace (0,10%).

Graf 6: Vývoj nominálního a reálného zhodnocení v letech 1995-2008



Nejvyšší rozdíl mezi průměrným nominálním a reálným zhodnocením vložených prostředků bylo na začátku působnosti penzijních fondů v ČR, tedy v letech 1995 – 1999. Reálné zhodnocení se nevyvíjí stejně jako nominální, což je dáno rozdílnou inflací v jednotlivých letech.

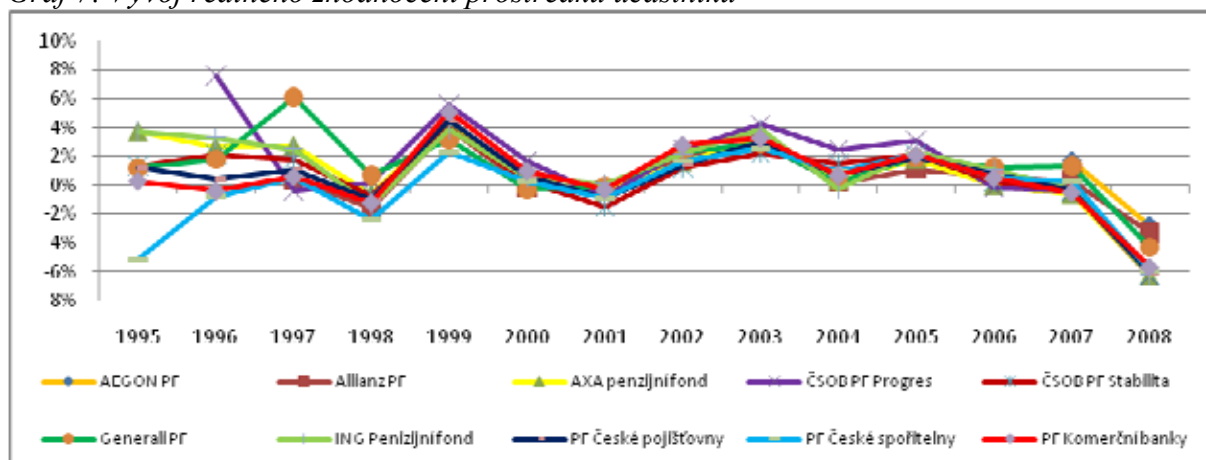
Tabulka 10: Reálné zhodnocení prostředků v době existence PF

Rok / PF	AEGON	Allianz	AXA	ČSOB Progres	ČSOB Stabilita	Generali	ING	Česká pojišťovna	Česka spořitelna	KB	Průměr
1995			3,70%		1,30%	1,20%	3,70%	1,20%	-5,10%	0,30%	0,90%
1996			2,65%	7,60%	2,10%	1,80%	3,30%	0,40%	-0,80%	-0,40%	2,08%
1997		0,40%	2,70%	-0,40%	1,80%	6,10%	2,50%	1,10%	0,55%	0,60%	1,71%
1998		-1,60%	-0,60%	0,20%	-0,68%	0,70%	-1,40%	-0,98%	-2,37%	-1,20%	-0,88%
1999		3,94%	4,40%	5,60%	4,00%	3,20%	3,90%	4,50%	2,30%	5,10%	4,10%
2000		-0,10%	0,20%	1,72%	0,30%	-0,30%	0,50%	0,60%	0,30%	1,00%	0,47%
2001		-0,37%	-0,45%	-0,80%	-1,50%	-0,10%	0,10%	-0,90%	-0,89%	-0,30%	-0,58%
2002		1,91%	1,61%	2,46%	1,20%	2,30%	2,20%	1,40%	1,70%	2,80%	1,95%
2003		2,90%	3,26%	4,20%	2,20%	2,90%	3,90%	3,00%	2,54%	3,30%	3,13%
2004		0,20%	0,30%	2,50%	1,50%	0,20%	-0,30%	0,70%	0,94%	0,70%	0,75%
2005		1,10%	1,80%	3,10%	2,10%	1,90%	2,30%	1,90%	2,13%	2,10%	2,05%
2006		0,61%	0,00%	-0,20%	0,25%	1,24%	1,10%	0,80%	0,54%	0,50%	0,54%
2007	1,70%	0,25%	-0,60%	-0,40%	-0,40%	1,30%	-0,30%	-0,40%	0,27%	-0,50%	0,09%
2008	-2,80%	-3,30%	-6,30%	-6,28%	-6,25%	-4,30%	-6,26%	-6,10%	-5,90%	-5,70%	-5,32%
Průměr	-0,55%	0,50%	0,91%	1,48%	0,57%	1,30%	1,09%	0,52%	-0,27%	0,59%	
Celkem	-1,10%	5,94%	12,67%	19,30%	7,92%	18,14%	15,24%	7,22%	-3,79%	8,30%	

Zdroj: vlastní výpočty

V roce 2008 je u všech penzijních fondů záporné reálné zhodnocení. Těž v roce 2007, dosahuje 7 z 10 fondů záporného zhodnocení. V tomto roce má i přes účetní ztrátu přesahující 18 mil. Kč nejlepší zhodnocení penzijní fond Aegon. Absolutně nejvyššího reálného zhodnocení dosáhl ČSOB Progres v roce 1996 – 7,60%. Podle nominálního zhodnocení je od počátku své existence nejlepší v průměrné roční výnosnosti penzijní fond Generali, ovšem podle reálného zhodnocení je na tom o něco lépe penzijní fond ČSOB Progres. Toto je zapříčiněno rokem 1995, kdy penzijní fond ČSOB Progres ještě neexistoval, tudíž ho neovlivňovala ani míra inflace v daném roce.

Graf 7: Vývoj reálného zhodnocení prostředků účastníků



Reálné zhodnocení všech penzijních fondů se vyvíjí téměř shodně. Vývoj není stabilní, nýbrž kolísá a to díky vlivu inflace.

Tabulka 11: Reálné zhodnocení za 3, 5 a 10 let

Rok / PF	Allianz	AXA	ČSOB Progres	ČSOB Stabilita	Generali	ING	Česká pojišťovna	Česká spořitelna	KB	Průměr
3R	-2,44%	-6,90%	-6,88%	-6,40%	-1,76%	-5,46%	-5,70%	-5,09%	-5,70%	-5,15%
<b>3R / 3</b>	<b>-0,81%</b>	<b>-2,30%</b>	<b>-2,29%</b>	<b>-2,13%</b>	<b>-0,59%</b>	<b>-1,82%</b>	<b>-1,90%</b>	<b>-1,70%</b>	<b>-1,90%</b>	<b>-1,72%</b>
Pořadí	2	9	8	7	1	4	5	3	6	
5R	-1,14%	-4,80%	-1,28%	-2,80%	0,34%	-3,46%	-3,10%	-2,02%	-2,90%	-2,35%
<b>5R / 5</b>	<b>-0,23%</b>	<b>-0,96%</b>	<b>-0,26%</b>	<b>-0,56%</b>	<b>0,07%</b>	<b>-0,69%</b>	<b>-0,62%</b>	<b>-0,40%</b>	<b>-0,58%</b>	<b>-0,47%</b>
Pořadí	2	9	3	5	1	8	7	4	6	
10R	7,14%	4,22%	11,90%	3,40%	8,34%	7,14%	5,50%	3,93%	9,00%	6,73%
<b>10R / 10</b>	<b>0,71%</b>	<b>0,42%</b>	<b>1,19%</b>	<b>0,34%</b>	<b>0,83%</b>	<b>0,71%</b>	<b>0,55%</b>	<b>0,39%</b>	<b>0,90%</b>	<b>0,67%</b>
Pořadí	4	7	1	9	3	4	6	8	2	

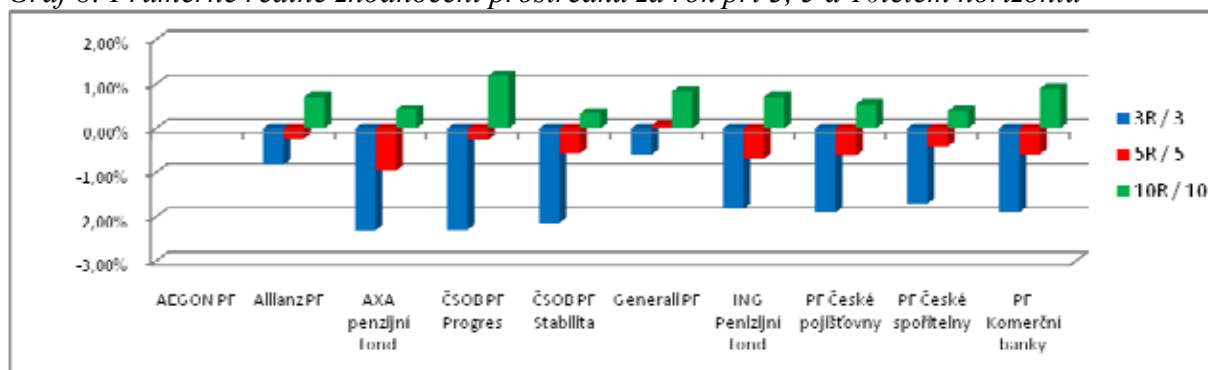
Penzijní fond Aegon nebyl do statistiky zahrnut, protože na území ČR nepůsobí dostatečně dlouho. Zdroj: vlastní výpočty

V uplynulých třech letech (3R) je reálná absolutní a přepočítané průměrné zhodnocení záporné, což způsobilo velký propad zhodnocení v roce 2008. Nejmenší propad a tudíž i nejlepších výsledků dosahuje penzijní fond Generali. Naopak nejhůře, stejně jako u nominálního zhodnocení, je na tom AXA penzijní fond.

U pětiletého horizontu je stále velký vliv roku 2008, takže 9 z 10 penzijních fondů dosahuje ještě záporného zhodnocení. Jediný penzijní fond, a tudíž i nejlepším fondem, který dosahuje kladného reálného zhodnocení je opět Generali, asi 0,07% průměrného reálného zhodnocení na rok.

V desetiletém horizontu jsou již všechna reálná zhodnocení kladná a nejvyššího zhodnocení dosahuje ČSOB Progres, který má kumulativně zhodnocení necelých 12%. Při vyhodnocení všech horizontů je nejlepší Generali a nejmenších zhodnocení dosahuje dlouhodobě AXA.

Graf 8: Průměrné reálné zhodnocení prostředků za rok při 3, 5 a 10letém horizontu



Z grafů a z výše uvedených výpočtů, ať už nominálního nebo reálného zhodnocení, vyplývá, že podle zhodnocení vložených prostředků je z dlouhodobého hlediska nejlepším penzijním fondem PF Generali a nejmenšího zhodnocení dosahuje v uplynulých letech AXA penzijní fond.

#### 4 Nově navrhované ukazatele

V předchozích kapitolách jsem uvedla ukazatele, které jsou dle mého názoru významné pro hodnocení výnosnosti penzijních fondů. Rozhodla jsem se je rozšířit o další oblasti. Zhodnocení penzijních fondů bych chtěla rozšířit o vliv oceňovacích rozdílů, které jsou významné a zahrnují rozdíl v tržním ocenění finančních instrumentů.

Mezi ukazateli jsem nenašla vhodný ukazatel pro měření kredibility. Vytvořila jsem ukazatel způsobilost krytí závazků, který udává, jaká suma zůstane penzijnímu fondu po odečtení nákladů příštích období a prostředků účastníků od celkové sumy aktiv.

Náklady příštích období zahrnují závazky fondu vůči třetím osobám (většinou zprostředkovatelům penzijního připojištění), které bude fond vyplácet v budoucnu a to na úkor aktiv účastníků daného penzijního fondu. Zahrnutí nákladů příštích období lépe vypovídá o budoucí kredibilitě penzijních fondů. Posledním oblastí je oblast provozních nákladů. Pro tuto oblast jsem vytvořila ukazatel provozní náklady k prostředkům účastníků. Tyto ukazatele zahrnu do souhrnného modelu pro hodnocení penzijních fondů.

#### 4.1 Skutečný výsledek v %

Skutečný výsledek v procentech je poměr mezi skutečným výsledkem penzijních fondů v Kč k průměrné výši aktivům v jednotlivých letech. **Skutečný výsledek je stanoven jako rozdíl mezi oceňovacími rozdíly aktuálního roku a oceňovacími rozdíly minulého roku, k čemuž se připočte účetní zisk (nebo ztráta) aktuálního roku.**

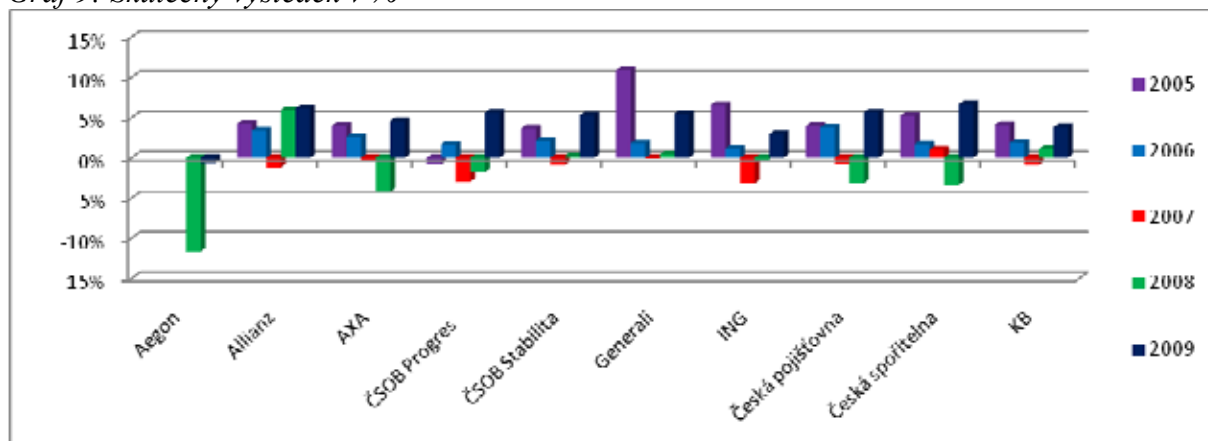
**Oceňovací rozdíly zachycují rozdíl mezi nákupní cenou (či tržní cenou při závěre z minulého účetního období), finančních aktiv (dluhopisů, akcií atd.) a jejich skutečnou tržní hodnotou k určitému datu.** Domnívám se, že takto upravený výsledek pravdivě zobrazuje skutečný výnos, nebo ztrátu daného penzijního fondu.

Tabulka 12: Skutečný výsledek v %

Název penzijního fondu	Skutečný výsledek v %										
	2005	2006	06 05	2007	07 06	2008	08 07	2009	09 08	Průměr 05-09	Pořadí
Aegon						-11,64%		-0,64%	-95%	-6,14%	10
Allianz	4,24%	3,37%	-20%	-1,20%	-135%	5,98%	-600%	6,17%	3%	3,71%	2
AXA	3,99%	2,63%	-34%	-0,17%	-107%	-4,24%	2335%	4,60%	-208%	1,36%	8
ČSOB Progres	-0,77%	1,70%	-319%	-2,96%	-275%	-1,79%	-40%	5,63%	-415%	0,36%	9
ČSOB Stabilita	3,67%	2,16%	-41%	-0,88%	-141%	0,27%	-130%	5,28%	1876%	2,10%	4
Generali	10,91%	1,82%	-83%	-0,07%	-104%	0,44%	-743%	5,52%	1165%	<b>3,72%</b>	<b>1</b>
ING	6,57%	1,17%	-82%	-3,19%	-373%	-0,18%	-94%	2,93%	-1763%	1,46%	7
Česká pojišťovna	3,92%	3,78%	-4%	-0,81%	-122%	-3,15%	287%	5,65%	-279%	1,88%	6
Česká spořitelna	5,23%	1,72%	-67%	1,00%	-42%	-3,41%	-442%	6,65%	-295%	2,24%	3
KB	4,13%	1,87%	-55%	-0,88%	-147%	1,06%	-221%	3,79%	257%	1,99%	5
<b>Průměr</b>	<b>4,66%</b>	<b>2,25%</b>		<b>-1,02%</b>		<b>-1,67%</b>		<b>4,56%</b>			
<b>Celkem</b>	<b>41,90%</b>	<b>20,22%</b>	<b>-52%</b>	<b>-9,17%</b>	<b>-145%</b>	<b>-16,67%</b>	<b>82%</b>	<b>45,58%</b>	<b>-373%</b>		

Zdroj: vlastní výpočty

Graf 9: Skutečný výsledek v %



Skutečný výsledek v % byl v průměru za odvětví v roce 2005 ve výši 4,66% (což je nejvíce za pět let), kde nejvyšší pozitivní podíl na tom má PF Generali se skutečným výsledkem téměř 11%. V roce 2006 byl pokles v průměru o 2% a nejhůře se jeví roky 2007 a 2008, kdy v roce 2008 byl v průměru skutečný výsledek v % záporný. Opět vystoupal na 4,56% až v roce 2009. Nejlépe si vede v tomto ukazateli PF Generali.

#### 4.2 Způsobilost krytí závazků

Způsobilost krytí závazků udává, jaká suma zůstane penzijnímu fondu po odečtení nákladů příštích období a prostředků účastníků od celkové sumy aktiv.

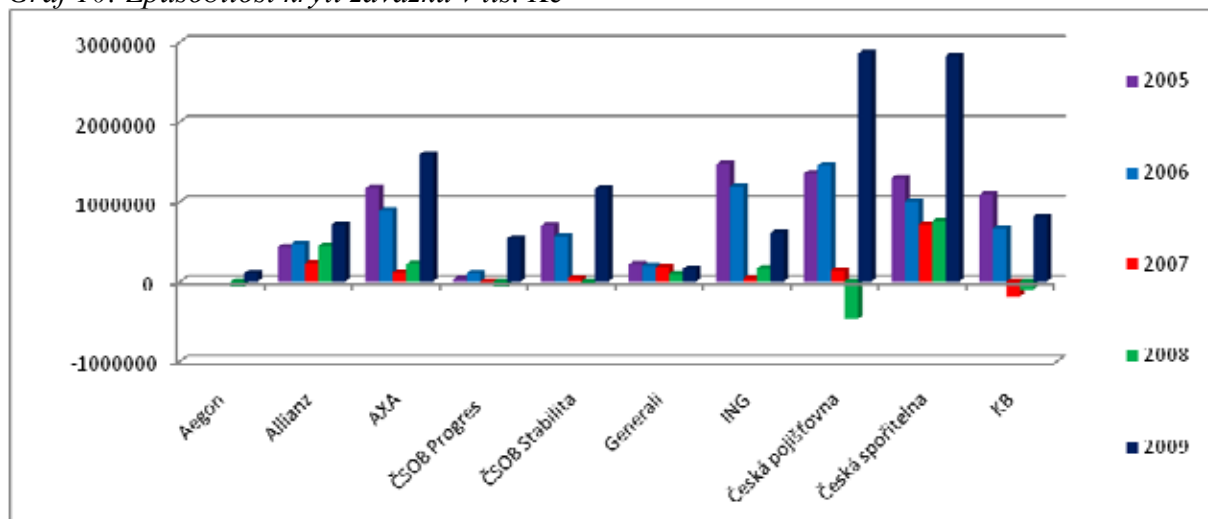
Náklady příštích období zahrnují závazky fondu vůči třetím osobám (většinou zprostředkovatelům penzijního připojištění), které jim bude fond vyplácet v budoucnu a to na úkor aktiv účastníků daného penzijního fondu. Zahrnutí nákladů příštích období lépe vypovídá o budoucí kredibilitě penzijních fondů.

Tabulka 13: Způsobilost krytí závazků v tis. Kč

Název penzijního fondu	Způsobilost krytí závazků v tis. Kč										
	2005	2006	06 05	2007	07 06	2008	08 07	2009	09 08	Průměr 05-09	Pořadí
Aegon						-65 036		103 931	260%	19 448	10
Allianz	433 887	471 164	9%	223 803	-52%	443 900	98%	713 378	61%	457 226	6
AXA	1 170 017	885 556	-24%	108 376	-88%	214 677	98%	1 589 502	640%	793 626	3
ČSOB Progres	29 192	105 100	260%	-4 913	-105%	-72 373	-1373%	536 874	842%	118 776	9
ČSOB Stabilita	697 514	569 137	-18%	45 669	-92%	-6 952	-115%	1 162 956	16828%	493 665	5
Generali	212 347	197 482	-7%	172 128	-13%	95 220	-45%	156 933	65%	166 822	8
ING	1 469 998	1 190 645	-19%	39 251	-97%	161 116	310%	608 856	278%	693 973	4
Česká pojišťovna	1 353 790	1 451 661	7%	138 729	-90%	-467 279	-437%	2 857 240	711%	1 066 828	2
Česká spořitelna	1 295 594	1 005 192	-22%	715 728	-29%	757 211	6%	2 828 156	273%	<b>1 320 376</b>	<b>1</b>
KB	1 087 349	669 154	-38%	-187 826	-128%	-102 188	46%	811 952	895%	455 688	7
<b>Průměr</b>	<b>861 076</b>	<b>727 232</b>		<b>138 994</b>		<b>95 830</b>		<b>1 136 978</b>			
<b>Celkem</b>	<b>7 749 688</b>	<b>6 545 091</b>	<b>-16%</b>	<b>1 250 945</b>	<b>-81%</b>	<b>958 296</b>	<b>-23%</b>	<b>11 369 778</b>	<b>1086%</b>		

Zdroj: vlastní výpočty

Graf 10: Způsobilost krytí závazků v tis. Kč



Způsobilosti krytí závazků v letech 2005 – 2008 klesaly, kde v roce 2008 měla polovina fondů způsobilost zápornou. Velký pozitivní skok byl v roce 2009, kde je způsobilost již kladná u všech fondů a v průměru dosahuje za všechny fondy výše 1,1 mld. Kč. Nejlepších výsledků dosahují penzijní fondy České spořitelny a České pojišťovny, kde je viditelný výrazný nárůst v posledním roce (přes 2,8 mld. Kč).

### 4.3 Způsobilost krytí závazků v %

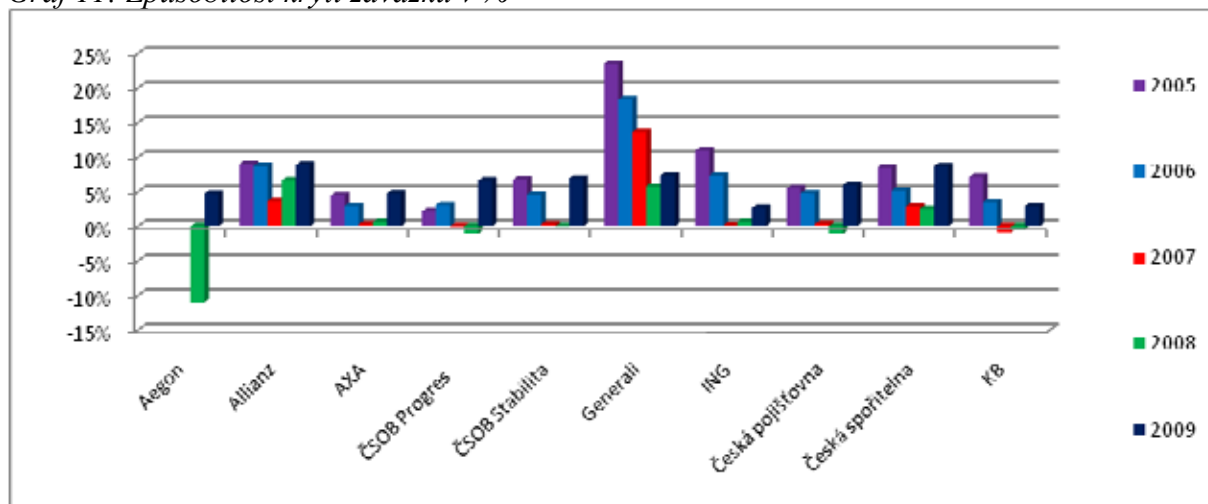
Způsobilost krytí závazků v procentech poměruje způsobilost krytí závazků k celkovým vloženým prostředkům účastníků (včetně státních příspěvků).

Tabulka 14: Způsobilost krytí závazků v %

Název penzijního fondu	Způsobilost krytí závazků v %										Průměr 05-09	Pořadí
	2005	2006	06 05	2007	07 06	2008	08 07	2009	09 08			
Aegon						-10,97%		4,75%	143%	-3,11%	10	
Allianz	9,00%	8,74%	-3%	3,68%	-58%	6,62%	80%	8,90%	34%	7,39%	2	
AXA	4,45%	3,00%	-32%	0,34%	-89%	0,63%	89%	4,80%	656%	2,64%	7	
ČSOB Progres	2,17%	3,11%	43%	-0,09%	-103%	-1,04%	1059%	6,61%	734%	2,15%	9	
ČSOB Stabilita	6,78%	4,65%	-31%	0,32%	-93%	-0,04%	-114%	6,96%	15906%	3,73%	5	
Generali	23,58%	18,36%	-22%	13,69%	-25%	5,81%	-58%	7,40%	28%	13,77%	1	
ING	10,98%	7,43%	-32%	0,21%	-97%	0,75%	258%	2,67%	258%	4,41%	4	
Česká pojišťovna	5,52%	4,80%	-13%	0,37%	-92%	-1,06%	-384%	5,98%	665%	3,12%	6	
Česká spořitelna	8,57%	5,23%	-39%	2,93%	-44%	2,55%	-13%	8,70%	241%	5,60%	3	
KB	7,15%	3,56%	-50%	-0,83%	-123%	-0,40%	-52%	2,99%	852%	2,50%	8	
Průměr	8,7%	6,54%		2,29%		0,28%		5,98%				
Celkem	78,2%	58,88%	-25%	20,63%	-65%	2,84%	-86%	59,75%	2002%			



Graf 11: Způsobnost krytí závazků v %



Způsobnost krytí závazků v procentech prostředků má návaznost na předchozí ukazatel, tudíž když byla způsobnost absolutně nejnižší v roce 2008, tak i tento ukazatel vychází nejhůře v roce 2008. Podle absolutní výše způsobnosti byl dlouhodobě nejlepší PF České spořitelny, naopak při procentuálním vyjádření k prostředkům účastníků, pak nejlepším fondem je Generali PF. Nejvyšší procento způsobnosti krytí závazků zaznamenaly penzijní fondy převážně v roce 2005.

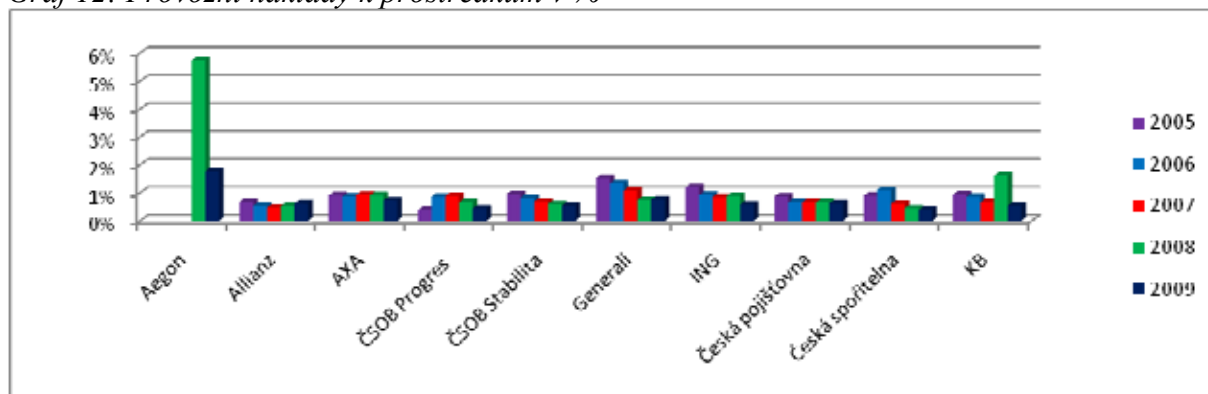
#### 4.4 Provozní náklady k prostředkům účastníků

Ukazatel zahrnuje velmi významnou oblast, která vypovídá o hospodárném působení penzijních fondů. Ukazatel vyjadřuje podíl provozních nákladů k prostředkům účastníků a udává, kolika procenty se podílí náklady na prostředcích přijatých od klientů

Tabulka 15: Provozní náklady k prostředkům účastníků v %

Název penzijního fondu	Provozní náklady k prostředkům účastníků v %										
	2005	2006	06 05	2007	07 06	2008	08 07	2009	09 08	Průměr 05-09	Pořadí
Aegon						5,74%		1,78%	-69%	3,76%	10
Allianz	0,68%	0,55%	-20%	0,47%	-14%	0,53%	12%	0,62%	17%	<b>0,57%</b>	1
AXA	0,91%	0,87%	-4%	0,92%	5%	0,91%	0%	0,73%	-20%	0,87%	6
ČSOB Progres	0,38%	0,87%	126%	0,88%	2%	0,67%	-25%	0,45%	-33%	0,65%	2
ČSOB Stabilita	0,96%	0,83%	-14%	0,70%	-15%	0,60%	-14%	0,55%	-9%	0,73%	5
Generali	1,53%	1,33%	-13%	1,09%	-18%	0,75%	-31%	0,76%	2%	1,09%	9
ING	1,19%	0,92%	-23%	0,86%	-7%	0,88%	3%	0,59%	-33%	0,89%	7
Česká pojišťovna	0,87%	0,66%	-24%	0,66%	-1%	0,65%	-1%	0,62%	-5%	0,69%	4
Česká spořitelna	0,89%	1,11%	25%	0,61%	-45%	0,45%	-26%	0,38%	-16%	0,69%	3
KB	0,93%	0,86%	-8%	0,66%	-23%	1,62%	144%	0,55%	-66%	0,92%	8
<b>Průměr</b>	<b>0,93%</b>	<b>0,89%</b>	<b>-4%</b>	<b>0,76%</b>	<b>-14%</b>	<b>1,28%</b>	<b>68%</b>	<b>0,70%</b>	<b>-45%</b>		

Graf 12: Provozní náklady k prostředkům v %



Provozní náklady penzijních fondů netvoří v průměru ani jedno procento na přijatých příspěvcích od klientů. Nejvíce nákladů v % na příspěvcích má v letech 2005 – 2007 Generali a od roku 2008 jich má nejvíce nově vzniklý fond Aegon. Nejméně nákladů k prostředkům eviduje každoročně Allianz a ČSOB Progres. Meziročně má ukazatel klesající tendenci, s výjimkou roku 2008 kvůli Aegonu, a nejnižších hodnot dosahuje v roce 2009.

## 5 Celkové zhodnocení nejvhodnějšími ukazateli

Pro celkové zhodnocení českých penzijních fondů je vybráno šest klíčových ukazatelů, které reprezentují nejdůležitější oblasti výkonnosti penzijních fondů z pohledu zájmů klientů. Potenciální klienti se zajímají, jak si jednotlivé fondy stojí v žebříčkách podle různých ukazatelů kredibility, svědčících o výnosnosti a o nepravděpodobnosti zániku v blízké době. Po způsobu ratingu akciových společností lze vytipovat několik ukazatelů charakterizujících kredibilitu penzijních fondů. Pro každý z nich se zjišťuje pořadí (rating) podle úspěšnosti podle daného kritéria.

Do celkového hodnocení tuzemských penzijních fondů jsem vybrala následující oblasti: výnosnost, rizikovost, stabilitu, kredibilitu a hospodárnost. Za oblast výnosnosti, kterou považuji za rozhodující, jsem vybrala dva ukazatele a to reálné zhodnocení prostředků účastníků a skutečný zisk, měřený k výši průměrných aktiv. Reálné zhodnocení, dle mého názoru, lépe vypovídá o výnosnosti penzijních fondů, než zhodnocení nominální. Další oblastí je rizikovost, kterou hodnotím podle volatility penzijních fondů za období 5-ti let. Oblast stability je charakterizována celkovou výší aktiv, které jsou jediným absolutním ukazatelem v celkovém hodnocení penzijních fondů. Oblast kredibility je obsažena v nově navrhovaném ukazateli způsobilosti krytí závazků a hospodárnost je měřena provozními náklady na jednoho účastníka.

Tabulka 16: Ranking kredibility českých penzijních fondů

	Aegon	Allianz	AXA	ČSOB Progres	ČSOB Stabilita	Generali	ING	Česká pojišťovna	Česká spořitelna	KB
Reálného zhodnocení prostředků účastníků v % za 5 let	-1,10%	-1,14%	-4,80%	-1,28%	-2,80%	0,34%	-3,46%	-3,10%	-2,02%	-2,90%
<b>Pořadí</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>7</b>
Skutečný zisk na průměrná aktiva v % v průměru za 5 let	-6,14%	3,71%	1,36%	0,36%	2,10%	3,72%	1,46%	1,88%	2,24%	1,99%
<b>Pořadí</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
Rizikovost (směrodatná odchylka) průměr za 5 let	0,50%	0,04%	0,96%	1,72%	1,18%	0,66%	1,07%	1,07%	0,98%	0,98%
<b>Pořadí</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Objemu celkových aktiv v roce 2009 (mil. Kč)	2 652	8 854	35 484	8 999	18 225	2 335	23 858	51 366	35 487	28 611
<b>Pořadí</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
Způsobilost krytí závazků v % v průměru za 5 let	-3,11%	7,39%	2,64%	2,15%	3,73%	13,77%	4,41%	3,12%	5,60%	2,50%
<b>Pořadí</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>8</b>
Provozní náklady na 1 účastníka v Kč v průměru za 5 let	579,64	286,92	471,83	151,60	258,33	447,20	373,75	236,52	246,87	449,18
<b>Pořadí</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>8</b>
<b>Metoda součtu pořadí</b>	<b>43</b>	<b>21</b>	<b>41</b>	<b>40</b>	<b>34</b>	<b>23</b>	<b>38</b>	<b>31</b>	<b>21</b>	<b>38</b>
<b>Celkové pořadí</b>	<b>10</b>	<b>1-2</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>6-7</b>	<b>4</b>	<b>1-2</b>	<b>6-7</b>

Zdroj: vlastní výpočty

Z tabulky vyplývá, že o prvenství se dělí dva penzijní fondy a to fond České spořitelny a fond Allianz. Fond České spořitelny dosahuje velmi dobré hodnocení v oblasti stability tj. objemu celkových aktiv, kde je hned v závěsu za nejstabilnějším fondem, charakterizovaným celkovým objemem aktiv a to je fondem České pojišťovny. V oblasti kredibility, hospodárnosti a výnosnosti dosahuje velmi dobré třetí místo. Penzijní fond Allianz je nejlepší v oblasti rizikovosti, kde obsazuje první místo, velmi dobrých hodnot dosahuje podobně jako PF České pojišťovna v oblasti kredibility a výnosnosti. Jedná se však o menší fond co do rozsahu celkových aktiv, kde obsazuje 8. místo, které mu však nebrání v tom, aby získal celkové téměř prvenství.

Chtěla bych se také zmínit o penzijním fondu Generali, který dosahuje prvenství hned ve třech oblastech a to v oblasti kredibility a v obou ukazatelích výnosnosti. V ukazateli reálného zhodnocení prostředků účastníků, jako jediný, dosahuje kladných hodnot. Jediná oblast, která mu snižuje celkové pořadí, je oblast stability, charakterizovaná celkovou výší aktiv. Fond Generali, i když je nejvýnosnější, je také fondem, co do rozsahu svěřených prostředků, fondem nejmenším. Jako nejvíce rizikový, se jeví penzijní fond ČSOB Progres, který dosahuje nejvyšší hodnoty ve volatilitě, měřené směrodatnou odchylkou za období 5-ti let.

Tabulka 17: Celkové pořadí fondů

Celkové pořadí penzijních fondů
1. – 2. Allianz PF
1. – 2. PF České spořitelny
3. Generali PF
4. PF České pojišťovny
5. ČSOB PF Stabilita
6. – 7. ING Penzijní fond
6. – 7. PF Komerční banky
8. ČSOB PF Progres
9. AXA penzijní fond
10. AEGON PF

Zdroj: vlastní hodnocení

Příliš pozitivních hodnot nenabývá penzijní fond AXA, který je co do rozsahu aktiv, třetím největším tuzemským fondem, dosahuje však nejnižšího reálného zhodnocení prostředků účastníků ve výši -4,8%. V oblasti hospodárnosti se umístil na 9. místě, ani oblast kredibility není jeho silnou stránkou, zde dosahuje 7. místa v pořadí. Nejhuře dopadl nově vzniklý penzijní fond Aegon, který dosáhl třikrát poslední místo v pořadí a to v oblasti hospodárnost, kredibility a výnosnosti, v oblasti stability obsadil místo deváté. Tento fond bych klientům nedoporučovala. Naopak malý, penzijní fond Generali bych hodnotila velmi pozitivně a přála bych mu více účastníků v budoucích letech.

### 5.1 Rating podle výnosnosti

Výnosnost je testována ukazatelem skutečný výsledek v procentech, což je skutečný výsledek penzijních fondů v Kč k průměrné výši aktiv v jednotlivých letech. Skutečný výsledek je stanoven jako rozdíl mezi oceňovacími rozdíly aktuálního roku a oceňovacími rozdíly předchozího roku, ke kterým se připočte účetní zisk nebo ztráta aktuálního roku. Pro stanovení ratingové stupnice jsem určila benchmark spodní a benchmark horní.

**Benchmark spodní:** Základním předpokladem je, že reálná hodnota budoucího důchodu nebude nepříznivě ovlivněna inflací. Proto spodní benchmark je na úrovni průměrné míry inflace za uplynulých 5 let, tedy **2,9%**

Tabulka 18: Míra inflace v jednotlivých letech

2005	2006	2007	2008	2009	Průměr
1,90%	2,50%	2,80%	6,30%	1,00%	<b>2,90%</b>

Zdroj: Český statistický úřad

**Benchmark spodní:**  $Skutečný\ zisk / aktiva = míra\ inflace\ 2,9\%$  (průměr za 5 let)

**Benchmark horní:** Žádoucí podmínkou je, aby nárok na důchod se vyvíjel alespoň v souladu s tempem růstu hrubého výdělku. Proto horní benchmark je na úrovni tempa růstu hrubého výdělku za uplynulých 5 let, tedy **6,2%**

Tabulka 19: Tempo růstu nominálních hrubých výdělků v jednotlivých letech

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Průměr
Absolutní výše	17 466 Kč	18 344 Kč	19 546 Kč	20 957 Kč	22 691 Kč	23 598 Kč	20 433 Kč
Tempo růstu v %		5,03%	6,55%	7,22%	8,27%	4,00%	<b>6,21%</b>

Zdroj: Český statistický úřad

*Benchmark horní: Skutečný zisk / aktiva = tempo růstu hrubého výdělků 6,2% (průměr za 5 let)*

**Rating:** Ratingová stupnice přiřadí každému fondu v jednotlivých letech rating od A (nejlepší) po C (nejhorší) podle dosaženého ukazatele skutečného výsledku (zisku) k průměrným aktivům, kde se jako kritéria považují hodnoty horního (6,2%) a spodního (2,9%) benchmarku.

Tabulka 20: Ratingová stupnice

Rating A	výnosnost vyšší než tempo růstu hrubého výdělků	> = 6,2 %
Rating B	výnosnost alespoň nad mírou inflace	2,9 % - 6,2 %
Rating C	ostatní fondy	< 2,9 %

Zdroj: vlastní stanovení

Tabulka 21: Skutečný výsledek k průměrným aktivům v %

Název penzijního fondu	2005	2006	2007	2008	2009	Průměr
AEGON PF				-11,6%	-0,6%	-6,1%
Allianz PF	4,2%	3,4%	-1,2%	6,0%	6,2%	3,7%
AXA penzijní fond	4,0%	2,6%	-0,2%	-4,2%	4,6%	1,4%
ČSOB PF Progres	-0,8%	1,7%	-3,0%	-1,8%	5,6%	0,3%
ČSOB PF Stabilita	3,7%	2,2%	-0,9%	0,3%	5,3%	2,1%
Generali PF	10,9%	1,8%	-0,1%	0,4%	5,5%	3,7%
ING Penzijní fond	6,6%	1,2%	-3,2%	-0,2%	2,9%	1,5%
PF České pojišťovny	3,9%	3,8%	-0,8%	-3,2%	5,7%	1,9%
PF České spořitelny	5,2%	1,7%	1,0%	-3,4%	6,7%	2,2%
PF Komerční banky	4,1%	1,9%	-0,9%	1,1%	3,8%	2,0%

Tabulka 22: Rating podle výnosnosti českých penzijních fondů v letech 2005 – 2009

Název penzijního fondu	2005	2006	2007	2008	2009	Průměr
AEGON PF				C	C	C
Allianz PF	B	B	C	B	A	B
AXA penzijní fond	B	C	C	C	B	C
ČSOB PF Progres	C	C	C	C	B	C
ČSOB PF Stabilita	B	C	C	C	B	C
Generali PF	A	C	C	C	B	B
ING Penzijní fond	A	C	C	C	B	C
PF České pojišťovny	B	B	C	C	B	C
PF České spořitelny	B	C	C	C	A	C
PF Komerční banky	B	C	C	C	B	C

Zdroj: vlastní výpočty

České penzijní fondy v posledních 5 ti letech vykazují nízký a klesající rating podle ukazatele výnosnosti (skutečný výsledek / průměrné aktiva). Nejlepších hodnot dosahují v roce 2005 a naopak nejhorší rating mají všichni v roce 2007.

Nejlepšího ratingu dosahuje Generali PF a Allianz PF. Generali dosáhl nejlepšího hodnocení (rating A) v roce 2005, zatímco Allianz má nejlepší hodnocení v roce 2009.

### **Závěr**

Cílem práce bylo vytvořit systém ukazatelů pro hodnocení výkonnosti a kredibility tuzemských penzijních fondů. Na základě analýzy ukazatelů zveřejňovaných Asociací penzijních fondů a podle výzkumné zprávy zpracované Výzkumným ústavem práce a sociálních věcí, jsem vybrala vhodné ukazatele pro souhrnné hodnocení finančního zdraví tuzemských penzijních fondů. Ukazatele jsem rozšířila o nově navrhované pro oblast rizikovosti, která hodnotí volatilitu penzijních fondů na základě rozptylu, tj. směrodatné odchylky. Pro oblast kredibility jsem vytvořila ukazatel způsobilost krytí závazků, který hodnotí, jaká suma zůstane penzijnímu fondu po odečtení nákladů příštích období a prostředků účastníků od celkové sumy aktiv.

Náklady příštích období zahrnují závazky fondu vůči třetím osobám, většinou zprostředkovatelům penzijního připojištění, které jim bude fond vyplácet v budoucích letech na úkor aktiv účastníků daného penzijního fondu.

Posledním nově navrhovaným ukazatelem se stal ukazatel skutečný výsledek v procentech, který poměruje skutečný výsledek penzijních fondů k průměrné výši aktiv. Skutečný výsledek je stanoven jako rozdíl mezi oceňovacími rozdíly aktuálního roku a oceňovacími rozdíly minulého roku, ke kterým se připočte účetní zisk (nebo ztráta) aktuálního roku.

Oceňovací rozdíly zachycují rozdíl mezi nákupní cenou (či tržní cenou při závěrce z minulého účetního období), finančních aktiv (dluhopisů, akcií atd.) a jejich skutečnou tržní hodnotou k určitému datu.

Při případné transformaci dvoupilířového důchodového systému na systém třípilířový, bude otázka výběru penzijních fondů nabývat stále více na významu. Pro kapitálově financovaný systém bude nutné vybudovat administrativu, založenou na soukromých penzijních fondech. Penzijní fondy poté budou hospodařit s vybranými prostředky povinného spoření.

Úspěšnost celého třípilířového důchodového systému je založena především na konkurenčním prostředí penzijních fondů, tak aby si účastníci mohli vybírat svůj fond podle jím dosahovaných ekonomických výsledků.

Aktuálnost otázky penzijních fondů mne vedla k prostudování podkladů, které jsou obecně zveřejňované pro potřeby účastníků penzijních fondů, k návrhu vlastních ukazatelů, které vedly k vytvoření souhrnného modelu, který rozšiřuje informační základnu účastníků, při výběru penzijního připojištění.

## Seznam použité literatury

- DRUCKER PETER. The Unseen Revolution: How Pension Fund Socialism Came to America / 1909-2005, London: Heinemann, 1976
- ELIÁŠ K., DVOŘÁK T., HAVEL B. Zákon o penzijním připojištění: komentář, Praha: Linde, 2001
- GRÜNWALD, Rolf; HOLEČKOVÁ, Jaroslava. 2007. Finanční analýza a plánování podniku. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
- HOLUB M., POLLNEROVÁ Š., ŠLAPÁK M. Analýza povinného spoření zavedeného v zahraničních důchodových systémech. VÚPSV Praha, 2005
- HOLZMANN ROBERT. The World bank approach to pension reform, in International Social Security Review 1/2000
- CHŁOŃ-DOMIŃCZAK, A. (2004a) Pension Reform in Poland— assessment after 5 years. Prezentace na konferenci Recent Developments in Pension Restructuring in Central and Eastern Europe Budapest, 9-10 December 2004
- KORANDOVÁ, P.: Penzijní systémy s povinným fondovým pilířem, VŠE, 2004
- Likvidita, výkonnost a strategická alokace, Fond shop 10/2010
- MAŘÍK, Miloš; MAŘÍKOVÁ, Pavla. 2005. Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku. 2. vydání. Praha: Ekopress, 2005. 164 s. ISBN 80-86119-61-0.
- MIKULKOVÁ M. Srovnání penzijních fondů. Praha : VÚPSV, výzkumné centrum Brno, 2006
- PIÑERA J. 2005. Empowering Workers The Privatization of Social Security in Chile. Published: 2005.
- ŠULC J., Penzijní připojištění. 2. aktualizované a rozšířené vydání, GRADA Publishing. 2004. ISBN 80-247-0772-1
- TRÖSTER, P. Právo sociálního zabezpečení. Praha: C.H.Beck, 2008
- Výroční zpráva penzijního fondu Aegon za rok 2008
- Zákon č. 42/1994 Sb. O penzijním připojištění se státním příspěvkem a o změnách některých zákonů souvisejících s jeho zavedením, ve znění zákona č.61/1996 Sb., č.18/1998 Sb, č.170/1999 Sb a č. 36/2004 Sb.

### Zpracovala:

Ing. Jana Kotěšovcová

Vysoká škola finanční a správní, o.p.s.

Estonská 500, 101 00 Praha 10,

tel.: 606612970

e-mail: [jkotesovcova@volny.cz](mailto:jkotesovcova@volny.cz)

# Odhad využití pracovního času akademických pracovníků

## The estimation of using working time of academic workers

*Tomáš Kotrba*

### **Anotace**

Příspěvek se zabývá využitím a strukturou pracovního času akademických pracovníků na Provozně ekonomické fakultě Mendelovy univerzity v Brně. Vznikl jako jeden z výstupů projektu „Struktura pracovních činností akademických pracovníků“ na Provozně ekonomické fakultě, Mendelovy univerzity v Brně. Cílem příspěvku je vyhodnotit pomocí dotazníkového šetření odhad využití pracovního času u cílových skupin akademických pracovníků: vedoucí a zástupci vedoucích ústavů; profesori a docenti; odborní asistenti a asistenti. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 53 respondentů. Výzkumem bylo zjištěno, že vědecko-výzkumné činnosti a výuka je respondenty považována za důležitá, administrativa nikoliv. Z hlediska odhadů respondenti odhadují, že nejvíce času věnují výuce a její přípravě (14,4 hodiny týdně), vědecko-výzkumná činnost jim zabere 7,1 hodiny za týden. Článek je součástí projektu IGA Mendelovy univerzity v Brně pod evidenčním číslem SP 1100831/2101.

### **Summary**

The paper deals with using and structure of working time academic workers at the Economic and Business faculty, Mendel University in Brno. It has arisen as one of the project output “The structure of working activities of academic workers at the Economic and Business faculty, Mendel University in Brno. The aim of this paper is analyze with the questionnaire research the estimation of using working time by the aim group – academic workers: chief and assistant chief of department; professors and assistant professors; fellows and assistants. There are participated 53 respondents the interview research. Research was found that research activities and lectures are respondents evaluated as very important, administrative no. From the scope of estimations respondents assume that they devote the most time to lectures and their preparation (14.4 hours/week), research takes 7.1 hours/week. The paper is component of project IGA Mendel University in Brno under registration number SP 1100831/2101.

### **Klíčová slova**

akademický pracovník, dotazníkový výzkum, analýza pracovních činností, nestandardizované rozhovory, time management, odhady.

### **Keywords**

academic worker, interview research, working tasks analysis, non-standardized interviews, time management, estimations.

### **Úvod**

Autor se v příspěvku zabývá analýzou pracovních činností akademických pracovníků. Tento výzkum je na akademické půdě v České republice ojedinělý a do jisté míry výjimečný. Novost výsledků spočívá ve využití metody analýzy práce, která se běžně užívá u komerčních organizací, na akademické půdě. Výzkum navazuje na výsledky předchozího výzkumu, který se zabývá analýzou pracovních činností manažerek na střední a základní úrovni řízení v nemocnicích. Předkládané výsledky představují spíše pilotní fázi výzkumu, neboť na vysoké škole tento výzkumu nebyl nikdy realizován. Nový přístup spočívá rovněž v zapojení studentů magisterského stupně studia, kteří jako výzkumníci sbírají snímkováním primární data. Data zpracovávají a podílí se jako spoluautoři na tvorbě vědeckých příspěvků. V rámci tohoto příspěvku je publikována dílčí část výzkumu v podobě dotazníkových odhadů spotřeby pracovního času u cílové skupiny akademických pracovníků.



## **Cíl a metody**

Cílem výzkumu je zjistit a vyhodnotit odhady spotřeby pracovního času během dne (bez přestávek) u cílových skupin respondentů: vedoucí a zástupci vedoucích ústavů; profesori a docenti; odborní asistenti a asistenti. Odhady jsou důležité v rámci celého výzkumu, neboť statisticky zpracované výsledky se porovnávají s výsledky měření spotřeby pracovního času, které je prováděno metodou snímkování a případně autosnímkování (sám respondent vyplňuje snímek). Ve výzkumu byla použita metoda nestandardizovaných rozhovorů, dotazníkové šetření a analýza personálních dokumentů. Celkem bylo provedeno 12 nestandardizovaných rozhovorů, které měly za cíl zjistit a pojmenovat jednotlivé pracovní činnosti a úkoly u respondentů. Na základě zpracovaných výsledků těchto rozhovorů a analýzy personální dokumentace pracovních náplní akademických pracovníků byl vytvořen formulář snímku pracovního dne a zároveň záznamový list dotazníku. Dotazníkové šetření, které zjišťovalo odhady respondentů, probíhalo v termínu 20. 10. – 8. 11. 2010 a zúčastnilo se jej 53 respondentů z celkového počtu 90 akademických pracovníků na Provozně ekonomické fakultě, Mendelovy univerzity v Brně. Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu „Struktura pracovních činností akademických pracovníků“ na Provozně ekonomické fakultě, Mendelovy univerzity v Brně registrovaného u Interní grantové agentury Provozně ekonomické fakulty Mendelovy univerzity v Brně pod evidenčním číslem SP 1100831/2101.

## **Výsledky**

Dle Mayerové a Růžičky (2000) analýza práce shromažďuje informace o určitých pracovních operacích. Skupina pracovních operací vytváří pracovní úkol a úkoly jsou součástí pracovního procesu. Analýza práce je důležitá pro rozhodování o tom, jak hodnotit pracovníky z hlediska dosažených pracovních výsledků. Kvantitativní přístupy dle autorů umožňují zdokonalení kvality analýzy práce.

Prien a kol. (2009) náplň pracovní činnosti nazývá jako charakteristikou pracovního profilu, která může nabývat čtrnácti dimenzí: 1. Přizpůsobení se a způsobilost, 2. Odpovědnost, 3. Zpětná vazba a odezva, 4. Identifikace úkolů, 5. Efektivita, 6. Řízení změn, 7. Krizový management, 8. Komunikace, 9. Formalizování pracovních rolí, 10. Standardizace pracovních úkolů, 11. Specializace rolí, 12. Management kontroly, 13. Centrální autorita, 14. Technologie. Dle Brannicka a kol. (2007) spočívá nejdůležitější funkce náplně pracovních činností v její komunikativním významu. Neměl by být napsán pro personální experty, ale především pro nováčky v organizaci. Z hlediska formy neexistuje univerzální formát a doporučení.

Příspěvek rovněž navazuje na předchozí příspěvky autora, ve kterých se zabýval strukturou pracovního času manažerů v nemocnicích. Kotrba (2009) rozebírá metodiku časových studií, kterou prezentuje na cílové skupině vrchních a staničních sester. Výzkum odhadu spotřeby pracovního času těchto pracovníků je popsán ve vědeckém příspěvku Kotrby a Dudy (2010). Celý metodický postup snímkování včetně praktických doporučení byl shrnut v dalším příspěvku Kotrby (2010).

Pomocí nestandardizovaných rozhovorů bylo od 12 vybraných respondentů získáno 40 různých činností a aktivit akademického pracovníka (zahrnovaly rovněž ztrátový čas a čas fyziologických přestávek). Činnosti byly sumarizovány a vyloučeny duplicitity do celkově 31 činností ve formuláři snímku. Seznam činností byl dále kategorizován do základních 12 skupin činností, mezi něž respondenti vypisovali svůj odhad rozdělení 40 pracovních hodin za týden, a to bez přestávek, jak je vidět v následující tabulce číslo 1.

**Tab. 1: Tabulka pro vyplnění odhadu spotřeby týdenního pracovního času**

Pracovní činnosti	Pracovní čas (v hod.) za týden (bez přestávek)
Výuka a její příprava (pedagogická činnost bloková, externí)	
Vlastní sebevzdělávání (studium, čtení, účast na školení)	
Vyhodnocování testů a zápočtů, oprava seminárních prací, zkoušení	
Vedení Bc. a Dp. prací (čtení, korektura), tvorba posudků a recenzí	
Komunikace v rámci univerzity i mimo (kolegové, děkanát, apod.)	
Účast v komisích a jiných orgánech, obhajoby	
Porady (ústavu, fakulty a jiných orgánů)	
Účast na konferenci, její pořádání	
Výzkum (získávání dat v praxi), vědecko-výzkumné práce	
Tvůrčí činnost (psaní publikací, článků, skript, grantové žádosti)	
Administrativa, práce s PC, korespondence, e-maily, univerzitní systém	
Ztrátový čas (přestávky, WC, občerstvení)	
<b>Celkem</b>	40 hod.

Zdroj: Vlastní práce

Dotazník obsahoval otázky týkající se důležitosti, vytíženosti a preferenci hlavních činností v práci akademického pracovníka. Mezi hlavní činnosti byly zařazeny administrativa, pedagogická činnost, vědomo-výzkumné aktivity a u vedoucích a zástupců vedoucích manažerská činnost. Dotazník také obsahoval osobní údaje jako je věk, akademická praxe, praxe v pozici a zda práce na univerzitě představuje pro respondenta jeho první pracovní místo.

Dotazníky byly vyplňovány v součinnosti s výzkumníky, a to třemi možnými způsoby. Výzkumník vyplnil celý dotazník sám, nebo byl dotazník vyplněn částečně a zbytek doplnil respondent. Někteří akademičtí pracovníci však po vysvětlení instrukcí preferovali samostatné vyplnění. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 42 odborných asistentů a asistentů, 8 profesorů a docentů a 3 vedoucí a zástupci vedoucích ústavů. V následující tabulce číslo 2 je vidět věková struktura respondentů, kde v kategorii odborných asistentů a asistentů převažují mladí lidé do 34 let.

**Tab. 2: Věková struktura respondentů**

Věková skupina	Odborní asistenti, asistenti	Profesoři, docenti	Vedoucí, zástupci	Celkem
24-34 let	34	2	1	37
35-45 let	8	4	2	14
46-56 let	0	1	0	1
57 let a více	0	1	0	1

Zdroj: Vlastní práce

Pokud se podíváme na respondenty z hlediska délky pedagogické praxe, tak v kategorii odborných asistentů a asistentů jich 27 má praxi do 4 let, 11 respondentů do 10 let. Čtyři profesori a docenti mají praxi do 5 až 10 let, dva 11-15 let a dva více jak 16 let. Podobné je to u vedoucích a zástupců vedoucích, kdy dva mají praxi 5-10 let a jeden 16-20 let. Podobně kopíruje pedagogickou praxi délka praxe v dané pozici, která je uvedena v následující tabulce číslo 3.

**Tab. 3: Práce v pozici**

Věková skupina	Odborní asistenti, asistenti	Profesoři, docenti	Vedoucí, zástupci	Celkem
0-1 rok	18	2	0	20
2-3 roky	19	4	1	24
4-7 let	3	1	2	6
8-15 let	2	1	0	3
16 let a více	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní práce

Na otázku, zda práce na univerzitě představuje pro respondenty první pracovní místo, odpovědělo celkem 36 respondentů kladně a 13 záporně. Většina asistentů a odborných asistentů (28 respondentů) začala pracovat na univerzitě ihned po škole, pouze 10 pracovalo někde jinde. Pět profesorů a docentů má také první pracovní zkušenost z akademické půdy. Podobná situace je u vedoucích a zástupců vedoucích, kteří všichni odpověděli kladně. Tento výsledek není příliš pozitivní, neboť většina respondentů tedy po vystudování vysoké školy začala pracovat na univerzitě a nezískala jinou první pracovní zkušenost. Otázka, zda při práci na univerzitě pracují v současnosti nebo minulosti pracovali, případně podnikají, nebyla v dotazníku položena.

Z hlediska pracovních a kariérních ambicí většina respondentů (35 odpovědí) by ráda dosáhla vyšší pozice. Čtyři respondenti jsou spokojeni se současným stavem. Pouze jeden profesor/docent by rád v budoucnu pracoval na nižší pozici. V následující tabulce je zobrazen výsledek hodnocení důležitosti hlavních skupin činností.

**Tab. 4: Hodnocení důležitosti hlavních skupin činností**

	Administrativní činnosti	Pedagogické činnosti	Vědecko-výzkumné činnosti	Manažerské činnosti
Zcela nedůležitá	7	0	0	5
Málo nedůležitá	13	1	0	14
Nedokážu rozhodnout	11	6	6	16
Málo důležitá	13	13	12	11
Velmi důležitá	9	33	35	5

*Zdroj: Vlastní práce*

Akademičtí pracovníci za důležité považují vědecko-výzkumné činnosti a pedagogické činnosti, které by měly tvořit hlavní náplň jejich pracovní činnosti. Naopak administrativní úkoly ve své práci považují spíše za nedůležité. Z hlediska výsledků jednotlivých kategorií pracovníků odborní asistenti, asistenti, profesori a docenti jednoznačně preferují pedagogické činnosti a výzkum. Manažerské činnosti považují za nedůležité (nebo jejich důležitost nedokážou rozhodnout), protože je ve své pozici nevykonávají. Podobně odpověděli i vedoucí a zástupci vedoucích kateder, kteří považují manažerské činnosti za důležité. V následující tabulce číslo 5 jsou zobrazeny výsledky vnímání vytíženosti jednotlivých druhů činností u akademických pracovníků.

**Tab. 5: Názory na pracovní vytíženosti jednotlivých druhů činností**

	Administrativní činnosti	Pedagogické činnosti	Vědecko-výzkumné činnosti	Manažerské činnosti
Přetížen	23	10	10	5
Optimálně vytížen	21	34	31	13
Nevytížen	5	8	11	22
Nedokážu rozhodnout	4	1	1	9

*Zdroj: Vlastní práce*

Odborní asistenti a asistenti se cítí optimálně vytížení pedagogickými a vědecko-výzkumnými aktivitami (kladně odpovědělo 26 a 25 respondentů). Přetíženo administrativou se cítí 17 respondentů a optimálně vytíženo 16 z nich. Z hlediska manažerských činností většina (21 respondentů) odpověděla, že se cítí nevytížena, nebo nedokáže rozhodnout (9 respondentů),

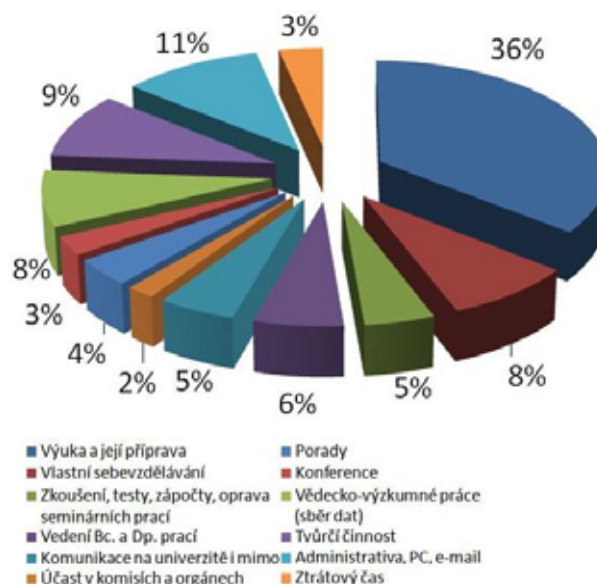
protože je nevykonávají. Podobně odpověděli profesori a docenti, kteří se většinou cítí optimálně vytížení pedagogickou činností a vědecko-výzkumnými aktivitami a přetížení jsou administrativou (5 respondentů). Vedoucí a zástupci vedoucích se převážně cítí ve všech činnostech optimálně vytížení. V následující tabulce číslo 6 jsou zaznamenány výsledky odpovědí, kdy respondenti odpovídali na otázku, čemu by se ve své pozici chtěli věnovat.

**Tab. 6: Ve své pozici bych se chtěl věnovat**

	Administrativní činnosti	Pedagogické činnosti	Vědecko-výzkumné činnosti	Manažerské činnosti
Více	2	4	26	2
Méně	27	17	12	8
Stejně	15	27	14	24
Nedokážu rozhodnout	8	5	1	13

Zdroj: *Vlastní práce*

Většina respondentů by se do budoucna ve své pozici chtěla méně věnovat administrativním činnostem, stejně výuce a mnohem více vědecko-výzkumným aktivitám. Tento fakt je pro fakultu, její financování a budoucí rozvoj velmi pozitivní a důležitý. Manažerské činnosti byly určeny převážně vedoucím a zástupcům vedoucích kateder. Z hlediska jednotlivých kategorií akademických pracovníků odborní asistenti a asistenti zcela kopírují celkové výsledky. Profesori a docenti se chtějí jednoznačně méně věnovat administrativě, což je v jejich pozici pochopitelné. Stejně chtějí vykonávat pedagogické a manažerské činnosti a v případě vědecko-výzkumných činností jsou jejich názory nejednoznačné. Vedoucí a zástupci vedoucích se chtějí stejně věnovat manažerským činnostem, více vědě a výzkumu, méně administrativě a v případě pedagogických činností jejich odpovědi nebyly také jednoznačné. Výsledky odhadů spotřeby pracovního času u všech respondentů jsou zobrazeny v následujícím grafu číslo 1.

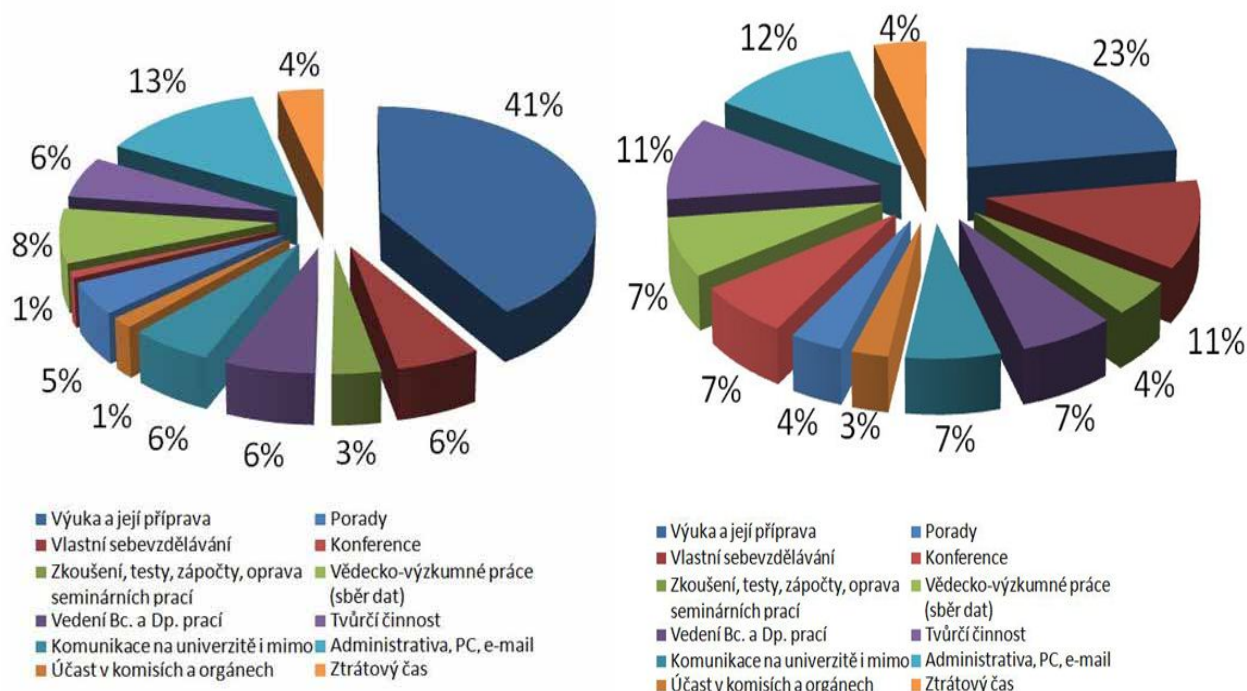


Zdroj: *Vlastní práce*

**Graf 1: Odhad struktury času v kategorii respondenti celkem**

V kategorii respondenti celkem všichni odhadují, že v práci tráví průměrně 40,3 hodiny týdně bez přestávek. Respondenti se domnívají, že nejvíce času věnují výuce a její přípravě (průměrně 14,4 hodiny/týden). Vědecko-výzkumná činnost a tvůrčí činnosti jim zabere 7,1 hodiny/týden. Administrativu vykonávají 4,4 hodin v týdnu. Do pedagogických aktivit se dá kromě vlastní výuky zahrnout zkoušení studentů, vyhodnocování písemek, testů a oprava

seminárních prací, která respondentům zabere v průměru 8 hodin/týden. Vedení, studium a konzultace bakalářských a diplomových prací zabírá respondentům 2,3 hodin/týden. Respondenti odhadují, že vlastní sebevzděláváním tráví 3,4 hodin/týdně, komunikací na univerzitě i mimo ní 2,0 hodin za týden, účastí na různých poradách 1,6 hodin/týdně, účastí na konferencích nebo jejich přípravou a pořádáním 1,1 hodin/týdně a účastí v různých komisích a orgánech univerzity 0,8 hodin za týden. Ztrátový čas, který se nepočítá do poledního času přestávky, jim dle odhadů bere 1,4 hodin/týden. V následujících dvou grafech číslo 2 a 3 jsou zobrazeny výsledky v kategorii profesori, docenti a v kategorii vedoucí a zástupci vedoucích.



Zdroj: Vlastní práce

Zdroj: Vlastní práce

**Graf 2: Odhad struktury času – profesori, docenti**    **Graf 3: Odhad struktury času vedoucí, jejich zástupci**

Odborní asistenti a asistenti odpověděli, že nejvíce času věnují výuce a její přípravě (průměrně 14,3 hodiny/týden). Vědecko-výzkumná činnost a tvůrčí činnosti jim zabere 7,4 hodiny/týden. Administrativu vykonávají 4,1 hodin v týdnu. Zkoušením, testováním, zápočtům a opravě seminárních prací věnují 1,9 hodin/týden, vedení diplomových a bakalářských prací 2,3 hodin/týden. Vlastní sebevzdělávání jim zabere 3,5 hodin/týden, komunikace na univerzitě i mimo ní 1,9 hodin/týden, účast na poradách 1,5 hodin/týden, účast na konferencích nebo jejich přípravě 1,1 hodin/týden a účast v různých komisích a orgánech univerzity 0,7 hodin/týden. Ztrátový čas, který se nepočítá do polední pauzy, činí dle odhadů 1,3 hodiny.

Profesoři a docenti odhadují, že v průměru tráví na univerzitě 40,3 hodin/týden bez přestávek. Domnívají se, že nejvíce času věnují výuce a její přípravě (průměrně 16,5 hodiny/týden), což je nejvyšší hodnota ze všech třech kategorií. Naopak méně věnují vědecko-výzkumné činnosti (průměrně 5,5 hodin/týden). Stejný čas (5,4 hodin/týden) vykonávají administrativu. Zkoušením, testováním, zápočtům a opravě seminárních prací tráví 1,4 hodin týdně, vedením diplomových a bakalářských prací 2,5 hodin/týden. Méně se věnují vlastnímu sebevzdělávání (v průměru 2,4 hodiny/týden). 2,3 hodiny za týden komunikují na univerzitě a mimo ní, 1,9 hodin/týden se účastní porad, a různých komisí (0,6 hodin/týden). Účast na konferencích nebo jejich přípravě jim zabere 0,4 hod/týden a ztrátový čas činí 1,5 hodin/týden.

Vedoucí a zástupci vedoucích tráví ze všech předchozích skupin akademických pracovníků na univerzitě nejvíce času (průměrně 44,0 hodin/týden). I tito pracovníci nejvíce času tráví výukou a její přípravou (průměrně 10,0 hodin/týden), což je však ze všech třech skupin akademických pracovníků nejméně. Ze všech kategorií se nejvíce domnívají, že velmi mnoho vykonávají vědecko-výzkumné činnosti (8,0 hodin/týden). Rovněž administrativa jim zabírá mnoho času (5,3 hodin/týden). Zkoušení, testování, zápočty a oprava seminárních prací vykonávají 2,0 hodin/týden, vedení diplomových a bakalářských prací 3,0 hodin/týden. Ze všech skupin respondentů mají nejvyšší odhad vlastního vzdělávání (5,0 hodin/týden). Komunikace na univerzitě i mimo ní jim zabere 3,0 hodin/týden, účast na poradách 1,7 hodin/týden, účast na konferencích nebo jejich příprava 3,0 hodin/týden a účast v různých komisích a orgánech univerzity 1,2 hodin/týden. Týdně ztratí 1,8 hodin.

### **Diskuse**

Předkládané výsledky výzkumu lze považovat spíše za pilotní. Cílem dotazníkového šetření bylo oslovit pokud možno všechny akademické pracovníky na Provozně ekonomické fakultě Mendelovy univerzity v Brně a získat jejich odhady. Nízký počet respondentů byl způsoben neochotou akademických pracovníků cokoliv vyplňovat a výzkumu se účastnit. Proto mají výsledky i nižší vypovídající hodnotu. Velice zajímavé by bylo porovnat odhady spotřeby času u akademických pracovníků z více vysokých škol, případně i s odlišným zaměřením a zřizovateli. Přínos získaných dotazníkových výsledků bude využit především při porovnání s naměřenými výsledky spotřeby pracovního času (pomocí metody snímkování a autosnímkování) u vybraných akademických pracovníků. Snímkování probíhá v současné době a bude ukončeno v prosinci 2010.

### **Závěr**

Příspěvek se zabýval pracovními činnostmi akademických pracovníků. Novost výsledků spočívá v aplikaci využití metod analýzy práce na akademické půdě. Cílem bylo zjistit a vyhodnotit vlastní odhady spotřeby pracovního času během dne (bez přestávek) u cílových skupin respondentů s využitím dotazníkového šetření. V příspěvku je publikován vytvořený seznam pracovních činností, který byl získán neřízenými rozhovory. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 42 odborných asistentů a asistentů, 8 profesorů a docentů a 3 vedoucí a zástupci vedoucích ústavů. Z hlediska pracovních a kariérních ambicí většina respondentů (35 odpovědí) by ráda dosáhla vyšší pozice. Bylo zjištěno, že pro většinu respondentů práce na univerzitě představuje jejich první pracovní zkušenost. Většina by ráda dosáhla v budoucnu vyšší pracovní pozici. Vědecko-výzkumné činnosti a výuka jsou respondenty považovány za důležitou, administrativa nikoliv. Vedoucí a jejich zástupci si uvědomují, že manažerské činnosti jsou v jejich pozici důležité, což lze hodnotit pozitivně. Většina respondentů by se do budoucna ve své pozici chtěla méně věnovat administrativním činnostem, stejně času výuce a mnohem více vědeckovýzkumným aktivitám. Respondenti rovněž odhadují, že nejvíce času věnují výuce a její přípravě (14,4 hodiny/týden), vědecko-výzkumná činnost jim zabere 7,1 hodiny/týden. Profesori a docenti se domnívají, že méně času věnují vědecko-výzkumné činnosti (průměrně 5,5 hodin/týden) a více výuce. Vedoucí a zástupci vedoucích tráví ze všech předchozích skupin akademických pracovníků v pracovním procesu nejvíce času (průměrně 44,0 hodin/týden). Vědecko-výzkumné činnosti vykonávají 8,0 hodin/týden. Ze všech tří skupin nejvíce času tráví vlastním vzděláváním (5,0 hodin/týden).

### **Seznam použité literatury**

BRANNICK, T. M, LEVINE, L. E., MORGESON, P. F., *Job analysis: Methods, research, and applications for Human Resource Management*. 2. vyd. Thousand Oaks, California: Sage publications, 2007. 344 s. ISBN 978-1-4129-3746-7.

KOTRBA, T. Časové studie práce vrchních a staničních sester. In *MendelNET PEF 2009*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2009, s. 72-81. ISBN 978-80-7375-351-1.

KOTRBA, T. Metodické a praktické aspekty snímkování. In PIROŽEK, P. *Ekonomika a management organizací - výzkum, výuka a praxe*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2010, s. 201-208. ISBN 978-80-210-5273-4.

KOTRBA, T. - DUDA, J. Odhad využití pracovního času staničních a vrchních sester. In ŽUFAN, P. *Firma a konkurenční prostředí 2010*. 1. vyd. Brno: Provozně ekonomická fakulta, Mendelova univerzita v Brně, 2010, s. 210-217. ISBN 978-80-7375-385-6.

MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 1.vyd. Jihočany: Nakladatelství H&H Vyšehradská, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.

PRIEN, P. E., GOODSTEIN, D. L., GOODSTEIN, J., GAMBLE, G. L., *A Practical Guide to Job Analysis*. 1. vyd. San Francisco: Wiley & Sons, 2009. 258s. ISBN 978-0470-43444-4.

### **Kontaktní adresa**

Ing. Tomáš Kotrba, Ph.D., Ústav managementu, Provozně ekonomická fakulta, Mendelova univerzita v Brně, Zemědělská 1, Brno 613 00, tel. 545 13 25 24, e-mail: [xkotrba@mendelu.cz](mailto:xkotrba@mendelu.cz)

# Metodika tvorby modelu riadenia strategickej a operatívnej výkonnosti podnikových procesov

Methodology of creation of the model of the management of strategic and operational performance of business processes

*Marcela Kovaľová*

## **Anotácia**

Príspevok sa zaoberá metodikou tvorby modelu riadenia strategickej a operatívnej výkonnosti podnikových procesov. Podnikové procesy predstavujú pomerne diskutovanú problematiku. Každý podnik je v najširšom ponímaní súborom podnikových procesov. Model riadenia strategickej a operatívnej výkonnosti podnikových procesov predstavuje metodiku, rámec pre meranie výkonnosti podniku na krátkodobej i dlhodobej úrovni. Autorka ponúka pohľad na metodikou tvorby modelu riadenia strategickej a operatívnej výkonnosti podnikových procesov, vychádzajúc z podstaty, princípov a prvkov samotného modelu riadenia výkonnosti. Metodika tvorby modelu popisuje jednotlivé etapy, ktoré by mal podnik zvládnuť pri implementácii od tvorby procesného modelu až po meranie a hodnotenie výkonnosti a správu procesného modelu aj modelu výkonnosti.

## **Summary**

The paper deals with the methodology of the creating of model of strategic and operational performance of business processes. Business processes are relatively debated issue. Every enterprise is in the broadest sense a set of business processes. Model of strategic and operational performance of business processes is a methodology framework for measuring performance on a short- and long-term level. The author offers insight into the methodology of the creation of model of strategic and operational performance of business processes, which is based on the nature, principles and elements of model of management of performance itself. Methodology of model describes the different stages that the enterprise should manage, when implements model of management of performance from creating the process model to measuring and evaluating of performance and managing of process model and model of performance.

**Kľúčové slová:** Podnikový proces. Model. Výkonnosť. Strategická výkonnosť. Operatívna výkonnosť. Metodika tvorby modelu.

**Keywords:** Business process. Model. Performance. Strategic Performance. Operational Performance. Methodology of creation of model.

## **Úvod**

Podľa Ďuďáka (1999) „systém (sústava) je určitou abstrakciou reálneho objektu, je obecným označením pre ucelenú časť prostredia, ktorú možno definovať určitými vlastnosťami. Model môže predstavovať zobrazenie a možnú realizáciu určitej teórie a potom má všetky vlastnosti systému.“

„Model akéhokoľvek zložitého systému tiež je systémom (a nezriedka veľmi zložitým), ktorý má fyzickú realizáciu zapísanú pomocou slov, číslíc, matematických znakov, grafických zobrazení a podobne. Model je fyzický alebo znakový systém, ktorý má objektívnu podobnosť so skúmaným systémom vo vzťahu k funkčným a často i štruktúrnym charakteristikám, ktoré sú predmetom skúmania.“ (Prno, 2002, s. 94)

Pri návrhu modelu riadenia strategickej a operatívnej výkonnosti sa opieram o definíciu modelu, ktorá hovorí, že model vzniká zovšeobecnením, formalizáciou objektu. Model riadenia strategickej a operatívnej výkonnosti podnikových procesov predstavuje prostriedok pre integrované riadenie strategickej a operatívnej oblasti výkonnosti. Podnikové procesy predstavujú pomerne diskutovanú problematiku. Každý podnik je vo svojej podstate

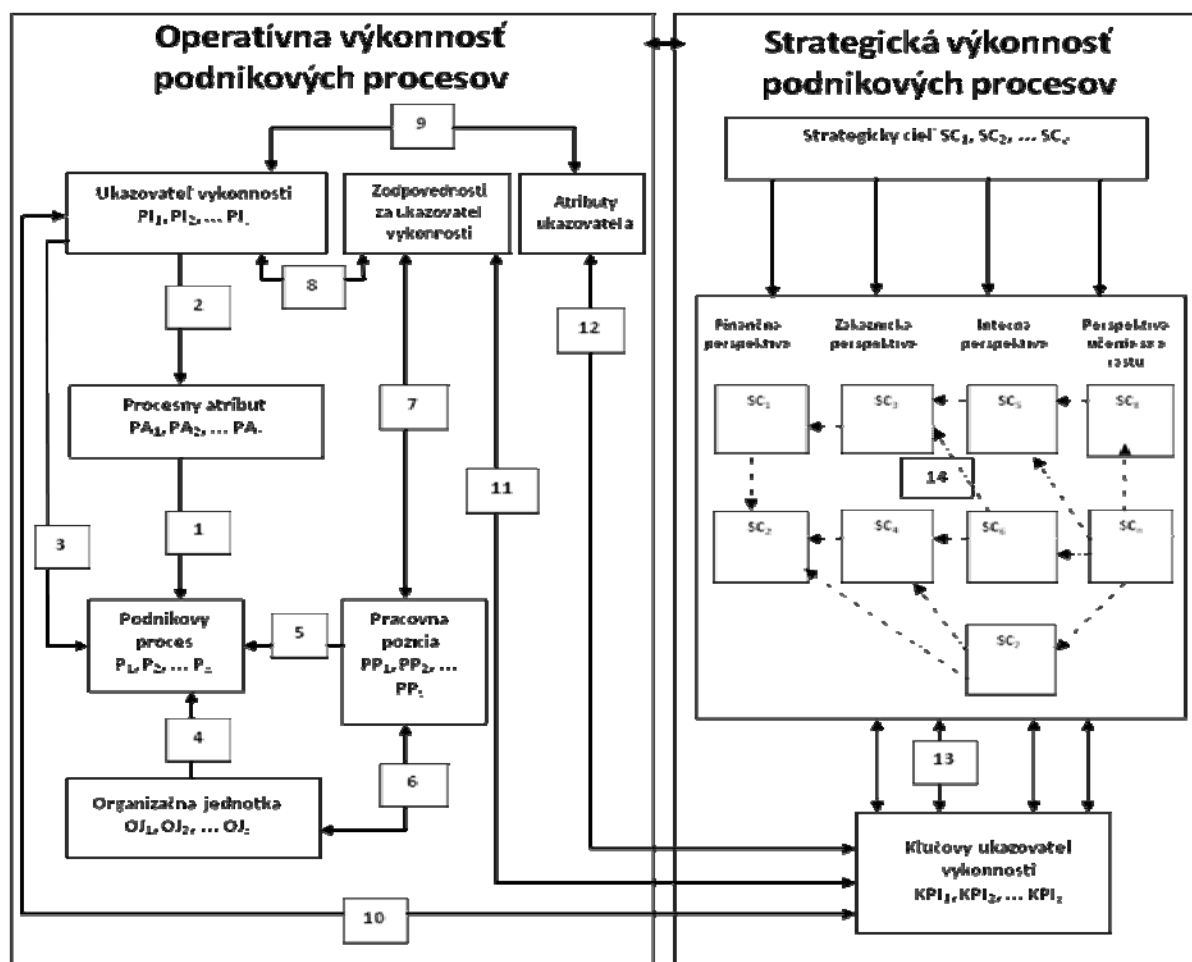


súborom podnikových procesov. Výkonnosť podniku vo veľkej miere vytvárajú tri základné zložky: podnikové procesy, zamestnanci (ľudia) a uplatňované metódy riadenia (štýl riadenia podniku, využívané metódy, koncepcie a prístupy, ale tiež používané prístroje, postupy a technológia).

## 1. Model riadenia strategickej a operatívnej výkonnosti podnikových procesov

Pri návrhu modelu riadenia strategickej a operatívnej výkonnosti sú použité niektoré princípy metódy Balanced Scorecard ako strategického systému merania výkonnosti podniku, napríklad pohľad na podnik ako komplex štyroch perspektív: finančnej, zákazníckej, interných procesov a učenia sa a rastu. Model tiež počíta s využitím metódy Activity Based Costing (procesným manažérskym účtovníctvom), ktorá predstavuje možnosť ako kalkulovať náklady na jednotlivé činnosti (procesy).

Model riadenia strategickej a operatívnej výkonnosti podnikových procesov predstavuje základný rámec, metodiku pre integrované meranie výkonnosti podnikov na krátkodobej i dlhodobej úrovni. Nie je to pokus o návrh úplne nového prístupu k meraniu výkonnosti, ktorý kopíruje už vzniknuté koncepcie a metódy. Ide skôr o snahu poskytnúť podnikom metodiku, praktický návod (model) aplikácie doterajších i nových poznatkov v oblasti merania a hodnotenia výkonnosti podniku, teda taký prístup k výkonnosti, ktorý podporuje orientáciu podniku nielen na jeho okamžitú (krátkodobú) výkonnosť ale i výkonnosť v dlhodobom meradle (strategickú výkonnosť).



Obrázok 1: Model riadenia strategickej a operatívnej výkonnosti podnikových procesov  
Zdroj: Vlastné spracovanie.

Model môže byť návodom na meranie výkonnosti, nevyžaduje však dramatické zmeny v riadení podniku ani vylúčenie doteraz používaných a implementovaných metód riadenia podniku (podnik napríklad môže mať zavedený systém manažérstva kvality alebo sledovať kvalitu svojich produktov prostredníctvom benchmarkingu). Výsledkom prepojenia jednotlivých prístupov v podniku by mala byť komplexná výkonnosť celého podniku.

## 2. Metodika tvorby modelu riadenia strategickej a operatívnej výkonnosti podnikových procesov

V tabuľke 1 je prehľadne opísaná metodika tvorby modelu riadenia strategickej a operatívnej výkonnosti podnikových procesov. Jednotlivé etapy (kroky) sú označené v závislosti od toho, ku ktorej oblasti výkonnosti (strategickej alebo operatívnej) sa vzťahujú.

Tabuľka 1 Metodika tvorby modelu riadenia výkonnosti podnikových procesov

Operatívna výkonnosť podnikových procesov (O)		Strategická výkonnosť podnikových procesov (S)	
O.1	Procesná analýza a modelovanie podnikových procesov	S.1	Určenie strategických cieľov v možnej štruktúre perspektív BSC
O.2	Tvorba procesného modelu	S.2	Stanovenie priority strategic. cieľov
O.3	Priradenie ľudských zdrojov činnostiam podnikových procesov	S.3	Definovanie vzájomného vplyvu jednotlivých strategických cieľov
O.4	Definovanie procesných atribútov podnikových procesov	S.4	Tvorba strategickej mapy
O.5	Definovanie ukazovateľov výkonnosti podnikových procesov	S.5	Definovanie kľúčových ukazovateľov výkonnosti pre funkčné úseky
O.6	Priradenie zodpovedností ukazovateľom výkonnosti podnikových procesov	S.6	Definovanie väzieb medzi strategickými cieľmi a kľúčovými ukazovateľmi výkonnosti (KPI)
O.7	Určenie atribútov ukazovateľov výkonnosti podnikových procesov	S.7	Priradenie zodpovedností pre KPI a určenie atribútov KPI
OS.8 Meranie a hodnotenie výkonnosti prostredníctvom ukazovateľov výkonnosti podnikových procesov a kľúčových ukazovateľov výkonnosti			
OS.9 Správa a aktualizácia procesného modelu a modelu riadenia výkonnosti			

Prameň: Vlastné spracovanie.

Metodika tvorby modelu riadenia strategickej a operatívnej výkonnosti podnikových procesov je navrhnutá vychádzajúc z podstaty, princípov a prvkov samotného modelu riadenia výkonnosti a môže predstavovať návod pri implementácii modelu v podnikovej praxi.

### 2.1. Operatívna výkonnosť podnikových procesov

V operatívnej oblasti výkonnosti je základným cieľom vytvorenie procesného modelu a všetkých s ním súvisiacich náležitostí, pretože bude predstavovať základ pre meranie a hodnotenie výkonnosti podnikových procesov. V tejto oblasti výkonnosti je podstatných sedem krokov, na ktoré nadväzujú ďalšie kroky v strategickej oblasti.

## O.1 Procesná analýza a modelovanie podnikových procesov

Procesnou analýzou rozumieme systematické skúmanie jednotlivých súčastí procesov s cieľom zistiť slabé miesta procesu, ale tiež potenciály zlepšenia. Pomáha stanoviť dôležitosť procesov a tiež to, ktoré procesy má podnik menej zvládnuté a je potrebné venovať im väčšiu pozornosť.

Pri procesnej analýze sa spravidla skúmajú procesy zaradené do zoznamu procesov. Zoznam procesov obsahuje identifikované procesy so všetkými náležitosťami potrebnými pri vytváraní procesného modelu (vlastník procesu, interakcie, vstupy do a výstupy z procesu, zdroje, ukazovateľ procesu, dokumentácia).

Identifikácia činností je posledný krok procesnej analýzy v podniku, kde dochádza postupne k špecifikácii jednotlivých podprocesov a činností každého procesu. Procesná analýza zahŕňa zvyčajne niekoľko etáp: 1. vytvorenie alebo analýza zoznamu procesov, 2. rozdelenie procesov na hlavné a podporné, 3. analýza existujúcej procesnej mapy za účasti vlastníkov procesov, 4. v prípade potreby korekcia zoznamu procesov, 5. procesná analýza, rozklad procesov na jednotlivé podprocesy a činnosti, 6. modelovanie procesov.

Za základné náležitosti podnikových procesov je možné považovať tieto:

- PP\_XX *Názov podnikového procesu*; pričom PP – kódové označenie podnikového procesu v zmysle: H – hlavný proces a P – podporný proces a XX – poradové číslo podnikového procesu v danej kategórii (H alebo P),
- popis podnikového procesu – legenda, opodstatnenosť, stručná charakteristika alebo doplnujúce informácie.

## O.2 Tvorba procesného modelu

Procesný model je prehľadné grafické a slovné vyjadrenie diania v podniku. Umožňuje posúdiť súčasný stav, ale tiež súčasný stav optimalizovať, zlepšiť. Tvorba procesného modelu podniku má tri úrovne: najvyššia úroveň umožní rozlišovať medzi hlavnými a podpornými procesmi a zároveň jednotlivými úsekmi podniku, stredná úroveň (úroveň podprocesov) poskytuje prehľad o subprocesoch, tvoriacich jeden proces a väzbách medzi nimi a najnižšia úroveň (úroveň činností) umožní prehliadať si procesy na najnižšej úrovni a zobrazovať všetky informácie o slede činností tvoriacich jeden podproces ako aj väzbách medzi týmito činnosťami.

Tvorba procesného modelu predstavuje realizáciu procesnej analýzy a procesného modelovania. Výsledkom je procesný model so všetkými náležitosťami (identifikované podnikové procesy, činnosti jednotlivých procesov, väzby medzi procesmi, vstupy a výstupy procesov, dodávatelia a zákazníci). Po procesnej analýze a modelovaní podnikových procesov je ďalším krokom identifikovanie úzkych miest procesov. Identifikácia úzkych miest sa musí uskutočniť ešte pred vytvorením modelu riadenia výkonnosti podnikových procesov, pretože je vhodné, ak východiskom modelu výkonnosti je optimalizovaný procesný model. Úzke miesta sú spravidla identifikované priebežne počas konzultácií v rámci procesnej analýzy a modelovania podnikových procesov, a to v súčinnosti s vlastníkami jednotlivých procesov. Identifikácia úzkych miest procesov zahŕňa vypracovanie zoznamu úzkych miest procesov a tiež zoznamu návrhov na ich optimalizáciu, ako aj následnú kontrolu úzkych miest a navrhovaných opatrení na ich odstránenie.

## O.3 Priradenie ľudských zdrojov činnostiam podnikových procesov

Po vytvorení procesného modelu je potrebné každému identifikovanému podnikovému procesu priradiť jeho vlastníka a operátora. Vlastníkom podnikového procesu je ten, kto bude za daný podnikový proces zodpovedný, operátorom procesu je človek, ktorý bude jednotlivé činnosti procesu reálne vykonávať. Vlastníkom procesov napríklad v úseku výroby môže byť

manažér oddelenia výroby alebo výrobný riaditeľ, kým operátormi sú zvyčajne zamestnanci, zodpovední za jednotlivé pracovné úkony (činnosti). V etape procesnej analýzy vlastníci procesov definujú operátorov pre všetky identifikované činnosti procesu. Každá identifikovaná činnosť musí byť priradená určitej pracovnej pozícii (ľudskému zdroju) zo zoznamu pracovných pozícií (resp. katalógu pracovných miest). Okrem priradenia ľudských zdrojov môžu byť činnostiam procesov priradené i iné zdroje (zdrojmi môžu byť napríklad i materiál, stroj alebo majetok).

#### *O.4 Definovanie procesných atribútov podnikových procesov*

Procesný atribút je vlastnosť charakterizujúca daný podnikový proces. Prostredníctvom procesných atribútov sú podnikovým procesom priradené ukazovatele výkonnosti. Každému definovanému procesu je možné priradiť jeden alebo viacero procesných atribútov. Vzhľadom na veľký počet možných atribútov pre jednotlivé kategórie sa zvyčajne používajú integrálne atribúty (atribúty vzťahujúce sa k procesu i k činnosti procesu). Za základné procesné atribúty môžeme považovať náklady, kvalitu a čas. Ostatnými integrálnymi procesnými atribútmi rozumieme napríklad produktivitu, znalosti, pridanú hodnotu alebo inovácie.

Na prepojenie nákladov a procesov podniku slúži metóda ABC – procesné manažérske účtovníctvo alebo metóda priradenia nákladov k procesom. Nazýva sa i metódou kalkulácie nákladov podľa činností. Náklady sa priradujú tam, kde vznikajú pomocou nákladových stredísk. Nákladové stredisko však nie je určené podľa organizačnej štruktúry, ale podľa podnikových procesov. ABC potom poskytuje manažérom prehľad, aký zisk prináša ktorý výrobok alebo služba prípadne jednotliví zákazníci. Metóda vychádza z poznatku, že nepriame náklady by nemali byť kalkulačnej jednotke priradené iba na základe objemu (napr. percento z priamych miezd), ale je potrebné ich rozvrhnúť podľa dielčích činností, pričom základom rozlíšenia činností je určenie príčin vzniku nákladov. Kým tradičný kalkulačný systém člení náklady podľa vzťahu k podnikovým útvarom, metóda ABC ich priraduje aktivitám (činnostiam) podnikových procesov, potom hľadá vzťah jednotlivých činností k objemu výkonov a následne sa identifikované činnosti a náklady priradujú nákladovým objektom (produkty, zákazníci, čokoľvek, o čom chceme získať informácie, koľko tento objekt stojí z hľadiska nákladov). Postupnosť priradovania nákladov jednotlivým činnostiam a následne nákladovým objektom je takáto: určenie zdrojov – určenie príčin spotreby zdrojov – identifikácia činností – určenie príčin spotreby činností.

#### *O.5 Definovanie ukazovateľov výkonnosti podnikových procesov*

Ukazovatele výkonnosti slúžia na meranie a hodnotenie výkonnosti daného podnikového procesu. Ukazovatele výkonnosti zvyčajne určuje vlastník procesu (niekde nazývaný i majiteľ alebo manažér procesu). Postupnosť pri definovaní ukazovateľov výkonnosti je spravidla takáto: „podnikový proces – procesný atribút – ukazovateľ výkonnosti“. Vlastník procesu teda pre každý podnikový proces vyberie jeho charakteristiku – procesný atribút a potom každej charakteristike priradí ukazovateľ, prostredníctvom ktorého sa výkonnosť daného procesu bude merať a hodnotiť. Pre každý procesný atribút môže byť určený jeden alebo viacero ukazovateľov výkonnosti. Napríklad pre procesný atribút náklady je možné vymedziť niekoľko ukazovateľov: náklady na nekvalitu, náklady na dopravu, náklady na energiu a podobne.

#### *O.6 Priradenie zodpovedností ukazovateľom výkonnosti podnikových procesov*

Pri stanovení ukazovateľov výkonnosti podnikových procesov je potrebné definovať i niekoľko atribútov (znakov, charakteristík alebo vlastností). Takýmto atribútom sa chápe každý znak, vlastnosť, ktorý popisuje alebo bližšie charakterizuje samotný ukazovateľ

výkonnosti. Každý ukazovateľ výkonnosti má priradených zvyčajne niekoľko znakov, v rámci ktorých sa nachádzajú i zodpovednosti zaň. Vzhľadom na význam a dôležitosť zodpovedností za ukazovateľ, sú vymedzené ako samostatný prvok modelu riadenia výkonnosti. Zodpovednosti za stanovené ukazovatele výkonnosti je možné rozdeliť do troch skupín: zodpovednosť za definovanie ukazovateľa – zodpovednosť za definovanie samotného ukazovateľa výkonnosti a zodpovednosť za definovanie jeho cieľovej hodnoty, zodpovednosť za meranie ukazovateľa – zodpovednosť za zaznamenávanie priebežných hodnôt ukazovateľa, zodpovednosť za hodnotenie ukazovateľa – zodpovednosť za hodnotenie miery splnenie cieľovej hodnoty daného ukazovateľa.

### *O.7 Určenie atribútov ukazovateľov výkonnosti podnikových procesov*

Rovnako ako podnikové procesy, i ukazovatele výkonnosti podnikových procesov majú niekoľko charakteristík (atribútov). Atribúty ukazovateľov výkonnosti podnikových procesov môžu byť napríklad tieto: väzba (vzťah) k podnikovému procesu, cieľová hodnota, jednotka ukazovateľa, časový rámec cieľovej hodnoty, miesto zberu údajov pre výpočet cieľovej hodnoty, periodicita merania, periodicita hodnotenia a akcia pri prekročení cieľovej hodnoty v negatívnom smere.

Atribúty ukazovateľov výkonnosti vytvárajú spolu so zodpovednosťami za ukazovatele pomerne rozsiahlu databázu informácií, ktorá si často vyžaduje informačnú podporu. Úlohou manažmentu je zladiť existujúci informačný systém s nástrojom podporujúcim riadenie podnikových procesov. Nevyhnutnosť softvérovej podpory je spravidla závislá od niekoľkých faktorov: veľkosť podniku, počet a zložitosť podnikových procesov, počet zamestnancov, účel a rozsah použitia softvérového nástroja, používateľské prostredie a funkcie softvérového nástroja, náklady na softvér, prípadne zákaznícka podpora. Zmyslom využitia podporného nástroja je zefektívnenie procesného riadenia v podniku a riadenie i rozsiahleho počtu a zložitosti podnikových procesov. Vo svojej podstate je možné procesné riadenie aplikovať v podniku i bez akejkoľvek softvérovej podpory, pri niekoľkých desiatkach podnikových procesov a desiatkach až stovkách im priradených ukazovateľov by však ich riadenie bolo značne skomplikované, v niektorých prípadoch i nemožné.

Na konci etapy tvorby prvej časti modelu riadenia výkonnosti (operatívna oblasť výkonnosti) musí byť manažérom k dispozícii kompletný procesný model. V rámci tejto etapy sa taktiež: určia väzby procesmi a informačné toky v procesoch s nadväznosťou na existujúce informačné systémy a nosiče údajov, kontroluje formálna a obsahová stránka procesného modelu po stretnutiach s vlastníkmi procesov, redukuje zbytočné činnosti a definujú nové postupnosti priamo do procesného modelu, simuluje priebeh podnikových procesov (ak je to potrebné), vytvára a kontroluje optimalizovaný procesný model podniku, vytvára kompetenčný a organizačný model podniku, vytvárajú procesy na správu procesného modelu a riadenia jeho zmien v budúcnosti.

## **2.2. Strategická výkonnosť podnikových procesov**

Strategická oblasť výkonnosti je úzko prepojená s operatívnou oblasťou. Kým v operatívnej oblasti je ťažiskom procesný model, v strategickej oblasti je výstupom model riadenia výkonnosti, ktorý naň nadväzuje a dopĺňa ho.

### *S.1 Určenie strategických cieľov*

Strategické ciele sú pre model riadenia výkonnosti mimoriadne dôležité. Strategické ciele podniku ukazujú, v akých oblastiach chce dosiahnuť konkurenčnú výhodu. Ide o ciele,

od ktorých bude závisieť, či stanovenú stratégiu, ktorú si podnik vytýčil, aj dosiahne. Strategické ciele je vhodné rozdeliť do perspektív v zmysle metódy Balanced Scorecard, pretože tak sa eliminuje jednostranný pohľad na výkonnosť. Metóda BSC ponúka štyri pohľady na výkonnosť: pohľad finančný, pohľad zákazníka, pohľad prostredníctvom podnikových procesov (interné procesy) a pohľad zamestnanca (učenie sa a rast). V literatúre je možné sa stretnúť s rôznymi názormi na počet strategických cieľov, ktoré by podnik mal definovať. Vo všeobecnosti možno povedať, že strategických cieľov by nemalo byť príliš mnoho (maximálne 25), aby sa zachovala transparentnosť a prehľadnosť celého modelu. Pre podnik by zvolené strategické ciele mali byť kľúčové, významné. Strategické ciele môžu byť v podniku určené i na základe existujúcich dokumentov, predovšetkým však pri spoločných rozhovoroch (workshopoch) zainteresovaných zamestnancov. Ideálnym riešením je, ak každý vedúci zamestnanec pripraví niekoľko vlastných návrhov strategických cieľov, ktoré sa potom spoločne prerokujú (napríklad ich vhodnosť a rozdelenie vzhľadom na metódu BSC). Vedúci zamestnanci, manažéri môžu pri tvorbe vlastných návrhov vychádzať z dokumentov podniku, predovšetkým takých, ktoré sa týkajú podnikovej stratégie. Jednou z možností je workshop k strategickým cieľom, počas ktorého sa spoločne definujú strategické ciele bez nutnosti zaberať vedúcim zamestnancom čas na prípravu. Pre zachovanie prehľadnosti modelu by nemali jednotlivé perspektívy (finančná, zákaznícka, interných procesov a učenia sa a rastu) obsahovať viac ako 6 strategických cieľov.

V rámci etapy stanovenia strategických cieľov sa odporúča, aby strategické ciele boli zdokumentované, teda obsahovali i podrobnejší popis. Popis cieľa môže byť dôležitý, ak sa v budúcnosti bude rozhodovať o jeho existencii. Popis môže obsahovať napríklad legendu, opodstatnenosť cieľa ako aj dôvod vzniku a definovania cieľa. Každý strategický cieľ by mal mať i svojho „vlastníka“ – zodpovednú osobu, tak ako je to aj pri podnikových procesoch. Vlastníkom strategického cieľa môže byť manažér oddelenia alebo riaditeľ úseku, ktorý bude všetkých zamestnancov, procesy a akcie na dosiahnutie daného strategického cieľa koordinovať. Strategické ciele a ich náležitosti je možné definovať nasledovne:

- SC\_XX *Názov strategického cieľa*; pričom SC – kódové označenie strategického cieľa a XX – poradové číslo strategického cieľa,
- popis cieľa – legenda, opodstatnenosť, odôvodnenie vzniku a definovania cieľa,
- vlastník cieľa – zodpovedná osoba (manažér oddelenia alebo riaditeľ úseku).

### *S.2 Stanovenie priority strategických cieľov*

Vzhľadom na to, že pre tvorbu efektívneho modelu riadenia výkonnosti je nevyhnutná prehľadnosť a konzistentnosť navrhnutých strategických cieľov, mal by sa manažment podniku pri ich definovaní zaoberať otázkou, ktoré ciele sú pre dosiahnutie konkurenčnej výhody podniku na trhu prioritné. V prípade, že sa manažment podniku počas workshopu k strategickým cieľom zhodne na niekoľkých, spravidla 20 – 25 strategických cieľoch, nie je tento krok nevyhnutný, nakoľko všetky stanovené ciele budú rovnako prioritné. Ak by však manažment pristúpil k výberu strategických cieľov prostredníctvom jednotlivých vedúcich zamestnancov, mohlo by sa stať, že konečný počet navrhnutých cieľov by bol väčší. V tomto prípade by bolo nevyhnutné v zmysle zachovania prehľadnosti cieľov rozobrať a navrhnuť sústavu strategických cieľov s najvyššou prioritou pre dosiahnutie konkurenčnej výhody. Pre určenie priority stanovených cieľov je potrebné vyjasniť obsah všetkých navrhnutých možností a nájsť jasné argumenty, prečo daný cieľ má byť pre podnik strategický. Vhodnou a častou používanou voľbou pri určovaní priority stanovených strategických cieľov môže byť

použitie metódy párového porovnania. Princípom metódy je rozdelenie určitého počtu bodov medzi všetky možné dvojice prvkov akejkoľvek situácie, čím sa získa skupinový názor zainteresovaných osôb na závažnosť (prioritu) prvkov danej situácie.

### *S.3 Definovanie vzájomného vplyvu jednotlivých strategických cieľov*

Strategické ciele podniku musia byť vo vzájomnej väzbe a naplňovať tak celkovú podnikovú stratégiu. Vzájomný vplyv jednotlivých strategických cieľov sa vyznačuje vo vytvorenej strategickej mape. Väzbu a jeho smer znázorňujú spravidla orientované úsečky medzi definovanými strategickými cieľmi. Pri tvorbe modelu riadenia výkonnosti musia byť strategické ciele vyvážené a vo vzájomnom súlade. To je možné dosiahnuť napríklad vtedy, ak ciele kopírujú perspektívy metódy Balanced Scorecard, pretože základným zmyslom tejto metódy je vyváženosť. Vzťah medzi perspektívami má spravidla takýto smer: „perspektíva učenia sa a rastu => perspektíva interných procesov => zákaznícka perspektíva => finančná perspektíva“. I vyznačené väzby (vplyv) medzi jednotlivými strategickými cieľmi zvyčajne kopírujú väzby medzi perspektívami. Ak si napríklad podnik vytýči ako strategický cieľ v internej perspektíve „Znížiť výrobné náklady“ a v perspektíve učenia sa a rastu „Zvýšiť vzdelanostnú úroveň zamestnancov“, tieto ciele a zároveň aj ich ukazovatele sa budú vzájomne ovplyvňovať. Zvýšenie vzdelanostnej úrovne zamestnancov (zvýšenie kvalifikácie, absolvovanie školení a seminárov ap.) totiž spravidla umožní zvýšiť produktivitu zamestnancov, čím sa dosiahne skrátenie času potrebného na výrobu výrobku a zvýši sa počet vyrobených výrobkov. V konečnom dôsledku to povedie k zníženiu výrobných nákladov v dôsledku úspor z rozsahu výroby. V tomto prípade by teda viedla orientovaná úsečka od strategického cieľa „Zvýšiť vzdelanostnú úroveň zamestnancov“ ku strategickému cieľu „Znížiť výrobné náklady“.

### *S.4 Tvorba strategickej mapy*

Strategická mapa predstavuje grafické znázornenie strategických cieľov a väzieb medzi nimi. Strategické ciele v modeli riadenia výkonnosti podnikových procesov vytvárajú strategickú mapu. Vzhľadom na to, že v podnikovej praxi je pomerne ťažké kvantifikovať vzájomný vplyv strategických cieľov, môže byť ich vplyv iba naznačený v strategickej mape (orientované úsečky vyjadrujú smer vplyvu, no miera vplyvu nie je vyčíslená). V strategickej mape by mali byť definované i ukazovatele (meradlá) strategických cieľov a spôsoby, ako ciele dosiahnuť. Vo všeobecnosti možno povedať, že perspektíva učenia sa a rastu ovplyvňuje strategické ciele v perspektíve interných procesov, tie potom vplývajú na strategické ciele zákaznickej perspektívy a v konečnom dôsledku sa to prejaví v dosiahnutí strategických cieľov finančnej perspektívy. I metóda Balanced Scorecard býva často graficky znázorňovaná ako postupná pyramída v takomto zmysle.

### *S.5 Definovanie kľúčových ukazovateľov výkonnosti pre jednotlivé funkčné úseky*

Kľúčové ukazovatele výkonnosti merajú výkonnosť podnikových procesov v strategickej oblasti. Ich výber vychádza z definovaných strategických cieľov, ktoré chce podnik v budúcnosti dosahovať. Kľúčovými ukazovateľmi výkonnosti sú vybrané ukazovatele výkonnosti podnikových procesov z operatívnej roviny. Integrované riadenie strategickej a operatívnej výkonnosti podnikových procesov vyžaduje, aby existovala väzba medzi podnikovými procesmi a ukazovateľmi výkonnosti na jednej strane ako i strategickými cieľmi a kľúčovými ukazovateľmi výkonnosti na druhej strane.

Ak podnik v operatívnej oblasti identifikuje sto podnikových procesov a každému priradí jeden ukazovateľ, bude i súbor ukazovateľov pomerne rozsiahly (ukazovateľov bude takisto sto). Zo súboru definovaných ukazovateľov však nemusia a zvyčajne ani nie sú pre podnik všetky ukazovatele kľúčové, strategické. Kľúčovým ukazovateľom sa stáva taký

ukazovateľ, ktorý je z dlhodobého hľadiska pre podnik dôležitý a ktorého splnenie je zároveň naplnením definovaného strategického cieľa. Z komplexu ukazovateľov výkonnosti manažéri definujú dvadsať až dvadsaťpäť kľúčových ukazovateľov. Kľúčom pre definovanie KPI môže byť podniková stratégia alebo i rozdelenie podnikových procesov na hlavné a podporné, pričom manažéri za kľúčové ukazovatele vyberú iba ukazovatele hlavných procesov. Dôležité je brať do úvahy aj celkovú stratégiu podniku a stanovené strategické ciele, ktorých naplnením majú kľúčové ukazovatele výkonnosti byť. Základné náležitosti kľúčových ukazovateľov výkonnosti môžu byť stanovené takto:

- KPI\_XX *Názov kľúčového ukazovateľa výkonnosti*; pričom KPI – kódové označenie kľúčového ukazovateľa výkonnosti (Key Performance Indicator) a XX – poradové číslo kľúčového ukazovateľa výkonnosti,
- popis kľúčového ukazovateľa výkonnosti – legenda, opodstatnenosť, odôvodnenie vzniku a definovania KPI.

Kľúčové ukazovatele výkonnosti predstavujú prvok riadenia výkonnosti podnikových procesov v oboch oblastiach, strategickej aj operatívnej a tým naplňajú väzbu medzi nimi. Každému strategickému cieľu môže byť priradený jeden alebo niekoľko kľúčových ukazovateľov výkonnosti. Vzhľadom na to, že podniky si i po zavedení procesného riadenia ponechávajú určitú časť funkčnej orientácie, napríklad tradičnú organizačnú štruktúru a jednotlivé organizačné jednotky, bývajú KPI okrem priradenia k strategickým cieľom často priradené i jednotlivým riadiacim úsekom alebo oddeleniam. Zvyčajne po vytvorení a implementácii procesného modelu nasleduje tvorba modelu výkonnosti. Organizačná jednotka býva poverená definovaním niekoľkých ukazovateľov výkonnosti, ktoré budú indikovať splnenie strategických cieľov. V takomto prípade kľúčové ukazovatele výkonnosti budú okrem podnikových procesov a strategických cieľov priradené i organizačným jednotkám (spravidla úsekom).

#### *S.6 Definovanie väzieb medzi strategickými cieľmi a KPI*

Väzby medzi strategickými cieľmi a kľúčovými ukazovateľmi sú zvyčajne definované v určitej databáze ukazovateľov. Väzbou sa rozumie priradenie jednotlivých kľúčových ukazovateľov výkonnosti strategickým cieľom. V prípade, že sú najprv definované strategické ciele a z nich manažéri priamo definujú KPI, je vytvorená zároveň i väzba. V prípade, že sa v samostatnom kroku definuje podniková stratégia a strategické ciele a potom samostatne súbor kľúčových ukazovateľov, musia sa tieto priradovať konkrétnym strategickým cieľom. Zároveň je v tejto etape možné určiť i váhu jednotlivých kľúčových ukazovateľov výkonnosti v rámci jedného strategického cieľa. Váha predstavuje mieru dôležitosti, prostredníctvom nej určujeme prioritu ukazovateľov v rámci každého strategického cieľa. Kým jednému KPI v rámci jedného strategického cieľa prikladajú manažéri vysokú dôležitosť (priradená váha napr. 90 %), iný k naplneniu strategického cieľa môže prispieť iba malým podielom (priradená váha napr. 10 %).

Pri definovaní väzieb medzi strategickými cieľmi a kľúčovými ukazovateľmi výkonnosti je efektívne využiť tzv. Register výkonnosti (môže byť nazvaný i ako Centrálny register ukazovateľov), ktorý predstavuje základňu pre model riadenia strategickej a operatívnej výkonnosti podnikových procesov.

Register výkonnosti je zvyčajne súbor vo formáte *.xls*, ktorý združuje všetky náležitosti potrebné na implementáciu modelu riadenia výkonnosti podnikových procesov v podnikovej praxi. Ide o databázu všetkých podnikových procesov, strategických cieľov a kľúčových ukazovateľov výkonnosti, ktoré sa vzťahujú k riadeniu výkonnosti, a to na úrovni strategickej ako aj operatívnej. Register výkonnosti spravidla nezahŕňa ukazovatele výkonnosti podnikových procesov v operatívnej oblasti výkonnosti, pretože tieto sú súčasťou procesného modelu a ich exportovanie či prepisovanie do tabuľkového procesora by bolo



nielen duplicitné, ale i neefektívne. Register výkonnosti môže, ak je príliš rozsiahly, zahŕňať i komplex niekoľkých súborov. Štruktúra Registra výkonnosti môže byť v rôznych typoch podnikov odlišná, zvyčajne však zahŕňa:

- register (zoznam) identifikovaných a označených podnikových procesov,
- register (zoznam) strategických cieľov v zmysle koncepcie Balanced Scorecard vrátane ich priority (ak je relevantná),
- register (zoznam) kľúčových ukazovateľov výkonnosti vrátane ich váhy v rámci strategického cieľa, zodpovednosti za kľúčové ukazovatele výkonnosti a atribúty KPI.

Register KPI ako jedna zložka Registra výkonnosti je spravidla rozdelená na niekoľko častí: formálne atribúty ukazovateľa, atribúty cieľovej hodnoty ukazovateľa, informačné atribúty ukazovateľa, atribúty hodnotenia ukazovateľa. Register výkonnosti predstavuje jednu zo základných etáp pri tvorbe a implementácii modelu riadenia výkonnosti podnikových procesov.

#### *S.7 Priradenie zodpovedností pre KPI a určenie atribútov KPI*

Strategické ciele podnik plní, keď dosahuje určitú úroveň definovanú prostredníctvom ukazovateľov výkonnosti, konkrétne kľúčových ukazovateľov výkonnosti.

Pre každý kľúčový ukazovateľ výkonnosti sa podobne ako pri ukazovateľoch výkonnosti v operatívnej rovine, definujú atribúty ukazovateľa a jednotlivé zodpovednosti za ukazovateľ: zodpovednosť za definovanie ukazovateľa samotného, za definovanie cieľovej hodnoty, ktorá sa má dosiahnuť, za zaznamenávanie priebežných hodnôt (údajov), ako aj zodpovednosť za hodnotenie ukazovateľa, teda či výsledná hodnota sa približuje cieľovej.

Možných atribútov kľúčového ukazovateľa môže byť niekoľko: relácia KPI k strategickému cieľu, relácia KPI k procesu, jednotka ukazovateľa, časový rámec cieľovej hodnoty, cieľová hodnota, východiská pre cieľovú hodnotu, miesto záznamu hodnôt merania, údajová základňa pre KPI, periodicita zaznamenávania hodnôt KPI, vzorec pre výpočet KPI, automatizácia výpočtu KPI, zobrazovanie výsledkov KPI, periodicita hodnotenia KPI, rámcové opatrenia pri zlých výsledkoch KPI, varovanie hodnotiteľovi.

### *OS.8 Meranie a hodnotenie výkonnosti prostredníctvom ukazovateľov výkonnosti podnikových procesov a kľúčových ukazovateľov výkonnosti*

Po vytvorení procesného modelu a modelu riadenia výkonnosti v praxi zvyčajne nasleduje meranie a hodnotenie výkonnosti v oboch oblastiach – meranie a hodnotenie výkonnosti podnikových procesov prostredníctvom ukazovateľov výkonnosti v operatívnej oblasti a meranie a hodnotenie výkonnosti strategických cieľov prostredníctvom kľúčových ukazovateľov výkonnosti v strategickej oblasti. Táto etapa je spoločná pre obe oblasti výkonnosti. Nedá sa presne povedať, že je to jedna z etáp tvorby modelu riadenia výkonnosti. V tejto fáze sú totiž už procesný model i model riadenia výkonnosti vytvorené. Samotné meranie a hodnotenie výkonnosti je skôr logickým vyústením aplikácie modelu v praxi.

Etapa merania a hodnotenia výkonnosti predstavuje základ pre jej zvyšovanie, pretože až po vyhodnotení plnenia stanovených ukazovateľov výkonnosti budú manažéri vedieť, kde sú úzke miesta podniku a nachádzať spôsoby, ako ich odstrániť.

Meranie a hodnotenie výkonnosti môže byť výrazne uľahčené využitím IT podpory. Čím je miera automatizácie výpočtov hodnôt ukazovateľov vyššia, tým je menšie riziko zlyhania ľudského faktora (napríklad nesprávny výpočet, nesprávna údajová základňa a podobne). Avšak predovšetkým v začiatkoch projektu implementácie procesného riadenia

a riadenia výkonnosti môže podnik používať iba Register výkonnosti a realizovať všetky výpočty pomocou tabuľkového procesora MS Excel.

### **OS.9 Správa a aktualizácia procesného modelu a modelu riadenia výkonnosti**

Poslednou etapou projektu zavedenia modelu riadenia výkonnosti do praxe je jeho správa a aktualizácia. Ide o zachytenie zmien a aktuálnosti procesného modelu i modelu riadenia výkonnosti podnikových procesov. Za každú zmenu či aktualizáciu je nevyhnutné stanoviť zodpovednosť. Za procesný model, jeho správu, aktualizáciu i zverejnenie je v zásade zodpovedný správca procesného modelu. Hoci každý vlastník procesu môže podávať návrhy na aktualizáciu či zmenu v procesnom modeli, za vykonanie týchto zmien zodpovedá správca modelu. Podobne i v modeli riadenia výkonnosti podnikových procesov je nevyhnutné určiť správcu (správca Registra výkonnosti či správca Centrálného registra ukazovateľov), ktorý bude zodpovedať za všetky zmeny v ňom. Situácií (zmien) môže byť niekoľko: správa a aktualizácia procesného modelu, správa a aktualizácia modelu riadenia výkonnosti podnikových procesov a správa a aktualizácia oboch modelov (procesného modelu i modelu riadenia výkonnosti podnikových procesov).

#### **Záver**

Model riadenia strategickej a operatívnej výkonnosti podnikových procesov musí byť rovnako ako i procesný model navrhnutý a implementovaný v podniku tak, aby bol jeho každodennou súčasťou. Oba modely by mali byť dynamické, čo znamená, že by mali verne zobrazovať dianie v podniku a umožniť používateľom zachytiť budúci potenciál podniku na zvýšenie jeho konkurencieschopnosti a výkonnosti.

Metodika tvorby modelu riadenia strategickej a operatívnej výkonnosti podnikových procesov popisuje jednotlivé etapy, ktoré by mal podnik zvládnuť pri implementácii od tvorby procesného modelu až po meranie a hodnotenie výkonnosti a správu oboch modelov. Okrem použitia jednoduchých editorov a tabuľkových procesorov má každý podnik pri tvorbe a implementácii modelu riadenia výkonnosti na výber niekoľko sofistikovanejších nástrojov, ktoré uľahčujú jeho zavedenie v praxi.

#### **Zoznam bibliografických odkazov**

1. ĎUŽÁK, J. 1999. *Riadenie prevádzky strojov v poľnohospodárskych technologických systémov*. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita, 1999. 165 s. ISBN 978-80-552-0246-4.
2. PRNO, I. 2002. *Teória systémov a riadenia*. Turany : P + M, 2002. 194 s. ISBN 80-968842-0-9.

#### **Autorka**

Ing. Marcela Kovaľová, PhD.  
Ekonomická fakulta UMB  
Inštitút manažérskych systémov so sídlom v Poprade  
Francisciho 910/8  
058 01 Poprad  
Tel.: 052/426 23 26  
E-mail: [marcela.kovalova@umb.sk](mailto:marcela.kovalova@umb.sk)

# Ekonomické řešení ekologické produkce

## Economical solution of ecological production

*Martina Lasáková*

### **Anotace**

Jedním ze základních rysů zakázkové výroby je účtování podle jednotlivých zakázek, přičemž přímý materiál a přímé mzdy se přenášejí na zakázku přímo, režie v předem stanovených nákladech podle plánové kalkulace. Pomocí zakázkového listu je zakázka sledována, evidována a účtována ve výrobním procesu. Při zakázkové výrobě je nutno zajistit, aby výdejky přímého materiálu byly vztaženy nejenom k výrobní dávce, ale přímo ke konkrétní zakázce. Tento příspěvek je zaměřen na zpracování 5 zakázek na montáž Eurooken profil Euro 68 Sofline R5 s okapnicí Donau.

### **Summary**

One of the key features is the custom manufacturing accounting under individual contracts, with direct material and direct wages are transferred directly to the order, directed at pre-determined according to the envisaged cost calculations. Using custom sheet contract is monitored, documented and accounted for in the manufacturing process. In custom manufacturing is necessary to ensure that direct material issue slips were related not only to the production batch, but directly to a specific contract. This paper focuses on the processing of contracts for installation of five Euro windows profile EURO 68 Sofline R5 with drip Donau.

### **Klíčová slova**

zakázková výroba, realizace zakázek, přímý materiál, zakázkový list

### **Keywords**

custom manufacturing, construction procurement, direct materials, custom sheet

## Úvod

Výrobu v zásadě rozdělujeme na zakázkovou a hromadnou. V hromadné výrobě je objem produkce dán časovým obdobím nebo výrobní dávkou. Podle času nebo výrobní dávky jsou sestaveny i rozpočty a kalkulace.

Jedním ze základních rysů zakázkové výroby je účtování podle jednotlivých zakázek, přičemž přímý materiál a přímé mzdy se přenášejí na zakázku přímo, režie v předem stanovených nákladech podle plánové kalkulace. Důležitým evidenčním dokladem je zde zakázkový list, který může mít různá provedení i různé názvy (např. objednávka, zakázka apod.). Pomocí zakázkového listu je zakázka sledována, evidována a účtována ve výrobním procesu. Při zakázkové výrobě je nutno zajistit, aby výdejky přímého materiálu byly vztaženy nejenom k výrobní dávce, ale přímo ke konkrétní zakázce. Proto se tyto výdejky označují číslem konkrétní zakázky, ke které se vztahují, a zpravidla se také připojují k danému zakázkovému listu.

Podobně postupujeme i při zpracování přímých mezd. Proto vykazování jednotlivých pracovních úkonů musí být rovněž vztaženo ke konkrétním zakázkám. Děje se tak např. pomocí pracovních lístků či jiné evidence pracovních výkonů. Tyto výkony mohou být zjišťovány jako pracovní doba odpracovaná na zakázce při uplatnění časové mzdy nebo jako sazebník jednotlivých výkonů při úkolové mzdě.

Účtování se provádí ve sbornících. Ať už je technické provedení sborníků jakékoliv (databázové tabulky v počítači), základní princip zůstává stále stejný. Nákladovou stranu představují sborníky skutečných nákladů. Proti nim je postavena výnosová strana, jejímž základem jsou zakázkové listy s připojenými výdejkami přímého materiálu a pracovní lístky s evidencí přímých mezd. Přímý materiál a přímé mzdy se na zakázku přenášejí ve skutečné výši a nemá tedy smysl u těchto položek porovnávat nákladovou a výnosovou stranu.

Jiná situace je u režijních položek. Režijní položky jsou připočítány k zakázkovým listům podle předběžné kalkulace. Srovnáním skutečných režijních nákladů v příslušných sbornících a předem stanovených nákladů, které jsou rovněž sborníkovány ze zakázkových listů, tak dostáváme srovnání skutečných a předem stanovených nákladů v oblasti režii. Odbytová cena se tak skládá jednak ze skutečných přímých nákladů, jednak z režijních položek vypočtených podle předběžné kalkulace. Při správně a objektivně zpracovaných rozpočtech a kalkulacích je tento rozdíl (ve srovnání s jinými okolnostmi ovlivňujícími náklady, jako nekvalitně provedené práce, nedodržení termínu apod.) zcela zanedbatelný a bohatě vyhoví i obvyklé desetiprocentní toleranci v předem sjednané odbytové ceně.

Srovnání skutečných a předem stanovených nákladů vede k rozdílům, které mohou být způsobeny:

- překročením nebo úsporou oproti předem stanoveným nákladům, a pak je třeba přijmout řídicí opatření,
- nebo objektivními příčinami, a pak je třeba pro další období použít nově vypočtených rozpočtů a kalkulací.

Zjištěné rozdíly, analýza jejich příčin a nápravná opatření jsou základním nástrojem řízení.

## **Použité postupy zakázková výroba firmy AVOS s.r.o.**

Firma AVOS s.r.o. zpracovala celkem 5 zakázek na montáž Eurooken profil Euro 68 Sofline R5 s okapnicí Donau.

Má předem stanovený kalkulační vzorec, kdy za přímý materiál a mzdy (subdodávky) účtuje přímo, montážní režie je stanovena na 280 Kč/ běžný metr, dopravní režie 75 Kč/ km, správní režie 20% z vlastních nákladů výroby a zisk 20% z vlastních nákladů výkonů.

První zakázka tab. 1 (Lasák) je realizována. Majitel domu má celkem 33 oken o celkové ploše 60,87 m<sup>2</sup>, což je 175,46 běžných metrů a bydlí ve vzdálenosti 40 km od firmy AVOS s.r.o. Za samotná okna majitel domu zaplatí 196 110 Kč bez DPH. Za montáž oken zaplatí 49 129 Kč bez DPH, za dopravu 3 000 Kč bez DPH, za správní režii 49 648 Kč bez DPH a zisk firmy je vypočten na 59 577 Kč bez DPH. Celkem pan Lasák zaplatí částku 393 210,3 Kč s 10 % DPH.

Druhá zakázka tab. 2 (Harazim) je rovněž realizována. Majitel domu má na výměnu celkem 18 oken o celkové ploše 30,39 m<sup>2</sup>, což je 94,9 běžných metrů a bydlí 58 km od firmy AVOS s.r.o. Za okna zaplatí 108 161 Kč bez DPH. Po přičtení montážní, dopravní, správní režie a zisku, zaplatí pan Harazim celkem 220 307,5 Kč s 10 % DPH.

Třetí zakázka tab. 3 (Ondruf) je rovněž realizována. Majitel domu vymění celkem 12 oken o celkové ploše 19,5 m<sup>2</sup>, což je 63,4 běžných metrů a bydlí 30 km od firmy AVOS s.r.o. Za samotná okna zaplatí 79 272 Kč bez DPH a po přičtení všech režii a zisku činí celková částka 157 250 Kč s 10 % DPH.

Čtvrtá zakázka tab. 4 (Nevřela) je vyrobena, ale nerealizována. Majitel domu chce vyměnit celkem 15 oken o celkové ploše 18,97 m<sup>2</sup>, což je 68,8 běžných metrů a bydlí 38 km od firmy AVOS s.r.o. Po realizaci by majitel domu zaplatil celkovou částku 165 138,3 Kč s 10 % DPH.

Pátá zakázka tab. 5 (Chrobák) není dokončena. Majitel domu chce vyměnit celkem 16 oken o celkové ploše 19,32 m<sup>2</sup>, což je 72,6 běžných metrů a bydlí 45 km od firmy AVOS s.r.o. Po realizaci by majitel zaplatil celkovou částku 170 177 Kč s 10 % DPH.

Tab. 6 Zakázka č. 1 Lasák

Zakázka č. 1 Lasák

Dřevěná okna EUROOKNA profil EURO 68 Softline R5 s okapnicí Donau

Cenová kalkulace sklo U=1,1 W/m<sup>2</sup>K (izolační dvojsklo čiré skladby F4-16-F4 plněné plynem)

Lp.	Počet	šíř. (cm)	výš. (cm)	Plocha m <sup>2</sup>	Běžné metry	Způsob otevírání	EURO 68 Softline R5	EURO 68 Softline R5 celkem	Příplatek žaluzie	Celkem
1	1	150	80	1,2	4,6	2 OS	7 055,0	7 055,0		7 055,00
2	2	180	160	5,76	13,6	2 FOS	5 226,0	10 452,0	400,00	11 252,00
3	2	150	160	4,8	12,4	2 FOS	4 418,0	8 836,0	400,00	9 636,00
4	3	150	160	7,2	18,6	2 OS	9 282,0	27 846,0	400,00	29 046,00
5	3	120	150	5,4	16,2	2 OS	8 158,0	24 474,0	400,00	25 674,00
6	1	120	150	1,8	5,4	1 F	3 105,0	3 105,0		3 105,00
7	2	120	60	1,44	7,2	1 S	4 007,0	8 014,0		8 014,00
8	5	120	90	5,4	21	1 S	4 339,0	21 695,0		21 695,00
9	2	120	90	2,16	8,4	1 F	1 898,0	3 796,0	460,00	4 716,00
10	1	400	243	9,72	12,86	1 F	13 206,0	13 206,0		13 206,00
11	3	90	90	2,43	10,8	1 S	4 579,0	13 737,0		13 737,00
12	2	90	90	1,62	7,2	1 F	1 380,0	2 760,0		2 760,00
13	1	210	160	3,36	7,4	2 OS	10 756,0	10 756,0		10 756,00
14	4	75	220	6,6	23,6	1 OT	6 483,0	25 932,0	380,00	27 452,00
15	1	90	220	1,98	6,2	1 OT	7 626,0	7 626,0	380,00	8 006,00
<b>SUMA</b>								<b>189 290,0</b>		<b>196 110,00</b>

2 OS = 2 křídle, otvíravé, sklopné  
 2 FOS = 2 křídle fix+ OS  
 1 F = 1 křídle fixní  
 1 S = jednokřídle sklopné  
 1 OT = 1 křídle, otvíravé

33	60,87	175,46		
Montáž oken	280	za bm x	175,46	49 129
Doprava kalkulace ujetých kilometrů	75	Kč/km	40	3 000
Správní režie				49 648
Zisk				59 577
CELKEM				357 464

bez DPH

s DPH 10%
<b>393 210,3 Kč</b>

Tab. 7 Zakázka č. 2 Harazim

Zakázka č. 2 Harazim

Dřevěná okna EUROOKNA profil EURO 68 Softline R5 s okapnicí Donau

Cenová kalkulace sklo U=1,1 W/m<sup>2</sup>K (izolační dvojsklo čiré skladby F4-16-F4 plněné plynem)

Lp.	Počet	šíř. (cm)	výš. (cm)	Plocha m <sup>2</sup>	Běžné metry	Způsob otevírání	EURO 68 Softline R5	EURO 68 Softline R5 celkem	Příplatek žaluzie	Celkem
1	1	120	80	0,96	4	1 OS	5 724,0	5 724,0	400,00	6 124,00
2	2	150	130	3,9	11,2	2 FOS	5 044,0	10 088,0		10 088,00
3	2	150	160	4,8	12,4	1 S	7 332,0	14 664,0	400,00	15 464,00
4	1	150	160	2,4	6,2	2 OS	9 282,0	9 282,0	400,00	9 682,00
5	2	120	150	3,6	10,8	2 OS	8 158,0	16 316,0		16 316,00
6	1	120	150	1,8	5,4	1 F	3 105,0	3 105,0		3 105,00
7	1	100	220	2,2	6,4	1 F	3 233,0	3 233,0	400,00	3 633,00
8	2	90	90	1,62	7,2	1 S	4 579,0	9 158,0		9 158,00
9	2	100	90	1,8	7,6	1 F	1 553,0	3 106,0	380,00	3 866,00
10	1	120	160	1,92	5,6	2 OS	8 612,0	8 612,0		8 612,00
11	2	80	220	3,52	12	1 OT	6 864,0	13 728,0	380,00	14 488,00
12	1	85	220	1,87	6,1	1 OT	7 245,0	7 245,0	380,00	7 625,00

2 OS = 2 křídle, otvíravé, sklopné  
2 FOS = 2 křídle fix+ OS  
1 F = 1 křídle fixní  
1 S = jednokřídle sklopné  
1 OT = 1 křídle, otvíravé

<b>SUMA</b>							<b>104 261,0</b>			<b>108 161,00</b>
-------------	--	--	--	--	--	--	------------------	--	--	-------------------

18	30,39	94,9								
Montáž oken			280	za bm x		94,9	bm			26 572
Doprava kalkulace ujetých kilometrů			75	Kč/km		58	km			4 350
Správní režie										27 817
Zisk										33 380
CELKEM									bez DPH	200 280

s DPH 10%
<b>220 307,5 Kč</b>

Tab. 8 Zakázka č. 3 Ondruř

Zakázka č. 3 Ondruř

Dřevěná okna EUROOKNA profil EURO 68 Softline R5 s okapnicí Donau

Cenová kalkulace sklo U=1,1 W/m<sup>2</sup>K (izolační dvojsklo čiré skladby F4-16-F4 plněné plynem)

Lp.	Počet	šíř. (cm)	výř. (cm)	Plocha m <sup>2</sup>	Běžné metry	Způsob otevírání	EURO 68 Softline R5	EURO 68 Softline R5 celkem	Příplatek žaluzie	Celkem	
1	1	120	120	1,44	4,8	2 OS	8 230,0	8 230,0		8 230,00	2 OS = 2 křídle, otvíravé, sklopné
2	2	60	120	1,44	7,2	1 S	4 007,0	8 014,0	400,00	8 814,00	2 FOS = 2 křídle fix+ OS
3	2	150	160	4,8	12,4	2 FOS	4 418,0	8 836,0	400,00	9 636,00	1 F = 1 křídle fixní
4	4	120	150	7,2	21,6	2 OS	8 158,0	32 632,0	400,00	34 232,00	1 S = jednokřídle sklopné
5	3	70	220	4,62	17,4	1 OT	5 720,0	17 160,0	400,00	18 360,00	1 OT = 1 křídle, otvíravé

<b>SUMA</b>							<b>74 872,0</b>			<b>79 272,00</b>
-------------	--	--	--	--	--	--	-----------------	--	--	------------------

	12	19,5	63,4							
Montáž oken						280 za bm x	63,4 bm			17 752
Doprava kalkulace ujetých kilometrů						75 Kč/km	30 km			2 250
Správní režie										19 855
Zisk										23 826
CELKEM									bez DPH	142 955

<b>s DPH 10%</b> <b>157 250,0 Kč</b>
-----------------------------------------

Tab. 9 Zakázka č. 4 Nevřela

Zakázka č. 4 Nevřela

Dřevěná okna EUROOKNA profil EURO 68 Softline R5 s okapnicí Donau

Cenová kalkulace sklo U=1,1 W/m<sup>2</sup>K (izolační dvojsklo čiré skladby F4-16-F4 plněné plynem)

Lp.	Počet	šíř. (cm)	výš. (cm)	Plocha m <sup>2</sup>	Běžné metry	Způsob otevírání	EURO 68 Softline R5	EURO 68 Softline R5 celkem	Příplatek žaluzie	Celkem
1	2	120	120	2,88	9,6	2 OS	8 230,0	16 460,0		16 460,00
2	1	120	120	1,44	4,8	2 FOS	3 530,0	3 530,0	400,00	3 930,00
3	1	120	120	1,44	4,8	1 F	2 415,0	2 415,0	400,00	2 815,00
4	2	90	90	1,62	7,2	2 OS	4 703,0	9 406,0		9 406,00
5	2	120	160	3,84	11,2	2 OS	8 612,0	17 224,0	400,00	18 024,00
6	1	90	150	1,35	4,8	1 F	2 415,0	2 415,0		2 415,00
7	2	120	60	1,44	7,2	1 S	4 007,0	8 014,0	400,00	8 814,00
8	2	120	90	2,16	8,4	1 S	4 339,0	8 678,0		8 678,00
9	2	70	200	2,8	10,8	1 OT	5 339,0	10 678,0	460,00	11 598,00

2 OS = 2 křídle, otvíravé, sklopné  
 2 FOS = 2 křídle fix+ OS  
 1 F = 1 křídle fixní  
 1 S = jednokřídle sklopné  
 1 OT = 1 křídle, otvíravé

<b>SUMA</b>							<b>78 820,0</b>			<b>82 140,00</b>
-------------	--	--	--	--	--	--	-----------------	--	--	------------------

15	18,97	68,8								
Montáž oken			280	za bm x	68,8	bm				19 264
Doprava kalkulace ujetých kilometrů			75	Kč/km	38	km				2 850
Správní režie										20 851
Zisk										25 021
CELKEM									bez DPH	150 126

s DPH 10%
<b>165 138,3 Kč</b>



Tab. 10 Zakázka č. 5 Chrobák

Zakázka č. 5 Chrobák

Dřevěná okna EUROOKNA profil EURO 68 Softline R5 s okapnicí Donau

Cenová kalkulace sklo U=1,1 W/m<sup>2</sup>K (izolační dvojsklo čiré skladby F4-16-F4 plněné plynem)

Lp.	Počet	šíř. (cm)	výř. (cm)	Plocha m <sup>2</sup>	Běžné metry	Způsob otevírání	EURO 68 Softline R5	EURO 68 Softline R5 celkem	Příplatek žaluzie	Celkem	
1	4	120	120	5,76	19,2	2 OS	8 230,0	32 920,0		32 920,00	2 OS = 2 křídle, otvíravé, sklopné
2	4	120	120	5,76	19,2	2 FOS	3 530,0	14 120,0	400,00	15 720,00	2 FOS = 2 křídle fix+ OS
3	2	60	120	1,44	7,2	2 FOS	1 765,0	3 530,0	400,00	4 330,00	1 F = 1 křídle fixní
4	3	60	120	2,16	10,8	2 OS	4 115,0	12 345,0	400,00	13 545,00	1 S = jednokřídle sklopné
5	3	70	200	4,2	16,2	1 OT	5 339,0	16 017,0	400,00	17 217,00	1 OT = 1 křídle, otvíravé

<b>SUMA</b>							<b>78 932,0</b>			<b>83 732,00</b>
-------------	--	--	--	--	--	--	-----------------	--	--	------------------

16	19,32	72,6								
Montáž oken			280	za bm x	72,6	bm				20 328
Doprava kalkulace ujetých kilometrů			75	Kč/km	45	km				3 375
Správní režie										21 487
Zisk										25 784
CELKEM									bez DPH	154 706

<b>s DPH 10%</b> <b>170 177,0 Kč</b>
-----------------------------------------

## Zakázková metoda

Montáž dřevěných oken na zakázku.

možnosti stavu : realizováno  
vyrobeno  
nedokončeno

Ocenění nedokončené výroby v přímých nákladech a dokončené výroby ve vlastních nákladech výroby.

V současné době má pouze pět zakázek na okna:

Zakázky	Název zakázky	stav	km	bm
Zakázka č. 1	Lasák	realizováno	40	175,46
Zakázka č. 2	Harazim	realizováno	58	94,9
Zakázka č. 3	Ondruf	realizováno	30	63,4
Zakázka č. 4	Nevřela	vyrobeno	38	68,8
Zakázka č. 5	Chrobák	nedokončeno	45	72,6

Vzhledem k tomu, že přímý materiál (přesněji řečeno subdodávky) se nakupuje na základě celoroční smlouvy a za pevně stanovenou cenu a rovněž mzdy jsou stanoveny pevnou sazbou v závislosti na výkonu, byl použit tento kalkulační vzorec:

Sborník účetních nákladů za sledované období:

Pol. č.	Druh nákladu	Středisko				Celkem
		výrobní	montážní	dopravní	správní	
1.	Subdávky					
	zakázka 01	196 110				196 110
	zakázka 02	108 161				108 161
	zakázka 03	79 272				79 272
	zakázka 04	82 140				82 140
	zakázka 05	83 732				83 732
	Subd.celkem					549 415
2.	Sp.mat.		40 000	1 000	12 000	53 000
3.	Mzdy		140 000	5 000	45 000	190 000
4.	Fa za energii		5 000	0	6 615	11 615
5.	Odpisy		10 000	5 000	10 000	25 000
	<b>Celkem</b>	<b>549 415</b>	<b>195 000</b>	<b>11 000</b>	<b>73 615</b>	<b>1 378 445</b>

Kalkulační vzorec:

Kalkulační pol.	Položka	Rozvrhová základna	
Přímý materiál-subdod.	přímo		
Přímé mzdy-subdod.	přímo		
Montážní režie	280,00		bm
Doprav.režie	75,00		km
Správní režie	20,00%		vlastní náklady výroby
Zisk	20,00%		vlastní náklady výkonu

V běžném období dokončena a předána zákazníkovi pouze zakázka 01, 02,03. Zakázka 04 byla dokončena, ale nepředána zákazníkovi, zakázka 05 byla rozpracována. Nedokončená výroba se oceňuje přímými náklady (nebo jako subdodávka). Dokončená, ale nerealizovaná výroba se oceňuje vlastními náklady výroby (Pm + Pmzd + DR + VR).

V zakázkové metodě používáme sborníky. Středisko výroba se nezřizuje, neboť přímý materiál a přímé mzdy se přenášejí na zakázku přímo z výdejků materiálu a evidence pracovního výkonu pracovníků (evidence odpracované doby), případně jako subdodávka.

Sb. subdodávek	Částka
Zakázka č. 1	196 110
Zakázka č. 2	108 161
Zakázka č. 3	79 272
Zakázka č. 4	82 140
Zakázka č. 5	83 732
<b>Celkem</b>	<b>549 415</b>

Sb. montážní režie	Částka
materiál	40 000
mzdy	140 000
odpisy	10 000
energie	5 000
<b>Celkem</b>	<b>195 000</b>

Sb. dopravní režie	Částka
materiál	1 000
mzdy	5 000
odpisy	5 000
energie	0
<b>Celkem</b>	<b>11 000</b>

Sb. správní režie	Částka
materiál	12 000
mzdy	45 000
odpisy	10 000
energie	6 615
<b>Celkem</b>	<b>73 615</b>

#### Nedokončená výroba

Zakázka č.:	5
Subdod.	83 732

#### Výrobky

Zakázka č.:	4
Subdod.	82 140
Montážní režie	19 264
Dopravní režie	2 850

#### Realizace

Zakázka č.:	3
Subdod.	79 272
Montážní režie	17 752
Dopravní režie	2 250
Správní režie	19 855
Zisk	23 826
<b>Cena</b>	<b>142 955</b>

Zakázka č.:	2
Subdod.	108 161
Montážní režie	26 572
Dopravní režie	4 350
Správní režie	27 817
Zisk	33 380
<b>Cena</b>	<b>200 280</b>

Zakázka č.:	1
Subdod.	196 110
Montážní režie	49 129
Dopravní režie	3 000
Správní režie	49 648
Zisk	59 577
<b>Cena</b>	<b>357 464</b>

Sb. zakázek	NV	V	R	Celkem
Subdod.	83 732	82 140	383 543	549 415
Montážní režie		19 264	93 453	112 717
Doprav.režie		2 850	9 600	12 450
Správní režie			97 319	97 319
Zisk			116 783	116 783
<b>Celkem</b>	<b>83 732</b>	<b>104 254</b>	<b>700 698</b>	<b>888 684</b>

Výsledky středisek	N	V	HV	Přir V sazba
Mont. režie	195 000	112 717	-82 283	<b>484,40</b>
Doprav.režie	11 000	12 450	1 450	<b>66,27</b>
Správ. režie	73 615	97 319	23 704	<b>15,13%</b>
Kalkul. zisk		116 783	116 783	<b>20,00%</b>
<b>Celkem</b>	<b>279 615</b>	<b>339 269</b>	<b>59 654</b>	x

Rozdíl(p.b.)

-204,40

8,73

Ve finančním účetnictví pak účtujeme takto:

Oprávky	25 000
---------	--------

Odpisy	25 000
--------	--------

Tržby	700 698
-------	---------

Dodavatelé	11 615
	549 415

Mat. na skladě	53 000
----------------	--------

Spotř. materiálu	53 000
------------------	--------

ZS nedok.výroby	83 732
-----------------	--------

Zaměstnanci	190 000
-------------	---------

Odběratelé	700 698
------------	---------

Spotřeba energie	11 615
------------------	--------

ZS výrobků	104 254
------------	---------

HV	59 654
----	--------

Nedokonč. výroba	83 732
------------------	--------

Mzdové náklady	190 000
----------------	---------

Výrobky	104 254
---------	---------

Subdodávky	549 415
------------	---------

Aktiva  
810 684

Náklady  
829 030

Výnosy  
888 684

Pasiva  
810 684

## Zhodnocení

Tab. 11 Hodnoty před zadáním vypočtených přírážek

Výsledky středisek	N	V	HV	Přir V sazba	Rozdíl(p.b.)
Mont. režie	195 000	112 717	-82 283	<b>484,40</b>	-204,40
Doprav.režie	11 000	12 450	1 450	<b>66,27</b>	8,73
Správ. režie	73 615	73 622	7	<b>15,13%</b>	
Kalkul. zisk		112 044	112 044	<b>20,00%</b>	
<b>Celkem</b>	<b>279 615</b>	<b>310 832</b>	<b>31 217</b>	x	

V tabulce je červeně znázorněna hodnota správní režie před zadáním změněných přírážek.

Tab. 12 Hodnoty po zadání vypočtených přírážek

Výsledky středisek	N	V	HV	Přir V sazba	Rozdíl(p.b.)
Mont. režie	195 000	195 000	0	<b>484,40</b>	0,00
Doprav.režie	11 000	11 001	1	<b>66,27</b>	0,00
Správ. režie	73 615	73 642	27	<b>13,30%</b>	
Kalkul. zisk		125 468	125 468	<b>20,00%</b>	
<b>Celkem</b>	<b>279 615</b>	<b>405 111</b>	<b>125 496</b>	x	

Zde jsou červenou barvou znázorněny hodnoty po změně vypočtených přírážek.

## Závěr

Celkový výsledek hospodaření středisek činí 59 654 Kč.

Náklady montážní režie činí 195 000 Kč, výnosy 112 717 Kč, výsledek hospodaření pak činí – 82 283 Kč při stanovené příirážce 280 Kč/ běžný metr. Aby byl výsledek hospodaření nulový, musela by být příirážka za běžný metr 484,4 Kč.

Náklady dopravní režie činí 11 000 Kč, výnosy 12 450 Kč, výsledek hospodaření činí 1 450 Kč při stanovené příirážce 75 Kč/ km. Aby se výsledek hospodaření blížil nule, musela by být příirážka za 1 km 66,27 Kč.

Příirážka u správní režie by se při 280 Kč/ bm a 75 Kč/km snížila na 15,13 %. Pokud by však byly zadány hodnoty výsledných příirážek montážní a dopravní režie, musela by příirážka správní režie činit 13,30 %.

## Literatura

1. KRÁL, B. a kol., *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2002. 547 s. ISBN 80-7261-062-7
2. LAZAR, J. *Manažerské účetnictví*. Praha: Grada Publishing, 2001. 153 s. ISBN 80-7169-985-3.
3. VYSUŠIL J. *Vnitropodnikové hospodaření*. Ostrava: Montanex, 1998. 223 s. ISBN 80-7225-003-5
4. AVOS eurookna [online]. [2010-03-20]. Dostupné na WWW: <<http://www.euro-okno.cz>>.
5. *Kalkulačka* [online]. [2010-08-25]. Dostupné na WWW: <<http://www.euro-okno.cz/kalkulacka.htm>>.

### Kontakt

Adresa:

Ing. Martina Lasáková  
VŠB-TU Ostrava  
Hornicko-geologická fakulta  
Institut ekonomiky a systémů řízení  
17. listopadu 15  
708 33 Ostrava-Poruba  
Česká republika

Tel:

604 628 995

E-mail:

[martina.lasakova@vsb.cz](mailto:martina.lasakova@vsb.cz)

# Typológia zákazníkov v CRM

## Customer typology in CRM

*Dagmar Lesáková*

### **Anotácia**

Cieľom predkladanej state je nájsť odpoveď na zásadnú otázku: koľko a ktorí zákazníci si vôbec želajú tak intenzívne a dlhodobé vzťahy s podnikom, ako o ne usiluje filozofia CRM. Orientácia podnikov na vzťahy so zákazníkmi má totiž svoje limity – a to práve z hľadiska zákazníka. V našom empirickom výskume vychádzame z toho, že existujú rôzne zákaznícke typy, ktoré sa líšia vo svojich očakávaniach na vzťahy s konkrétnym podnikom. Rozloženie týchto zákazníckych typov v spoločnosti je základom pre pochopenie potenciálu CRM. Základným problémom výskumu bola konkretizácia formy CRM u zákazníkov.

### **Summary**

The aim of CRM is based on the individual interaction to develop intense and long lasting customer relationships. The reasons why companies try to support relationships with their profit customers are the benefits resulting from positive outcomes of links between buyer and seller: customers close connected to the company are less sensitive towards price than customers without any relationship, their purchase frequency has a growing tendency and they are also more open to cross buying and up buying. In our empirical research we assess the approaches of slovak customers to CRM concept during all the stages of the customer life time cycle.

**Kľúčové slová:** vzťahy so zákazníkmi, životný cyklus zákazníka, typológia zákazníkov.

**Key words:** customer relationship, customer life time cycle, customer typology.

### **Úvod**

CRM predstavuje podnikateľskú stratégiu orientovanú na zákazníkov, ktorá pomocou moderných informačných technológií usiluje na báze individuálnych marketingových, predajných a servisných aktivít o vybudovanie a upevňovanie dlhodobých ziskových vzťahov so zákazníkmi.

CRM cielene chápeme ako filozofiu, t.j. zohľadňujeme mäkké faktory (napr. správanie pracovníkov podniku), rovnako ako výsledky informačnej a počítačovej podpory (IT podpora). Naš výskum predpokladá existenciu rôznych zákazníckych typov, odlišujúcich sa v očakávaniach na vzťahy s podnikom a poskytuje odpovede na dve základné otázky:

1. Ktoré faktory sú pre zákazníka rozhodujúce pri voľbe predávajúceho?
2. Do akej miery sú zákazníci ochotní poskytovať podnikom osobné dáta?

Výsledky výskumu prinášajú nové poznatky vo dvoch oblastiach: umožňujú formulovať závery o potenciáli, ktorý ponúkajú stratégie CRM a zároveň upozorňujú na limity vzťahového marketingu.

Empirické hodnotenie bolo realizované na štyroch produktových kategóriách s vysokou angažovanosťou zákazníka pri nákupe: automobily, bankové produkty, poisťovacie produkty a produkty cestovného ruchu. Objektom dopytovania bolo 260 domácností v SR. Stať je výsledkom riešenia projektu VEGA 1/0652/10.

### **1. Východiská výskumu postojov zákazníkov k CRM**

CRM predstavuje podnikateľskú stratégiu orientovanú na zákazníkov, ktorá pomocou moderných informačných technológií usiluje na báze individuálnych marketingových, predajných a servisných aktivít o vybudovanie a upevňovanie dlhodobých ziskových vzťahov

so zákazníkmi. Vzťahy so zákazníkmi predstavujú ústredný element stratégie CRM. V tejto stratégii je nahradená interakcia so zákazníkom (orientovaná iba na krátkodobý predajný efekt) dlhodobou starostlivosťou o vzťahy so zákazníkmi, ktorá bude pokrývať celý cyklus predaja ako aj životný cyklus vzťahu so zákazníkom so všetkými naviazujúcimi opatreniami a aktivitami prispôbenými konkrétnemu zákazníkovi.

V tejto súvislosti nás zaujíma: aké sú predpoklady vytvorenia vzťahu podniku k zákazníkovi a aké sú motívy zákazníkov pri vytváraní väzby k určitému podniku.

### **1.1 Podstata pojmu „vzťah k zákazníkovi“**

Pri definícii pojmu „vzťah k zákazníkovi“ má zásadný význam uhol skúmania: vzťah k zákazníkovi nevzniká na základe „pocitu“ podniku o naviazaní zákazníka na svoju ponuku. Podnik síce implementuje procesy interakcie a komunikácie, avšak ten, kto rozhoduje (a potvrdzuje) či sa väzba vybuduje alebo nie, je jednoznačne zákazník.

Niektorí autori nastoľujú v tejto súvislosti zásadnú otázku, či je vôbec pre podnik ako neosobný subjekt možné vybudovať vzťah k určitému zákazníkovi [2], [3]. Na základe preskúmania sociologickej a psychologickéj literatúry dospievajú k názoru, že vzťahy môžu vznikáť iba medzi jednotlivcami.

V tejto súvislosti je potrebné uviesť, za akých podmienok možno hovoriť o vybudovaní vzťahu so zákazníkom. Určítym kritériom definície vzťahu so zákazníkom je napr. počet nákupov u konkrétneho predajcu. Toto kritérium však samo osebe nemusí byť rozhodujúce, nakoľko opakované nákupy nie sú nevyhnutne dôkazom, že zákazník vníma nákupy ako prejav pozitívneho vzťahu k podniku. Dôvodom pre opakované nákupy môže byť priestorová blízkosť predajcu alebo nízke ceny. Ak tieto výhody zmiznú, zákazník prejde rýchle ku konkurencii.

Hooley a Saunders [5] považujú za kľúčové faktory vzťahu vnútorné dôvody, ako „záväzok podniku“ a „dôvera zákazníka“. Záväzok partnera vo vzťahu znamená, že považuje vzťah za taký dôležitý, že vynaloží maximálne úsilie na garantovanie pretrvania vzťahu. Dôvera nastáva vtedy, ak má jedna strana dôveru v spoľahlivosť a integritu druhej strany.

Na tomto mieste treba venovať pozornosť aj báze vzťahu so zákazníkom. Stone a Woodcock [8] vyvinuli model, ktorý diferencuje medzi dvoma typmi vzťahov: „na báze donútenia“ a „na báze slobodnej voľby“. Vzťahy na báze nátlaku – donútenia sa vyznačujú závislosťou. Závislosť je stav obmedzenej substituovateľnosti predmetu väzby, ktorý je vnímaný ako významný (produkt, technológia, služba, a pod.). Inými slovami závislosť znamená také naviazanie zákazníka na podnik, pri ktorom existujú z hľadiska zákazníka bariéry vystúpenia z obchodného vzťahu. Zákazníci vo vzťahu založenom na „slobodnom rozhodnutí“ zotrávajú vo vzťahu preto, že si túto kontinuitu želajú [5]. Vzťahy sú tu založené na dôvere. Pre úplnosť treba uviesť, že aj zo vzťahov závislosti sa môže niekedy vyvinúť rozhodnutie slobodnej voľby zotrvať vo vzťahu: napr. vtedy, ak je obchodný partner čestný a nezneužíva vzťah závislosti.

### **1.2 Limity vzťahového marketingu z hľadiska zákazníkov**

Popri mnohých nadšených hlasoch o potenciáli CRM upozorňujú viacerí autori na limity tejto podnikateľskej orientácie [3], [6].

Vývoj vzťahu medzi zákazníkom a podnikom je ohrozený vtedy, ak efekt zo vzťahu nie je pre zákazníka primeraný. Payne uvádza štyri prekážky rozvoja vzťahu medzi podnikom a zákazníkom [6]:

- snaha o nezávislosť
- sloboda voľby
- správanie založené na hľadaní rozmanitosti
- potreba ochrany súkromia.



Úzky vzťah s podnikom protirečí „snahe o nezávislosť“ niektorých zákazníkov a ich požiadavke slobodnej voľby. Ak si zákazníci prajú vybrať z množstva rôznych alternatív, môže sa obmedzovanie tejto slobody voľby stať pre nich dôvodom odmietania intenzívneho vzťahu k podniku. Inou prekážkou vytvárania vzťahu s podnikom môže byť pocit ohrozenia súkromia zákazníkov, od ktorých podnik vyžaduje poskytnutie osobných (citlivých) dát.

Becker poukazuje na to, že aj stupeň vzťahu zákazníka k produktu zohráva pre úspech vzťahového marketingu významnú rolu. Zvlášť u nákupov s nízkou mierou angažovanosti kupujúceho môžu zákazníci považovať ponuky na intenzívne vzťahy s podnikom za obťažujúce a nevhodné [2]. Nákupy s nízkou mierou angažovanosti sú z hľadiska zákazníkov menej významné; finančné, spoločenské resp. psychologické riziká s nimi spojené hodnotia ako zanedbateľné. Na hľadanie informácií a porovnávanie alternatív obvykle nevynakladajú žiadnu námahu. Nákupy s vysokou mierou angažovanosti kupujúceho sú naopak úzko spojené s egom spotrebiteľov a nesú so sebou finančné, spoločenské a osobné riziká.

Grönross poukazuje na to, že zákazníci sa odlišujú v tom, aký význam pripisujú možným výhodám a nevýhodám určitého vzťahu ku konkrétnemu podniku. Grönross definuje tri rôzne zákaznicke typy [4]. Nie všetci zákazníci majú záujem na vybudovaní vzťahu so svojimi dodávateľmi. Zákazníci (jednotlivci resp. organizácie) môžu mať záujem alebo na „vzťahovom“ alebo na „transakčnom“ kontakte s konkrétnym podnikom. Vzťahový typ má tiež dve podoby: aktívne vzťahový a pasívne vzťahový. Aktívne vzťahoví zákazníci vyhľadávajú kontakty s podnikom, zatiaľ čo pasívne vzťahoví zákazníci sú spokojní už vtedy, ak im je ponúknutá pre prípad potreby možnosť kontaktu (napr. telefónne čísla alebo e-mail adresy na obale produktov). Túto príležitosť nemusia nevyhnutne využiť, ale evidujú, ak im je možnosť kontaktu odopretá.

## **2. Výsledky empirického výskumu**

Hodnotenie postojov slovenských zákazníkov k CRM sa sústredilo na hľadanie odpovedí na nasledovné otázky:

- aké je zastúpenie jednotlivých typov zákaznických typov podľa záujmu o intenzitu vzťahu s dodávateľom
- ktoré znaky sú rozhodujúce pre zákazníkov pri voľbe dodávateľa?
- ako lojálne sa správajú jednotlivé zákaznicke typy?
- aké kanály transféru informácií zákazníci preferujú.

Výskum sa koncentroval na štyri produktové kategórie s vysokou angažovanosťou zákazníka pri nákupe: automobily, bankové produkty, poisťovacie produkty a produkty cestovného ruchu. Objektom dopytovania bolo 260 domácností v SR.

### **2.1 Typológia zákazníkov na vysvetlenie zákaznickeho správania sa**

V stratégiách CRM sú objektom prvoradého záujmu aktívne vzťahoví zákazníci, pretože práve títo pociťujú intenzívnu interakciu s podnikom ako pridanú hodnotu. Ak podnik uspokojí ich potrebu interakcie, je u nich vytvorenie dlhodobých vzťahov (ako o ne usiluje filozofia CRM), najpravdepodobnejšie. K tejto skupine pozitívne orientovanej v prospech CRM však patrí len 23 % všetkých dopytovaných domácností. Pasívne vzťahoví zákazníci sú naproti tomu s celkovým podielom 40 % zastúpení takmer dvojnásobne.

Výskum tiež dokazuje, že 37 % dopytovaných domácností nemá žiaden záujem na tesnom vzťahu s predávajúcim. Ich pránim je iba uspokojiť svoje požiadavky za akceptovateľnú cenu a nestoja medzi jednotlivými transakciami o žiadne nadväzovanie kontaktu s predávajúcim. Tento vysoký podiel transakčných zákazníkov je potrebné zohľadniť pri posudzovaní potenciálu stratégií CRM, nakoľko naznačuje, že investície do vzťahu so zákazníkmi nemusia vždy padnúť na úrodnú pôdu.

**Tab. 1 Štruktúra domácností podľa zákazníckych typov**

Zákaznícky typ	Podiel (%)
Transakčný	37
Aktívne vzťahový	23
Pasívne vzťahový	40

## 2.2 CRM v rôznych fázach životného cyklu vzťahu so zákazníkmi

### 2.2.1 Fáza nadviazania kontaktu

Vo fáze nadviazovania kontaktu sa podniky koncentrujú na vzbudenie záujmu zákazníkov o svoju ponuku a o stimulovanie prvého – skúšobného nákupu. V uvedenej fáze sa náš empirický výskum orientoval na posúdenie vhodných informačných zdrojov a identifikovanie kritérií výberu predávajúceho z hľadiska zákazníka.

Pri výbere nového produktu alebo novej služby je pre zákazníkov najvýznamnejším zdrojom informácií predajná jednotka (tabuľka č. 2). Prekvapujúci je vysoký význam, ktorý respondenti pripisovali v tejto fáze názorom, odporúčaniam a skúsenostiam známych a príbuzných. Tieto dokonca predčili informačné zdroje v podobe časopisov a internetu. Na tomto výsledku sa potvrdilo, akú dôležitú rolu zohráva v ovplyvňovaní kupujúcich forma ústneho podania („word of mouth“). Dokumentovaná je počtom pozitívnych odporúčení (v prípade spokojnosti) resp. negatívnych vyjadrení (v prípade nespokojnosti), ako naznačuje aj tabuľka č. 12.

**Tab. 2 Význam informačných zdrojov pre zákazníkov**

Informačný zdroj	Význam (%)		
	<i>vysoký</i>	<i>priemerný</i>	<i>nízky</i>
Predajný personál / podnik	76	18	6
Priatelia / rodina	51	36	13
Odborné časopisy	42	40	18
Internet	32	25	43
Telefón	30	32	28

Pri voľbe podniku, s ktorým zákazník plánuje vstúpiť do obchodného vzťahu, je pre zákazníka najdôležitejším kritériom výsledok porovnania cena / úžitok (tabuľka č. 3). Tento vysoký vplyv ceny upozorňuje na riziko preceňovania niektorých kritérií voľby, ktoré môžu byť asociované s CRM, ako napr. „profesionalita personálu“, alebo „osobný vzťah k predávajúcemu“. Uvedené kritéria sa v hodnoteniach zákazníkov objavovali až na nižších miestach.

**Tab. 3 Význam jednotlivých faktorov pri výbere dodávateľa / predajcu**

Faktory rozhodovania	Váha faktora (%)		
	<i>Vysoká</i>	<i>Priemerná</i>	<i>Nízka</i>
Porovnanie cena / kvalita	95	4	1
Individuálny prístup k požiadavkám zákazníka	90	8	2
Profesionalita personálu	85	15	4
Blízkosť miesta predaja	75	15	10
Rýchlosť reagovania na požiadavky	73	25	2
Image / povest'	71	21	8

Vyzdvihnúť treba vysoký význam pripisovaný faktoru „individuálny prístup k požiadavkám zákazníka“. Toto kritérium sa v literatúre uvádza ako cieľ stratégie CRM a možno ho považovať za konkurenčnú výhodu vzťahového marketingu. CRM umožňuje cielene podporovať „individuálny prístup k potrebám zákazníka“.

Na dosiahnutie individualizácie vzťahu je však potrebné, aby zákazník poskytol relevantné dáta o svojich záujmoch a potrebách. Práve v tom však spočíva kľúčový problém: už v predchádzajúcom texte bola potreba ochrany súkromia zákazníkmi označená za prekážku budovania vzťahov medzi zákazníkom a podnikom. Toto konštatovanie potvrdili aj naše výskumy: napriek vysokému hodnoteniu individuálneho prístupu k zákazníkom až 75 % dopytovaných nebolo ochotných poskytnúť o sebe detailnejšie osobné dáta (tabuľka č. 4). Pre podniky tým vzniká úloha rozpracovať opatrenia, ktoré by odstránili obavy zákazníkov zo zneužitia dát a presvedčili ich o možných výhodách poskytovania osobných dát. Iba vtedy bude možné vytvoriť databázu zodpovedajúcu očakávaniam zákazníkov na individuálnu starostlivosť.

**Tab. 4 Ochota zákazníkov poskytovať osobné dáta**

Ochota poskytnúť dáta	% respondentov
Áno	21
Nie	75
Neviem	4

Pri hodnotení významu jednotlivých faktorov v závislosti od zákazníckych typov sa ukazuje vysoký význam, ktorý pripisujú vzťahoví zákazníci rozvíjaniu vzťahov s podnikmi / predávajúcimi. Pre transakčných zákazníkov je celý proces nákupu menej dôležitý a medzi jednotlivými predávajúcimi neregistrujú žiadne výraznejšie rozdiely, v dôsledku čoho aj priradujú jednotlivým faktorom nižšiu váhu (tabuľka č. 5).

**Tab. 5 Význam / váha jednotlivých faktorov podľa zákazníckych typov**

Faktor	Váha faktora (%)		
	<i>Transakčný typ</i>	<i>Pasívne vzťahový typ</i>	<i>Aktívne vzťahový typ</i>
Porovnanie cena / kvalita	91	93	95
Individuálny prístup k požiadavkám zákazníka	86	88	93
Profesionalita personálu	80	85	86
Blízkosť miesta predaja	76	78	80
Rýchlosť reagovania na požiadavky	73	75	78
Image / povesť	65	71	74

**2.2.2 Fáza rastu a zrelosti zákazníckeho vzťahu**

Ak zákazník nakupuje po prvý krát u konkrétneho predajcu a vstupuje s ním do obchodného vzťahu, nachádza sa v začiatku rastovej fázy. V nej zbiera prvé skúsenosti s produktmi resp. službami a s prístupom predajcu. Na tomto mieste sa natíska otázka, do akej miery majú zákazníci vôbec záujem na intenzívnej starostlivosti zo strany podniku.

V rámci výskumu boli respondenti dopytovaní, či majú záujem o aktuálne informácie od podniku a ktoré kanály by preferovali pri poskytovaní informácií. Zreteľný je vysoký záujem o informácie u klientov bánk (tabuľka č. 6). Výskum dokázal, že čím vyššia je častota transakcií v určitom vzťahu (nákup automobilu sa realizuje iba raz za viac rokov, dovolenky a cesty niekoľko krát za rok, bankové operácie minimálne raz mesačne), tým viac informácií si zákazník želá.

**Tab. 6 Záujem zákazníkov o aktuálne informácie**

Odvetvie	Aktuálne informácie (% respondentov)	
	<i>áno</i>	<i>nie</i>
Banky	72,5	27,5
Poisťovne	54,0	56,0
Cestovné kancelárie	41,5	58,5
Predaj automobilov	40,2	59,8

Ak zákazník opakovane nakupuje ten istý produkt alebo ak nakupuje aj ďalšie produkty podniku, nachádza sa v rastovej fáze životného cyklu. Dôležitým faktorom ovplyvňujúcim opakovaný nákup je spokojnosť zákazníka s produktom resp. s jeho dodávateľom.

Spokojní zákazníci môžu vystupovať ako multiplikátor, ktorí šíri pozitívne meno podniku. Početné štúdie však dokazujú, že nespokojní zákazníci komunikujú svoje sklamanie väčšiemu počtu poslucháčov než spokojní zákazníci. Tento poznatok potvrdil aj náš výskum.

Na upevnenie vzťahov so spokojnými zákazníkmi, vyvarovanie sa vzniku nespokojnosti zákazníkov a intenzifikáciu väzby so zákazníkmi rozpracúvajú mnohé podniky programy zákazníckych klubov a zákazníckych kariet. Zákaznícka karta poskytuje často finančné výhody vo forme rabatov a týmto spôsobom vytvára bariéry odchodu zákazníka k inému dodávateľovi. Nie je prekvapujúce, že práve vzťahoví zákazníci pozitívne reagujú na zákaznícke karty, zatiaľ čo transakční zákazníci sa týmto spôsobom dajú ovplyvniť iba

zriedkavo (tabuľka č. 7). To dokazuje, že zákaznická karta nie je pre každého zákazníka vhodným nástrojom väzby na podnik.

**Tab. 7 Vlastníctvo zákaznickej karty v závislosti od zákaznickeho typu**

kaznícky typ	% respondentov
nsakčný	10,9
ívne vzťahový	19,8
tívne vzťahový	31,3

### 2.2.3 Fáza ohrozenia a revitalizácie

Fáza ohrozenia môže nastúpiť vtedy, ak je zákazník nespokojný alebo ak z iných dôvodov zamýšľa ukončiť obchodný vzťah s podnikom. V rámci empirického výskumu sme vo väzbe na uvedenú fázu hľadali odpoveď na dve otázky: aké sú dôvody zmeny predávajúceho a aký vplyv majú na zákazníkov opatrenia podniku vo forme implementácie profesionálneho manažmentu sťažností.

Výsledky výskumu naznačujú, že zákazníci vykazujú tendenciu meniť predávajúceho skôr pri nákupe automobilu alebo dovoleniek, zatiaľ čo u bánk a poisťovní sa prejavuje vyššia miera zotrvania zákazníkov u pôvodného predávajúceho. Ako možný dôvod tu vystupujú bariéry odchodu zákazníka. V bankách a poisťovniach môžu existovať bariéry odchodu v podobe zmluvných podmienok. Okrem toho klienti bánk často prijímajú aj ďalšie služby týchto inštitúcií, takže zmena banky / poisťovne by mohla viesť k určitému nepohodliu. Toto nepohodlie môže byť z hľadiska zákazníka vnímané tiež ako bariéra odchodu. Kúpa auta alebo objednanie dovolenky môžu byť naopak vždy považované za nový nákup, ktorý u zákazníka na základe množstva posudzovaných faktorov začína vždy odznova.

Nespokojnosť zákazníka môže vyústiť (okrem výmeny predávajúceho) do predloženia sťažnosti. Profesionálny manažment riešenia sťažností je pre podniky mimoriadne dôležitý. Predpokladá sa – a rad štúdií to aj empiricky dokazuje – že zákazníci, ktorí sú spokojní s reakciou podniku na svoju sťažnosť, dokážu znovu nadobudnúť dôveru v podnik (niekedy dokonca vyššiu než pred podaním sťažnosti) [7, 9]. K tomuto záveru dospel aj náš výskum. Osobitne treba zdôrazniť, že tí sťažovatelia, ktorí boli veľmi spokojní so spôsobom riešenia svojej sťažnosti, vykazovali dokonca následne vyššiu celkovú spokojnosť než respondenti, ktorí ešte sťažnosť nikdy nepredložili. Tento poznatok podčiarkuje vysoký potenciál profesionálneho manažmentu riešenia sťažností.

### Záver

Východiskom nášho empirického výskumu bol predpoklad existencie rôznych zákaznických typov, ktoré sa líšia vo svojich očakávaniach na väzbu s podnikom. Účastníci dopytovania boli zaradení do jedného z troch uvažovaných zákaznických typov. Výsledky prieskumu naznačili, že nie všetci zákazníci oceňujú vysokú intenzitu vzťahov podniku a zákazníka presadzovanú filozofiou CRM. Viac ako jedna tretina dopytovaných sa považuje za transakčných zákazníkov, ktorí vyhľadávajú permanentného kontaktu zo strany podniku považujú dokonca za rušivý prvok. Z hľadiska socio-demografických znakov sú jednotlivé zákaznicke typy navzájom iba ťažko diferencovateľné. Jediným významným diferencujúcim znakom môže byť vek – podiel aktívne vzťahových zákazníkov bol medzi mladými respondentami podstatne vyšší než v ostatných vekových kategóriách.

Podnik by mal ešte pred prijatím nákladných opatrení implementovania stratégie CRM uskutočniť dôkladnú analýzu zákazníkov a zistiť rozloženie zákaznických typov v cieľovom

segmente. Týmto spôsobom by mali byť identifikovaní tí zákazníci, ktorí majú o tesný vzťah s predávajúcim záujem, pretože iba u nich môžu nájsť aktivity CRM želanú odozvu.

Dopytovanie dokázalo, že vo fáze nadväzovania kontaktu podniku so zákazníkom má na strane zákazníka pri voľbe dodávateľa najväčší význam cena. Zároveň bolo potvrdené, že vplyv faktorov úzko asociovaných s filozofiou CRM býva v praxi často preceňovaný. Na druhej strane však treba zdôrazniť, že tzv. mäkké faktory CRM ako „správanie pracovníkov voči zákazníkovi“ alebo „individuálny prístup k riešeniu požiadaviek zákazníka“ poskytujú podniku možnosť odlišenia od konkurencie a prispievajú k spokojnosti zákazníka.

### **Zoznam literatúry**

- [1] BARNES, J.: *Secrets of Customer Relationship Management*. New York : Mc Graw Hill, 2000. ISBN 3-7233-6145-X
- [2] BECKER, J.: *Das Marketingkonzept*. München : Verlag Beck-Wirtschaftsberater, 1999. ISBN: 3-423-50806-X
- [3] GRÖNROOS, C.: *The Marketing Strategy Continuum: Towards a Marketing Concept for the 1990s*. In: *Management Decision*, 2001, Vol. 29, No.1, p. 13
- [4] GRÖNROOS, C.: *From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing*. In: *Journal of Marketing Research*, 2000, Vol. 32, No. 2, p. 20
- [5] HOOLEY, G. – SAUNDERS, J.: *Competitive Positioning : the key to market success*. Trowbridge : Prentice Hall, 1993. ISBN 0-13-155599-5
- [6] CHRISTOPHER, M.G. – PAYNE, A.F. – BALLANTYNE, D.F.: *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*. Oxford : Butterworth – Heinemann, 2002. ISBN 0-7506-5326-3
- [7] LESÁKOVÁ, D. a kol.: *Strategický marketingový manažment*. Bratislava : Ekonóm, 2007. ISBN: 978-80-89085-92-7
- [8] STONE, M. – WOODCOCK, N.: *Defining CRM and assessing its quality*. In: *Foss, B. – Stone, M.: Successful Customer Relationship Marketing*. London : Kogan Page, 2001.

### **Kontaktná adresa autora**

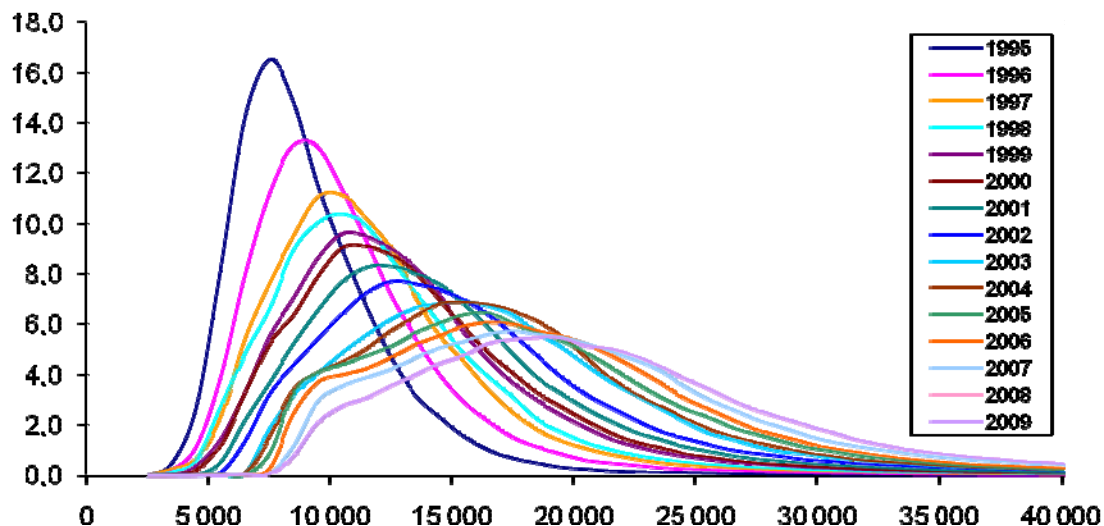
Prof. Ing. Dagmar Lesáková, CSc.  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Obchodná fakulta  
Dolnozemska cesta 1  
852 35 Bratislava  
e-mail: [lesakova@euba.sk](mailto:lesakova@euba.sk)

# Prognóza mzdového rozdělení v ČR v roce 2011

Doc. RNDr. Luboš Marek, CSc., Mgr. Michal Vrabec, CSc.

## Úvod

V našem příspěvku jsme se pokusili vytvořit model mzdového rozdělení pro rok 2011 v ČR. Klasický přístup k modelování empirických rozdělení četností mezd pomocí běžně používaných hustot teoretických rozdělení se již příliš neosvědčuje. Hlavní problém v současnosti představuje „vícevrcholovost“ empirických rozdělení (obr.1).



Obr. 1 vývoj empirického mzdového rozdělení v letech 1995 až 2009.

Proto jsme přistoupili ke konstrukci pravděpodobnostního modelu mzdového rozdělení pomocí směsi normálních rozdělení. Každé dílčí rozdělení tohoto smíšeného modelu odpovídá skupině zaměstnanců vyznačující se větší homogenitou mezd. Jednotlivé homogenní podsoubory zaměstnanců tvoří přirozeně definované části celého souboru. Náš model využívá data z „Informačního systému o průměrném výděлку“ (Český statistický úřad a Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR). Způsobem sběru dat jsou dány možnosti dělení souboru (pohlaví, vzdělání, věk a geografické členění – kraje).

## Klasický model – použití lognormálního rozdělení

Jedním z nejpoužívanějších rozdělení v rámci modelování mzdových a příjmových rozdělení je logaritmicko-normální rozdělení (1)<sup>112</sup>.

$$PDF(\text{LOGN}^{\lambda}, x, \theta, \lambda) = \begin{cases} 0 & x \leq 0 \\ \frac{1}{x\lambda\sqrt{2\pi}} \exp\left(-\frac{(\log(x) - \theta)^2}{2\lambda^2}\right) & x > 0 \end{cases} \quad (1)$$

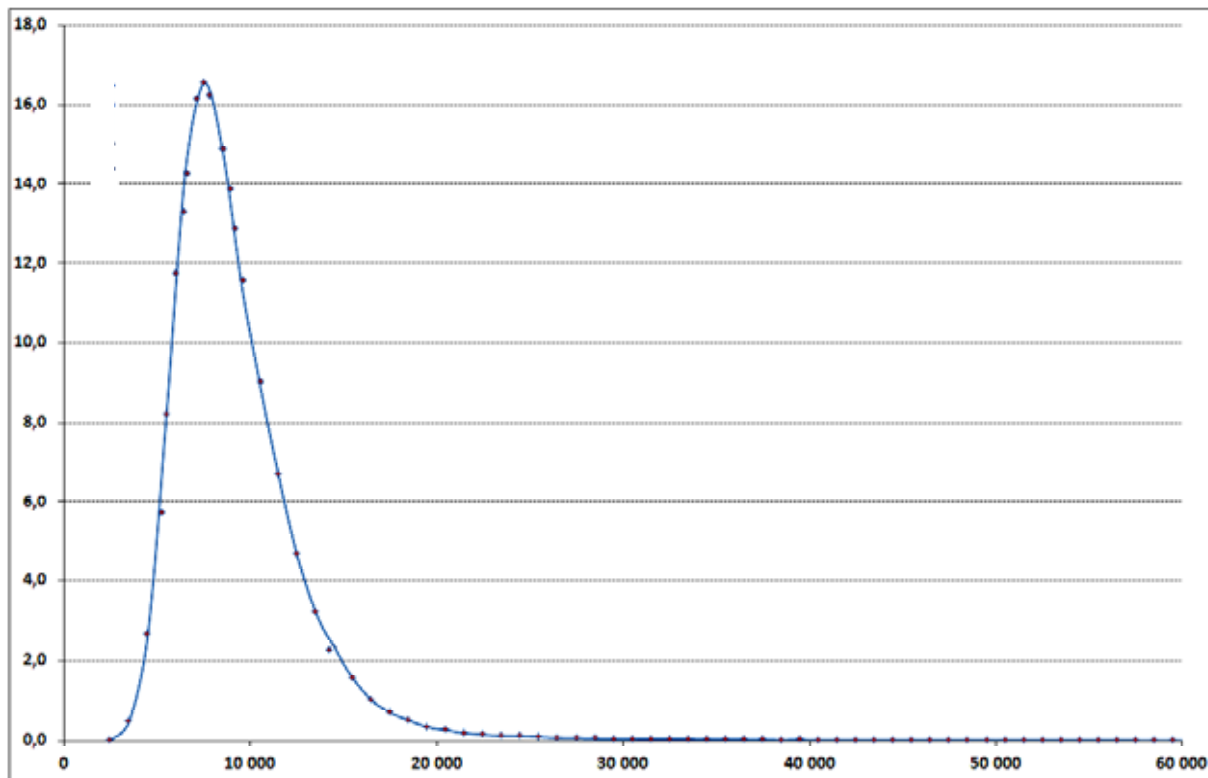
$$PDF(\text{LOGN}^{\lambda}, x, \theta, \lambda, \delta) = \begin{cases} 0 & x \leq \delta \\ \frac{1}{(x - \delta)\lambda\sqrt{2\pi}} \exp\left(-\frac{(\log(x - \delta) - \theta)^2}{2\lambda^2}\right) & x > \delta \end{cases} \quad (2)$$

Někteří autoři se pokusili tento klasický model vylepšit zavedením dalšího parametru, nebo použitím jiných teoretických rozdělení (hlavně Pearsonova nebo Johnsonova).

<sup>112</sup> V celém textu používáme značení z dokumentace programu SAS, ve kterém byly provedeny všechny výpočty

Například tříparametrický model lognormálního rozdělení (2) umožňuje posunutí počátku, které je objektivně vyvoláno existencí minimální mzdy.

Při použití tohoto modelu se na začátku sledovaného období (rok 1995) dařilo úspěšně modelovat empirické rozdělení (v obr. 2 modrou souvislou čarou). Černé body představují vybrané hodnoty teoretického rozdělení.



Obr. 2 Model mzdového rozdělení v roce 1995 – lognormální rozdělení.

### Model směsi normálních rozdělení

Tyto modely umožňují, pomocí lineární kombinace konečného počtu normálních rozdělení s vhodně zvolenými parametry, libovolně přesně aproximovat jakékoliv (dostatečně „hladké“) rozdělení.

$$f(x) = \sum_{i=1}^n p_i \cdot f_i(x)$$

Význam parametrů ve vztahu (3) je zřejmý. Hodnota hustoty pravděpodobnosti v bodě  $x$  je dána lineární kombinací hodnot dílčích složek v daném bodě se systémem vah  $p_i$ . Pro váhy platí

Jednotlivé složky ve směsi mají normální rozdělení s hustotou danou následujícím vztahem

$$PDF(NORMAL; x, \theta, \lambda) = \frac{1}{\lambda \sqrt{2\pi}} \exp\left(-\frac{(x - \theta)^2}{2\lambda^2}\right) \quad (5)$$

Pro konstrukci uvedeného modelu je potřeba:

- stanovit počet složek modelu  $n$
- určit vektor vah  $(p_1, \dots, p_n)$
- nalézt parametry  $\theta$  a  $\lambda$  pro jednotlivé složky.

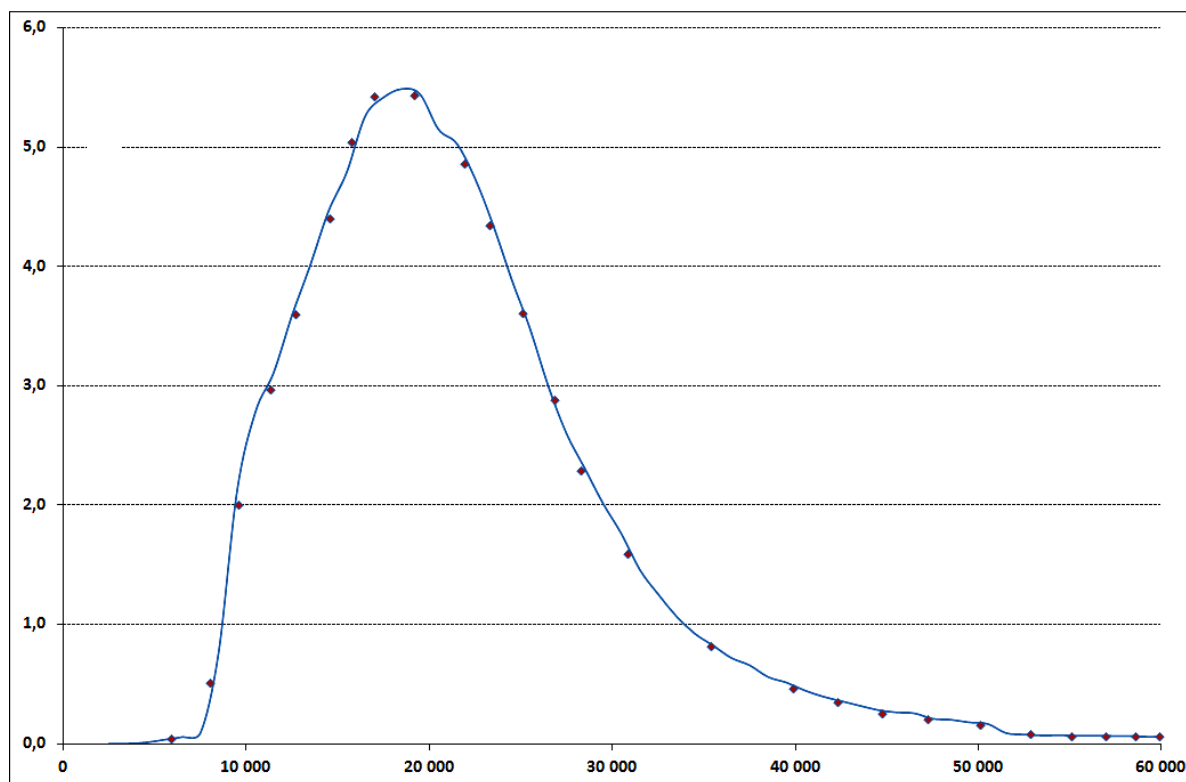


To lze provést v zásadě dvěma odlišnými postupy. První způsob představuje klasický odhad parametrů, ať již metodou nejmenších čtverců, nebo metodou maximální věrohodnosti (obě metody jsou v programu SAS k dispozici), případně za použití jiné míry na posouzení shody empirického a teoretického rozdělení. Tato metoda umožňuje poměrně dobře popsat historii, ale na druhou stranu vede k věcně těžko interpretovatelným odhadům parametrů.

Druhý způsob je dán věcnou podstatou problému. Jak již bylo v úvodu řečeno, pokud se celý základní soubor rozdělí na podsoubory (věcně dobře interpretovatelné – pohlaví, věk, vzdělání, geografická příslušnost), tak jednotlivé soubory jsou relativně homogenní, a tím se jejich rozdělení daleko lépe modeluje. Počet složek je v tomto případě jednoznačně dán. Systém vah je snadno odvoditelný z relativních četností jednotlivých podsouborů. Parametry  $\theta$  a  $\lambda$  pro jednotlivé složky lze odhadnout pomocí běžných metod predikce v časových řadách. Parametr  $\theta$  je střední hodnotou, která se běžně odhaduje výběrovým průměrem. Parametr  $\lambda$  je směrodatnou odchylkou, která se také odhaduje svým výběrovým protějškem. Tyto parametry jsou v historii dobře známy, a jejich vývoj je víceméně lineární.

### Odhad metodou nejmenších čtverců

Dobrou představu o kvalitě odhadu metodou nejmenších čtverců dává následující obrázek. Význam obou rozdělení je stejný jako u obr. 2. Shoda teoretického a empirického rozdělení je opět velmi dobrá (test chí-kvadrát vyšel statisticky významný i pro  $\alpha = 0,01$  při více jak 20 kategoriích četností). Problém je ve věcné interpretovatelnosti. Model má 7 složek a žádná z uvažovaných kombinací podmiňujících znaků neumožňuje rozumnou interpretaci. Pohlaví má dvě obměny, věkové kategorie jsou tři, vzdělání je členěno do pěti skupin a krajů je čtrnáct.



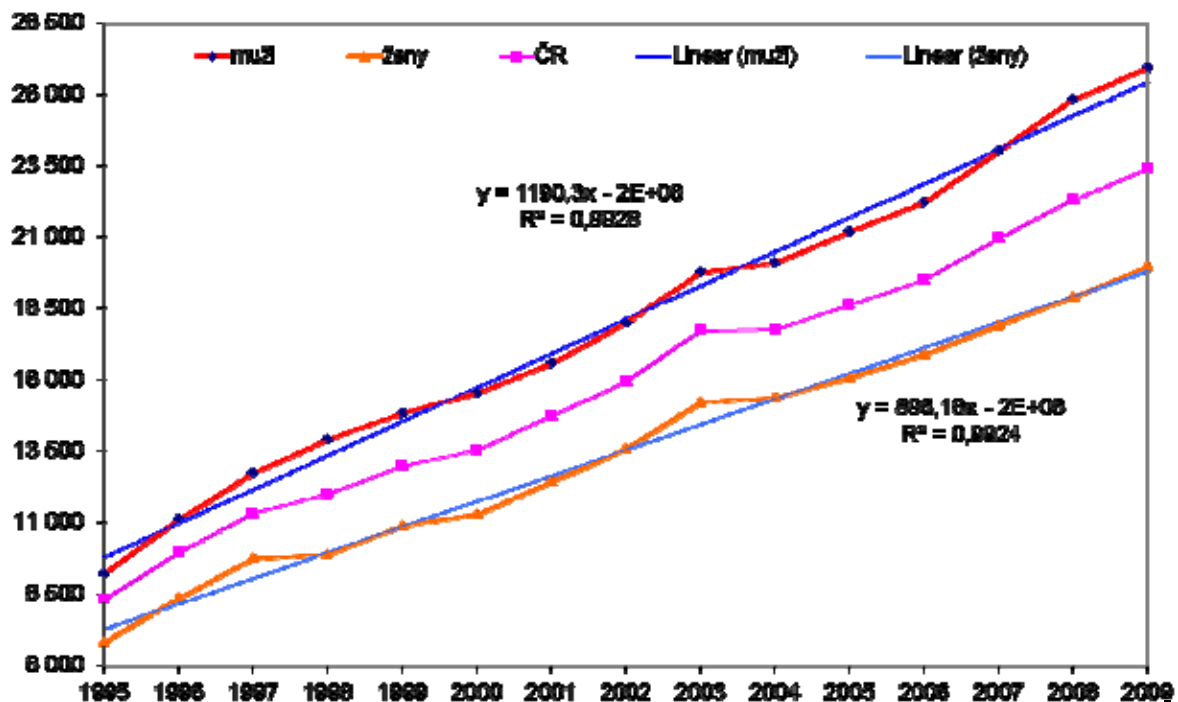
Obr. 3 Model mzdového rozdělení v roce 2009 – směrsměrné rozdělení.

## Odhad pomocí směsí normálních rozdělení

Počet složek tvořící směs byl dán členěním souboru. Systém vah byl odhadnut ze známých četností.<sup>113</sup>

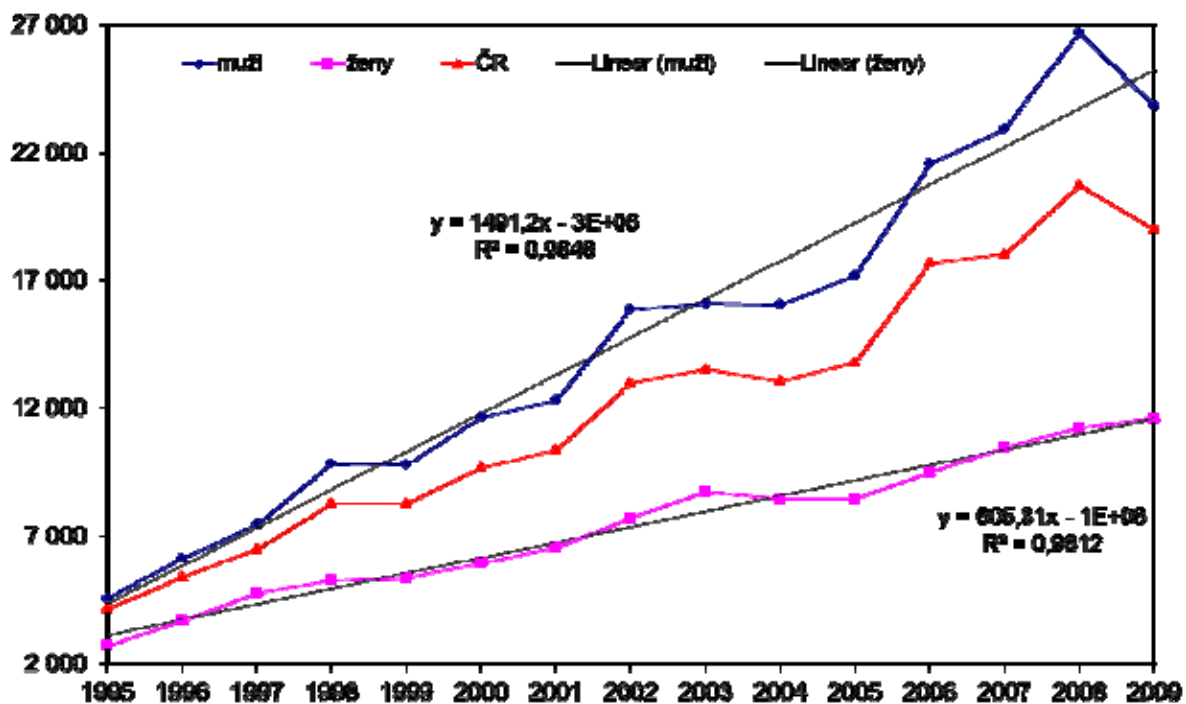
Sex	Věk kategorie	Počet	Průměr	Směrodatná odchylna
Muž	1 do 30 let	169 889	21 057	9 491
Muž	2 30 až 50 let	498 042	29 254	26 604
Muž	3 nad 50 let	292 150	26 380	23 983
Žena	1 do 30 let	147 792	18 500	8 047
Žena	2 30 až 50 let	521 650	20 220	12 597
Žena	3 nad 50 let	304 249	20 214	11 237

Jednotlivé střední hodnoty a směrodatné odchylny byly odhadnuty z lineárního modelu vývoje těchto parametrů. Jak je na následujících grafech vidět, je u obou charakteristik lineární model velmi dobrý (indexy determinace blízké 1). Vyjimku tvoří vývoj směrodatné odchylny u zaměstnanců do 30 let. V této kategorii je velmi malá variabilita mezd (průměrný roční nárůst je méně než 500 Kč), a tak i přibližně stejné výchylny (v absolutní hodnotě) jako u zbylých věkových skupin, vedou k indexu determinace 82%.

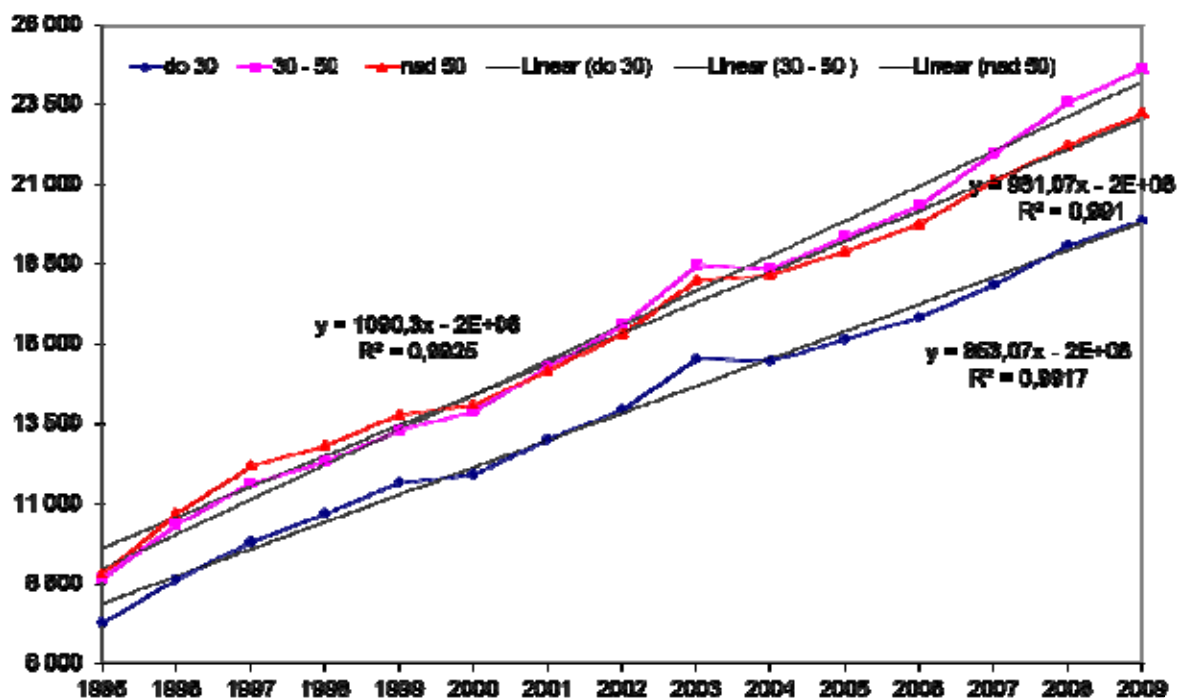


<sup>113</sup> Příklad je uveden pouze pro členění souboru do 6 výsledných částí daných kombinací věku a pohlaví. V predikci jsme použili známé četnosti z roku 2009, neboť struktura souboru se prakticky nemění - časová řada četností (relativních) je prakticky konstantní.

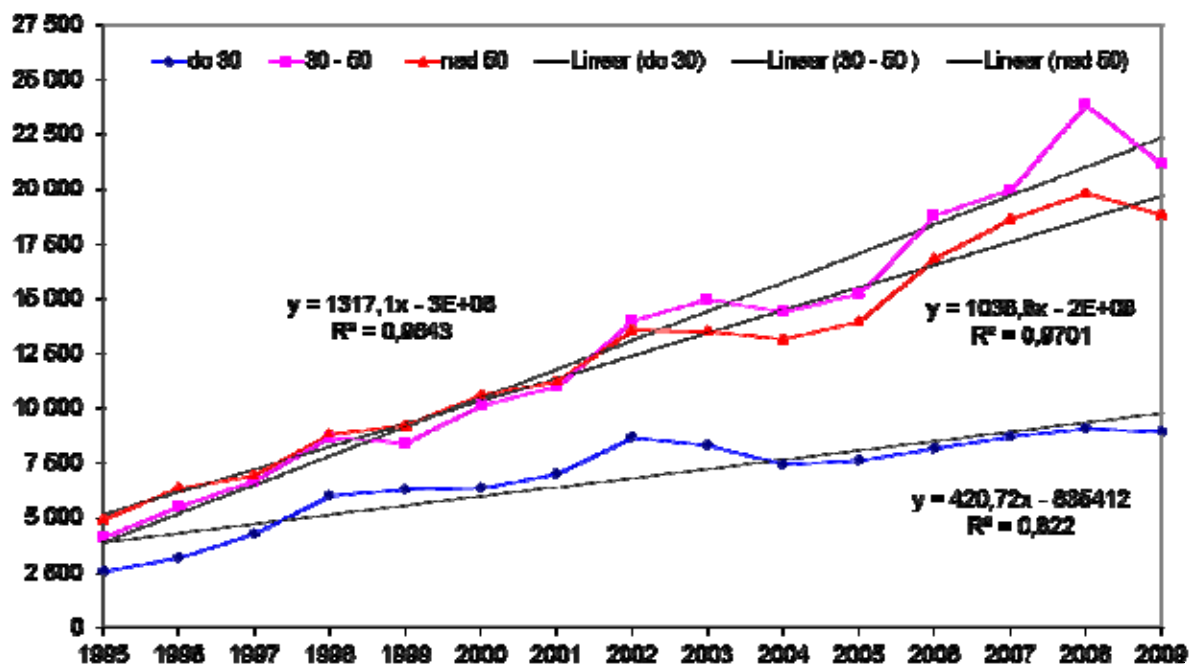
Obr. 4 Vývoj průměrné mzdy (členěno podle pohlaví).



Obr. 5 Vývoj směrodatné odchylky mezd (členěno podle pohlaví).

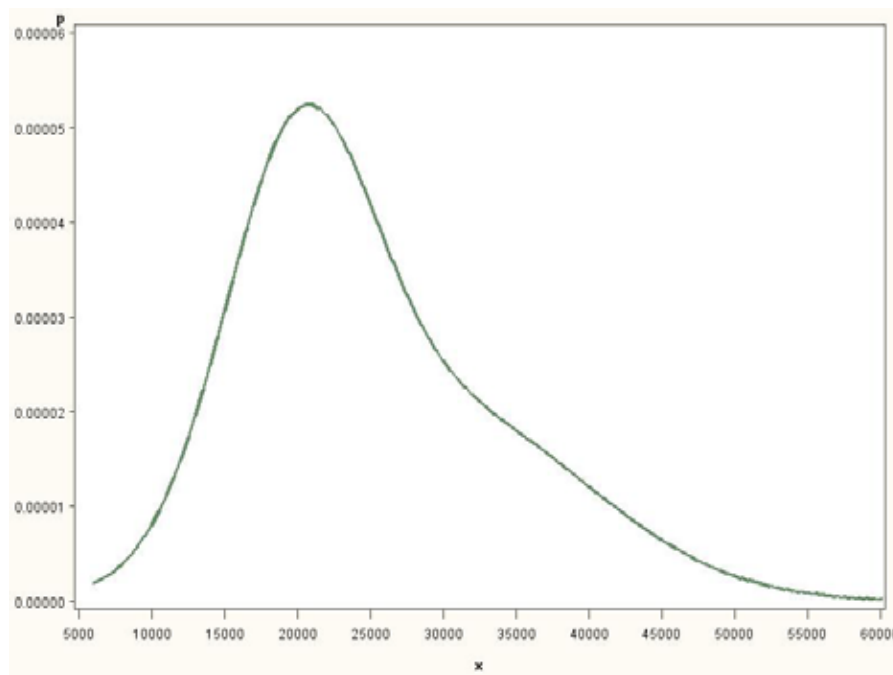


Obr. 6 Vývoj průměrné mzdy (členěno podle věkových kategorií).

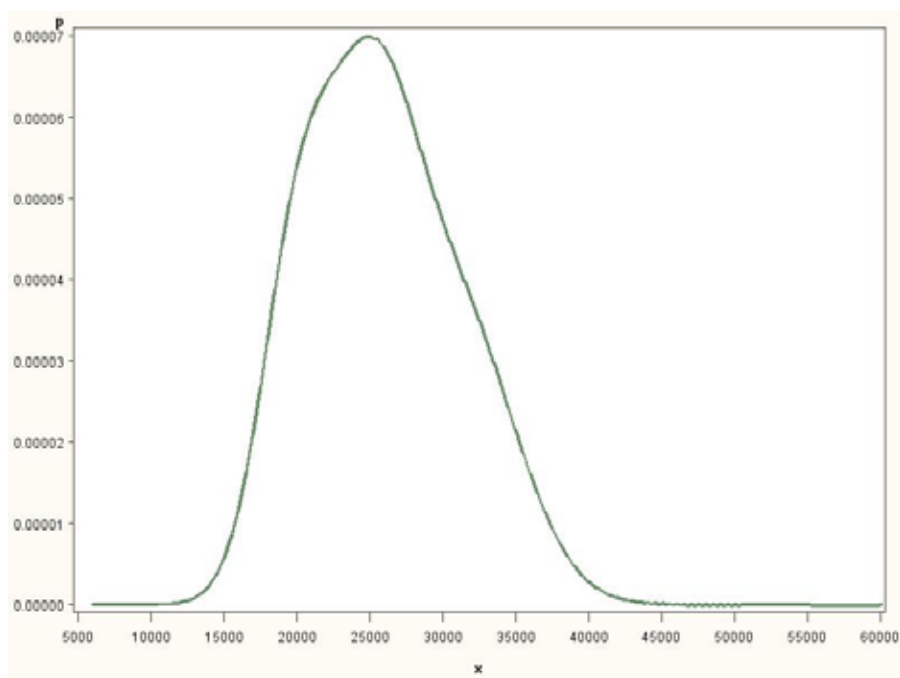


Obr. 7 Vývoj směrodatné odchylky mezd (členěno podle věkových kategorií).

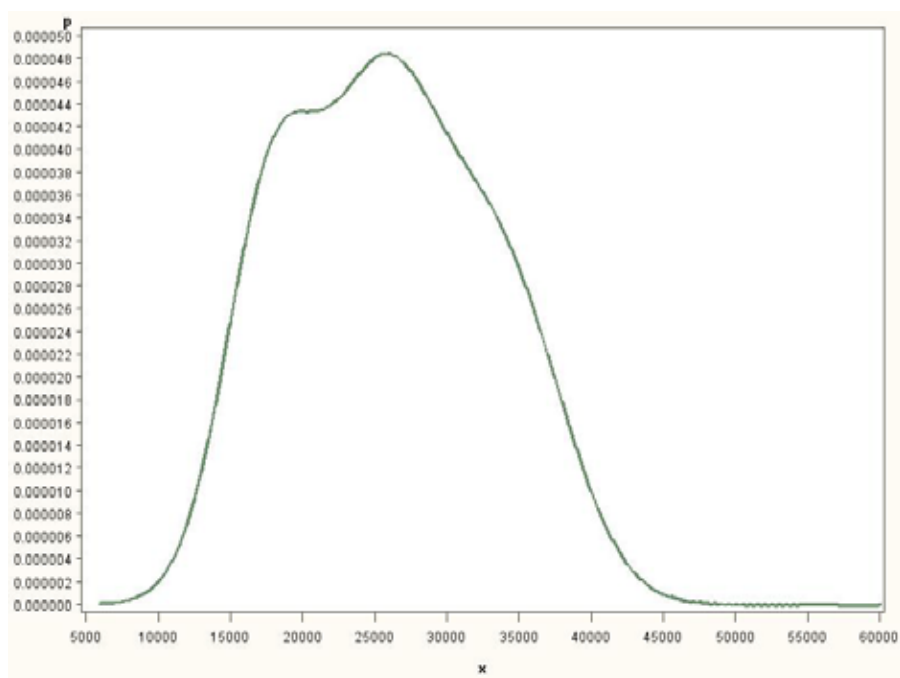
Následující grafy zobrazují předpovězené teoretické hustoty směsí normálních rozdělání pro následující rok na základě výše uvedených odhadů parametrů, pro jednotlivé kombinace členění základního souboru.



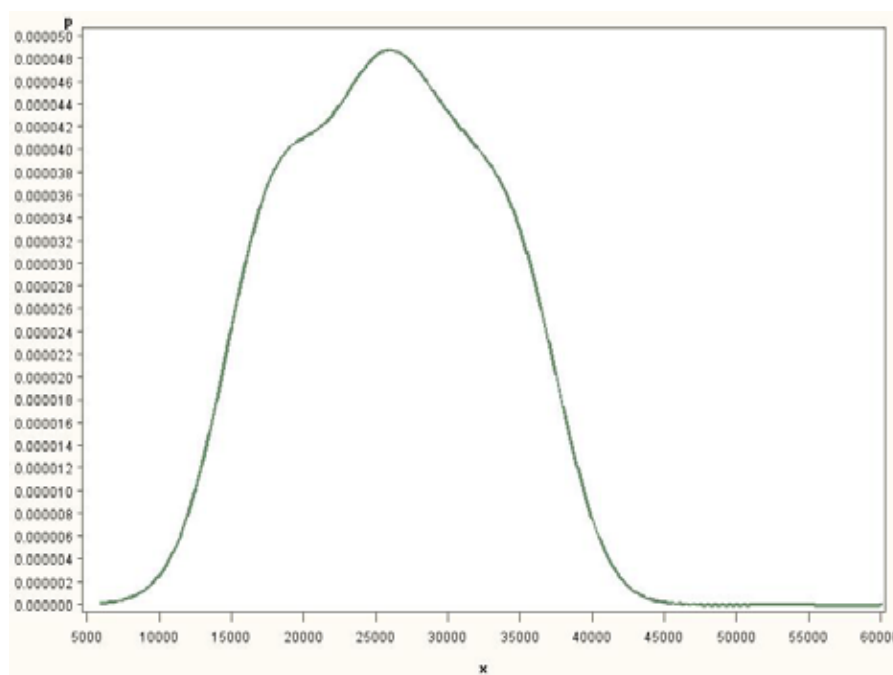
Obr. 8 Teoretická hustota - směr muži a ženy



Obr. 9 Teoretická hustota - směr podle věkových kategorií



Obr. 10 Teoretická hustota - směs podle pohlaví a věkových kategorií



Obr. 11 Teoretická hustota - směs podle věkových kategorií a pohlaví

## Závěr

Přestože odhad pomocí metody nejmenších čtverců poskytl na již známých datech nepoměrně lepší model, je využití tohoto modelu sporné. Neumožňuje totiž rozumným způsobem zkonstruovat předpověď na následující období. Navíc je i věcně špatně zdůvodnitelný. Přístup s interpretací směsi rozdělení, jako obrazu věcného členění základního souboru umožňuje, v budoucnu zahrnout další úrovně dělení (geografické, rezortní a další), a tím dosáhnout dalšího zlepšení modelu.

Kvalitní předpověď budoucího rozdělení mezd umožňuje podstatně přesnější odhad daňových výnosů, ale také odvodů sociálního a zdravotního pojištění ze mzdy, než pouhá predikce vybraných mzdových charakteristik, jako jsou průměrná mzda, medián mezd, směrodatná odchylka, variační koeficient atd.

## Literatura

- ČERMÁK, Václav, VRABEC, Michal. Teorie výběrových šetření – část 1. 1. vyd. Praha : VŠE, 1999. 177 s. ISBN 80-7079-191-8.
- MAREK, Luboš, VRABEC, Michal. Mzdová rozdělení v ČR dle pohlaví a věku. Brno 08.03.2007 – 09.03.2007. In: Firma a konkurenční prostředí 2007. Brno : MSD, 2007, s. 84–90. ISBN 978-80-86633-86-2.
- MAREK, Luboš, VRABEC, Michal. Lognormal distribution as model for salaries. Trutnov 30.08.2006 – 03.09.2006. In: AMSE 2006 [CD-ROM]. Praha : FIS VŠE, 2006, s. 1–7.
- MAREK, Luboš, VRABEC, Michal. Regionální rozdíly ve vývoji mezd v ČR. Brno 13.03.2008 – 14.03.2008. In: Firma a konkurenční prostředí 2008 [CD-ROM]. Brno : MZLU, 2008, s. 297–301. ISBN 978-80-7392-020-3.
- MAREK, Luboš, VRABEC, Michal. The trends of income distributions in Czech Republic in year 1995-2007. Ghana 18.02.2008 – 22.02.2008. In: ICABR 2008 – IV. International Conference on Applied Business Research [CD-ROM]. Brno : Mendel University in Brno, 2008, s. 96. ISBN 978-80-7375-154-8.
- IŠTVÁNFYOVÁ, Jana, MAREK, Luboš, SVOBODA, Libor, VRABEC, Michal. Sampling Distribution of Some Characteristics of Location. Uherské Hradiště 27.08.2009 – 28.08.2009. In: AMSE 2009 Applications of Mathematics and Statistics in Economy. Praha : Oeconomica, 2009, s. 463–470. ISBN 978-80-245-1600-4.

# Riadenie zmluvného vzťahu medzi verejným a súkromným sektorom v procese kontrahovania verejných služieb

agreement between public and private sector Management in the process of contracting public services

*Beáta Mikušová Meričková, Zuzana Vozárová*

## Anotácia

Efektívny manažment zmluvných vzťahov medzi verejným a súkromným sektorom v procese kontrahovania verejných služieb môže prispieť k reálnemu využitiu potenciálu, ktoré kontrahovanie verejne financovaných služieb má, a to v podobe vyššej nákladovej efektívnosti a kvality kontrahovaných služieb, ako aj účinnejšej kontroly vynakladania verejných prostriedkov. Často má však výsledný reálny efekt kontrahovania na efektívnosť či kvalitu verejných služieb kontroverzný charakter. Dôvodom sú okrem iného chyby v implementácii kontrakt manažmentu, nesystémový prístup k riadeniu zmluvného vzťahu medzi verejným a súkromným sektorom. Príspevok podáva obraz o kvalite riadenia zmluvných vzťahov v procesoch kontrahovania služieb vo verejnom sektore v podmienkach Slovenska prostredníctvom analýzy viacerých atribútov kontrakt manažmentu ako sú miera konkurencie pri získaní verejnej zákazky, ex-ante hodnotenie uchádzača o verejnú zákazku, typ platby externému dodávateľovi za službu, dĺžka zmluvy, rozsah a intenzita monitorovania externej produkcie. V príspevku prezentujeme závery vlastného primárneho výskumu realizovaného v rámci projektu APVV-0267-07 Kontrahovanie služieb vo verejnom sektore s podporou Agentúry na podporu výskumu a vývoja SR.

**Kľúčové slová:** Kontrahovanie služieb vo verejnom sektore. Kontrakt manažment. Miera konkurencie. Ex – ante hodnotenie uchádzača o verejnú zákazku. Typ platby externému dodávateľovi za službu. Dĺžka zmluvy. Rozsah a intenzita monitorovania externej produkcie.

## Summary

The effective contract management can develop the positive potential of contracting, in term of improving individual choice, cost-effectiveness and the quality of delivery, equity and to some extent also expenditure control. On the other hand, the improper implementation of contract management can support some risks connected with contracting services in public sector, which can be reason, why contracting does not produce the expected results and even creates perverse effects in effectiveness and quality of contracted services. This paper seeks to answer the question of contract management quality determined by such factors as competition, ex ante evaluation of external supplier, contract monitoring, contract duration, contract payment. This study uses a quantitative approach to investigate the research question and analyze the original collected survey data from own research supported by the Slovak Research and Development Agency under the contract No. APVV-0267-07 Contracting out services in public sector

**Key words:** Contracting services in public sector. Contract management. Competition. Ex ante evaluation of external supplier. Contract monitoring. Contract duration. Contract payment.

## Úvod

Zložitosť vzťahu medzi verejným a súkromným sektorom možno názorne dokumentovať na procese kontrahovania služieb vo verejnom sektore, kde verejný sektor vstupuje do zmluvného vzťahu so súkromným sektorom za účelom externého zabezpečenia služby financovanej z verejných zdrojov. Logicky sa otvára otázka, ako riadiť tento vzťah medzi verejným sektorom ako obstarávateľom a súkromným sektorom ako dodávateľom, aby boli verejné zdroje vynaložené efektívne a účelne.

Názor opierajúci sa o klasické teórie zlyhania štátu a neefektívnosti verejného sektora preferujúci privatizáciu vo sfére verejných služieb, tj. súkromnú produkciu so zachovaním verejného financovania, ktorý automaticky predpokladá vyššiu efektívnosť kontrahovaných služieb oproti službách zabezpečovaným tradičnými spôsobom („in house“/verejná produkcia) (Savas, 1987; Siegel, 1999; Dilger, Moffett, a Struyk, 1997), je podľa výsledkov



novších štúdií v tejto oblasti prekonaný (Hodge, 2000; Sclar, 2000; Brudney, et al., 2005; Kamerman a Kahn, 1989). Kontrahovať služby zo súkromného sektora nie vždy znamená zabezpečiť ich efektívnejšiu a kvalitnejšiu produkciu. Jednou z príčin, prečo dopady kontrahovania na efektívnosť a kvalitu vo verejnom sektore majú kontroverzný charakter je absencia systémového kontrakt manažmentu, teda efektívneho riadenia zmluvného vzťahu medzi verejným a súkromným sektorom. Riešenie tohto problému, či hľadanie odpovede na otázku, ako proces kontrahovania efektívne riadiť, je čoraz naliehavejšie aj preto, že rozsah kontrahovania vo verejnom sektore každoročne narastá (Kettl, 1993; Donahue, 2002; Martin, 1999; Brudney, et al., 2005; Miranda a Andersen, 1994).

V teoretickej časti nášho príspevku sa najprv vychádzajúc z analýzy relevantných zdrojov odbornej literatúry, pokúšame identifikovať určité charakteristiky riadenia zmluvného vzťahu medzi verejným a súkromným sektorom, ktoré do istej miery svedčia o jeho kvalite a majú dopad na celkový efekt, či skôr úspešnosť kontrahovania v podobe vyššej efektívnosti a kvality kontrahovaných služieb. Analytická časť príspevku skúma v rozmere týchto charakteristík kvalitu riadenia kontrakt manažmentu v podmienkach Slovenska na reálnych prípadoch kontrahovania pomocných služieb vo verejných organizáciách a miestnych verejných služieb v podmienkach samospráv.

### **Riadenie zmluvného vzťahu medzi verejných a súkromným sektorom a efektívnosť kontrahovania služieb vo verejnom sektore**

Základ pre riešenie otázky dopadu riadenia zmluvného vzťahu medzi objednávateľom, či obstarávateľom a dodávateľom na výsledný efekt kontrahovania predstavuje teória principal - agent, ktorá má svoj pôvod v behavioristickej teórii firmy (Brudney, et al., 2005; Greene, 2002; Dilger, Moffett, a Struyk, 1997; Hodge, 2000; Kamerman a Kahn, 1989; Savas, 1987; Sclar, 2000; Siegel, 1999).

Principál (v našom ponímaní zložka verejnej správy, ktorá má legislatívne vymedzenú povinnosť danú službu zabezpečiť - nazvime ho tiež poskytovateľ služby, ktorý nesie politickú zodpovednosť za rozhodnutie – z akých zdrojov bude služba financovaná<sup>114</sup> a aká forma produkcie služby<sup>115</sup> bude zvolená) a agent (konkrétny producent služby<sup>116</sup>) sledujú svoje vlastné ciele, ktoré nemusia (a väčšinou ani nie sú) v súlade (DeHoog, 1990; Sclar, 2000; Macneil, 1974, 1978). Nesúlad cieľov principála (poskytovateľa/obstarávateľa služby) a agenta (producenta/dodávateľa služby) je príčinou dvoch základných problémov spojených s kontrahovaním (Arrow, 1985; Kettl, 1993; More, 1984; Pratt, – Zeckhauser, 1986):

- 1) problémom morálneho hazardu alebo skrytej činnosti, ktorý vzniká, ak činnosť dodávateľa nie je dostatočne monitorovaná a kontrolovaná, čo sa prejavuje v nedostatočnom rozsahu a kvalite zabezpečovanej služby alebo iným správaním externého dodávateľa, ktoré je v rozpore s verejným záujmom.
- 2) a problémom nesprávneho výberu alebo problémom skrytých informácií, ktorý vzniká ak špecializovaný dodávateľ služby disponuje informáciami (väčšinou odborného charakteru), ktoré nemá verejná inštitúcia k dispozícii a ich využitím ju môže ovplyvniť v jej rozhodovaní o výbere dodávateľa.

---

<sup>114</sup> verejné vs. súkromné zdroje

<sup>115</sup> interná vs. externá

<sup>116</sup> môže ísť o súkromnú, neziskovú, alebo verejnú organizáciu, na ktorej riadenie nemá principal priamy vplyv. Zámerne hovoríme o vplyve na riadenie, pretože často krát obchodným spoločnostiam s majoritným podielom principála na ich vlastníctve bolo automaticky zverené poskytovanie určitej verejnej služby mimo režimu verejného obstarávania s tým, že ide o internalizáciu, už spomínaný „in-house“ spôsob zabezpečovania služby. Z nášho pohľadu ide v takýchto prípadoch o porušenie minimálne morálky

Prínos kontrahovania definovaný viacerými autormi ako rozdiel medzi nákladmi internalizácie a kontrahovania služby, ako rozdiel medzi kvalitou internalizovanej a kontrahovanej služby (Engelbeck, 2004; Epstein, 1984; Shetterly, 1998) závisí od toho, do akej miery sa podarí vznik spomenutých problémov eliminovať v rámci efektívneho riadenia procesu kontrahovania. Na to, či je kontrakt manažment efektívny, alebo nie, majú podľa viacerých autorov vplyv viaceré faktory:

- miera konkurencie pri získaní verejnej zákazky<sup>117</sup> (Savas, 1987; Kettl, 1993; Greene, 2002; Hodge, 2000),
- ex-ante hodnotenie uchádzača o verejnú zákazku (Rehfuss, 1989; Marlin, 1984; Romzek a Johnston, 2002),
- jasne definovaný predmet obstarávania (Rehfuss, 1989, Marlin, 1984),
- rozsah a intenzita monitorovania externej produkcie (Rehfuss, 1989; Marlin, 1984; Prager, 1994; Seidenstat, 1999; Brown a Potoski, 2003; Hefetz a Warner, 2004),
- sankcie pri nedodržaní zmluvných podmienok (DeHoog, 1990; Macneil, 1974, 1978), znalosti a skúsenosti obstarávateľa v oblasti zmluvného manažmentu (DeHoog, 1990; Rehfuss, 1989; Romzek a Johnston, 2002),
- odborné znalosti obstarávateľa o technických parametroch obstarávanej služby (Kettl, 1993).

Absencia systémového kontrakt manažmentu, ktorého kvalita je determinovaná hore uvedenými faktormi, je okrem iného jednou z príčin, prečo dopady kontrahovania na efektívnosť a kvalitu služieb vo verejnom sektore majú kontroverzný (Hodge, 2000; Sclar, 2000; Brudney, et al., 2005), či dokonca negatívny charakter (Kamerman a Kahn, 1989).

Odpoveď na otázku ako je to s kvalitou riadenia zmluvného vzťahu medzi verejným a súkromným sektorom v procesoch kontrahovania služieb vo verejnom sektore na Slovensku podáva analýza v nasledujúcej časti príspevku.

### **Kvalita riadenia zmluvného vzťahu medzi verejných a súkromným sektorom v podmienkach Slovenska**

Cieľom nášho výskumu je zhodnotiť kvalitu riadenia procesu kontrahovania služieb vo verejnom sektore determinovanú viacerými faktormi:

1. miera konkurencie pri získaní verejnej zákazky,
2. ex-ante hodnotenie uchádzača o verejnú zákazku,
3. typ platby externému dodávateľovi za službu,
4. dĺžka zmluvy,
5. rozsah a intenzita monitorovania externej produkcie.

Uvedené faktory možno považovať za kvalitatívne charakteristiky kontrakt manažmentu. Pokiaľ chceme tieto kvalitatívne charakteristiky vyhodnotiť musíme ich transformovať na kvantitatívne podľa určitého znaku, o ktorom je možné získať empirické dáta (vid'. tabuľka 1).

---

<sup>117</sup> Zjednodušene ju môžeme hodnotiť podľa využitého postupu verejného obstarania.

Tabuľka 1 Kvantifikácia faktorov kvality kontrakt manažmentu podľa vybraných znakov

Faktor	Miera konkurencie pri získaní verejnej zákazky		Ex ante hodnotenie uchádzača o verejnú zákazku		Typ platby externému dodávateľovi za službu		Dĺžka zmluvy		Rozsah a intenzita monitorovania externej produkcie	
	verejná súťaž	100	ekonomicky najvýhodnejšia ponuka	100	platba za výkon	100	do 1 roka (vrátane)	100	pravidelne	100
užšia súťaž	70	najnižšia cena	50	fixná a platba za výkon	50	do 2 rokov (vrátane)	70	podľa potreby	50	
rokovacie konanie	50	neuveďené	0	fixná platba	0	do 5 rokov (vrátane)	30	bez monitoringu	0	
cenová ponuka	30					zmluva uzatvorená na neurčito	0			
priame zadanie	0									
neuveďený spôsob obstarania	0									

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Hodnotenie kvality kontrakt manažmentu postavené na uvedených faktoroch realizujeme na výberovom súbore 114 verejných organizácií z rôznych odvetví verejných služieb (tabuľka 2), kde predmetom nášho skúmania je riadenie kontrahovania pomocných služieb (konkrétne ide o služby: upratovanie, stravovanie, správa a údržba budov, správa informačných technológií, doprava a bezpečnostné služby) a v súbore 184 obcí (tabuľka 3), kde predmetom nášho skúmania je riadenie kontrahovania miestnych verejných služieb (konkrétne ide o služby: zber a odvoz tuhého komunálneho odpadu, údržba verejného osvetlenia, údržba miestnych komunikácií, údržba verejnej zelene a cintorínske služby).

Tabuľka 2 Výberový súbor 1

Odvetvie verejných služieb	Počet sledovaných organizácií
verejná správa	30
vzdelávanie	62
zdravotníctvo	14
kultúra a šport	8
celkom	114

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Tabuľka 3 Výberový súbor 2

Veľkostná skupina podľa počtu obyvateľov	Počet sledovaných obcí
Do 999 obyvateľov	71
1 000 – 4 999 obyvateľov	84
5 000 – 9 999 obyvateľov	10
10 000 – 19 999 obyvateľov	8
20 000 – 49 999 obyvateľov	9
50 000 – 99 999 obyvateľov	2
celkom	184

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Čím vyššie bodové hodnotenie posudzovaný kontrakt dosiahne, tým efektívnejšiu realizáciu kontrakt manažmentu s pozitívnym vplyvom na prínos kontrahovania možno predpokladať. Priemerné hodnotenie kvality kontraktov zložené z bodového hodnotenia jednotlivých faktorov determinujúcich kvalitu kontraktu uvádzajú za sledované pomocné služby vo verejných organizáciách tabuľka 4 a za sledované miestne verejné služby v obciach rôznych veľkostných skupín tabuľka 5.

Tabuľka 4 Hodnotenie kvality kontraktov pomocných služieb v súbore sledovaných verejných organizácií

Služba	Miera konkurencie pri získaní verejnej zákazky	Ex ante hodnotenie uchádzača o verejnú zákazku	Typ platby externému dodávateľovi za službu	Dĺžka zmluvy	Rozsah a intenzita monitorovania externej produkcie	Priemer za všetky faktory
upratovanie	31,74	63,04	21,74	33,04	54,35	40,78
stravovanie zamestnancov	22,09	41,86	38,37	23,02	31,40	31,35
správa a údržba budov	23,13	59,38	75,00	25,00	56,25	47,75
správa IT	13,81	52,38	50,00	53,81	54,76	44,95
doprava	50,00	100,00	100,00	0,00	50,00	60,00
bezpečnostné služby	24,83	51,72	24,14	37,93	58,62	39,45
Priemer za všetky služby	27,60	61,40	51,54	28,80	50,90	40,78

Zdroj: Vlastný primárny výskum realizovaný v rokoch 2008 až 2009 v rámci projektu č. APVV-0267-07

Tabuľka 5 Hodnotenie kvality kontraktov miestnych verejných služieb v súbore sledovaných obcí

Služba	Miera konkurencie pri získaní verejnej zákazky	Ex ante hodnotenie uchádzača o verejnú zákazku	Typ platby externému dodávateľovi za službu	Dĺžka zmluvy	Rozsah a intenzita monitorovania externej produkcie	Priemer za všetky faktory
Zber a odvoz tuhého komunálneho odpadu	25,33	80,20	81,17	37,47	59,42	56,71
Údržba verejného osvetlenia	25,44	79,44	78,89	31,00	50,56	53,07
Údržba miestnych komunikácií	25,29	74,29	92,14	65,14	56,43	62,66
Údržba verejnej zelene	40,63	81,25	100,00	36,88	56,25	63,00
Cintorínske služby	16,40	74,00	66,00	14,00	58,00	45,68
Priemer za všetky služby	26,62	77,84	83,64	36,89	56,13	56,23

Zdroj: Vlastný primárny výskum realizovaný v rokoch 2008 až 2009 v rámci projektu č. APVV-0267-07

Kvalita riadenia zmluvného vzťahu medzi verejným s súkromným sektorom je podľa výsledkov našej analýzy o niečo vyššia v prípade kontrahovania miestnych verejných služieb, no i tak možno povedať, že samosprávy pri kontrahovaní miestnych verejných služieb rovnako ako verejné organizácie pri kontrahovaní pomocných služieb majú veľké rezervy v procese samotného verejného obstarania služby, kde je často krát použitý neadekvátny postup verejného obstarania s dopadom na nízku mieru konkurencie pri získavaní verejnej zákazky. Rezervy možno vidieť aj v ďalších oblastiach kontrakt manažmentu, najmä v dĺžke uzatváraných zmlúv, či monitoringu externej produkcie.

## Záver

Za problémovú oblasť riadenia zmluvného vzťahu medzi verejným a súkromným sektorom v našich podmienkach možno označiť uzatváranie zmlúv s externými dodávateľmi služby na dobu neurčitú, čo v kombinácii s nedostatočným monitoringom externej produkcie zo strany obstarávateľa a platbou za službu neviazanou na reálne výstupy služby vytvára pre dodávateľa služby priestor presadzovanie jeho vlastných záujmov, ktoré nemusia a zvyčajne ani nie sú v súlade s verejným záujmom. Možno teda konštatovať, že pri kontrahovaní pomocných služieb v nami sledovaných organizáciách, ako aj pri kontrahovaní verejných služieb na úrovni samospráv sa prejavuje problém morálneho hazardu popísaný v predchádzajúcej časti príspevku. Určité rezervy možno vidieť aj v ex ante hodnotení uchádzača o verejnú zákazku, čo zasa vedie k problému nesprávneho výberu, či skrytých informácií.

Najväčšie rezervy riadenia kontrahovania služieb v skúmaných verejných organizáciách a obciach však možno vidieť vo voľbe adekvátneho postupu verejného obstarania služby. Miera konkurencie pri získaní verejnej zákazky je nízka, čo má priamy dopad na prínos kontrahovania. Vyšší konkurenčný tlak na uchádzačov o verejnú zákazku by ovplyvnil jednak požadovanú cenu, ale aj garancie kvality zo strany dodávateľa, čo by malo pozitívny dopad na prínos kontrahovania v podobe vyššej nákladovej efektívnosti a kvality poskytovania služby.

Celkovo možno konštatovať, že reálne riadenie zmluvného vzťahu medzi verejným a súkromným sektorom v procese kontrahovania služieb vo verejnom sektore v podmienkach Slovenska má od systematického kvalitného kontrakt manažmentu pomerne ďaleko, čo jedným z dôvodov, prečo kontrahovanie neprinieslo v našich podmienkach očakávané prínosy v podobe vyššej kvality a efektívnosti kontrahovaných služieb.

## Literatúra

- [1] ARROW, K. J. 1985. The Economics of Agency. In PRATT, J. W. – ZECKHAUSER J. 1986. Principals and Agents: The Structure of Business. Boston : Harvard Business School Press, 1986.
- [2] BROWN, T. L., POTOSKI, M. 2003. Contract–Management Capacity in Municipal and County Governments. In: Public Administration Review, roč. 63, s. 153-164. ISSN 0033-3352.
- [3] BRUDNEY, J. L., FERNANDEZ, S. RYU, J.E., WRIGHT, D.S. 2005. Exploring and Explaining Contracting Out: Patterns Among the American States. In: Journal of Public Administration Research and Theory, roč. 15, s 393-419, ISBN 1053-1858.
- [4] DeHOOG, R. H. 1990. Competition, Negotiation, or Cooperation: Three Models for Service Contracting. In: Administration and Society, roč. 22, s. 317-40. ISSN 1552-3039.
- [5] DIGLER, R. J., MOFFET, R. R., STRUYK, L. 1997. Privatization of Municipal Services in America's Largest Cities. In: Public Administration Review, roč. 57, s. 21-26. ISSN 0033-3352.
- [6] DONAHUE, J. D. 1989. The Privatization Decision: Public Ends, Private Means. New Yourk : BasicBooks, 1989.
- [7] ENGELBECK, R. M. 2004. Using Metrics to Manage Contractor Performance. [b. m.] : Graduate School of Business & Public Policy at the Naval Postgraduate School. Dostupné na internete: <http://www.acquisitionresearch.org/>
- [8] EPSTEIN, P. D. 1984. Using Performance Measurement in Local Government. New York Van Nostrand Reinhold Company Inc., 1984.
- [9] GREEN, J. D. 2002. Cities and Privatization: Prospects for the New Century. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall, 2002, ISBN 013029442X.
- [10] HEFETZ, A., WARNER, M. 2004. Privatization and its Reverse: Explaining the Dynamics of the Government Contracting Process. In: Journal of Public Administration Research and Theory. roč. 14, s. 171-190, ISSN 1053-1858.
- [11] HODGE, G. A. 2000. Privatization: An International Review of Performance. Boulder, CO : Westview Press. 2000.
- [12] HRČKOVÁ, M.: Hodnotenie kontrahovania pomocných služieb v organizáciách verejnej správy prostredníctvom multikritériálnej metódy. In: Acta Aeararii publici. Banská Bystrica, Ekonomická fakulta UMB, ročník 6, č. 1, 2009, s. 38 – 46. ISSN 1336-8818
- [13] KAMERMAN, S. B., KAHN, A. J. 1989. Privatization and the Welfare State. Princeton : Princeton University Press, 1989.
- [14] KETTL, D. F. 1993. Sharing Power – Public Governance and Private Markets. Washington D.C. : The Brookings Institution, 1993. ISBN 0-8157-4906-6.
- [15] MACNEIL, I. R. 1978. Contracts: Adjustments of Long-term Economic Relations under Classical, Neoclassical and Relational Contract Law. In: Northwestern University Law Review, roč. 72, s. 855-905. ISSN 0029-3571.
- [16] MARLIN, J. T. 1984. Contracting Municipal Services: A Guide for Purchase from the Private Sector. New York : Wiley, ISBN-10: 0471878545.
- [17] MARTIN, L. L. 1999. Contracting for Service Delivery: Local Government Choices. Washington, DC : International City/County Management Association, ISBN 0873268458
- [18] MERIČKOVÁ, B. , MAJLINGOVÁ, S. 2005. Benchmarking v zabezpečovaní služby zberu a likvidácie tuhého komunálneho odpadu. In Verejná správa, roč. 60, 2005, č. 4, s. 22 – 23. ISSN 1335-7883.
- [19] MERIČKOVÁ, B., NEMEC, J. 2007. Contracting-out Local Public Services – Situation and Trends in Slovakia and the Czech Republic. In Lessons and Recommendations for Improvement. Central and Eastern European Public Administration and Public Policy. NISPAcee Yearbook. Bratislava : NISPAcee, 2007, s. 191 – 204. ISBN 978-80-89013-31-9 .
- [20] MERIČKOVÁ, B., SIČÁKOVÁ-BEBLAVÁ, E. 2008. Transakčné náklady a kontrahovanie verejných služieb. In Lisabonská stratégia pre rast a zamestnanosť. Zborník z medzinárodného vedeckého seminára. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB [CD Rom]. ISBN 978-80-969535-9-2.
- [21] MIRADNA, R., ANDERSEN, K. 1994. Alternative Service Delivery in Local Government, 1982-1992. In International City/County Management Association (ICMA). The Municipal Year Book, 1994. Washington DC : ICMA., ISBN 0824742990

- [22] MORE, T. M. 1984. The new economics of organization. In American Journal of Political Science, roč. 4, 1984, č. 28, s. 739 – 777. ISBN 0-8039-3174-3.
- [23] NEMEC, J., VÍTEK, L., MERIČKOVÁ, B. 2005. Contracting-out at Local Government level: Theory and Selected Evidence from Czech and Slovak Republics. In Public Management Review, roč. 7(4), 2005, s. 638-647. ISSN 1471-9037.
- [24] PAVEL, J. 2006. Efektivnost a transparentnost obecních obchodních společností. Transparency International Czech Republic. Dostupné na internete: <[http://www.transparency.cz/pdf/vz\\_obecni\\_firmy\\_pavel.pdf](http://www.transparency.cz/pdf/vz_obecni_firmy_pavel.pdf)>. [cit. dňa 23. 3. 2010].
- [25] PRAGER, J. 1994. Contracting Out Government Services: Lessons from the Private Sector. In Public Administration Review, roč. 54, 1994, č. 2, s. 176 – 184. ISSN 0271-2075.
- [26] PRATT, J. W., ZECKHAUSER, R. J. 1986. Principals and Agents: The Structure of Business. In Journal of Economic Literature, roč. 24, 1986, č. 4, s. 1788-1789. ISSN 36-766-817.
- [27] REHFUSS, J. A. 1989. Contracting Out in Government. San Francisco : Jossey-Bass. ISBN 0124413528.
- [28] ROMZEK, B. S., JOHNSTON, J. M. 2002. Effective Contract Implementation and Management: A Preliminary Model. In: Journal of Public Administration Research and Theory, roč. 12, s. 423-453, ISSN 1477-9803.
- [29] SAVAS, E. S. 1987. Privatisation: The Key to Government. New York : Chatman House, 1987. ISBN 0-385-460821-X.
- [30] SCLAR, E. D. 2000. You Don't Always Get What You Pay For: The Economics of Privatization. Ithaca : Cornell University Press, ISBN: 978-0-8014-8762-0.
- [31] SEIDENSTAT, P. 1999. Contracting Out Government Services. Westport : Praeger. ISBN 1 85449 394 9.
- [32] SIEGEL, G. B. 1999. Where Are We on Local Government Service Contracting? In: Public Productivity and Management Review, roč. 22, s. 365-388, ISSN 1044-8039.
- [33] SHETTERLY, D. R. 1998. The influence of contract designs on contractor performance. In Public Performance & Management Review, roč. 24, 1998, č. 1, s. 53-68. ISSN 1471-9037.
- [34] ŠEBO, J., MERIČKOVÁ, B. 2004. Contracting out of Local Public Services. In Aktuálne otázky verejných financií 2004. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie. Banská Bystrica : Fakulta financií UMB, 2004. [CD Rom]. ISBN 80-8055-922-8.
- [35] ŠEBO, J. – MACEJÁK, Š. Záujmové organizácie a lobing. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB. 2008. ISBN 978-80-8083-653-5.
- [36] ŠTRANGFELDOVÁ, J.: Douchova bilančná analýza vo všeobecných nemocniciach. In: Finančný manažment a controlling v praxi č. 1/2010. Bratislava, Iura Edition, 2009. ISSN 1337-7574, s. 23-27.
- [37] ŠTRANGFELDOVÁ, J. HRONEC, Š.: Metódy a spôsoby transferu výsledkov vedy a výskumu do praxe. In: Academia XIX, 1-2/2008. Bratislava : Ústav informácií a prognóz školstva. ISSN 1335-5864. Vedecká štúdia

*Táto práca bola podporovaná Agentúrou na podporu výskumu a vývoja na základe zmluvy č. APVV-0267-07 v rámci projektu Kontrahovanie služieb vo verejnom sektore*

Beáta Mikušová Meričková, doc. Ing. PhD., Katedra verejnej ekonomiky, Ekonomická fakulta UMB, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, telefón: +421 48 446 23 17, e-mail: [beata.merickova@umb.sk](mailto:beata.merickova@umb.sk)

Zuzana Vozárová, Ing., Katedra verejnej ekonomiky, Ekonomická fakulta UMB, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, telefón +421 48 446 2731, e-mail: [zuzana.vozarova@umb.sk](mailto:zuzana.vozarova@umb.sk)

# Podpora malých a stredných podnikov prostredníctvom podporných inštitúcií v Slovenskej republike

Support of the small and medium-sized enterprises by supporting institutions  
in the Slovak republic

*Marta Mišániová*

## **Anotácia**

Príspevok je venovaný malým a stredným podnikom a ich podpore prostredníctvom podporných inštitúcií v Slovenskej republike. Za podporné inštitúcie považujeme inštitúcie, ktoré sú na Slovensku súčasťou Siete centier pre podnikateľov spolupracujúcich s Národnou agentúrou pre rozvoj malého a stredného podnikania. Ide o regionálne poradenské a informačné centrá (RPIC), podnikateľské inovačné centrá (BIC), centrá prvého kontaktu (CPK), podnikateľské a technologické inkubátory.

Príspevok sa zaoberá teoretickým vymedzením malých a stredných podnikov a podporných inštitúcií a následne ich analýzou v podmienkach Slovenskej republiky na vzorke 100 malých a stredných podnikov.

## **Kľúčové slová**

Malé a stredné podniky. Podporné inštitúcie. Služby. Podpora.

## **Summary**

The paper is devoted to small and medium-sized enterprises and their support by supporting institutions in the Slovak Republic. The supporting institutions are the institutions in Slovakia that are a part of a network of centres for entrepreneurs cooperating with the National Agency for the Development of Small and Medium Enterprises. There belong a Regional Advisory and Information Centres (RAIC), Business Innovation Centres (BIC), First Contact Centres (CPK), business and technology incubators.

The paper deals with the theoretical knowledge of small and medium-sized enterprises and supporting institutions and their subsequent analysis in the Slovak Republic on a sample of 100 small and medium-sized enterprises.

## **Keywords**

Small and medium-sized enterprises. Supporting institutions. Services. Support.

## **Úvod**

V súčasnosti sa kladie dôraz na podporu malých a stredných podnikov aj prostredníctvom podporných inštitúcií.

Malé a stredné podniky tvoria významný prvok slovenskej ekonomiky a podobne ako v iných krajinách sú stabilizujúcim prvkom hospodárskeho systému i sektorom s najväčším potenciálom rastu. Malé a stredné podniky prispievajú k ekonomickému ale aj sociálnemu rozvoju na centrálnej a miestnej úrovni. Z tohto dôvodu, sa im venuje čoraz väčšia pozornosť pri tvorbe podnikateľského prostredia. Inštitúcie na miestnej úrovni sa snažia vyvíjať aktivity, ktoré sú zamerané na tvorbu nových podnikov. Jednou z možností, ako ovplyvňovať rast a rozvoj malých a stredných podnikov je neustále zlepšovanie podnikateľského prostredia súčasťou ktorého je aj existencia inštitúcií podporného typu. Práve ich činnosť sa špecifikuje na oblasť podpory malých a stredných podnikov. Jednými zo zakladateľov týchto druhov inštitúcií sú aj miestne samosprávy.

V prieskume, ktorý sme realizovali v roku 2010 sme sa zamerali na zistenie stavu využívania služieb podporných inštitúcií malými a strednými podnikateľmi.

## **Cieľ, materiál a metodika práce**

Cieľom príspevku je teoreticky vymedziť malé a stredné podniky a podporné inštitúcie a následne zhodnotiť činnosť tohto druhu inštitúcií v podmienkach Slovenskej republiky.



Pri tvorbe príspevku sme využili predovšetkým dostupnú slovenskú a zahraničnú knižnú a časopiseckú literatúru. Potrebné informácie sme získali aj z internetových zdrojov.

Pri spracovaní príspevku sme uplatnili metódu analýzy a syntézy pri hodnotení získaných teoretických poznatkov a praktických skúseností. Využili sme tiež metódu vedeckej abstrakcie, a metódu indukcie a s ňou spojenú metódu dedukcie. Pre tvorbu príspevku bola využitá aj metóda opytovania, ktorú sme realizovali prostredníctvom techniky dotazníkového prieskumu na vzorke 100 malých a stredných podnikateľov. Výsledky prieskumu sme spracovali pomocou základných popisných štatistických metód.

## Výsledky a diskusia

Charakteristickou črtou malých a stredných podnikov je veľká rozmanitosť predmetu podnikania, ako aj to, že malé a stredné podniky pôsobia v rôznych výrobných, obchodných oblastiach a službách.

Podľa Markovej [7, s. 23] malé a stredné podniky sú prvkom národného hospodárstva, ktorý sa podieľa na tvorbe priestorovej a regionálnej štruktúry ekonomiky. Pomáhajú znižovať regionálne rozdiely v zamestnanosti, dôchodkoch, ponuke tovarov a služieb. Sú prvkom, ktorý prispieva k vytváraniu vhodnej spoločenskej a sociálnej klímy, k pracovnému a spoločenskému uplatneniu rôznych skupín obyvateľstva a k udržaniu zdravého životného prostredia. Ako ďalej uvádza [8, s. 19] malý a stredný podnik je samostatná ekonomická a právna jednotka s obmedzeným počtom pracovníkov, relatívne nízkym obratom a kapitálom, ktorá nemá dominantné postavenie na trhu, nachádza sa v rukách jedného alebo viacerých podnikateľov, má jednoduchú organizačnú štruktúru, využíva lokálne a regionálne ľudské zdroje, vlastné zdroje financovania prípadne finančné zdroje od bánk a podporných finančných inštitúcií.

Pri vymedzení malých a stredných podnikov dochádzalo k určitým zmenám. Podľa zákona 100/1995 Z. z. o štátnej podpore malého a stredného podnikania išlo o členenie malých a stredných podnikov len podľa počtu zamestnancov. Zákon č. 231/1999 Z. z. o štátnej pomoci stanovil tri kvantitatívne kritériá (počet pracovníkov, ročný obrat a hospodársky výsledok) a jedno kvalitatívne kritérium (ekonomická nezávislosť). Od 1. januára 2005 sú malé a stredné podniky podľa Smernice EK č. 2003/361/EC kvantitatívne definované pomocou troch kritérií – počet zamestnancov, ročný obrat a ročná bilancia. Toto delenie uvádzame v tabuľke 1.

Tabuľka 1 Členenie malých a stredných podnikov

Kategória podniku	Počet zamestnancov	Ročný obrat v mil. EUR	Ročná bilancia v mil. EUR
Mikropodnik	0 – 9	do 2	do 2
Malý podnik	10 – 49	do 10	do 10
Stredný podnik	50 – 249	do 50	do 43

Zdroj: Smernica Európskej komisie č. 2003/361/EC.

Význam malých a stredných podnikov v podnikateľskom prostredí možno vyjadriť prostredníctvom ich funkcií. Plnia [4, s. 53]:

- spoločenskú funkciu – vyplývajúcu zo zásad demokratického spoločenského systému, kde každý občan má právo samostatne a zodpovedne konať bez donútenia štátom a tretími osobami,
- hospodársku funkciu – pružnejšie sa prispôbujú zmenám na trhu a významne sa podieľajú na poskytovaní služieb a spotrebného tovaru. Ich prednosťou je bezprostredný kontakt so zákazníkmi, ktorý im umožňuje dokonalejšie uspokojiť ich potreby,

- zamestnaneckú funkciu – sú známe udržiavaním existujúcich pracovných miest a tvorbou nových pracovných príležitostí,
- konjunkturálnu funkciu – zachovávajú pracovné miesta v období recesie a zamestnávajú viac pracovníkov v období expanzie,
- ponukovú funkciu – sú schopné rýchlejšie reagovať na individuálne požiadavky zákazníkov, dokážu pružne vyhľadávať medzery na trhu a budovať si silné pozície,
- štrukturálnu funkciu – ktorá sa prejavuje v znižovaní regionálnych rozdielov v pracovných príležitostiach, dôchodkoch,
- rastovú funkciu – charakterizujúcu dôležité zastúpenie týchto podnikov pri uskutočňovaní výskumu a vývoja, inovačných aktivít a technického pokroku, ktoré sú významnými faktormi rastu každej ekonomiky,
- vzdelávaciu funkciu – komunikácia medzi manažmentom v malých a stredných podnikoch je bezprostredná, pravidlá pre prácu sú menej prísne a práca je rôznorodejšia a pútavejšia.

Malé a stredné podniky majú v porovnaní s veľkými podnikmi určité výhody, ale aj nevýhody, ktoré uvádzame v tabuľke č. 2.

Tabuľka 2 Porovnanie výhod a nevýhod malých a stredných podnikov s veľkými podnikmi

Výhody malých a stredných podnikov oproti veľkým	Orientácia na lokálny trh Poskytujú špecifický sortiment Pružná reakcia na zmenený trhový dopyt Jednoduchá a prehľadná organizačná štruktúra, nenáročná na riadiaci a administratívny personál Osobný vzťah k zákazníkom, dodávateľom a zamestnancom
Nevýhody malých a stredných podnikov oproti veľkým	Obmedzené finančné zdroje (nedostatok vlastného kapitálu na reinvestovanie, horšia dostupnosť úverov) Vyššie náklady Nižšia produktivita práce Vysoké podnikateľské riziko Nízka konkurenčná schopnosť Vysoká intenzita práce vlastníka a personálu Nízka životnosť podniku (značný úbytok malých firiem) Nižšia miera ziskovosti a nižšie mzdy

Zdroj: Kupkovič, In: HUDEC, O. a kol. 2009, s. 79

Špecifikom malých a stredných podnikov je okrem iného aj skutočnosť, že sú omnoho tesnejšie naviazané na územie, v ktorom realizujú svoju činnosť. Rozsahom menšie firmy môžu svoje podnikanie lepšie prispôbiť miestnym trhom, a ich hlavná výhoda spočíva vo flexibilita a rýchlosti prispôbiť sa. V dôsledku nástupu nových technológií sa vytvára priestor pre využívanie kapacít malých a stredných podnikov. Sú vysoko prispôbivé požiadavkám trhu, schopné uspokojovať požiadavky zákazníkov, vytvárajú nové pracovné miesta – pozitívne ovplyvňujú vývoj zamestnanosti.

Rozvoj malých a stredných podnikov nie je možný bez vytvárania podmienok uľahčujúcich ich vznik a udržanie. Preto je nevyhnutné venovať pozornosť malým a stredným podnikom a sústavne prijímať opatrenia na ich podporu a rozvoj. Hlavnou úlohou podporných inštitúcií je podpora malých a stredných podnikov prostredníctvom poskytovania komplexných poradenských, informačných a vzdelávacích služieb.

Podporné inštitúcie sú na Slovensku súčasťou Siete centier pre podnikateľov spolupracujúcich s Národnou agentúrou pre rozvoj malého a stredného podnikania. Ide o regionálne poradenské a informačné centrá (RPIC), podnikateľské inovačné centrá (BIC), centrá prvého kontaktu (CPK), podnikateľské a technologické inkubátory.

Regionálne poradenské a informačné centrá (RPIC) a podnikateľské inovačné centrá (BIC) poskytujú pomoc nielen existujúcim malým a stredným podnikateľom, ale neposlednom rade aj tým, ktorí majú záujem začať podnikat'. Ide o široké spektrum služieb najmä finančného, poradenského a vzdelávacieho charakteru [2, s. 97]:

- podnikateľské poradenstvo,
- aktuálne podnikateľské informácie,
- odborné riadenie podnikateľských a vzdelávacích projektov,
- odborné semináre zamerané na kľúčové oblasti podnikania ako sú dane, právo, financie a pod.

Cieľom založenia CPK bolo rozšíriť informačnú sieť pre podnikateľov a záujemcov o podnikanie do vzdialenejších resp. menej ekonomicky vyspelých regiónov Slovenska, v ktorých nemá zastúpenie žiadna organizácia zameraná na pomoc malým a stredným podnikateľom. [6, s. 58]. Poslaním CPK je prispieť k zlepšeniu podnikateľskej klímy, podporovať vznik nových pracovných príležitostí a zvyšovať konkurencieschopnosť malých a stredných podnikateľov, potenciálnych podnikateľov atď. Zabezpečujú ľahký prístup podnikateľov k potrebným informačným a poradenským službám [10].

S cieľom vytvoriť inštitúciu vhodnú na vytváranie technologickej kapacity regiónov vznikla sieť podnikateľských a technologických inkubátorov. Inkubátory definuje Európska komisia ako „obmedzený priestor, kde sú koncentrované novozaložené firmy. Ich cieľom je zvýšiť šancu rastu a miery prežitia firiem prostredníctvom poskytovania priestorov s bežným vybavením (fax, výpočtová technika a pod.) a taktiež prostredníctvom manažérskej pomoci. [5, s. 254]. Podľa Čapkovej [1, s. 59] predstavuje podnikateľský inkubátor „nástroj ekonomického rozvoja, prvotne určený na pomoc pri vzniku a raste nových podnikov. Podnikateľské inkubátory poskytujú začínajúcim podnikateľom flexibilné priestory, prenájom, spoločné zariadenia a administratívne služby. Pomáhajú aj poskytovaním rôznych podporných služieb, ako napr. pomoci pri rozvoji podnikania a marketingu produktov, v účtovníctve, pri získavaní kapitálu a prístupu k špecializovaným službám.“ Rozsah služieb poskytovaných inkubátormi je rôzny. V zásade ide o nasledovné [4, s.58]:

- priestory inkubátora,
- spoločné služby – sekretárska podpora, telefón, spoločná vrátnica, poštové služby, konferenčné priestory,
- podnikateľské poradenstvo,
- prístup k finančným prostriedkom a odborné poradenstvo,
- sieťové služby – podpora podnikateľských vzťahov v rámci inkubátora (interný networking) alebo vytváranie externých spojení (externý networking),
- následné služby – pokračujúca pomoc pre bývalých nájomníkov.

Všetky typy spomínaných podporných inštitúcií majú vplyv na skvalitnenie podnikateľského prostredia a zameriavajú sa najmä na pomoc malým a stredným podnikom v jednotlivých regiónoch a tým podporujú aj rast úrovne regiónu.

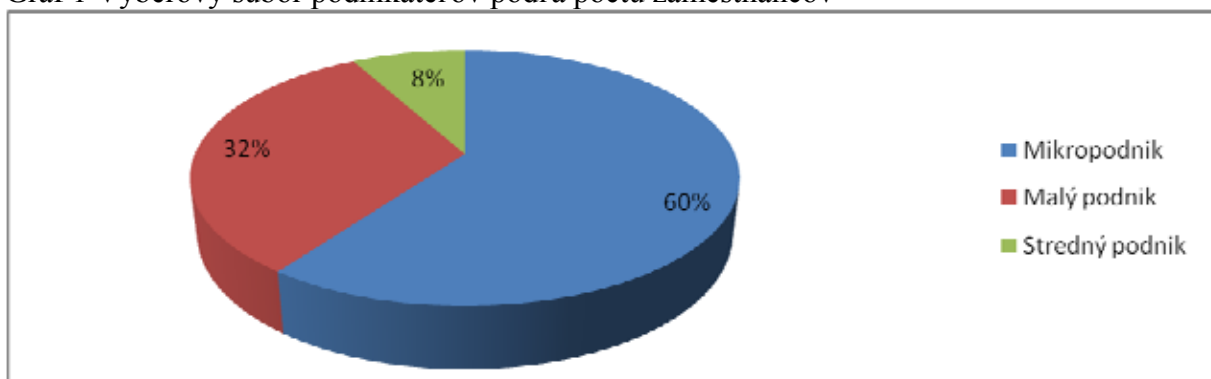
## **Realizovaný prieskum a jeho výsledky**

Prieskum sme realizovali na vzorke 100 malých a stredných podnikateľských subjektov, vybraných pomocou náhodného výberu v rámci Trnavského a Banskobystrického samosprávneho kraja. Prieskumom sme u malých a stredných podnikateľov zisťovali, či podnikateľské subjekty poznajú a využívajú služby podporných inštitúcií, mieru spokojnosti

so službami a spôsob akým služby prispeli k ďalšej činnosti malých a stredných podnikateľov. Prieskum sa realizoval formou dotazníkového prieskumu.

Vo výberovej vzorke 100 podnikov bolo 60 % podnikov s počtom zamestnancov do 9 (mikropodnik), 32 % podnikov s počtom zamestnancov od 10 do 49 (malý podnik) a 8 % podnikov s počtom zamestnancov od 50 do 249 (stredný podnik). Výsledky zobrazuje graf 1. Respondentmi za vybrané podniky boli majitelia, zástupcovia, prípadne iní poverení pracovníci. Z hľadiska právnej formy bolo vo výberovej vzorke 45 % s. r. o., 41 % fyzických osôb - živnostníkov, 1 % samostatne hospodáriacich roľníkov, 1 % v.o.s. a 12 % a. s.

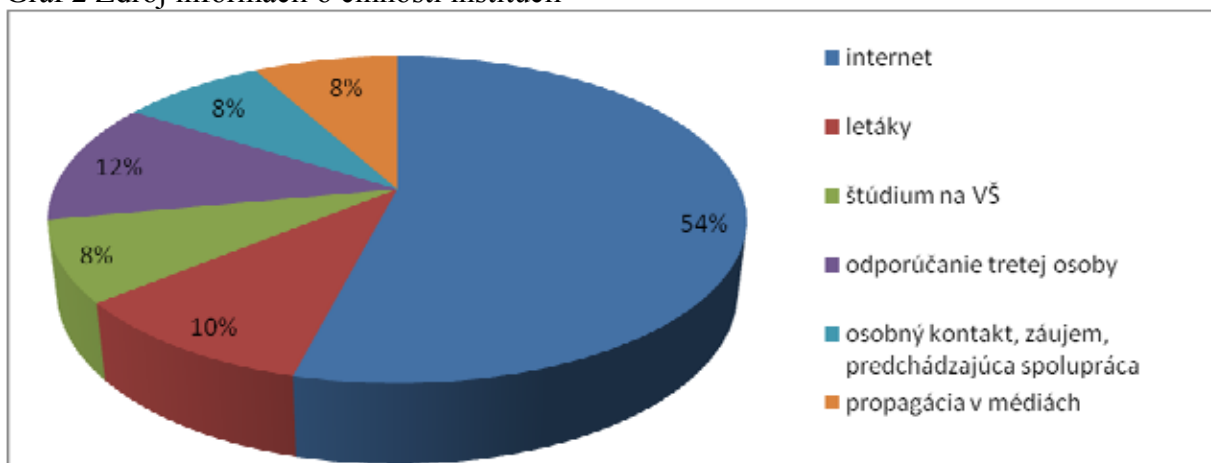
Graf 1 Výberový súbor podnikateľov podľa počtu zamestnancov



Zdroj: vlastné spracovanie na základe výsledkov prieskumu.

Z oslovených malých a stredných podnikateľov pozná činnosť podporných inštitúcií 54 podnikateľov, čo predstavuje 54 %. Najčastejší zdroj informácií o činnosti inštitúcií predstavuje internet, nasledujú odporúčania známych, letáky a informačné brožúry inštitúcií a rovnaké percentuálne zastúpenie predstavujú propagácia v médiách, predchádzajúca spolupráca, kontakt s inštitúciami a štúdium na vysokej škole. Graf 2 znázorňuje možnosti ako sa podnikateľské subjekty dozvedeli o činnosti inštitúcií.

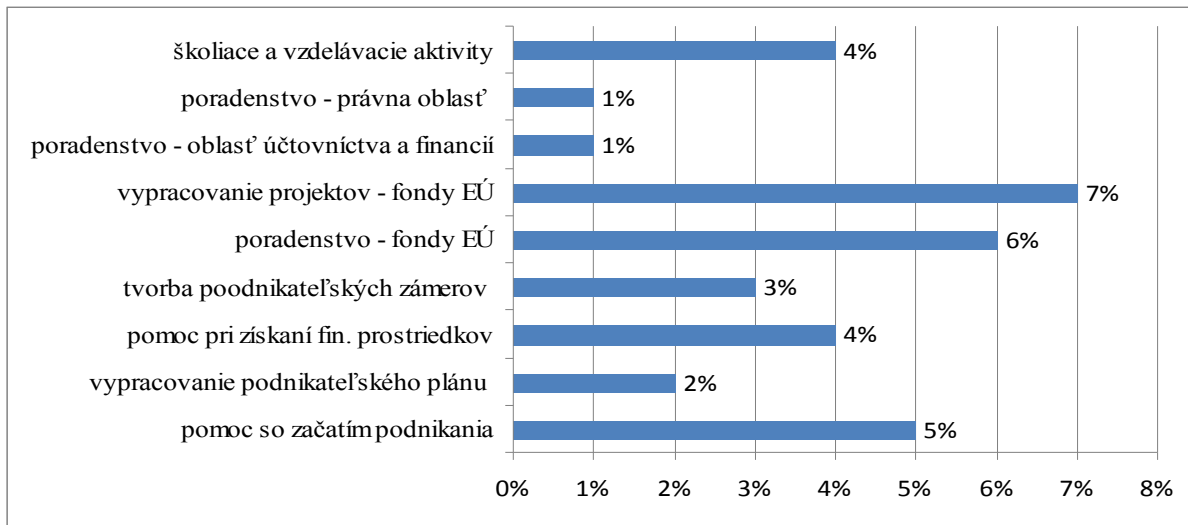
Graf 2 Zdroj informácií o činnosti inštitúcií



Zdroj: vlastné spracovanie na základe výsledkov prieskumu.

Z oslovených podnikateľských subjektov, len 26 podnikateľských subjektov využilo služby týchto inštitúcií. S poskytnutými službami boli spokojní. Zo širokej škály ponúkaných služieb využili podnikateľské subjekty hlavne služby, ktoré sa dotýkali oblasti poskytovania finančných prostriedkov – konkrétne išlo o poradenstvo, ale aj o vypracovanie projektov na získanie prostriedkov z fondov EÚ. Graf 3 bližšie špecifikuje typy služieb, ktoré využili podnikateľské subjekty.

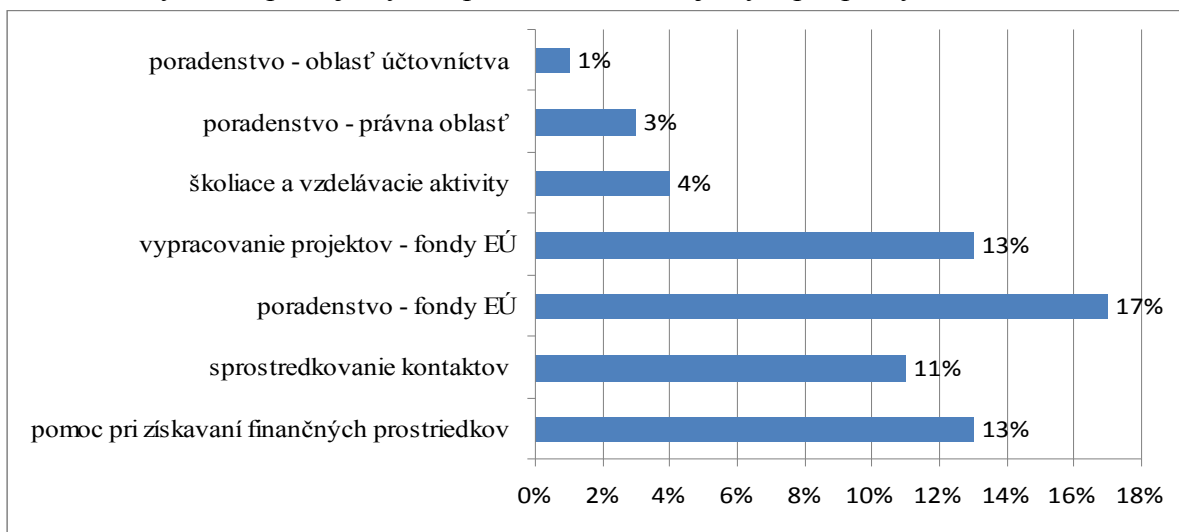
Graf 3 Služby, ktoré využili podnikateľské subjekty u podporných inštitúcií



Zdroj: vlastné spracovanie na základe výsledkov prieskumu.

Napriek tomu, že 74 respondentov (čo predstavuje 74 %) služby inštitúcií vôbec nevyužilo, 25 z nich (34 %) uvažuje s možnosťou ich využitia v budúcnosti. Týka sa to hlavne služieb, ktoré znázorňuje graf 4. Tu taktiež prevláda záujem o služby týkajúce sa poradenstva, pomoci pri získavaní finančných prostriedkov, ale aj vypracovania projektov na čerpanie finančných prostriedkov.

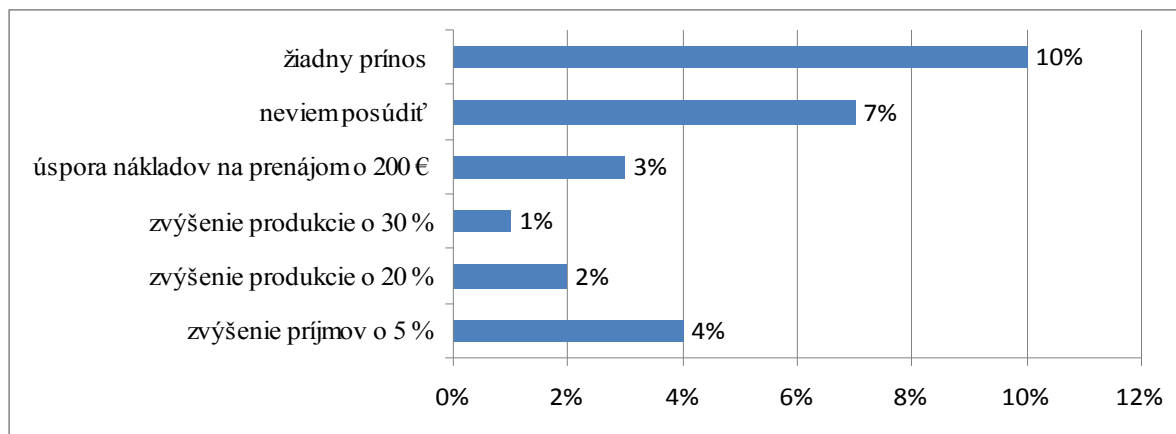
Graf 4 Služby, ktoré plánujú využiť podnikateľské subjekty u podporných inštitúcií



Zdroj: vlastné spracovanie na základe výsledkov prieskumu.

Ďalej sme zisťovali, akým spôsobom prispeli služby inštitúcií k zlepšeniu činnosti podnikov (vychádzame z údajov, že 26 podnikov využilo služby sledovaných inštitúcií). Ich odpovede znázorňuje graf 5. Vďaka týmto službám získali podniky nielen priestory ale aj finančné prostriedky potrebné k začatiu podnikania, a k následnej činnosti v priebehu podnikania.

Graf 5 Spôsob akým prispeli služby inštitúcií k zlepšeniu činnosti podnikateľských subjektov

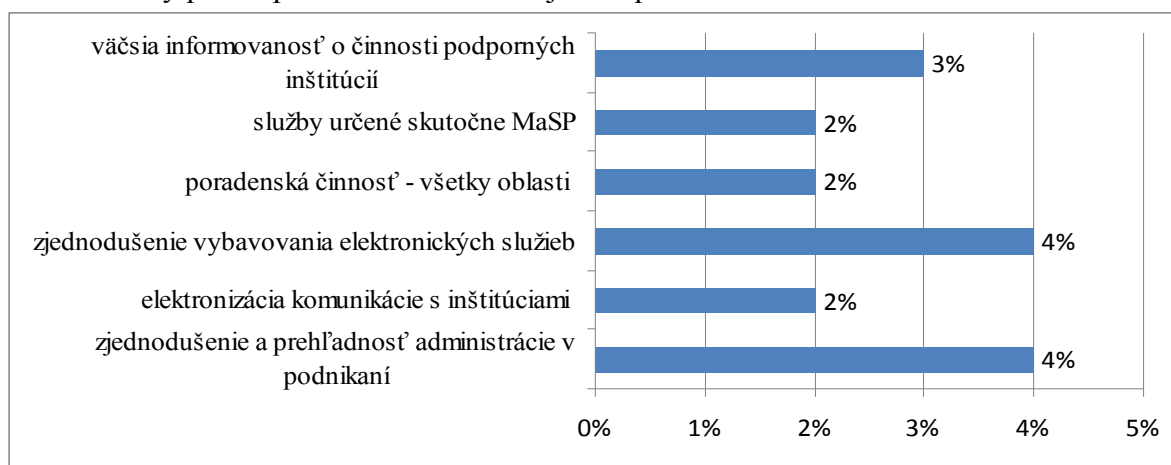


Zdroj: vlastné spracovanie na základe výsledkov prieskumu.

Na otázku aké typy služieb by v budúcnosti podnikatelia uvítali pre podporu začínajúcich podnikateľov sa vyjadrili prevažne, tí podnikatelia, ktorí nepoznali činnosť podporných inštitúcií (teda v prvej otázke odpovedali záporne). Preto sa tu vyskytujú aj služby, ktoré tieto inštitúcie poskytujú. Išlo o nasledovné služby: poradenstvo v oblasti získavania finančných prostriedkov z rôznych podporných programov, komplexná informovať – pomoc so základnými informáciami týkajúcimi sa začatia podnikania. Vyskytli sa aj odpovede, ktoré vôbec nesúvisia s činnosťou podporných inštitúcií. Napr. podnikatelia by uvítali prehodnotenie systému pridelovania finančných príspevkov pre začínajúcich podnikateľov, sprísnenie pravidiel pridelovania finančného príspevku, resp. kontrolnú činnosť spojenú s jeho pridelovaním a následným hodnotením.

Na otázku aké typy služieb by v budúcnosti uvítali na zlepšenie činnosti už existujúcich malých a stredných podnikateľov sa vyskytovali odpovede, ktoré znázorňuje graf 6.

Graf 6 Služby pre zlepšenie činnosti existujúcich podnikateľov



Zdroj: vlastné spracovanie na základe výsledkov prieskumu.

## Záver

Malé a stredné podniky poznajú činnosť podporných inštitúcií, ale nakoľko nie sú dostatočne informovaní o takejto forme pomoci, nevyužívajú služby týchto inštitúcií v celom rozsahu.

V súčasnej dobe tvoria na Slovensku malé a stredné podniky najväčšiu časť ekonomickej štruktúry. Zároveň sa rozhodujúcim podielom podieľajú na zamestnanosti a vedia flexibilne reagovať na zmenené podmienky na trhu. Rozhodujúci význam majú aj na miestnej úrovni vzhľadom na ich prevažne regionálnu pôsobnosť. Z uvedeného dôvodu je aj ponuka služieb podporných inštitúcií primárne zameraná na tento cieľový segment – malé a stredné podniky.

Pre ďalší rozvoj malých a stredných podnikov majú podporné inštitúcie nepopierateľný význam, pretože podporujú nielen vznik malých a stredných podnikov ale pomáhajú podnikom v ich ďalšom napredovaní. V neposlednom rade prispievajú svojou činnosťou aj k rozvoju územia, v rámci ktorého vykonávajú svoju činnosť.

## Zoznam použitej literatúry

- [1] ČAPKOVÁ, S. 2004. Rozvoj miestnej ekonomiky. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2004. 96 s. ISBN 80-8055-994-5.
- [2] DŽUPKA, P., ĽAPÁK, P., URBANČÍKOVÁ, N. 2007. Identifikácia a analýza bariér absorpčnej schopnosti regiónov. In: BUČEK, M. a kol. 2007. Analýza podnikateľského prostredia a bariér absorpčnej schopnosti regiónov. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2007, s.91-121 . ISBN 978-80-225-2358-5.
- [3] HUDEC, O. a kol. 2009. Podoby regionálneho a miestneho rozvoja. Košice : Ekonomická fakulta TU Košice, 2009, 344 s. ISBN 978-80-553-0117-4.
- [4] KAŠJAKOVÁ, O. 2006. Podnikateľské inkubátory ako nástroj dlhodobu udržateľného rozvoja regiónu. In: Nehnutel'nosti a bývanie, ročník 1, 2006, č. 1, s. 50-60. ISSN 1336-944-X.
- [5] KLÍMOVÁ, V. 2007. Podnikateľské inkubátory. In: Faktory konkurenceschopnosti - Komparace zemí V- 4. Brno : Masarykova univerzita, 2007. s. 254-265. ISBN 978-80-210-4455-5.
- [6] KUBRICKÁ, M. 2009. Podpora malého a stredného podnikania v Slovenskej republike 2009. Sprievodca iniciatívami. Bratislava : NARMSP 2009. 301 s. Dostupné na internete <<http://www.nadsme.sk>> [4. 9. 2010]
- [7] MARKOVÁ, V. 1998. Faktory ovplyvňujúce rozvoj malých a stredných podnikov. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 1998. 123 s. ISBN 80-8055-166-9.
- [8] MARKOVÁ, V. 2003. Malé a stredné podnikanie v Slovenskej republike. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2003. ISBN 80-8055-816-7.
- [9] Smernica Európskej komisie č. 2003/361/EC
- [10] [www.cpk.sk](http://www.cpk.sk)

## Adresa autorky

Ing. Marta Mišániová, Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica; e-mail: [marta.misaniova@umb.sk](mailto:marta.misaniova@umb.sk)

# Kríza eurozóny – realita a východiská <sup>118</sup>

*Eva Muchová*

## **Anotácia**

Príspevok sa venuje dopadom globálnej finančnej krízy na eurozónu. V súvislosti s priebehom krízy v eurozóne sa kritike nevyhla ani ECB, ktorá neindikovala nadchádzajúcu finančnú krízu. V riadení eurozóny nastali zlyhania, ktoré umožnili rozšírenie úverovej krízy v Európe. Globálna finančná kríza obnažila slabý článok eurozóny a ním je fiškálna pozícia jednotlivých krajín. Dlhová kríza, ktorá prepukla v Grécku kulminovala do krízy eurozóny ako celku. Možno identifikovať minimálne tri faktory, ktoré ovplyvnili vývoj tejto krízy: vývoj v gréckej ekonomike, finančné trhy vrátane ratingových agentúr a inštitúcie eurozóny. Ekonomická teória je konfrontovaná s realitou a globálna finančná kríza vytvorila priestor pre verifikáciu ekonomických teórií a paradigiem.

## **Summary**

The paper deals with the impact of global financial crises on eurozone. In connection with the course of the crisis in the euro area neither ECB has not escaped criticism blaming of not indicating imminent financial crisis. In the management of eurozone however have appeared some failures that allowed the extension of the credit crunch in Europe. Global financial crisis bared another weak area and it is the fiscal stance of individual countries. The credit crisis that erupted in Greece culminated in the crisis area as a whole. At least three factors which influenced the development of this crisis can be identified such as developments in the Greek economy, financial markets including rating agencies and institutions of the eurozone. Economic theory is confronted with the reality of a global financial crises. It has created the room for verification of economic theories and economic paradigms. area.

## **Kľúčové slová**

Globálna finančná kríza, eurozóna, ECB, dlhová kríza, ekonomická teória

## **Keywords**

Global financial crises, eurozone, ECB, debt crises, economic theory

## **Úvod**

Z hľadiska dynamiky, krátkodobých výkyvov na akciovom trhu, ale predovšetkým svojou rýchlosťou a dopadmi na celý svet, je globálna kríza považovaná za najväčšiu hospodársku krízu od 30. rokov minulého storočia. Doterajšie rozšírenie americkej finančnej krízy na svetovú ekonomiku potvrdzujú tendencie celosvetovej interdependencie až spätosti ekonomických subjektov, krajín a integračných zoskupení. Možno súhlasiť s J. Stiglitzom, že „finančná kríza je ovocím nepoctivosti na strane finančných inštitúcií a nekompetentnosti na strane politikov. Americký finančný systém zlyhal v svojich dvoch kľúčových typoch zodpovednosti: riadenie rizika a alokácii kapitálu. Je smutné, že mnohé z najhorších prvkov finančného systému USA – toxické hypotéky a praktiky, ktoré k nim viedli – boli exportované do celého sveta. To všetko sa dialo v mene inovácií a akákoľvek regulačná iniciatíva bola odmietnutá s odôvodnením, že by ohrozila inováciu. Tak sa inovovalo, ale nie spôsobom, ktorý by ekonomiku posilnil. Najlepšie mozgy v USA venovali svoj talent na obchádzanie štandardov a regulácií, zabezpečujúcich efektívny chod a bezpečnosť bankového systému. Bohužiaľ úspešne a my všetci – majitelia domov, zamestnanci, investori, platcovia daní - za to zaplatíme“ (Stiglitz, 2008).

V dôsledku globalizácie majú turbulencie na finančných trhoch ďalekosiahle dôsledky na národné ekonomiky. Negatívne tendencie sa nevyhli ani Európskej únii. Príspevok sa venuje dopadom a prejavom súčasnej globálnej finančnej krízy v rámci eurozóny.

---

<sup>118</sup> Tento príspevok vznikol s podporou grantovej agentúry KEGA v rámci projektu č.295-027EU-4/2010.



## 1. Globálna finančná kríza a eurozóna

Finančné krízy nemožno považovať za nový jav, za novum v posledných 20. rokoch možno považovať zdroj finančných kríz a tým sú tzv. finančné inovácie. Finančné krízy sú nevyhnutným dôsledkom hromadenia makroekonomických, finančných a politických rizík a slabín: bublín aktív, prílišného riskovania a dlhu, úverových boomov, uvoľnených peňazí, absencie riadnej kontroly a regulácie finančnej sústavy, chamtivosti a rizikových investícií realizovaných bankami a ďalšími finančnými inštitúciami (Roubini, 2010).

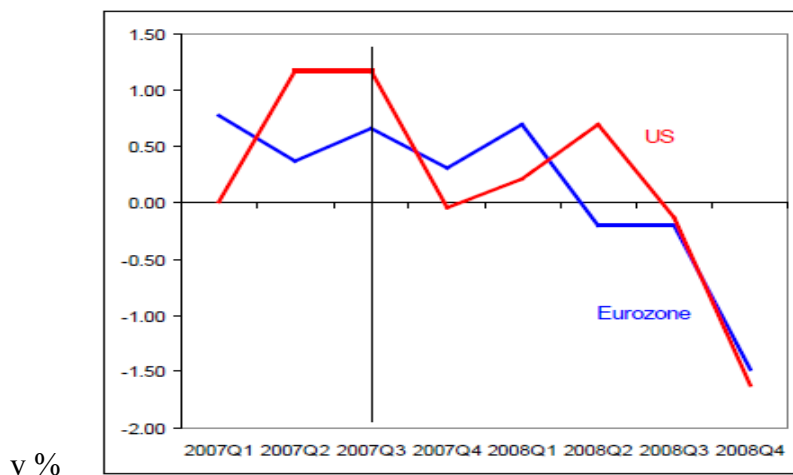
K spusteniu súčasnej globálnej krízy prispelo mnoho javov, ktoré vzájomnou súčinnosťou pôsobili deštruktívne na svetovú ekonomiku. Medzi ne možno zaradiť: rozpad Bretton-woodského menového systému v r. 1971, zrušenie Glass-Steagalovho zákona v r.1999, prehlbujúci sa rozpor medzi reálnou a finančnou („virtuálnou“) ekonomikou – tzv.financializácia kapitálu, expanzia netransparentných tzv. finančných inovácií, rastúci kult spotreby bez ohľadu na limitnosť zdrojov v ekonomikách, vysoká spotreba vs. klesajúca miera úspor a rastúce zadlžovanie vyspelých ekonomík, akceptácia morálneho hazardu a neetického správania sa ako normy a i.

V auguste 2007 prepukla v USA hypotekárna kríza a následne úverová kríza (credit crunch), vývoj na americkom hypotekárnom trhu kopírovali aj finančné trhy v Írsku, vo Veľkej Británii a v Španielsku. Tak sa táto nedôvera preniesla do Európy. Turbulencie na finančných trhoch sa začala postupne prejavovať aj v reálnej ekonomike jednotlivých krajín v Európe.

Európska únia sa dostala do recesie mierne neskôr ako USA, ekonomika eurozóny dosiahla vrchol v prvej štvrtine roku 2008 a následne upadla do recesie (obr.1). V polovici októbra 2008 sa v Bruseli konalo zasadnutie európskych lídrov, ktoré malo reflektovať potrebu koordinovaného postupu pri zvládaní finančnej krízy. Súčasťou dohodnutého koordinovaného postupu malo byť aj zabezpečenie dostatočnej likvidity pre finančné inštitúcie, garantovanie medzibankových pôžičiek, či pripravenosť zabrániť pádu bánk prostredníctvom vhodných prostriedkov, vrátane rekapitalizácie.

V EÚ existovala podobná bublina v oblasti cien nehnuteľností ako to bolo v prípade USA. Hlavný rozdiel medzi USA a Európou tkvie v sekuritizácii hypoték, ktorá bola rozvinutá v USA, postupne sa nákaza rozšírila z USA do Európy. Podľa dostupných informácií bankový sektor v USA je výraznejšie ovplyvnený krízou ako bankový sektor v eurozóne. Z hľadiska štátnej podpory, ktorá smerovala do finančného sektora (% z HDP), finančné inštitúcie v eurozóne obdržali podstatne menšiu podporu ako v USA (výnimkou je Írsko).

Obr. 1: Štvrťročná miera rastu reálneho HDP



Zdroj: International Financial Statistics, IMF

V priebehu krízy došlo k výraznému zníženiu objemu úverov v eurozóne, čo môže prameniť jednak z úverovej krízy, ale tiež z možného prudkého poklesu dopytu po pôžičkách v dôsledku zhoršenia hospodárskych podmienok. Relatívne menšie dopady finančnej krízy na eurozónu môžu plynúť aj z faktu, že dávky v nezamestnanosti a progresívna dôchodková daň fungujú ako automatické stabilizátory. Automatické stabilizátory existujú v eurozóne vo väčšom rozsahu ako v USA alebo Veľkej Británii. Empirické štúdie (Gali a Perotti, 2003; Wyplosz 2005; Fatas a Mihov 2009) preukazujú tendenciu, že fiškálna politika má proticyklický charakter v mnohých európskych krajinách. Podľa odhadov, stabilizátory absorbujú najviac 25% pôvodného šoku (Fatas a Mihov 2001). Ďalším pozitívne pôsobiacim faktorom je, že európske domácnosti majú v držbe menej finančných aktív ako americké domácnosti. Významní americkí ekonómovia ako P. Krugman, M. Feldstein a J. Stiglitz považovali vyššie vládne výdavky, a tým zvýšenie deficitu za ospravedliteľné, a dokonca za nevyhnutný nástroj riešenia hospodárskej krízy.

Obr. 2: Reálny rast HDP (%)

	2006	2007	2008	2009	2010
EÚ-27	3,2	2,9	0,7	-4,2	1,0
Eurozóna 16	3,0	2,8	0,6	-4,1	0,9
Dánsko	3,4	1,7	-0,9	-4,9	1,6
Švédsko	4,3	3,3	-0,4	-5,2	1,8
Veľká Británia	2,9	2,6	0,5	-4,9	1,2
USA	2,7	2,1	0,4	-2,4	2,8

Zdroj: Eurostat

V odborných kruhoch sa diskutuje o ochranej úlohe eura v súčasnej kríze. V období hospodárskej krízy vlastná mena umožňuje zvyšovanie konkurencieschopnosti cez oslabovanie menového kurzu, avšak na druhej strane malé otvorené ekonomiky sú súčasne vystavené riziku špekulatívnych útokov na menový kurz, ktoré nezodpovedajú reálnej situácii v ekonomike (Vintrová, 2010). V prípade menových kurzoch krajín, ktoré sa nepripojili k eurozóne, možno pozorovať nadmernú volatilitu ich menových kurzov, aj keď treba povedať, že členstvo v eurozóne neochránilo niektoré krajiny od tzv. „country-specific“ šokov (príkladom môže byť Grécko).

V súvislosti s priebehom krízy v eurozóne sa kritike nevyhla ani ECB, ktorá neindikovala nadchádzajúcu finančnú krízu. Treba pripomenúť, že deregulácia európskeho bankového systému a vznik univerzálnych bánk, ktoré rozširovali svoje investície aj na oblasť finančného trhu, sa udiali pred samotným vznikom eurozóny. V riadení eurozóny však nastali zlyhania, ktoré umožnili rozšírenie úverovej krízy v Európe. Po prvé, ECB sa zamerala a výlučne na cenovú stabilitu a venovala len malú pozornosť eliminácii vznikajúcich bublín a expanzii bankových úverov. Po druhé, bankový dohľad v rámci eurozóny zlyhal. Dohľad v rámci eurozóny nebol explicitne delegovaný na ECB, zodpovednosť za bankový dohľad zostáva takmer výlučne v kompetencii národných orgánov a národných bánk. Je možno to teda chápať ako zlyhanie celého eurosystému (de Grauwe, 2009), ale aj predstaviteľov Európskej komisie.

Globálna finančná kríza obnažila ďalší slabý článok eurozóny a ním je fiškálna pozícia jednotlivých krajín. Súčasná situácia v Grécku, Portugalsku, Španielsku, Taliansku a Írsku je druhou etapou globálnej finančnej krízy a pramení zo socializácie súkromných strát a fiškálnej uvoľnenosti, ktorá mala za cieľ stimulovať ekonomiky a viedla k nahromadeniu deficitov štátnych rozpočtov a dlhov (Roubini, 2010). Roubini tiež konštatuje, že mechanizmus globálneho trhu pripomína pyramidovú hru: vlády ktoré zachraňovali súkromný sektor, teraz potrebujú samy pomoc. Je otázne, kto bude finančne sanovať vlády, ktoré finančne sanovali súkromné banky a finančné inštitúcie.

Dlhová kríza, ktorá prepukla v Grécku kulminovala do krízy eurozóny ako celku. Možno identifikovať minimálne tri faktory, ktoré ovplyvnili vývoj tejto krízy: vývoj v gréckej ekonomike, finančné trhy vrátane ratingových agentúr a inštitúcie eurozóny. Je zrejmé, že krízu v Grécku umožnili podvody, korupcia a zlé hospodárenie. Navyiac organizovanou prezamestnanosťou zakrývalo neschopnosť generovať hodnotvorné pracovné miesta. Výsledkom je, že grécka vláda musí čeliť problému dôveryhodnosti. Opäť bola potvrdená destabilizujúca úloha finančných trhov, na ktorých ceny aktív nekorešponujú s vývojom reálnej ekonomiky. Potvrdili sa aj pochybnosti o serióznosti ratingových agentúr, ktoré zohrávajú na destabilizujúcich finančných trhoch významnú pozíciu. Podľa de Grauwe ratingové agentúry *systematicky* zlyhávajú v predvídaní blížiacej sa krízy a po vypuknutí krízy, *systematicky* prehnane reagujú, čím ešte zintenzívňujú priebeh krízy v eurozóne (de Grauwe, 2010).

Grécka kríza otvorila aj problematiku fiškálnej solidarity a výpomoci v rámci eurozóny. V súvislosti s vývojom v Grécku bola spochybňovaná legitímnosť finančnej výpomoci (bail-out), podľa tohto prístupu Maastrichtská zmluva zakazuje členským štátom poskytnúť finančnú pomoc.<sup>119</sup> Existujú aj protichodné názory, podľa nich na základe Maastrichtskej zmluvy (čl.103, odsek 1), sa vlády EÚ môžu voľne rozhodnúť poskytnúť finančnú pomoc členským štátom (čl.100, odsek2). Vývoj v krajinách, ktoré boli vystavené finančným krízam, ukazuje na jeden významný fakt. Úspešná sanácia krajiny bola založená na dvoch prvkoch: po prvé, na dôveryhodnej ochote krajiny ku fiškálnej striedmosti a štrukturálnym reformám, po druhé, na robustnej oficiálnej podpore s cieľom vyhnúť sa sebanaplňujúcej kríze verejných a/alebo súkromných krátkodobých dlhov. „Reforma bez peňazí na stole nefunguje“ (Roubini, 2010b).

---

<sup>119</sup> Grécka kríza ukazuje, že EÚ je len v polovici cesty k vytvoreniu životaschopnej menovej únie. Zavŕšenie menovej únie (úplná menová únie) vyžaduje, aby Európa vytvorila mechanizmus núdzového financovania. V súčasnosti členské krajiny môžu pomôcť Grécku len tak, že „ohýbajú“ pravidlá, ktoré im bránia vypožičiavať s výnimkou reakcie na prírodné katastrofy alebo okolnosti vymykajúce sa kontrole určitej krajiny, čo zvyšuje neistotu a nedôveru trhov. Poskytnutie pomoci by však malo byť doprevádzané aj dočasnou kontrolou štátneho rozpočtu výborom špeciálnych expertov, ktorí budú menovaní EÚ (Eichengreen, 2010).

Podľa Roubiniho je niekoľko možností pre zredukovanie vysokých rozpočtových deficitov a vládnych dlhov. Za prvé, možno použiť zvýšenie daní a zníženie výdavkov, tieto opatrenia však krátkodobo spomaľujú ekonomické oživenie. Druhou možnosťou je inflácia, ktorú môžu využiť krajiny, ktoré si požičiavajú vo vlastnej mene, t.j. dlhy sa môžu monetizovať, poslednou možnosťou je platobnú neschopnosť u tých krajín, ktoré si požičiavajú v cudzej mene a teda vlastnú menu nemôžu vytlačiť (Roubini, 2010).

Stiglitz (2010) uvádza tri možné spôsoby riešenia krízy v eurozóne. Prvým navrhovaným riešením je, aby krajiny si vypracovali obdobu devalvácie a to jednotné zníženie miezd. Toto riešenie považuje za nespĺniteľné, pretože by prinieslo nadmerné sociálne napätie. Ako druhé riešenie vidí odchod Nemecka z eurozóny respektíve rozdelenie eurozóny na dva subregióny. Tretie riešenie pokladá za najperspektívnejšie: zaviesť inštitucionálne reformy vrátane nevyhnutného fiškálneho rámca.

Globálna kríza otvorila diskusiu nad reguláciou a dohľadom v svetovom finančnom systéme. Regulácia so sebou prináša isté náklady, ale jej nedostatok plodí ďaleko väčšie. Podľa R. Skidelského by sa malo pristúpiť k reforme bankovníctva v duchu Glass-Steagallovho zákona. Ten by obnovil oddelenie komerčného a investičného bankovníctva, ktoré bolo odstránené deregulačnými procesmi v 80. a 90. rokoch minulého storočia. (Skidelsky, 2009). Na zníženie špekulatívnych útokov navrhuje P. Krugman zaviesť daň z finančných transakcií (Krugman, 2009a). Toto opatrenie je založené na myšlienke J. Tobina zo 70. rokov, ktorého znepokojovali príliš veľké fluktuácie menových kurzov, a preto navrhoval zdaňovanie krátkodobých pohybov peňazí v rôznych menách, čo by mohlo pribrzdiť špekulácie, a súčasne by sa vytvoril makroekonomický priestor pre riadenie národných ekonomík. P. Krugman odporúča použitie tohto nástroja proti veľmi krátkodobému financovaniu, čím by sa eliminoval príliš vysoký stupeň spoliehania sa finančného systému na krátkodobé peniaze, a znížilo by sa tým riziko krízového vývoja.

## 2. Globálna finančná kríza - prehodnotenie ekonomickej teórie (?)

Súčasná globálna finančná kríza poznačila odbor ekonomickej teórie v niekoľkých smeroch. Ekonomická teória je konfrontovaná s realitou a globálna finančná kríza vytvorila priestor pre verifikáciu ekonomickej teórie a paradigiem. V odborných kruhoch prebieha diskusia o poučeníach z krízy pre ekonomickú teóriu ako disciplínu, polemizuje sa či zlyhala ekonomická teória a/ alebo jej predstavitelia ekonómovia. Kladú sa otázky, či bolo možné predvídať krízu a dôvody prečo hlavný prúd ekonomickej teórie nezachytil negatívne tendencie o tom, že systém sa dostáva na neudržateľnú trajektóriu. Často sa v tejto súvislosti poukazuje na výroky R. Lucasa ako napr. “ústredný problém depresie bol vyriešený, hospodársky cyklus bol skrotený, zjemňovanie výkyvov stráca na význame“ a B. Bernanke, ktorý v roku 2005 vyhlásil, že moderná makroekonomická politika problém hospodárskeho cyklu vyriešila.

Kritike boli vystavené mnohé teórie, napr. teória racionálnych očakávaní, teória efektívnych trhov tiež doktríny, ktoré intelektuálne ospravedlňovali nekontrolované správanie sa súkromného sektora a stotožňovali voľný trh s neregulovaným trhom. Teória racionálnych očakávaní sa považuje za *teóriu, ktorá je chybná vo svojom jadre* (Akerlof, Shiller, 2009). Ide o tvrdenie, že ľudia sú racionálni, t.j. využívajú všetky dostupné informácie a poznajú pravdepodobnosť všetkých budúcich udalostí. Ak sa objavia nové informácie, prehodnocujú pravdepodobnosť udalostí. Každá zmena v správaní sa musí znamenať racionálnu reakciu na ňu. Psychologické dôkazy preukazujú, že ľudia nespĺňajú axiomy racionality. Ekonomické subjekty pravdepodobnosť budúcich udalostí takmer nikdy nepoznajú. Ekonomické rozhodovanie je preto nejasné, vývoj v budúcnosti sa nejaví ako

opakovanie kvantifikovateľnej minulosti. Teória efektívneho trhu predpokladá, že akciové kurzy sú ovplyvňované očakávanými ziskami, dividendami, rizikom a ďalšími kurzotvornými informáciami. Za efektívny je považovaný taký trh, ktorý veľmi rýchle a presne absorbuje nové informácie.

Makroekonomická teória venovala veľa pozornosti modelom, ktoré sa zaoberali nepružnosťou miezd, cien, tržmi práce a nedokonalosťami na trhoch statkov. Na druhej strane absentovala problematika finančných aktív alebo bola zakomponovaná nedostatočným spôsobom. Dynamicko-stochastické modely všeobecnej rovnováhy (DSGE - dynamic stochastic general equilibrium), ktoré využívali aj mnohé centrálné banky, sa považujú za nepoužiteľné.

Treba poznamenať, že globálna kríza predstavuje inšpiráciu pre ďalší rozvoj ekonomickej teórie. Existuje celý diapazón negatívnych tendencií, ktoré vyžadujú od ekonomickej teórie riešenia napr. rozpor medzi reálnou a finančnou ekonomikou, neúmerne zadlžovanie, akceptácia morálneho hazardu ako normy, prehlbujúca sa príjmová diferenciácia obyvateľstva, konzumizmus v prostredí obmedzených zdrojov, problematika prehlbovania rozdielov medzi rozvojovými a rozvinutými krajinami, orientácia na kvantitatívne hodnotenia výkonnosti ekonomík, redefinovanie úlohy štátu v ekonomikách. Kríza taktiež poskytuje nové podnety pre ekonomickú teóriu ako disciplínu napr. treba nastaviť nový motivačný systém pre ekonomické subjekty (návrh Roubiniho).

## **Záver**

Vývoj krízy v Grécku otestoval kompetentnosť a akcieschopnosť samotných európskych inštitúcií, ktoré však reagovali oneskorene a so zaváhaním. Objavili sa aj názory, že ECB sa nemala spoliehať na analýzy a hodnotenia rizika vypracovávané ratingovými agentúrami, pretože práve u nich sa prejavila systémová chyba, podcenili riziko v tzv. dobrých časoch a precenili riziko v zlých časoch.

Existujúce názorové rozdiely u predstaviteľov európskych inštitúcií a divergenčné procesy medzi členskými štátmi môžu narušiť stabilitu v EÚ a eurozóne. Čoraz viac sa prejavuje na úrovni eurozóny nerovnováha medzi centralizáciou monetárnej politiky a ponechaním základných nástrojov hospodárskej politiky na národnej úrovni. V prípade výskytu negatívneho šoku absencia politickej integrácie sťažuje riešenie tohto problému. Reakcia relevantných inštitúcií (Európska komisia, ECB) na kritické vývojové momenty (napr. globálna finančná kríza, hrubé porušovanie fiškálnych pravidiel, krízový vývoj v členskej krajine) prišla buď oneskorene a/alebo nedôsledne. Výrazným spôsobom zlyhali monitorovacie, kontrolné mechanizmy v rámci EÚ a eurozóny.

Súčasný vývoj v dôsledku globálnej finančnej krízy priniesol výzvy a ponaučenia, ktoré by mali authority EÚ a eurozóny v dostatočnej miere reflektovať v záujme obhájenia a posilnenia pozície Európskej únie ako jedného z významných konsolidovaných centier svetovej ekonomiky.

## Použitá literatúra

AKERLOF, G., SHILLER, R. (2009): *Animal Spirits: How Human Psychology Drives the Economy, and Why It Matters for Global Capitalism*. Princeton University Press, ISBN-13: 978-0691142333.

BELITSKI, M.- PÉLIOVÁ, J. (2009): Analýza ad-hoc monetárnych šokov v strednej a východnej Európe. In *Nová ekonomika, EKONÓM*, 2009. ISSN 1336-1732, roč. 2, č.3, s. 86-99.

DE GRAUWE, P. (2010): *Crisis in the eurozone and how to deal with it*. In: CEPS Policy Brief, no. 204/February, dostupné na: [www.ceps.eu](http://www.ceps.eu)

DE GRAUWE, P. (2009): *The Fragility of the Eurozone's Institutions*. Springer Science&Business Media, 2009, dostupné na: [www.scribd.com/doc/27087746/Fragility-of-Eurozone-Institutions-Paul-De-Grauwe](http://www.scribd.com/doc/27087746/Fragility-of-Eurozone-Institutions-Paul-De-Grauwe).

EICHENGREEN, B.(2010): *Europe's Trojan Horse*. 2010-02-15, dostupné na: <http://www.project-syndicate.org/commentary/eichengreen14/English>.

FATAS, A., - MIHOV, I. (2001): *Government Size and Automatic Stabilizers: International and Intranational Evidence*. *Journal of International Economics* 55 (1).

FATAS, A., - MIHOV, I. (2009): *The Euro and Fiscal Policy*. Working Paper 14722. Cambridge, Massachusetts: National Bureau of Economic Research.

FELDSTEIN, M. (2000): *Europe Can't Handle the Euro*. *The Wall Street Journal*, 8.2.2000.

GALI, J.,- PEROTTI, R. (2003): *Fiscal policy and monetary integration in Europe*. *Economic Policy* 37: 533–572.

KRUGMAN,P. (2009a): *Zdaňte špekulantov. Bez váhania*. 2009-12-03, dostupné na: <http://hn.ihned.cz/c1-39309310-paul-krugman-zdante-spekulanty-bez-vahani>.

KRUGMAN, P.(2009b): *Návrat ekonomické krize*. Praha, Vyšehrad ISBN 98-80-7021-984-3.

LISÝ, J.(2006): *Výkonnosť ekonomiky a ekonomický rast*. Bratislava, IURA edition.

ROUBINI, N. (2010a): *Return to the abyss*. Project Syndicate, 14.5.2010. Dostupné na: <http://www.project-syndicate.org/commentary/roubini25/English>

ROUBINI, N. (2010b): *The Debt Death Trap*. 2010-04-16, dostupné na: <http://www.project-syndicate.org/commentary/roubini25/English>.

SKIDELSKY, R.(2009): *Bláhová víra v říditelnost rizik*. In: *Ekonom* č. 30, Vydavatelství *Economia* Praha.

STIGLITZ, J. (2008) : *The fruit of hypocrisy*. Dostupné na: <http://www.guardian.co.uk/commentisfree/2008/sep/16/economics.wallstreet>

STIGLITZ,J.(2010): *Can the Euro be Saved?* 2010-05-05, dostupné na: <http://www.projectsyndicate.org/commentary/stiglitz125>

VINTROVÁ, R. (2010): *Cenová a mzdová konvergenca nových členských zemí EÚ*. Working Paper CES VŠEM č.1.

WYPLOSZ, CH. (2005): *Institutions for Debt Sustainability in Brazil*. In *Inflation Targeting, Debt, and the Brazilian Experience, 1999 to 2003*, edited by F. Giavazzi, I. Goldfajn, and S. Herrera. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.

**Kontaktné údaje**

doc. Ing. Eva MUCHOVÁ, PhD.  
Katedra ekonomickej teórie  
Národohospodárska fakulta  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Dolnozemska cesta 1  
852 35 Bratislava  
Slovensko  
email: [eva.muchova@euba.sk](mailto:eva.muchova@euba.sk)

# IMPACT OF MEDIA ON THE CONSUMER BEHAVIOUR IN THE VISEGRAD FOUR COUNTRIES

## VPLYV MÉDIÍ NA SPOTREBITEĽSKÉ SPRÁVANIE V KRAJINÁCH VYŠEGRÁDSKEJ ŠTVORKY

*Ludmila Nagyová – Anna Vaňová – Sabína Mlinkovicsová*

### SUMMARY

The aim of this paper was to point out the impact of media on consumer behavior in the countries of the Visegrad group. In order to obtain relevant data the research through questionnaire survey was implemented in Slovakia, Poland, Czech Republic and Hungary. The obtained results indicated that the most watched medium in Slovakia is television and in Poland, Czech Republic and Hungary it is internet. Most of respondents from the countries of Visegrad group are convinced that they can gain through media impartial and factual information. Slovak, Polish and Hungarian respondents consider the number of television stations, radio stations, newspapers and magazines as appropriate, in case of Czech respondents the number of available newspapers and magazines is oversized. The dependence of two variables - the purchase of products presented in the media in relation to sex - in Czech Republic and Hungary was confirmed by testing of hypotheses. On the other hand the dependence of purchase of products supported by media in relation to respondents' education was not confirmed in any country of the Visegrad group.

### Key words:

Countries of the Visegrad Group, Consumer Behaviour, Marketing Research

### Anotácia

Cieľom príspevku bolo poukázať na vplyv médií na spotrebiteľské správanie v krajinách V4. Pre získanie relevantných výsledkov bol výskum realizovaný na Slovensku, v Poľsku, Českej Republike a Maďarsku prostredníctvom dotazníkového prieskumu. Získané výsledky poukázali, že najsledovanejším médiom je televízia na Slovensku a v Poľsku, v Českej Republike a Maďarsku internet. Väčšina respondentov krajín V4 je presvedčená, že z médií sa môžu dozvedieť nestranné a vecné informácie. Slovenskí, poľskí a maďarskí respondenti považujú počet televíznych staníc, rozhlasových staníc, novín a časopisov za primeraný, českí považujú za predimenzovaný počet dostupných novín a časopisov. Testovaním sa potvrdila závislosť dvoch premenných - nákup výrobkov prezentovaných v médiách vo vzťahu k pohlaviu - v ČR a Maďarsku. Ani v jednej krajine V4 sa však nepotvrdila závislosť kúpy médiami podporovaných výrobkov od vzdelania respondentov.

### Kľúčové slová

krajiny Vyšegrádskej štvorky, médiá, spotrebiteľské správanie, marketingový prieskum

### INTRODUCTION

*„The media is the most powerful entity on Earth, because it controls the minds of the masses.”*

Malcolm X

*“The purpose of a business is to create and keep the customer.”*

Theodore Levitt

Nowadays, importance of communication mix tools is increasing. One of these tools is the advertising that can be considered as a form of communication intended to persuade its viewers, readers or listeners to take a particular action. Modern advertising developed with the rise of mass production in the late 19<sup>th</sup> and early 20<sup>th</sup> centuries. Advertising has been for a long time viewed as a method of mass promotion as a single message can reach a large number of people. But this mass promotion approach presents problems since many exposed to an advertising message may not be within the marketer's target market, and thus, may be an inefficient use of promotional funds. However, this is changing as new advertising technologies and the emergence of new media outlets offer more options for targeted advertising. It is inevitable to choose the most effective media for advertising, to achieve the required coverage and number of exposures in a target audience.



Since the mid 19<sup>th</sup> century, we have come to live not only in a situated culture, but in a culture of mediation. The press, film and cinema, television and radio and more recently, the Internet, have developed to supply larger scale means of public communication. Media may take the form of broadcast media, as in the case of television and radio, or print media, like newspapers and magazines. Internet media can also attain media status, and many media outlets maintain a web presence to take advantage of the ready availability of Internet in many regions of the world.

As globalization becomes ever more prominent, the role of media and advertising and consumerism also increases. Industries spend millions, even billions of dollars to win our hearts and minds, and to influence our choices towards their products and ideas. Ideal for the large multinationals that can take best advantage of globalization include the even larger “market” to which products can be sold. However, diverse cultures could sometimes be an obstacle to easy selling. Ideally then, attitudes and consumption habits need to be similar for best effect. As a result many media companies promote and project a more aligned culture that will cross these boundaries but also allow easier consumption of their products.

Although the Visegrad group countries demonstrate a psychological proximity, there are differences between them necessary to take into account. Primarily, there are significant differences in consumer attitudes and preferences, in their purchasing decisions as well as in their acceptance of various tools of communication mix.

## AIM, MATERIAL AND METODOLOGY

The aim of this paper is to show the effect of media to the consumer behavior in the Visegrad group countries.

The main object of marketing research is an international comparison of the consumer attitudes towards media. This research took place in the period from 2009 to 2010 through a questionnaire on a sample of respondents from V4 countries - Slovakia, Poland, Czech Republic and Hungary.

The questionnaire consists of 17 open, semi-open and closed questions combination. The questionnaire was drawn up in five languages and divided into two parts, given the fact that the compared sample of consumers was created by the respondents of different language groups.

The first part of the questionnaire consists of 11 questions which were designed to identify the attitudes, opinions and consumers’ reaction toward media. The second part comprises of 5 questions created to classify the respondents according to the chosen issues - gender, age, educational background, economic status, and country of residence.

The survey was provided on the sample of 720 respondents (180 per country). The identification of sample survey based on the collected data classification was followed by a quantitative evaluation of questionnaires. Subsequently, the individual answers of respondents were recorded into the Contingency tables and then evaluated graphically by using Excel. The hypotheses were statistically verified.

## RESULTS AND DISCUSSION

### Characteristics of the Visegrad group

The Visegrad group (V4) was formed on 15<sup>th</sup> February 1991. The basic objective of the Visegrad cooperation is to strengthen the mutual cooperation in all areas also to coordinate the positions of the European issues and exchange the process of accession the countries in Eastern Europe and Western Balkans to the EU and NATO.

The member states of the Visegrad Group have always been a part of a single civilization sharing cultural and intellectual values and common roots in diverse religious traditions, which they wish to preserve. They also desire to cooperate with their closest neighbors, as well as with the reforming countries in the broader region, and the other countries, regional formations or organizations.

The V4 was not created as an alternative to the all - European integration efforts, nor does it tries to compete with the existing functional Central European structures. Its activities are not aimed at isolation or weakening the bonds with the other countries. On the contrary the Group aims are to encourage the optimum cooperation with all countries, and to ensure the democratic development in all parts of Europe.

### Consumer survey

The consumer survey was realized by accomplishing 720 questionnaires within the Slovak Republic, the Czech Republic, Hungary and Poland.

Respondents were chosen due to the fact to meet approximately the same amount of male and female to ensure the detachment of the research. Attention was paid to gender, age, education background, economic status and the type of residence.

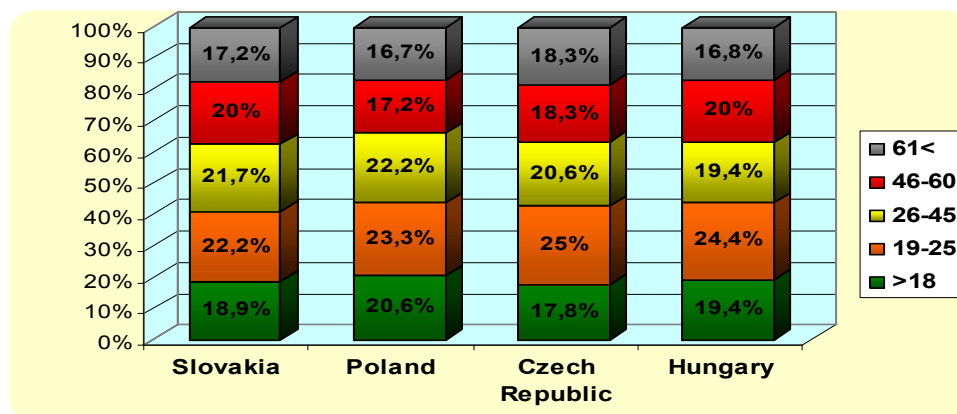
#### Gender

In Slovakia there was 52.2 % share of women respondents and 47.8 % of the men ones. Similar in Slovakia; in Poland there was the share of women on the total number of respondents also higher. The share of women who were willing to participate in the survey was 55 %. On the other hand, men were not so obliging to take part in the survey and their share represents 45 %. The Czech Republic is the only country in which men showed higher interest in taking part in the survey (51.7 %) in comparison to the women (48.3 %). In Hungary, the total number of respondents consisted of 50.6 % men and 49.4 % women.

#### Age

The *Figure 1* represents the share of each age category in surveyed V4 countries.

Figure 1 Respondents of V4 countries according to the age



Source: Own survey

It is apparent that the most frequent age category in each country is the group from 19 to 25, which is the most visible in the case of the Czech Republic (25 %). On the other hand, respondents over 60 years represent the smallest sample group in which has Poland the smallest share (16.7 %).

#### Educational background

In Slovakia the most significant group is created by the respondents with university education (47.8 %). The second - most important group are the respondents with higher secondary education (33.3 %). The share of 13.3 % is represented by respondents with primary school. The least included group is the sample of respondents with lower secondary education (5.6%).

The majority of respondents have university education (42.3 %) also in Poland. When comparing Slovakia and Poland, the mentioned level is higher in Slovakia in 5.5%. On the other hand, more

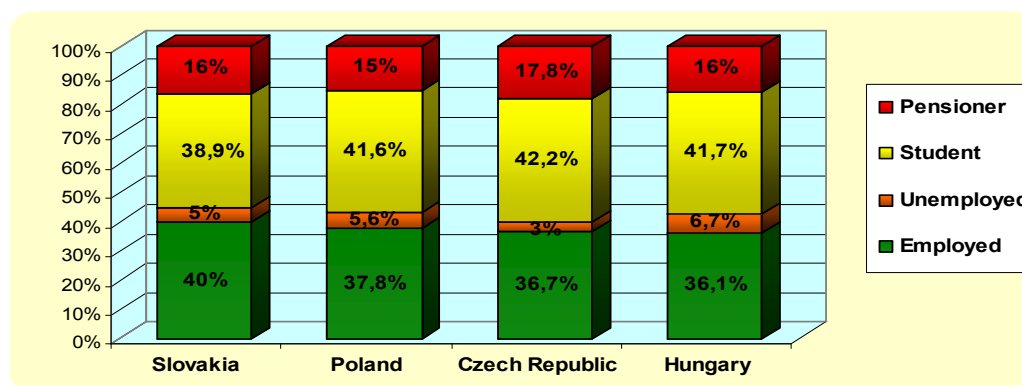
Polish respondents have higher secondary education (37.2 %). The sample of respondents with lower secondary education has the smallest share (6.1 %).

In the Czech Republic is the highest share of respondents with the university education (50.5 %) when comparing the countries of the V4 group. The second most important group is represented by the respondents with higher secondary education (31.7 %). The share of respondents with lower secondary education is higher (10 %) than the share of respondents with primary school (7.8 %). These results differentiate the Czech Republic from the previously mentioned Slovakia and Poland. Hungary is the only country from the V4 group where the sample of respondents with upper secondary level has the biggest share (42.2 %). It is followed by the respondents with university education (38.3 %) and lower secondary education (12.8 %). The least represented group is the sample of respondents with primary education (6.7 %).

### *Economic background*

The fourth classification characteristic is the economic background that is represented in the *Figure 2*.

Figure 2 Respondents according to the economic background



Source: Own survey

When mentioning the economic background, the most important category is the group of students, excluding Slovakia, where the most significant category is the group of employed respondents (40 %). The share of pensioners is moving around the same value, in Slovakia and in Hungary it is the same (16 %). The smallest group of interviewed respondents belongs to the category of unemployed in which the smallest share has the Czech Republic (3 %).

### *Type of residence*

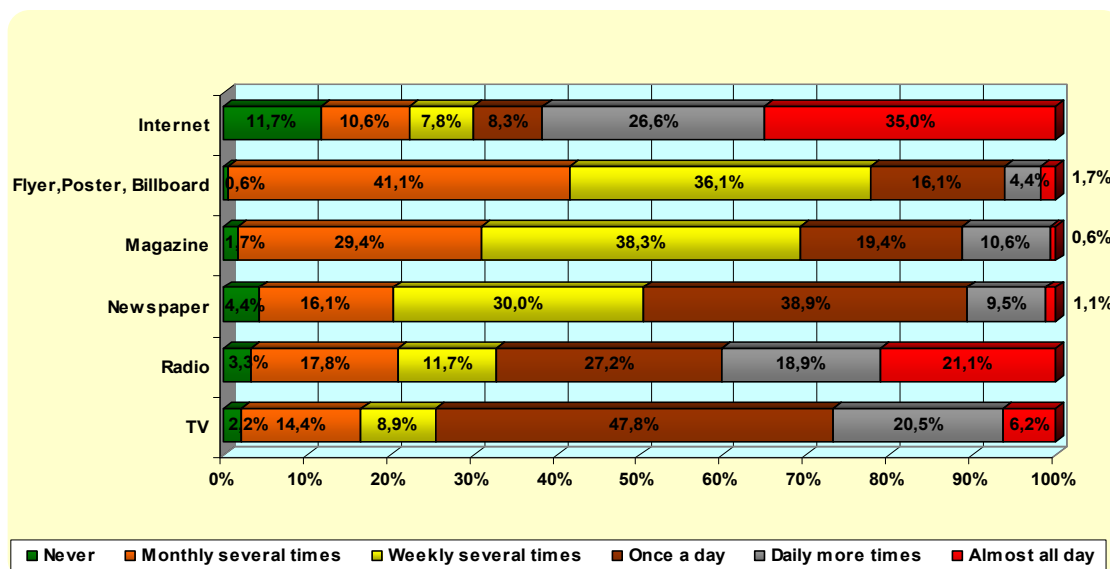
The final category is type of residence of the respondents in the V4 countries. In Slovakia, the 51.7 % respondents live in the cities and 48.3 % in the villages. In Poland the proportion of the respondents who prefer living in cities (53.3 %) prevails over the respondents who live in villages (46.7 %). The share of 56.1 % is represented by Czech respondents who live in the cities and this share creates the biggest share among the V4 countries. On the other hand, respondents living in villages represent the smallest share (43.9 %) between the countries of the V4 group. The Hungarian respondents demonstrate a difference in comparison with other three countries of the V4 group. Their unusualness lies in the fact that 62.2 % of respondents are from the villages and rest 37.8 % are from the cities.

The second part of questionnaire included 11 questions which were oriented to the influence of media on consumer behavior in the V4 countries.

In the first question of the questionnaire's specific part, the intensity of surveillance of media in each country of the Visegrad Group was surveyed. The answers of the respondents are shown graphically in the *Figures 3 - 6*.

In the case of Slovakia, TV is considered as the most observed media (47.8 %) which the respondents use to watch more often than once a day. It is followed by flyers, posters, and billboards which 41.1 % of respondents perceive monthly several times. Approximately one third (35 %) of the respondents in Slovakia uses the Internet almost every day but on the other hand, 11.7 % of them never use Internet (it is mainly the case of pensioners over 61 years old).

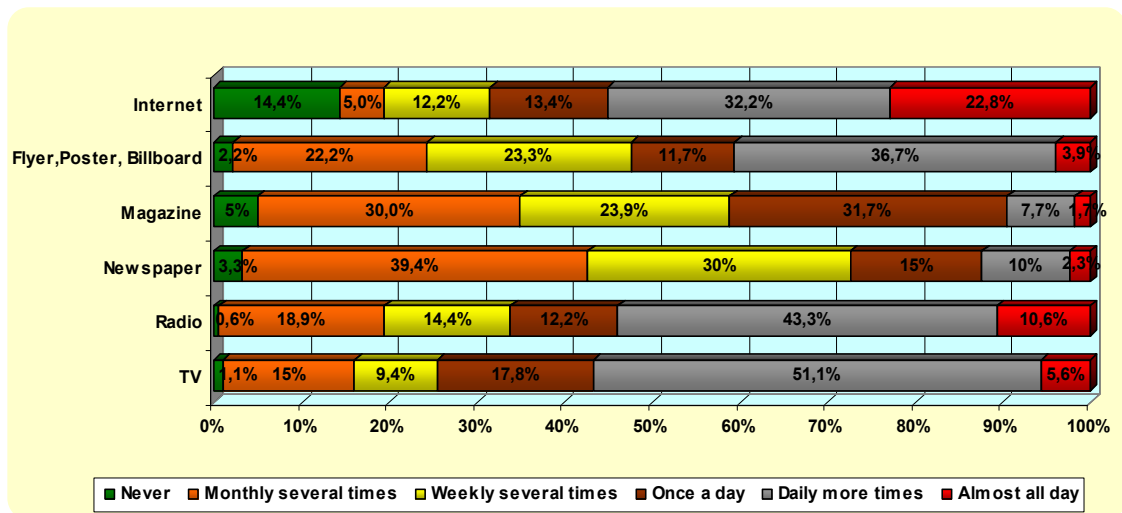
Figure 31 The intensity of surveillance of media in Slovakia



Source: Own survey

We can see the dominance of TV which is watched by the Polish respondents more times a day (51.1 %). The main difference between the above mentioned countries is that in Slovakia the TV is mainly watched once a day while in Poland it is more times a day. As for radio, it is also listened by the respondents more times a day (43.3 %). We can say that in the case of TV and radio, they are watched and listened more times a day in Poland, but in Slovakia once a day. In Poland, newspapers are read monthly several times (39.4 %) and the magazines more often than once a day (31.7 %). The respondents use to “meet” flyers, posters, and billboards several times a month (37.2 %). The Internet is used more times a day by 43.9 % of respondents.

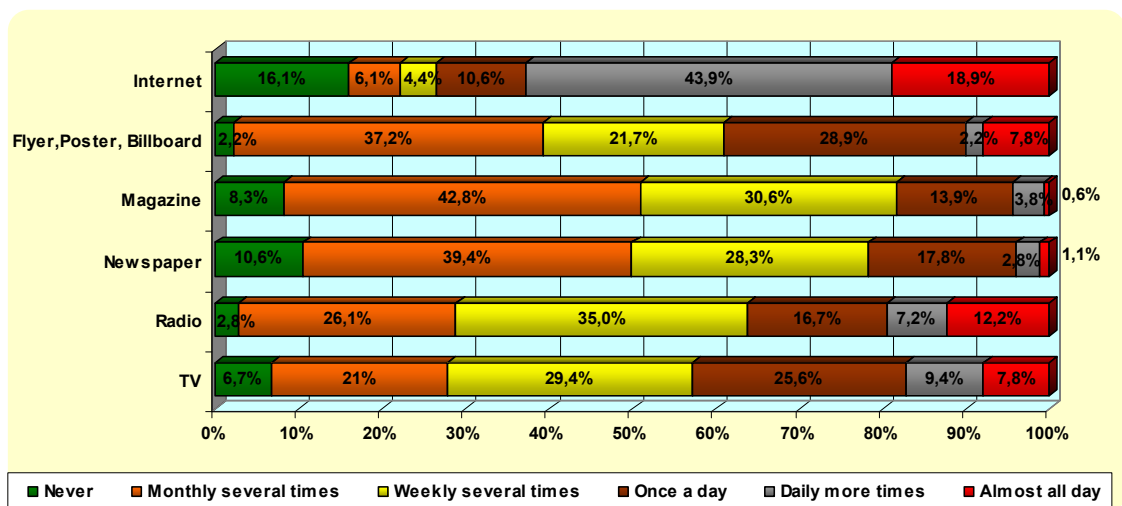
Figure 4 The intensity of surveillance of media in Poland



Source: Own survey

In the Czech Republic, the most observed media is the Internet which is used by respondents more times a day (43.9 %). As far as the TV is concerned, we can say that watching TV is allocated equally between the monthly, weekly, and daily observers. Radio is listened to the respondents most often, weekly several times (35 %). The Polish and Czech respondents have the same trend in reading newspapers several times a month, the share (39.4 %) is the same in both countries. As well as in the case of Slovakia, the Czech respondents perceive flyers, posters, and billboards several times a month (37.2 %).

Figure 5 The intensity of surveillance of media in the Czech Republic

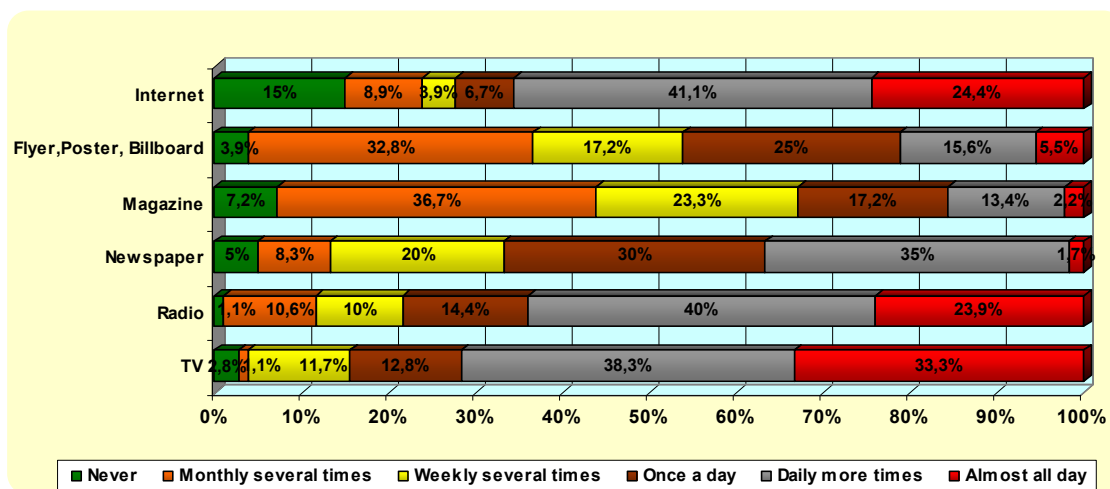


Source: Own survey

The most observed media among the Hungarian respondents is the Internet (41.1 %) which is used several times a day. The respondents watch TV the most - several times a day (38.3 %) or almost every day (33.3 %). Radio is listened more times a day (40 %). The respondents read the newspapers several times a month (35 %) as well as the (36.7 %). In the case of the magazines, respondents in each V4 country read them often during the month, except Poland, where they are read almost every day. This trend is also seen in the case of flyers, posters, and billboards, which

are perceived by the respondents most often several times a month, except Poland, where it is once a day.

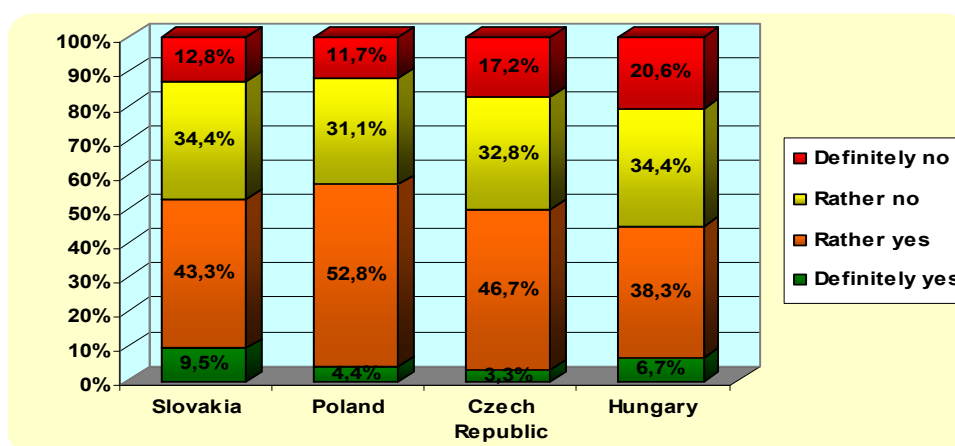
Figure 6 The intensity of surveillance of media in Hungary



Source: Own survey

The second question was directed to the objectivity of the media from the viewpoint of respondents. As we can see in the Figure 7, the respondents consider information, which the media provide to be rather objective. It is the most visible in the case of Poland (52.8 %). In Hungary and Slovakia with the same share, the second biggest group of respondents thinks that the media does not provide objective information (34.4 %). It is followed by the respondents who even think that the media certainly does not render objective information. This trend has the biggest share in Hungary (20.6 %). On the other hand, the Slovak respondents are the most confident among the other three V4 countries that the media definitely provide objective information (9.5 %).

Figure 7 The respondents' opinion to the information objectivity providing by media in the V4 countries



Source: Own survey

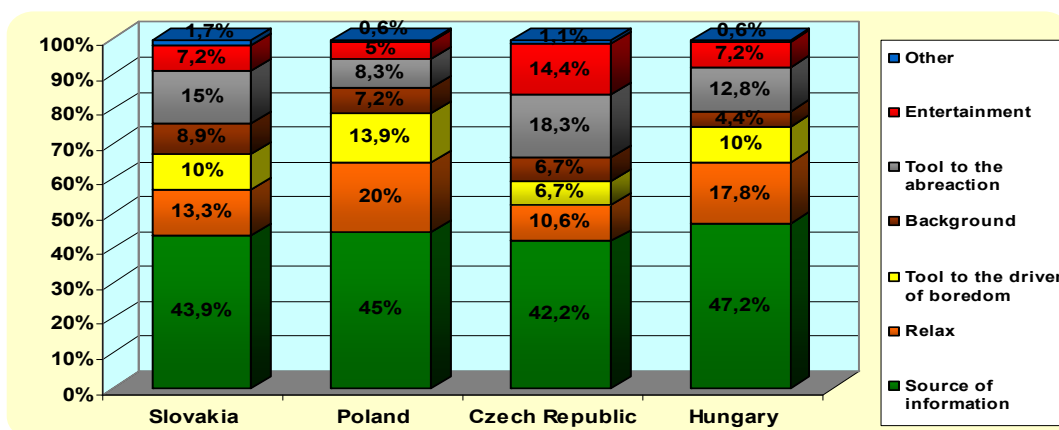
The next question relates to the number of media in the V4 countries according to their respondents. As it is seen in the following figures, the majority of respondents in each country stated that they have an appropriate number of TV stations. The most noticeable tendency has Slovakia (76.1 %). According to the respondents, the number of radio stations and different types

of newspapers is also measured. In the case of magazines, there is a small difference, because except of the Czech Republic, respondents in each country of the V4 Group think that they have an appropriate number of magazines. In the Czech Republic, the majority (50.6%) of the respondents assume that they have too many types of magazines on the market. From the figures it is visible that flyers, posters, and billboards are considered as the most frequent media in each country. The Hungarian respondents are the most “fed up” from the various kinds of flyers and billboards where the 84.4 % of the answerer indicate that in Hungary are too many of flyers. The distribution of the V4 countries’ respondents is shown in the following four figures.

The meaning of media for the respondents creates the basics for the fourth question. In the *Figure 8* it can be noticed that in each country of the Visegrad Group media means primarily source of information. Almost half (47.2 %) of the Hungarian respondents considers media to be a tool for providing information; it is the biggest share among the other three countries. The second most important function of the media varies in each country. In Slovakia and Czech Republic, media serves secondly as a tool to the abreaction of the respondents. In Poland and Hungary, the second place is taken by “relaxation”. In Slovakia, the following most significant function of the media is relaxation, in the Czech Republic it is the entertainment.

In Poland, the respondents assume media as a tool to entertain; the situation is the same in Hungary. The conclusion is that media have mainly a function of the information provider that could be seen in the figures above.

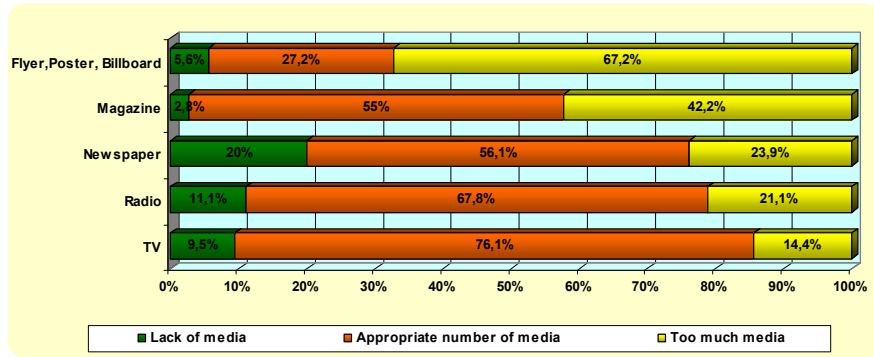
Figure 12 The function of media for the respondents in the V4 countries



Source: Own survey

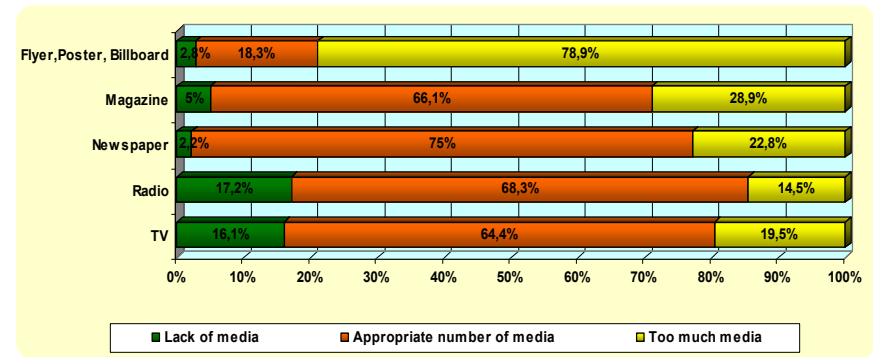
The fifth question in the questionnaire deals with the respondents’ expenses on media. Respondents from each country most often spend less than 5 EUR a month, except of Slovakia where the most frequent monthly expenditure is under 10 EUR (37.2 %). It is followed by the category of less than 20 EUR (25.6 %). The least represented category is created by the respondents who spend more than 50 EUR on the media. This tendency counts in all countries of the V4 Group. As it is obvious from *Figure 13*, Poland, Czech Republic, and Hungary have the same attitude to the expenditures on media, except Slovakia where respondents spend more money to acquire various means of media.

Figure 8 The frequency of media in Slovakia



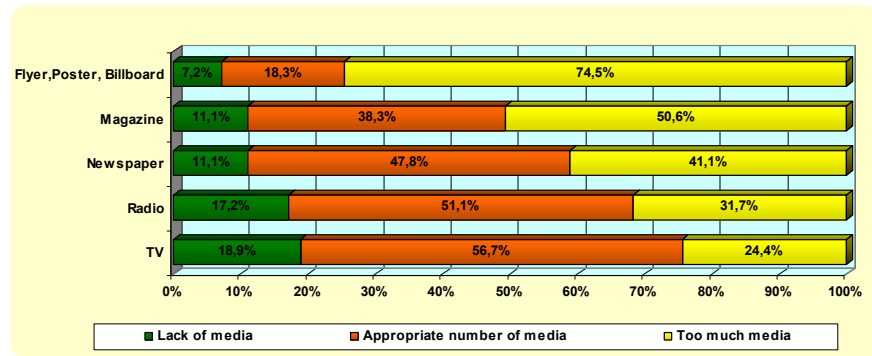
Source: Own survey

Figure 92 The frequency of media in Poland



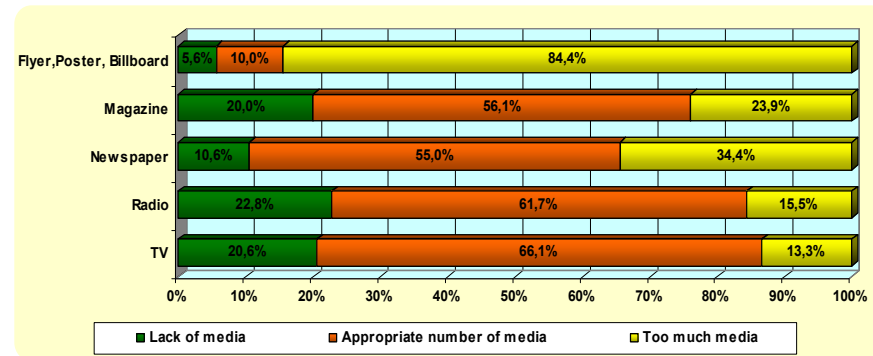
Source: Own survey

Figure 103 The frequency of media in the Czech Republic



Source: Own survey

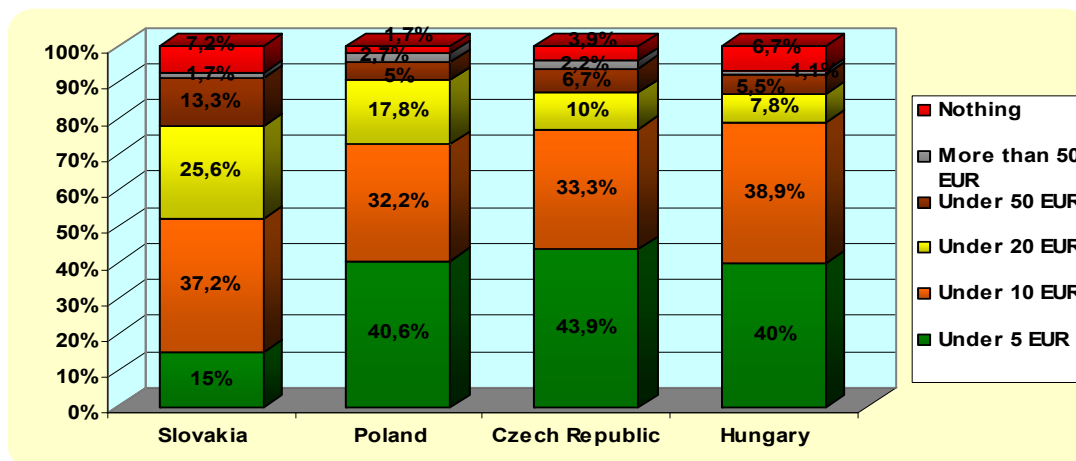
Figure 114 The frequency of media in Hungary



Source: Own survey



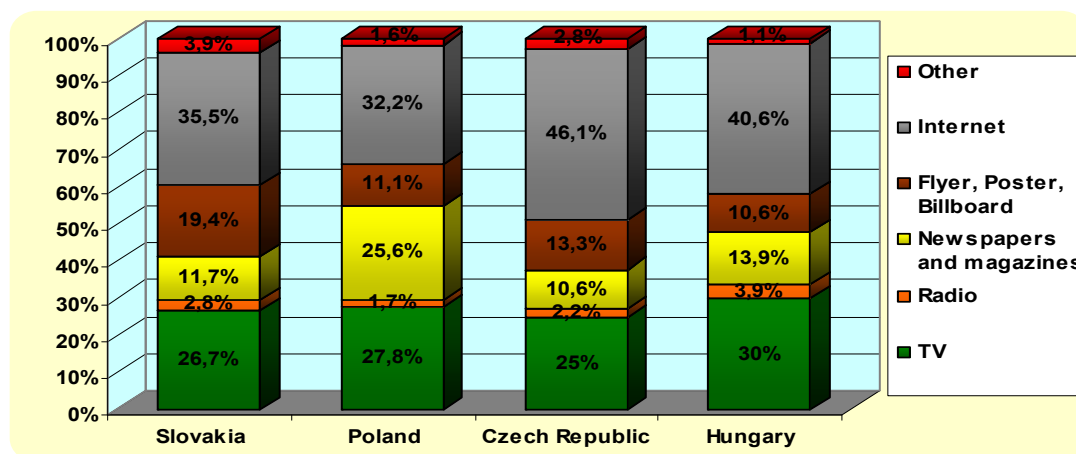
Figure 13 The V4 countries respondents' monthly expenditure on media



Source: Own survey

The next question targets the media impact on respondents' buying decisions. The *Figure 14* demonstrates that in each country the internet plays a major role and it has the biggest influence if the respondents have to decide which product they want to buy. Internet is the prime media in the Czech Republic (46.1 %). The second place belongs to the TV; according to TV most of Hungarian respondents make a decision (30 %). The third most important media are newspapers and magazines in Poland and Hungary, followed by the flyers, posters, and billboards. Respondents from each country quoted that the least important media for them is radio.

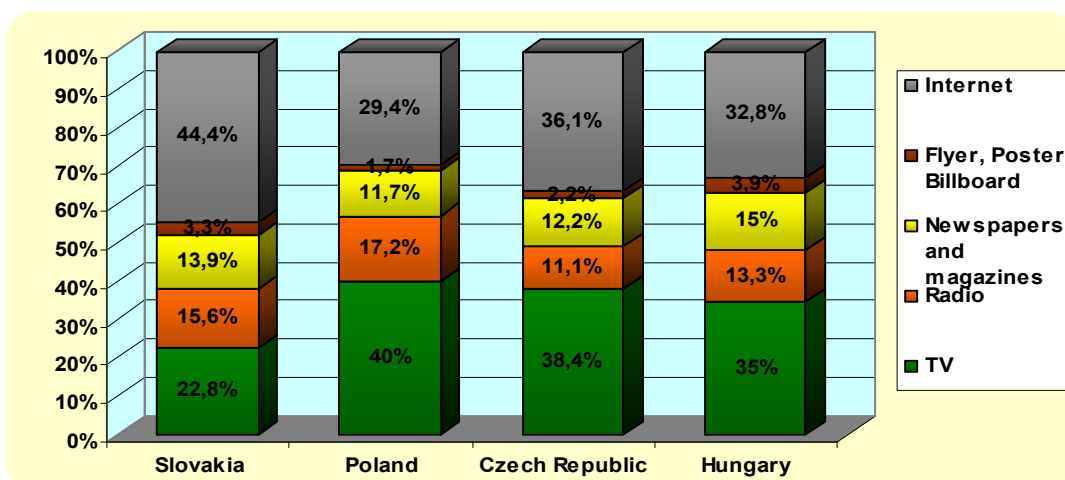
Figure 14 The media influence on respondents' buying decision in the V4 countries



Source: Own survey

The question number 7 is related to the V4 countries respondents' perception of media reliability. Respondents from each country, except Slovakia, stated that TV is the most reliable media. According to the Slovak respondents, internet is the most secure (44.4 %). The third most significant media is radio for Slovak and Polish respondents. In the Czech Republic and Hungary, there is a higher trust in newspapers and magazines. The least reliable media are flyers, posters, and billboards in each of the V4 countries (*Figure 15*).

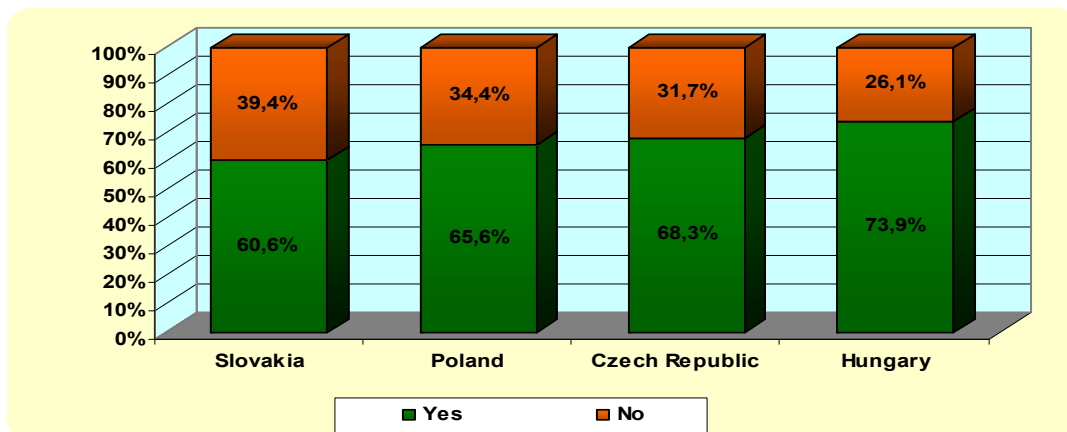
Figure 15 The reliability of media in the V4 countries



Source: Own survey

The tendency of respondents to buy a product on the basis of its promotion in media is shown in the Figure 16. From the total number of respondents, more than half of them answered positively. In Hungary, 73.9 % of respondents bought a product promoted in different kinds of media, in Czech Republic 68.3 %, in Poland 65.6 %, and in Slovakia 60.6 %. The most frequent reason of buying products advertised in media was the need to test them, recommendations, high quality of these products, curiosity, etc. On the other hand, the negative answers make a minor part. As the main reasons why they do not buy any products promoted via media was they use to buy already tested products, there is a disproportion of the quality and the price of the product, the absence of advantages of the product, distorted advantages, no objectivity, skepticism, high price of these kinds of products, etc.

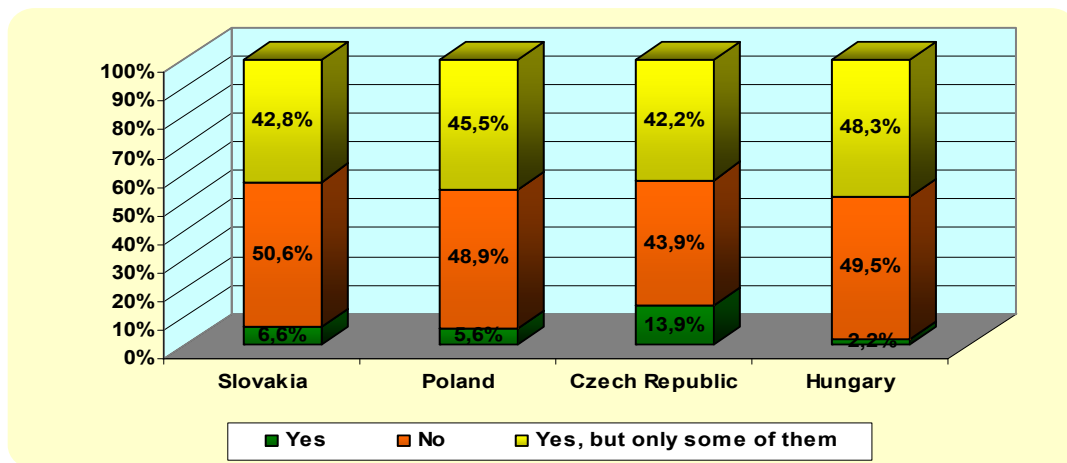
Figure 16 The purchase of product promoting in media



Source: Own survey

The next question deals with the issue of respondents' perception of quality of products propagated in media. The results of this question are shown in the Figure 17 where we can see a great incredulity in all V4 countries. In Hungary, only 2.2 % believe in high-quality of products promoted in the media. The biggest skepticism is visible in Slovakia where 50.6 % of the respondents think that the products which are propagated in the media have a lower quality than products that are not. In other countries, the respondents believe in higher quality of products advertised in media but only in some cases what means that only some of these products have a higher quality.

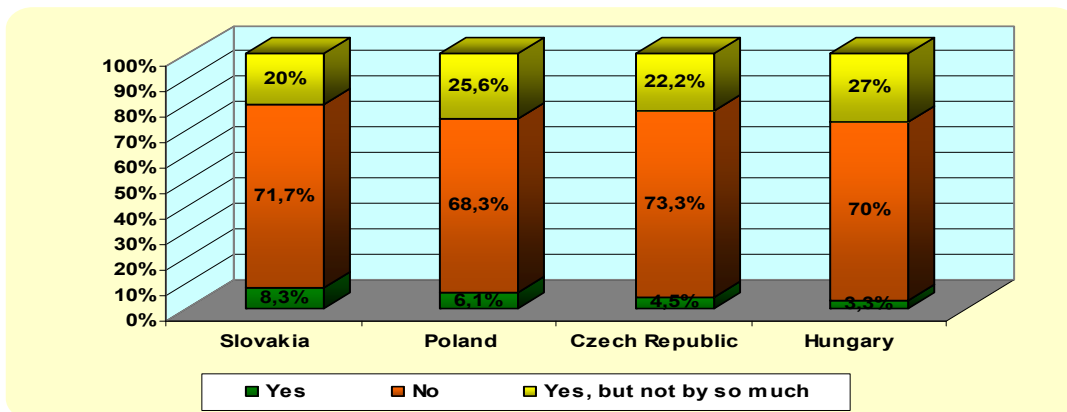
Figure 17 The perception of higher quality of product promoted in media



Source: Own survey

The following question relates to the willingness of respondents to pay for the product promoted in media more without any testing (Figure 18). The majority of the respondents answered that they would not pay more for buying the product without any try. The biggest share of these answers is in the Czech Republic where 73.3 % of the respondents are against this kind of buying. In Slovakia 20 %, in Poland 25.6 %, in the Czech Republic 22.2 %, and in Hungary 27 % of the respondents answered that they are willing to pay more for the product without any testing, but not so much more. The group, who responded positively to this question, reached the smallest share, in Hungary only 3.3 %.

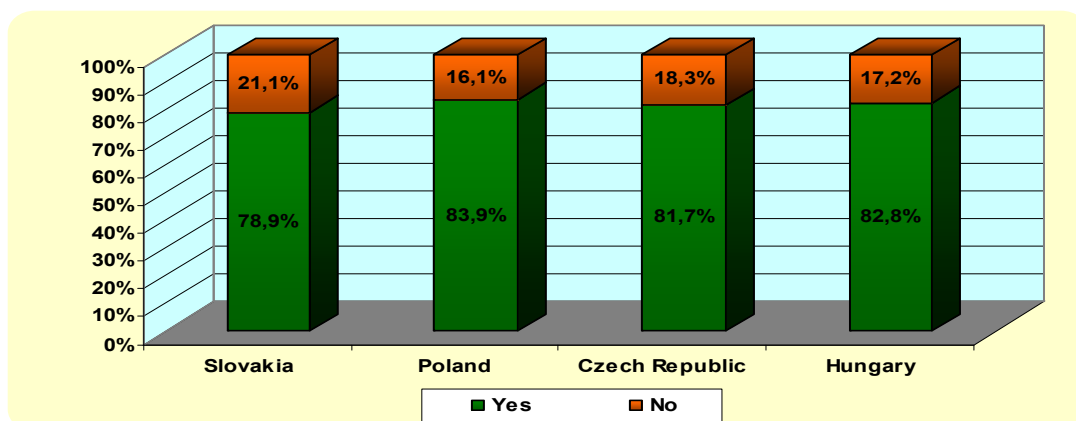
Figure 18 The willingness to pay more for the product promoted in media without any testing



Source: Own survey

The final question concerns the point if the information presented in the media is interesting for the respondents. In the Figure 19 could be seen that the majority of respondents answered to this question positively and considered that this information is attractive. The Polish respondents are the most “enthusiastic” about the information and 83.9 % of them answered positively. On the other hand, from the Visegrad Group, Slovakia is the most sceptics about the information which are presented in media and 21.1 % of them think that media desire only for sensation and wants to take forcibly the attention.

Figure 19 The attractiveness of information presented in media for respondents from the V4 countries'



Source: Own survey

#### *The purchase of product promoted in media is dependent on the gender*

In the survey, we attempted to determine whether there is dependence among the V4 consumers from the viewpoint of the purchase of products presented in the media and gender. To gain this information, we exploited the Chi square test, which aim was to accept or reject the hypothesis that the willingness of consumers buying products advertised in the media depends on their gender. The test was done separately for each country. Our starting point was to evaluate the individual attitudes towards the gender of the respondents.

Then we formulated following hypothesis:

**H0:** The purchase of products promoted in media is not dependent on gender

**H1:** The purchase of products promoted in media is dependent on gender

The tabular values were calculated according to the function  $\text{CHIINV } \chi^2$ , where the probability was 0.05 and the degree of freedom was 1\*1. The result of this function was 3.84146 which we compared to the computed Chi-square test statistic and gained the following results.

The results of Chi-square test statistic, in the case of the Czech Republic and Hungary, was higher than the CHIINV function ( $13.47865 \wedge 17.25522 > 3.84146$ ), so we reject the H0 hypothesis and accept the H1 hypothesis, which means that the purchase of products promoted in media is dependent on gender in these two countries. On to the contrary, in Slovakia and Poland, the H0 hypothesis is accepted, because the results from Chi-square test statistic was lower than the CHIINV function ( $2.40355 \wedge 3.69899 < 3.84146$ ), which means that the purchase of products promoted in media is not dependent on gender in these two countries.

#### *The purchase of product promoted in media is dependent on education*

On the sample of respondents from the V4 Group we verify in the same way the claim that the purchase of products presented in media depends on the educational level of the respondents. In the Figure 2 is visible that the educational level of the V4 population is high enough, therefore we detected whether there is statistically significant dependence between the level of education and the purchase of products presented in media. For this purpose, we again determined two hypotheses:

**H0:** The purchase of products promoted in media is not dependent on education

**H1:** The purchase of products promoted in media is dependent on education

The tabular values were calculated according to the function  $\chi^2$ , where the probability was 0.05 and the degree of freedom was 1\*3. The result of this function was 7.81473 which we compared to the computed Chi-square test statistic and gained the following results.

The results from Chi-square test statistic, in the case of all V4 countries, was lower than the CHIINV function ( $4.49598 \wedge 1.56402 \wedge 4.71113 \wedge 4.85647 < 7.81473$ ), so we reject the H1 hypothesis and accept the H0 hypothesis, which means that the purchase of products promoted in media is not dependent on the level of education of the respondents.

## CONCLUSION

Media is considered as an integral part of society and their importance continues to grow. Hence it is clear that they have enormous potential to influence behavior, views and attitudes of the people. The primary description of media shows its different ways of action for the recipient, and thus indirectly the formation, strengthening, or changing attitudes.

From the media type, print is the historically first media which could be developed thanks to the interest of readers who greatly influence the actual content of media and decide on the economic profitability or termination of a particular title. The readers' access to the print is strongly active.

Another type of media, radio, is for listeners widely available, inexpensive, and the individual stations are differentiated according to the listeners' characteristics such as age, sex, nationality, interests and so forth. Radio from all types of media is regarded as the smartest and most important communication source because its activity as a holder of basic information, which is then verified and complemented by other types of media.

Television is considered as the most widespread and most universal media that mediates the information optical-sonically. Its advantage mainly consists of the general availability, the choice of several broadcast channels etc. Television has the largest opportunity to create, shape and change the attitudes of consumers among all media.

The Internet is an interactive medium with a rapidly and constantly growing user base. Thanks to its flexibility and creative possibilities of display internet is an ideal space for advertising statement addressing exactly the chosen target group. However, it is necessary to take into consideration its particularities, as in the case of other kinds of media.

Outdoor advertising is a visual medium intended for promotion. It has high impact and reaches a mobile audience with extremely high frequency. It is regarded as the medium which can not be ignored with the use of color and lightning.

As our survey showed, among the V4 countries, in Slovakia and Poland the most observed media is TV, in the case of the Czech Republic and Hungary it is Internet. This result shows the growing importance of the Internet as a media vehicle.

In all V4 countries the respondents believe that media provides for their respondents objective information.

To summarize the findings about the impact of media to the consumer behavior in the V4 countries, we can say that there is the similar approach to the various types of media. It is mainly due to the fact that these four countries have a similar economic and social situation, but also similar factors which have influence on their consumer environment. Although, some national differences are visible between countries in some cases.

## LITERATURE

- Czinkota, Michael R. 2000. *Marketing Best Practices*. Fort Worth: Dryden Press. 200. 657 p. ISBN 0-03-021109-3.
- Dominick, Joseph R. 2001. *The Dynamics of Mass Communication*. 7<sup>th</sup> edition. New York: McGraw-Hill. 2001. 616 p. ISBN 9780072488968.
- Horská, Elena. 2007. *Medzinárodný marketing*. Nitra: SPU, 2007. p.177 – 182. ISBN 978-80-8069-938-3.
- Kotler, Philip, Armstrong, Gary, Wong, Veronica, Saunders, John. 2008. *Principles of marketing*. 5<sup>th</sup> European ed. Essex: Pearson Education Limited. 2008, 1020 p. ISBN 978-0-273-71156-8.
- Kretter, Anton, ŠIMO, Dušan, Nagyová, Ľudmila, Vicen, Michal. 2004. *Marketing*. Nitra: Slovak University of Agriculture. 2004, 228 p. ISBN 80-8069-390-0.
- Mlinkovicsová, Sabína. 2010: *The impact of media on the consumer behaviour in the Visegrad Four countries*: diplomová práca. Nitra: SPU, 2010, 100 p.
- Vyšehradská spolupráca*. [online]. 2008 [2010-01-13]. Available on-line at: <[http://www.foreign.gov.sk/sk/zahranicna\\_politika/vysehradska\\_spolupraca-vysehradska\\_spolupraca](http://www.foreign.gov.sk/sk/zahranicna_politika/vysehradska_spolupraca-vysehradska_spolupraca)>.
- About the Visegrad Group*. [online]. 2007 [2010-01-13]. Available on-line at: <<http://www.visegradgroup.eu/main.php?folderID=858>>.
- History of the Visegrad Group*. [online]. 2007 [2010-01-13]. Available on-line at: <<http://www.visegradgroup.eu/main.php?folderID=938>>.

---

### Contact address of authors:

prof. Ing. Ľudmila Nagyová, PhD., Katedra marketingu, Fakulta ekonomiky a manažmentu, Slovenská poľnohospodárska univerzita, Tr. A. Hlinku 2, 949 76 Nitra  
e-mail: [Ludmila.Nagyova@fem.uniag.sk](mailto:Ludmila.Nagyova@fem.uniag.sk), tel.: +421 37 641 4102

doc. Ing. Anna Vaňová, PhD., Katedra regionálneho rozvoja a verejnej správy, Ekonomická fakulta, Univerzita Mateja Bela, ul. Národná 12, 974 01 Banská Bystrica  
e-mail: [anna.vanova@umb.sk](mailto:anna.vanova@umb.sk), tel.: +421 48 446 2015

Ing. Sabína Mlinkovicsová, Katedra marketingu, Fakulta ekonomiky a manažmentu, Slovenská poľnohospodárska univerzita, Tr. A. Hlinku 2, 949 76 Nitra

# Marketing pre chránené dielne

## Marketing for sheltered workshops

*Helena Nízka*

**Anotácia:** V príspevku sa zaoberám chránenými dielňami a ich marketingovými aktivitami. Pretože na trhu nie je veľa marketingovej odbornej literatúry zameranej špeciálne na tento druh podnikateľského subjektu, okrem analýzy silných a slabých stránok chránených dielní a príležitostí a rizík, ktoré môžu využiť resp. im hrozia pri ich pôsobení na trhu, som rozpracovala jednotlivé nástroje marketingového mixu pri zohľadnení špecifik chránenej dielne ako podniku zamestnávajúceho hendikepovaných občanov.

**Summary:** The article deals with the marketing activity of sheltered workshops. On market there are not many marketing books about marketing for sheltered workshops and I´m analysed SWOT of them business and prepared marketing mix tools with regard to specifics of sheltered workshops.

**Kľúčové slová:** chránená dielňa, marketing, marketingový mix, hendikepovaní občania

**Keywords:** sheltered workshop, marketing, marketing mix, handicapped people

### 1. Úvod

Prevažna väčšina nielen ziskovo orientovaných podnikov, ale aj podnikov označených ako neziskové organizácie v súčasnosti bojuje s nedostatkom finančných prostriedkov na svoje podnikateľské alebo sociálne aktivity. Negatívne dôsledky svetovej hospodárskej a finančnej krízy dopadajú osobitne ťažko na sociálne podniky a menia marketingové prostredie týchto organizácií čo má priamy dopad na ich úspešnosť pôsobenia na trhu. Od manažmentu sociálnych podnikov sa vyžaduje aby robili rýchle a efektívne rozhodnutia a tak pružne reagovali na tieto zmeny. V oblasti podnikania vznikol nový pojem „sociálne podnikanie“, ktoré predstavuje novú oblasť ekonomických aktivít týchto sociálnych podnikov. Tieto nové ekonomické aktivity sú charakteristické vzájomným prepojením ekonomických a sociálnych cieľov a ak chce takýto podnik prežiť alebo úspešne pôsobiť na trhu, musí tieto ciele pravidelne plniť. Podnik je živým organizmom a tvorí ho komplex navzájom prepojených procesov (zásobovanie, výroba, predaj, riadenia a pod.). Jeho životaschopnosť zabezpečujú predovšetkým peniaze. Bez finančných prostriedkov a ich efektívneho riadenia nemôže podnik z dlhodobého hľadiska fungovať. Práve v efektívnom riadení financií spočíva základ úspechu podniku.<sup>120</sup>

Aj chránené dielne a chránené pracoviská (ďalej len chránené dielne) sú na Slovensku v ťažkej situácii. Hoci zákon stanovuje, že na každých dvadsať zamestnancov by mali firmy zamestnávať jedného hendikepovaného zamestnanca, prevažna väčšina firiem buď radšej zaplatí stanovenú pokutu alebo len využívajú služby chránených dielní. Podniky nechcú sami zamestnávať duševne a telesne postihnutých občanov. Dnešné podnikanie je vo väčšine prípadov zamerané na maximalizáciu zisku, rast obratu a trhových podielov, rýchlu návratnosť investícií a zamestnávanie hendikepovaných ľudí predpokladá, že nie je možné zvyšovať nároky na pracovné schopnosti a výkony zamestnancov do takej miery ako je to možné u nie hendikepovaných zamestnancov.

Podľa štatistických údajov Ústredia práce, sociálnych vecí a rodiny bolo k 30.06.2010 na Slovensku 4697 chránených dielní a chránených pracovísk, v ktorých bolo zamestnaných 8765 občanov so zdravotným postihnutím.

---

<sup>120</sup> KRIŠTOFÍK, Peter-ŠURANOVÁ,Zuzana-SAXUNOVÁ, Darina: *Finančné účtovníctvo a riadenie s aplikáciou IAS/IFRS*. Bratislava: Iura Edition 2009, s. 21

Podľa § 55 Zákona č. 5/2004 o službách zamestnanosti sú definované chránená dielňa a chránené pracovisko ako pracoviská zriadené právnickou osobou alebo fyzickou osobou, v ktorých pracuje najmenej 50 % občanov so zdravotným postihnutím, ktorí nie sú schopní nájsť si zamestnanie na otvorenom trhu práce, alebo pracoviská, na ktorých sa občania so zdravotným postihnutím zaškoľujú alebo pripravujú na prácu a v ktorých sú pracovné podmienky vrátane nárokov na pracovný výkon prispôbené zdravotnému stavu občanov so zdravotným postihnutím. Za zriadenie chráneného pracoviska sa považuje aj zriadenie jednotlivého pracovného miesta, ktoré právnická osoba alebo fyzická osoba vytvorila alebo prispôbila zdravotnému stavu občana so zdravotným postihnutím. Chránené pracovisko môže byť zriadené aj v domácnosti občana so zdravotným postihnutím. Chránená dielňa a chránené pracovisko sú určené predovšetkým na pracovné uplatnenie občanov so zdravotným postihnutím, ktorým zamestnávateľ nemôže poskytnúť vhodné zamestnanie na iných pracoviskách. V chránenej dielni alebo na chránenom pracovisku môžu pracovať aj občania, ktorým sa poskytuje získanie odborných zručností alebo príprava na pracovné uplatnenie, a zamestnanci, ktorí pre ohrozenie zdravia nie sú dočasne spôsobilí vykonávať doterajšie zamestnanie, ak pre nich zamestnávateľ nemá iné vhodné zamestnanie.<sup>121</sup>

Hlavnou úlohou chránenej dielne je podpora, zvyšovanie kvalifikácie a organizácia tejto práce a zamestnávanie ľudí s telesným a duševným postihnutím (rehabilitačná úloha). Rehabilitačnou úlohou je aj zamestnávanie takýchto ľudí vo výrobnom procese, ktorého výsledky – produkty, služby sú potom vymieňané na trhu. Organizácia práce v chránenej dielni je významnou časťou rehabilitácie. Táto práca je nielen terapia zamestnávaním, ale aj má priniesť týmto ľuďom spoločenské uznanie. Prejavom takéhoto uznania je **ochota súkromných osôb nakupovať tieto výrobky za primeranú cenu.**

**To znamená, že tieto výrobky musia mať trhovú hodnotu a musia obstáť v konkurencii na trhu.**

## 2. Cieľ a použité postupy

Cieľom príspevku je prezentovať súčasnú situáciu v oblasti pôsobenia chránených dielní a chránených pracovísk na Slovensku z hľadiska ich marketingových aktivít. Príspevok sa zaoberá charakteristikou súčasného postavenia chránených dielní v SR, ich organizačnými špecifikami, ich silnými a slabými stránkami, príležitosťami a rizikami, ktoré im súčasný slovenský trh ponúka, resp. ich ohrozuje, strategickými rozhodnutiami a analýzou marketingového mixu chránenej dielne.

Pri spracovaní tohoto príspevku bola využitá dostupná domáca a zahraničná literatúra a zdroje venované marketingovej teórii pre neziskové organizácie. Bola využitá popisná metóda, metódy indukcie a dedukcie a tiež metóda vedeckej abstrakcie.

## 3. Organizačné špecifiká chránených dielní

Pri plánovaní marketingových aktivít chránených dielní treba vychádzať z organizačných špecifik chránených dielní, ktoré tak tvoria **osobitosti marketingu pre chránené dielne**.

**Organizačné špecifiká chránených dielní** vychádzajú z ich silných a slabých stránok, ku ktorým patria:

- **Sociálna rehabilitácia a priemyselná produkcia pod jednou strechou:**

Chránené dielne plnia sociálne úlohy, t.j. slúžia na rehabilitáciu postihnutých ľudí. Aj telesne a duševne hendikepovaní ľudia musia dostať príležitosť vykonávať takú činnosť, ktorá je prispôbená ich stupňu postihnutia a za ktorú dostanú zodpovedajúcu odmenu. To im

<sup>121</sup> Zákonom o službách zamestnanosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov - Zákon č. 5/2004 Z. z. - úplné znenie (aktualizované úplné znenie - stav k 23. 6. 2010)



prináša pocit uspokojenia a majú pocit, že sú tiež potrební v spoločnosti. Výkony ich práce sú takisto konkurencieschopné na trhu vďaka nízkym nákladom a podpore zo strany štátu a hendikepovaní občania majú tiež možnosť sa kvalifikovať na trhu práce. Hľadáním a efektívnym využívaním nových podnikateľských príležitostí musia manažéri chránených dielní dokázať konkurovať ostatným privátnym ziskorientovaným podnikom. Dosiahnuté zisky by mali byť použité na zaplatenie miezd a poskytovanie výhod pre zamestnancov chránených dielní, ktorí ich vytvorili.

- **Široký program výkonov chránených dielní s úzkym stupňom špecializácie:**

Z dôvodov ich podnikovej veľkosti sú chránené dielne porovnateľné s podnikmi malého a stredného podnikania. Chránené dielne sú priemerne zamerané na 5 až 7 rozdielnych podnikateľských oblastí (záhradníctvo, stolárstvo, keramika), ktoré prevádzkujú ako malé dielne. Ekonomická dilema spočíva vo vysokých fixných nákladoch, ale bez stupňa špecializácie a s ňou spojenou možnosťou znižovania nákladov na základe vyprodukovaného množstva produktov. Nemožno očakávať, že chránené dielne pri takejto heterogenite získajú trhový profil a budú úspešné na trhu. Nutne si preto musia budovať úspešné obchodné vzťahy s veľkým počtom úplne rôznorodých zákazníckych skupín, resp. musia hľadať stále nových odberateľov, t.j. zadávateľov objednávok. Aj v oblasti pôsobenia na trhu a distribúcie majú niektoré chránené dielne nevýhodu. Nie v každej dielni sa dá flexibilne meniť výrobný program a zorganizovať efektívne distribučné cesty pre dodávku hotových výrobkov odberateľom.

- **Ohraničné zdroje**

Problém širokého portfólia produktov a nízkeho stupňa špecializácie možno redukovať pomocou efektívnejšieho nasadenia odborníkov – špecialistov, ktorí by mali pomáhať pri plánovaní a realizovaní aktivít chránenej dielne. Pre získanie dostatočného počtu špecialistov, aj v oblasti marketingu, však nemajú chránené dielne dostatočné množstvo finančných prostriedkov. Vybavenie chránených dielní zodpovedajúcim počtom pracovníkov a investícií závisí od poskytovateľa finančných prostriedkov. Názor, že do chránených dielní treba investovať však väčšinou nezdieľajú stakeholderi a v médiách prezentované prípady či osobné skúsenosti telesne postihnutých občanov zamestnaných v chránených dielnách poukazujú aj na neetické zneužívanie práce týchto ľudí vo výlučný prospech majiteľa či riadiaceho pracovníka chránenej dielne.

- **Prispôsobovanie sa zmenám na trhu**

Konkurenčné správanie podnikov na trhu je stále viac ovplyvňované dimenziou času „Economies of Speed“ a toto môže priniesť malým podnikom ako sú chránené dielne konkurenčnú výhodu vďaka ich rýchlemu prispôsobovaniu sa požiadavkám trhu. Aj chránené dielne využívajú flexibilné výrobné a dokončovacie systémy, ktoré im zlepšujú ich postavenie na trhu.

- **Chýbajúce trhovo orientované plánovanie**

Chránené dielne vykazujú nasledovné deficity pri svojom pôsobení na trhu:

- Len jedna tretina chránených dielní uskutočňuje trhvoorientované plánovanie s rozsahom 12 a viac mesiacov. Viac ako polovica z nich sa úplne vzdáva dlhodobého plánovania a plánuje len krátkodobu (na menej ako 3 mesiace).
- Chýbajú štandardy pre hodnotenie produktov a produktových nápadov.
- Len 40 % chránených dielní sa pokúša pravidelne analyzovať trh a vykonávať marketingový výskum.
- Menej než jedna tretina chránených dielní má špecializovaných spolupracovníkov pre nákup a predaj.
- Dôležité marketingové nástroje ako napr. marketingová komunikačná politika sa využívajú skôr náhodne ako systematicky a integrovane v súlade s ostatnými marketingovými nástrojmi.

- V riadení chránených dielni chýbajú podnety na trhovoorientované správanie sa (napr. provízie pre spolupracovníkov).<sup>122</sup>

**Príležitosti a riziká** chránených dielni takisto významne vplývajú na ich úspešnosť pôsobenia na trhu. Medzi najvýznamnejšie príležitosti a riziká, ktoré pozitívne a negatívne pôsobia na ich aktivity patria:

- **Analýza hodnotového reťazca**

V súčasnosti možno pozorovať v mnohých priemyselne vyspelých krajinách výraznú orientáciu sa na špecializáciu, ktorá vedie k štandardnej delbe práce vo vnútri odvetvia a medzi jednotlivými odvetviami a tým sa dramaticky mení celé podnikateľské prostredie. Stále viac priemyselných podnikov využíva outsourcing – prenášanie vykonávania niektorých svojich výkonov na cudzie organizácie, napríklad v oblasti skladovania, komisionovania, transportu a spracovania vrátených produktov, demontáže, recyklovania a reklamácií. V súvislosti s tým vyvstáva otázka, ako by mohli chránené dielne naviazané na geograficky stabilné miesto profitovať z tohto trendu. Do úvahy prichádza len vykonávanie podporných procesov pre cudzie podniky v rámci ich outsourcingu, ktoré možno vykonávať v mieste sídla alebo v blízkom okolí podniku a nemožno ich preniesť do zahraničia. Príkladom nových príležitostí pre chránené dielne sú starostlivosť o nehnuteľnosti, poskytovanie správcovsých služieb, čistenie textílií a odevov, čistiace a upratovacie služby a ich spravovanie ako aj logistické služby.

- **Obsadzovanie nových trhových polí**

Produktové inovácie vznikajú ako dôsledok zmien v potrebách a želaniach zákazníkov. Tieto zmenené potreby a želania občanov spojené s spoločensko-politickými, technologickými a ekologickými zmenami sú zdrojom nových riešení problémov podnikov s predajom svojich výrobkov na trhu. Zároveň tieto problémy predpovedajú nové trhové príležitosti, ktoré by mal každý podnik, ktorý má k dispozícii zodpovedajúce materiálne, finančné a personálne zdroje, využiť. Preto musia aj chránené dielne systematicky sledovať trhové trendy, analyzovať ich a hľadať zodpovedajúce trhové príležitosti.

Ďalšou významnou politickou a hospodárskou oblasťou je produkcia tzv. „ekologického úžitku“ u produktov a služieb vyrábaných a poskytovaných chránenými dielňami. Ekologickú orientáciu pri svojej práci musia využívať aj chránené dielne tak aby v maximálne možnej miere používali ekologické materiály, suroviny, polotovary, ekologické technológie vo výrobnom procese a zdôrazňovali svoju ekologickú orientáciu vo svojich komunikačných aktivitách. Príkladmi využitia ekologickej koncepcie v práci chránených dielni je pestovanie poľnohospodárskych produktov ekologickým spôsobom, produkcia biopotravín, odevov z ekologickej bavlny a iných ekologických materiálov ap.

#### **4. Marketing pre chránené dielne a chránené pracoviská**

Základom každého marketingu pre akýkoľvek podnik, a aj pre podnik označený ako chránená dielňa, je vypracovanie marketingovej koncepcie, ktorá obsahuje stanovenie podnikových cieľov, marketingových stratégií a marketingových činností.

Stanovené finančné a nefinančné ciele slúžia na orientáciu podniku a z nich vychádzajú ostatné rozhodnutia manažérov podniku týkajúce sa marketingových stratégií a marketingových aktivít. Marketingové stratégie určujú rámec výkonov podniku a marketingové aktivity sú prezentované marketingovým mixom v zložení produkt, cena, distribúcia, marketingový komunikačný mix, personál a procesy. Výkony chránenej dielne

---

<sup>122</sup> ARNOLD, Ulli: Marketing für Werkstätten für Behinderte. In: *Branchenspezifisches Marketing. Grundlagen – Besonderheiten – Gemeinsamkeiten*. Wiesbaden. Gabler, 2001, s. 244

zahrňajú produkciu produktov alebo poskytovanie určitých služieb. Vychádza sa pritom z klasickej ekonomickej teórie o výmene tovaru medzi ponúkajúcim produktmi alebo službami a odberateľom schopným a ochotným nakúpiť a zaplatiť za tieto produkty alebo služby.

Ak sú kupujúci nespokojní s kvalitou ponúkaných produktov alebo služieb, prechádzajú ku konkurencii alebo vyjadria svoju nespokojnosť tým, že informujú ponúkajúci podnik o svojich výhradách voči ich produktom/službám. Rovnako to platí aj pre chránené dielne pri ich pôsobení na trhu. Ako by teda mal vyzeráť marketing pre chránené dielne?

#### 4. 1 Komerčný marketing pre chránené dielne

Príkladom marketingového cieľa pre chránenú dielňu môže byť: „zvýšiť obrat v priebehu nasledujúceho roka o 10 %“. Marketingovou stratégiou sú pomocné prostriedky, t.j. rozhodnutia týkajúce sa použitia rôznych marketingových nástrojov podniku.

Manažér chránenej dielne môže urobiť nasledovné strategické rozhodnutia vyplývajúce z analýzy matice výrobok/trh (Ansoffovej matice), ktorá má zabezpečiť rast tejto dielne:

- **Stratégie trhových polí (produkt/trh kombinácie):**
  - a) **Stratégia preniknutia na trh** znamená, že efektívnejší predaj existujúcich produktov na existujúcich trhoch možno dosiahnuť využitím komunikačných nástrojov ako je reklama, akcie podpory predaja a zintenzívnenie osobného predaja. Hoci nemajú chránené dielne finančné prostriedky na intenzívne komunikačné kampane, správny výber komunikačného nástroja môže napomôcť chránenej dielni účinne sa prezentovať pred svojimi súčasnými zákazníkmi.
  - b) **Stratégia rozvoja produktu** predpokladá inovovanie produktov v zmysle rozširovania ponuky produktov v rôznych variantov prevedenia, rôznej kvality, v rôznych veľkostiach obalov, s rôznymi príchutami, farbami či vôňami. Aj táto stratégia je vhodná pre chránené dielne pretože v prípade ich takéhoto pružného reagovania na potreby svojich zákazníkov možno docieľiť lepšie postavenie chránenej dielne na trhu v porovnaní s jej konkurenciou.
  - c) **Stratégia rozvoja trhu** vyžaduje pôsobenie na nových trhoch, ktoré možno nájsť geografickou a demografickou analýzou zákazníkov na trhu. Chránené dielne situované v rôznych regiónoch a oblastiach krajiny časom môžu rozširovať svoje pôsobenie aj na blízke či vzdialenejšie oblasti.
  - d) **Stratégia diverzifikácie** znamená ponuku nových produktov s rôznym vzťahom k existujúcim produktom, pričom môže existovať technologické a marketingové prepojenie s existujúcimi produktami, alebo len marketingové prepojenie, resp. podnik môže vyvinúť produkty, ktoré nemajú vôbec žiadny vzťah, t.j. žiadnu technologickú a ani marketingovú väzbu na existujúce produkty podniku.
- **Stratégie stimulovania trhu (pomocou cenovej alebo výkonovej výhody)** majú za cieľ presadiť sa, pôsobiť na trhu produktami, ktoré prinášajú zákazníkovi osobitnú výhodu, dodatočný úžitok, ktorý neponúkajú konkurenčné produkty. Tento úžitok by mal mať pre zákazníka taký veľký význam, aby kúpil tieto výrobky podniku a nie konkurenčné výrobky. Stratégia cena-množstvo využíva nízku cenu s cieľom dosiahnuť vysoké trhové podiely. Vzhľadom na veľkosť väčšiny chránených dielní je vhodné aby využívali stratégiu výkonovej výhody alebo cenovej výhody v závislosti od situácie v podniku a na trhu.
- **Využitie segmentačných stratégií (rôzne stupne pokrytia trhu a diferenciácia)** znamená, že sa podnik musí rozhodnúť, či bude pôsobiť na celom trhu pomocou nástrojov masového marketingu alebo len na niektorých trhoch-segmentoch. Ďalšie rozhodnutia sa týkajú toho, či na masovom alebo čiastkových trhoch bude podnik – chránená dielňa pôsobiť kompletne alebo čiastočne. Chránené dielne vzhľadom na svoje obmedzujúce možnosti nie sú schopné pôsobiť na masových trhoch ale sa venujú len niekoľko málo trhovým segmentom.

- Voľba **stratégie odbytu (výber odbytový priestor)** je ovplyvňovaná predpokladom, že geografické rozširovanie trhu je pre chránené dielne nevhodné, nemôžu pôsobiť medzinárodne či globálne a ani využívať nástroje medzinárodného marketingu (spoločné podniky, Joint Venture atď.), zostáva pre nich iba rozhodnutie či pôsobiť na lokálnych, regionálnych alebo medziregionálnych trhoch.

## 4.2 Marketingové nástroje pre chránené dielne

Marketingová úloha chránených dielní je zameraná na tvorbu týchto procesov:

a) **Marketingové aktivity pre rehabilitačné výkony**, ku ktorým patrí: **podpora a zvyšovanie kvalifikácie hendikepovaných zamestnancov chránenej dielne a organizácia ich práce**. Toto vyžaduje zabezpečenie akceptácie zamestnávania telesne a duševne postihnutých občanov zo strany stakeholderov – rôznych organizácií, štátnych orgánov a inštitúcií, fyzických osôb, verejnosti, sponzorov a donorov, príbuzných telesne a duševne postihnutých ľudí, nositeľov nákladov, rehabilitačných expertov a politikov zameraných na sociálnu prácu. Marketingové aktivity v tejto oblasti sú zamerané predovšetkým na nástroje **Public relations**, napr. články vo vhodných časopisoch a novinách, vystúpenia riadiacich pracovníkov v médiách, informačné materiály v tlačenej forme a na internete ap.

b) **Marketing pre ponúkané produkty/služby** - zameraný na také marketingové aktivity, ktorých úlohou je presvedčiť potenciálnych zákazníkov – odberateľov, aby nakupovali výrobky vyrobené v chránenej dielni a aby sa stali jej trvalými zákazníkmi. Z tohto dôvodu musia chránené dielne cielene budovať spokojnosť u svojich zákazníkov ale aj dosahovať primerané zisky z predaja svojich výrobkov na trhu. Nástrojom, ktorý by mali využívať manažéri na splnenie tohto cieľa je využívanie správnej kombinácie nástrojov **marketingového mixu**.

### Nástroje marketingového mixu zohľadňujúce špecifiká chránených dielní

#### ➤ Marketingový nástroj Produkt

**Produktový mix** podniku – chránenej dielne predstavuje súbor všetkých vyrábaných a ponúkaných produktov/služieb na trhu. Ako vyplýva z údajov Ústredia práce, sociálnych vecí a rodiny zoznam predmetov činnosti aktívnych chránených dielní v SR je veľmi dlhý a obsahuje napr. hipoterapeutické, zlatnícke, opravárenské, kvetinárske, pohostinské, kadernícke a kozmetické, masérské, pedikérske a manikérske, kníhtlačiarске, čistiace a upratovacie, obchodné, zámočnícke, regeneračné a rekondičné, účtovnícke a ekonomické, auditorské, opatrovateľské, záhradnícke, zdravotnícke a prekladateľské a fotografické služby, taxislužby, služby spojené s prevádzkovaním bezpečnostných systémov, služby súvisiace so starostlivosťou o zvieratá, ale aj organizáciu kultúrnych predstavení a iných spoločenských podujatí, architektonicko-projektantskú činnosť, činnosti reklamy, výrobu a predaj dámskej a pánskej konfekcie, distribúciu liečiv a tkanie kobercov, grafické štúdio, žehliareň, antikvariát, zhotovovanie webstránok, správa budov, spracúvanie a likvidácia odpadu, umelecká tvorba, oprava zbraní, strojov a zariadení, poradenstvo a vzdelávanie pre zrakovo postihnutých, výroba umelej mikroklímy, elektroinštalátárske práce, obsluhu solária, služby cestovného ruchu, hodinárstvo, oprava a údržba motorových vozidiel, predaj a výroba mäsa a vývarovňa, tvorba digitálnej grafiky, činnosť všeobecnej a špeciálnej lekárskej praxe, starostlivosť a kozmetickú úpravu psov, predaj šperkov, maloobchod s novinami, baliaca činnosť a skladovanie, počítačové programovanie, výroba pekárenských a cukrárenských výrobkov, veštenie, údržba verejnej zelene, výroba obalov z umelej hmoty, stolárske, sklenárske a údržbárske práce, výrobu farbív, činnosti reklamnej agentúry, výrobu vykurovacích telies, prácu vrátnika v internáte, činnosť knižníc a archívov, právne činnosti, opravu obuvi, výrobu drobných obalov z ľahkých kovov, služby realitnej kancelárie, produkciu, plnenie a balenie medu, činnosti lesného hospodárstva a ostatné služby v lesníctve,

činnosť cirkevných organizácií, výrobu bižutérie, kurzy varenia, prevádzkovanie záložne či výroba betónových výrobkov na stavebné účely. Z uvedeného vyplýva, že chránené dielne sú činné v mnohých odvetviach národného hospodárstva a ich marketingové aktivity by nemali zohľadňovať len špecifiká chránenej dielne, ale aj špecifiká jednotlivých odvetví. Aplikácia marketingu do praxe chránených dielní by však mala vychádzať z klasickej marketingovej teórie, ktorá chápe marketing ako spoločenský a riadiaci proces, v rámci ktorého jednotlivci a skupiny získavajú prostredníctvom vytvárania a výmeny produktov a hodnôt to čo potrebujú a chcú. V mnohých marketingových učebniciach a publikáciách ponúkaných na trhu je rozpracovaná aplikácia všeobecnej marketingovej teórie do hospodárskej praxe podnikov pôsobiacich vo vybraných odvetviach ako napr. v agropotravinárskom sektore, v odevnom priemysle, v oblasti vysokoškolského vzdelávania a vzdelávania na základných a stredných školách, v strojárskom, či drevospracovateľskom priemysle. Rozpracovaná je aj marketingová teória pre podniky ponúkajúce rôzne druhy služieb, napr. pre obchodné organizácie či organizácie cestovného ruchu.

Jedným z nástrojov analýzy produktov a služieb ponúkaných podnikmi a aj chránenými dielňami je **analýza troch úrovní produktu**. Prvú úroveň predstavuje tzv. **jadro produktu/služby**, t.j. úžitok, ktorý prináša zákazníkovi v závislosti od druhu produktu/služby. Tvrdý konkurenčný boj medzi jednotlivými ponúkajúcimi na trhu však motivuje manažérov, aby pri navrhovaní svojich produktov/služieb zohľadňovali možnosť získania konkurenčnej výhody tým, že k danému úžitku produktu pridajú ešte dodatočnú hodnotu pre zákazníka. Napríklad chránená dielňa produktujúca a predávajúca odevy, svojimi produktami nielen uspokojí potrebu zákazníka zahaliť svoje telo, chrániť ho pred nepriaznivými poveternostnými vplyvmi a zároveň byť pekne oblečený, ale aj jeho potrebu byť sociálne orientovaný a kúpou produktov chránených dielní podporovať hendikepovaných obyvateľov SR.

Druhú úroveň predstavuje tzv. **vlastný produkt**, ktorý obsahuje prvky kvalita, varianty vyhotovenia ponúkaných produktov/služieb, značka, obal, dizajn a štýl. **Kvalita** poskytovaných služieb a produkovaných výrobkov chránenej dielne závisí od kvalifikácie, duševných a fyzických schopností a zručností zamestnanca chránenej dielne a od finančného zabezpečenia chránenej dielne. V tomto smere majú chránené dielne nevýhodu oproti ostatným podnikom, pretože hendikepovaní ľudia môžu vykonávať len niektoré činnosti a pracovné úkony v závislosti od úrovne ich postihnútia. Na druhej strane majú však chránené dielne výhodu, že práce vykonávajú ľudia, ktorí majú radosť z možnosti, že môžu niečo manuálne a/alebo duševne robiť, získavať tak nové zručnosti a schopnosti, užitočne stráviť svoj čas a pritom si zarobiť peniaze pre vlastné potreby. **Varianty vyhotovenia produktov/služieb** menia a dopĺňajú ponuku výkonov chránených dielní a práve ich vysoká flexibilita pri zmenách výrobného programu alebo pri poskytovaní služieb je pre mnohé chránené dielne ich konkurenčnou výhodou. **Značka** podniku – chránenej dielne slúži tak ako aj pri ostatných podnikoch na diferencovanie sa od ostatných konkurentov na trhu, na pripútanie zákazníka a uľahčenie hľadania produktov vyrobených rovnakou chránenou dielňou pre zákazníka. Objavuje sa na internetových stránkach chránených dielní, v ich informačných materiáloch, na obaloch ich výrobkov, na vchodoch a vo vnútri predajní, na hlavičkových papieroch atď. Vyžaduje sa kreatívne a pútavé stvárnenia loga chránenej dielne, aby bolo ľahko zapamätateľné a odlišiteľné od konkurencie. **Obaly**, do ktorých sa balia mnohé produkty chránených dielní by mali okrem svojich kvalitatívnych vlastností obsahovať aj značku a príp. kontaktné údaje na chránenú dielňu. Takisto **dizajn a štýl** produktov vyrobených v chránených dielnach by mal zodpovedať požiadavkám trhu tak aby boli tieto výrobky konkurencieschopné na trhu. Aj tretia úroveň – tzv. **rozšírený produkt** charakteristický prvkami ako platobné a dodacie podmienky a dodatočné služby a záruky môžu využiť manažéri chránených dielní pre svoje odlišenie sa od konkurencie a prilákanie nových či starých zákazníkov.

### ➤ **Marketingový nástroj Distribúcia a logistika**

Rozhodnutia manažérov chránených dielní v oblasti distribúcie a logistiky sa týkajú premiestnenia hotového produktu z miesta výroby na miesto spotreby, resp. miesta poskytovania služby a tiež premiestnenia materiálov, surovín a polotovarov z miesta výroby na miesto ich použitia buď vo výrobnom procese alebo za účelom ďalšieho predaja. Tieto rozhodnutia majú za cieľ zabezpečiť doručenie správneho produktu, resp. správnej služby, v správnej kvalite v správnom čase a na správne miesto správnemu zákazníkovi.

Distribučná politika podniku – chránenej dielne sa zaoberá:

a) **zostavením distribučnej cesty**, t.j. budovaním zmluvných vzťahov s partnermi distribučnej cesty čím sa zabezpečuje dodávka materiálov, surovín a iných produktov potrebných na zabezpečenie prevádzky chránenej dielne (kancelárske potreby, materiál, súčiastky, energie, pracovné pomôcky a nábytkové zariadenie dielní). Takisto je potrebné zostaviť distribučnú cestu pre zabezpečenie dodávky hotových produktov, ktoré boli vyrobené v chránenej dielni, jednotlivým odberateľom.

b) zostavením **logistických systémov** pre zabezpečenie efektívneho doručenia materiálov a surovín na miesto produkcie tovarov v chránenej dielni a hotových výrobkov na miesto predaja,

c) **miestom kde pracujú hendikepovaní ľudia, architektonickým riešením a vybavením chránenej dielne pracovnými pomôckami a potrebným zariadením a nábytkom** tak aby vyhovovala špeciálnym požiadavkám zamestnancov chránených dielní, t.j. mali k dispozícii aj oddychové priestory, kuchynku či hygienické a spoločenské priestory. Tento nástroj sa týka aj **predajných priestorov**, v ktorých sa predávajú produkty resp. ponúkajú služby rôzneho typu. Ide o maloobchodné priestory, ktoré musia vyhovovať nielen stupňu postihnutia pracovníka chránenej dielne ale aj komerčným nárokom na tieto priestory tak aby zodpovedali moderným predajným jednotkám dnešnej doby. V neposlednej rade sa marketingový nástroj Distribúcia a logistika zaoberá aj **výberom typov distribučných kanálov** prostredníctvom ktorých chránená dielňa predáva svoje produkty. Na predaj svojich produktov môže chránená dielňa využívať rôzne typy maloobchodných jednotiek ako aj napr. nástroj priameho marketingu - predaj cez internet a svoju webovú stránku, prijímaním objednávok cez telefón, mobil, predajom v klasických vlastných podnikových obchodoch, prostredníctvom predajní cudzích maloobchodných partnerov. Pri ponúkaných službách je dôležité miesto poskytovania služby, t.j. kontaktné miesto (napr. priestory opravovne, kaderníctva, masážneho salónu) a jej otváracie doby. Využíva sa aj predaj na veľtrhoch dielní, na trhoviskách, na sezónnych trhoch (Vianoce, Veľká noc), vybudovaním spoločného zastúpenia pre rokovania s obchodníkmi alebo možno tiež využiť aj franchisingový system.

### ➤ **Marketingový nástroj Cena**

Cena ako jediný marketingový nástroj prináša podniku – chránenej dielni finančné prostriedky. Výšku ceny ovplyvňuje rad **faktorov**, ku ktorým patria konkurenčné podniky sociálnych služieb a ich ceny, za ktoré ponúkajú svoje služby, rozhodnutia managementu chránenej dielne o výške ceny za ponúkané produkty/služby a typ a finančné možnosti zákazníka v závislosti od jeho kúpnej sily, nadobudnutých úspor a možnosti získať úver. Manažéri chránených dielní využívajú rôzne **typy cien**, od cien vysoko výnosových za produkty/služby z dôvodu pokrytia vysokých nákladov na prevádzku a podnikateľskú činnosť chránenej dielne až po prienikové nízke ceny zamerané na motivovanie zákazníkov kupovať produkty vyrobené hendikepovanými zamestnancami chránenej dielne. **Metódy tvorby ceny**, ktoré využívajú manažéri pri svojich cenových rozhodnutiach sú nákladová s prirážkou, orientácia na zákazníkov alebo podľa cien konkurencie. **Cenové úpravy** ako skonto (platba pred termínom splatnosti) alebo na základe individuálnej dohody medzi ponúkajúcou chránenou dielňou a jej odberateľom poskytuje možnosť individuálne sa prispôbiť cenovým

požiadavkám zákazníkov a tým získať lepšiu pozíciu na trhu. **Cenová diferenciácia** podľa miesta, času, modifikácie produktu a podľa segmentov-zákazníkov je založená na dohode so zákazníkom a má za cieľ prilákať nových či starých zákazníkov. Svoj význam má využívanie aj tzv. **psychologických cien**, pri ktorých je kvalita a hodnota produktu vyjadrená cenou a na jej základe vníma zákazník danú službu buď ako výnimočnú vysokej kvality úrovne poskytovaných služieb cez strednú kvalitu za stredne vysokú cenu až po nízku kvalitu za nízku cenu. Mnohé chránené dielne predávajú svoje produkty/služby za **akciové ceny**, t.j. ceny stanovené na základe dohody so zákazníkom.

➤ **Marketingový nástroj Promotion - marketingový komunikačný mix**

Vzhľadom na slabé finančné zabezpečenie väčšiny chránených dielní odborníci radia využívať predovšetkým **osobnú komunikáciu** so svojimi zákazníkmi. V prípade dobrej finančnej situácie chránenej dielne je vhodné využiť aj komunikačný nástroj **reklama** prostredníctvom reklamy v televízii a v rozhlase, na internete – webové stránky jednotlivých chránených dielní, Product Publicity t.j. reklamu v časopisoch a novinách, ktorých čitateľmi sú široká verejnosť a potenciálni zákazníci, Product placement – prezentácia v televízii v denných seriáloch pri vhodnom deji vysielaného formátu. Nástroje **podpory predaja** ako spotrebiteľská podpora predaja formou akciových zliav pre jednotlivých zákazníkov sú veľmi obľúbené a prinášajú rast obratu a trhových podielov na určité časové obdobie. Nástroje podpory predaja pre **predajný personál** chránenej dielne majú motivovať prostredníctvom darčiekov, cenových zliav a bonusov. **Public Relations** so svojimi nástrojmi ako sú tlačové vystúpenia, správy, prezentácie, účasť na veľtrhoch a výstavách, vystúpenia riadiacich pracovníkov v TV a rozhlase, dni Otvorených dverí, vizitky, rovnošaty, hlavičkový papier, reklama na autách alebo mikrobusech by sa mal tiež využívať s cieľom nadväzovať, rozvíjať a utužovať vzťahy s verejnosťou, ktorá ma buď priamy alebo nepriamy vplyv na úspešnosť fungovania chránenej dielne na trhu.

Osobitnú kapitolu tvorí **fundraising**, t.j. opatrenia zamerané na nadobudnutie finančných a nefinančných zdrojov potrebných pre prevádzku chránenej dielne. Centrálny význam majú odmeny za výkony, dary a sponsoring. **Odmeny za výkony** získavajú chránené dielne vo forme opatrovateľských platieb, ich výška závisí od uzavretej dohody, sú to finančné zdroje, ktoré prináležia chránenej dielni zo zákona a takto získané finančné prostriedky musia byť vynaložené iba na stanovený účel. **Dary** sú dobrovoľné platby pre charitatívne, cirkevné a všeobecne prospešné účely, poskytujú sa na účel bez presnej špecifikácie, poskytovateľ chce mať uzavretú zmluvu, byť menovite zverejnený v priestoroch a nevyžaduje iný priamy protivýkon pričom získané peniaze možno flexibilne využiť. S rastom počtu darov pre chránené dielne rastie aj možnosť získať ďalšie dary od iných donorov a sponzorov. **Sponsoring** je obchodný vzťah potvrdený zmluvou, ktorý spočíva na dohodnutom výkone a protivýkone. Chránené dielne získavajú takýmto spôsobom finančné prostriedky, hmotné produkty, personál, know-how a za toto prenáša chránená dielňa na sponzora právo svoje angažovanie prezentovať vo svojich komunikačných aktivitách, napr. logo a názov sponzorovanej chránenej dielne použiť v reklame či v Public relations-aktivitách. **Osobný predaj** ako komunikácia medzi predávajúcim - kontaktnou osobou a kupujúcim produktu/služby sa dopĺňa katalógmi, prezentáciou vzoriek, poskytovaním darčiekov a ústnym informovaním o ponuke chránenej dielne. Nástroje **priameho marketingu** sa využívajú na predaj a prezentácia cez internet a cez webové stránky, pre účely získania finančných či nefinančných prostriedkov sa využíva direct-mail t.j. poštová zásielka s personalizovaným listom, prospektami so šekom alebo informáciami ako finančne podporiť konkrétnu chránenú dielňu.

### ➤ **Marketingový nástroj Personál**

Tvorí ho zamestnanci chránenej dielne, t.j. duševne a telesne postihnutí ľudia a ostatní pracovníci dielne, ktorí ich riadia, vzdelávajú, kontrolujú a pomáhajú počas ich pôsobenia v dielni. Výsledky práce celej chránenej dielne závisí od organizačných schopností riadiacich a vzdelávacích pracovníkov a od kvalifikačných a duševných schopností a zručností hendikepovaných ľudí podľa ich stupňa postihnutia.

### ➤ **Marketingový nástroj Procesy**

Ich organizácia prebieha v chránenej dielni v závislosti od druhu poskytovaných výkonov, t.j. či ide o výrobu produktov alebo poskytovanie služieb.

## **Záver**

Podniky a aj chránené dielne v súčasnosti podnikajú v ťažkých ekonomických podmienkach. Marketingová sila podniku tkvie v schopnosti rozumieť ako sa vyvíjajú trendy a preferencie spotrebiteľov v danom ekonomickom období a podľa toho pružne nastaviť marketingové stratégie. Počas recesie, pravdaže, väčšina zákazníkov sa správa disciplinovanejšie pri nakupovaní, ak bol ich príjem recesiou ovplyvnený mnohí si určujú rozhodujúce priority ako prerozdeliť financie a redukujú svoje výdavky.<sup>123</sup> Nedostatok finančných prostriedkov má za následok problémy s podnikaním, čo vyžaduje od manažérov chránených dielní aby hľadali nové cesty v podnikaní, priebežne analyzovali situáciu na trhu, dôsledne využívali svoje personálne, materiálne, finančné zdroje a príležitosti na trhu a svojim flexibilným reagovaním na zmeny v potrebách a želaniach svojich zákazníkov si zlepšovali svoje postavenie na trhu a tak ľahšie oddolávali svojim konkurentom. Na to slúži integrované zostavenie nástrojov marketingového mixu pri zohľadňovaní nielen špecifik chránených dielní, ale aj osobitostí odvetví, v ktorých chránené dielne pôsobia.

## **Zoznam bibliografických odkazov**

1. ARNOLD, Ulli: Marketing für Werkstätten für Behinderte. In: *Branchenspezifisches Marketing. Grundlagen – Besonderheiten – Gemeinsamkeiten*. Wiesbaden. Gabler, 2001, 855 s., ISBN 3-409-11573-0
2. KRIŠTOFÍK, Peter-ŠURANOVÁ, Zuzana-SAXUNOVÁ, Darina: *Finančné účtovníctvo a riadenie s aplikáciou IAS/IFRS*. Bratislava: Iura Edition 2009, 767 s., ISBN 978-80-8078-230-6
3. SAXUNOVÁ, Darina: *Reakcie marketingového manažmentu na zmeny v marketingovom prostredí*. Zborník príspevkov VEGA 1/4616/07 – 2007-2009 “Reakcie marketingového manažmentu firiem na zmeny v európskom trhovom prostredí”. Bratislava. Kartprint 2009, s. 100, ISBN 978-80-88870-81-4
4. SAXUNOVÁ, Darina: *Ako správne rozumieť informáciám z účtovnej uzávierky. Rozdiely a podobnosti v USA a v SR*. Bratislava: Iura Edition 2008, 210 s., ISBN 978-80-8078-189-7
5. *Zákon o službách zamestnanosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov - Zákon č. 5/2004 Z. z. - úplné znenie (aktualizované úplné znenie - stav k 23. 6. 2010)*

**Kontaktná adresa autora:** Helena, Nízka, doc., Ing., PhD., Fakulta managementu Univerzity Komenského v Bratislave, Odbojárov 10, P.O. Box 95, 832 20 Bratislava, čís. tel.: 00421 50117531, e-mail: [helena.nizka@fm.uniba.sk](mailto:helena.nizka@fm.uniba.sk)

<sup>123</sup> SAXUNOVÁ, Darina: *Reakcie marketingového manažmentu na zmeny v marketingovom prostredí*. Zborník príspevkov VEGA 1/4616/07 – 2007-2009 “Reakcie marketingového manažmentu firiem na zmeny v európskom trhovom prostredí”. Bratislava. Kartprint 2009, s. 10



# Makroekonomické aspekty cyklického vývoja Slovenskej republiky

## Macroeconomic aspects of Slovak economic cycle

*Marcel Novák – Pavol Skalák*<sup>124</sup>

### Anotácia

Zámerom príspevku je zosumarizovať empirické poznatky o vývojových tendenciách ekonomického cyklu Slovenskej republiky v období transformujúcej sa centrálne plánovanej ekonomiky na trhovú ekonomiku. Pozornosť je venovaná analýze vývoja ekonomického cyklu SR, identifikácii príčin a dôsledkov výkyvov ekonomickej aktivity. Zvláštna pozornosť je venovaná analýze makroekonomických ukazovateľov, ktoré ovplyvňovali vnútornú a vonkajšiu (ne)rovnováhu SR v rokoch 1993 - 2008. Súčasťou článku je aj prognóza vývoja niektorých hlavných makroekonomických ukazovateľov Slovenska ako jedna z možností ďalšieho napredovania Slovenskej republiky. Tabuľka prehľadne naznačuje tri možné scenáre pravdepodobného vývoja dôležitých makroekonomických ukazovateľov Slovenskej republiky v oblasti reálnej konvergenzie do roku 2030.

**Kľúčové slová:** Ekonomický cyklus. Makroekonomické ukazovatele. Hrubý domáci produkt. Reálna konvergenzia. Ekonomický rast.

### Summary

The aim of this paper is to summarize empirical findings about the development trends of the economic cycle of the Slovak Republic in the period of transforming a centrally planned economy to a market economy. Attention is devoted to analyzing the evolution of the economic cycle of the SR, the identification of causes and consequences of fluctuations in economic activity. Particular attention is devoted to the analysis of macroeconomic indicators that influence internal and external (un) balance of the SR in 1993 - 2008. Part of the article is also forecast the development of some key macroeconomic indicators in Slovakia as one of the options for further progress of the Slovak Republic. The table clearly shows three possible scenarios of the likely evolution of important macroeconomic indicators of the Slovak Republic in the field of real convergence in 2030.

The aim of this paper is to summarize empirical findings about the development trends of the economic cycle of the Slovak Republic in the period of transforming a centrally planned economy to a market economy.

**Key words:** Economic cycle. Macroeconomic indicators. Gross domestic product. Real convergence. Economic growth

## ÚVOD

Zámerom príspevku je zosumarizovať empirické poznatky o vývojových tendenciách ekonomického cyklu Slovenskej republiky v období transformujúcej sa centrálne plánovanej ekonomiky na trhovú ekonomiku. Pozornosť je venovaná analýze vývoja ekonomického cyklu SR, identifikácii príčin a dôsledkov výkyvov ekonomickej aktivity. Zvláštna pozornosť je venovaná analýze makroekonomických ukazovateľov, ktoré ovplyvňovali vnútornú a vonkajšiu (ne)rovnováhu SR v rokoch 1993 - 2005. Súčasťou článku je aj prognóza vývoja

---

<sup>124</sup> "Príspevok vznikol v rámci riešeného projektu OP VaV s názvom Vytvorenie excelentného pracoviska ekonomického výskumu pre riešenie civilizačných výziev v 21. storočí (ITMS 26240120032). Podporujeme výskumné aktivity na Slovensku/ Projekt je spolufinancovaný zo zdrojov EÚ\*".

Ing. Marcel NOVÁK, PhD. Katedra ekonomickej teórie, Národohospodárska fakulta, Ekonomická univerzita v Bratislave, email: [marcel.novak@euba.sk](mailto:marcel.novak@euba.sk),

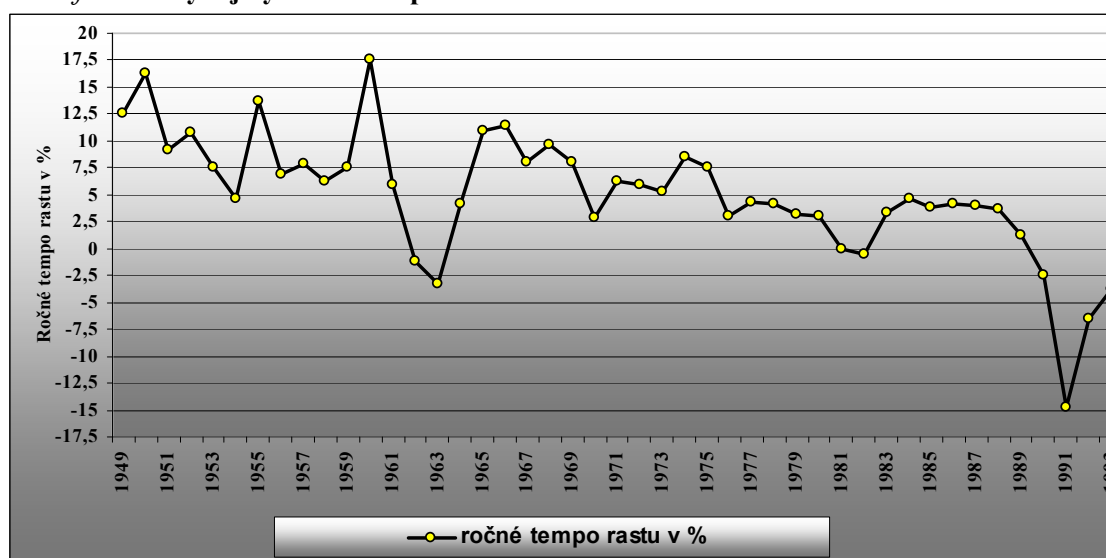
Ing. Pavol SKALÁK, Katedra ekonomickej teórie, Národohospodárska fakulta, Ekonomická univerzita v Bratislave, email: [pavol.skalak@euba.sk](mailto:pavol.skalak@euba.sk),

niektorých hlavných makroekonomických ukazovateľov Slovenska ako jedna z možností ďalšieho napredovania Slovenskej republiky.

## 1.1 Historický pohľad na ekonomický cyklus Slovenska

Ak by sme sa vrátili o pár desaťročí späť do obdobia po druhej svetovej vojne, zistili by sme, že prvá Československá republika sa dlhodobo radila medzi 20 najvyspelejších ekonomík sveta. Krajiny ako Československo, Rakúsko a Nemecko boli v podstate na rovnakej úrovni, dokonca Československo veľkosťou HDP na obyvateľa mierne prevyšovalo Rakúsko aj Nemecko. Aby sme získali určitú základnú predstavu o ekonomických výkyvoch slovenskej ekonomiky v povojnovom období, zahrnuli sme do práce graf vývoja vytvoreného produktu ekonomiky Slovenska. Napriek tomu, že ekonomické ukazovatele v grafe nereprezentujú v celom skúmanom období rovnaký rozsah produktívnej činnosti<sup>125</sup>, v dostatočnej miere vypovedajú o výkyvoch v ekonomických cykloch. V období centrálného riadenia môžeme potvrdiť dva významné poklesy, z ktorých prvý bol v roku 1963 a bol výsledkom neadekvátnej investičnej politiky 60. rokov a druhý pokles, ktorý bol v roku 1982 vyvolaný dôsledkami ropnej krízy vo svete.

Graf 1 Vývoj vytvoreného produktu v ekonomike Slovenska v rokoch 1949 - 1993



Prameň: Vytvorené autorom na základe údajov : KÁRÁSZ, P.: Prvý hospodársky cyklus v postkomunistickej ekonomike Slovenska, *Ekonomický časopis*, 2003, s. 785.

Grafická analýza vytvoreného produktu jasne dokázala že v roku 1989 sa začal prechod od centrálne riadenej ekonomiky k trhovej ekonomike a tento prechod bol predovšetkým spojený s ekonomickým šokom, ktorý vyplýval z prirodzeného preorientovania sa ponukovej strany ekonomiky. Následný transformačný proces bol sprevádzaný prepacom hlavných indikátorov vnútornej a vonkajšej (ne)rovnováhy, ako aj prepacom životnej úrovne obyvateľov.<sup>126</sup> V nasledujúcich častiach príspevku sa zameriame na empirickú analýzu vývoja makroekonomických ukazovateľov Slovenska v určitých obdobiach. Ekonomickým rámcom

<sup>125</sup> Za obdobie 1949 – 1988 je rozsah produktívnej činnosti v národnom hospodárstve vymedzený metodikou MPS (materiálová výroba a výrobné služby) a za obdobie 1989 – 1993 metodikou SNA (materiálová výroba, výrobné a nevýrobné služby). Koncom 80. rokov sa pomer medzi SNA a MPS pohyboval v rozmedzí 1,027 až 1,127, bližšie pozri KÁRÁSZ, P.: Intersystem Comparison Between Germany and Czecho-Slovakia with Regard to the Slovak Republic. Bratislava: Prognostický ústav SAV 1992.

<sup>126</sup> Analýze výkyvov economickej aktivity v období transformácie sa venujeme v ďalšej časti práce.

analýzy sú jednotlivé fázy ekonomického cyklu, recesia v roku 1989 – 1992 a 1996 – 1999, expanzia v rokoch 1993 – 1995 a 2000 – 2005. V analýze výkyvov ekonomickej aktivity budeme využívať súbor indikátorov. Premenu ekonomického prostredia budeme analyzovať podľa menového vývoja, fluktuácie na ponukovej strane analyzuje HDP, priemysel, stavebníctvo a služby, výkyvy na dopytovej strane charakterizujú indikátory domáceho dopytu, spotreby domácností, tvorby hrubého fixného kapitálu a export/import.<sup>127</sup>

### 1.1.1 Transformačný proces 1989 – 1992

Ekonomická situácia Slovenskej republiky po ére centrálného riadenia bola v porovnaní s krajinami Západnej Európy vo veľmi kritickom stave. V politických diskusiách o vhodných stratégiách, ktoré by pomohli prekonať krízový stav, bol celkom jednoznačne odmietnutý názor o postupnom reformovaní ekonomiky a do popredia sa dostali myšlienky radikálnej a komplexnej transformácie ekonomického systému, tzv. „šoková terapia“. Zákonitým dôsledkom takéhoto rozhodnutia bola transformačná recesia, ktorej sa nevyhla žiadna z transformujúcich sa ekonomík.

#### Ekonomické prostredie

V období transformácie sa menilo ekonomické prostredie, pričom najväčšiu zásluhu na jeho zmene mal rozpad trhu RVHP a ďalšie nevyhnutné systémové zmeny, ktoré súviseli s prechodom centrálne riadenej ekonomiky na trhovú ekonomiku. Rozpad trhu RVHP<sup>128</sup> a nutnosť orientácie sa na nové, prevažne zahraničné trhy, poznačil slovenskú ekonomiku viac ako českú, pretože náš zahraničný obchod bol do väčšej miery orientovaný na krajiny RVHP. Najsilnejší dopad na ekonomiku SR však mala devalvácia. Menový systém bol založený na fixnom menovom kurze, ale v roku 1990 NBČS musela 3 krát devalvovať menu.<sup>129</sup> Napriek tejto skutočnosti, prioritné oblasti ekonomickej transformácie zahŕňali zmenu formy vlastníctva, liberalizáciu cien a zahraničného obchodu, privatizáciu, reformu daňovej sústavy, dereguláciu bankového systému, vytvorenie kapitálového trhu a formovanie vhodnej menovej a fiškálnej politiky.

### 1.1.2 Fáza expanzie v rokoch 1993 – 1995

So vznikom nového štátu, samostatnej Slovenskej republiky sa v politických kruhoch rozšírila diskusia o ďalších alternatívach dovedy realizovanej „Klausovej“ reformy, ktorá viedla celý transformačný proces. V ekonomických kruhoch sa začala presadzovať akceptácia slovenských špecifik, a to viedlo k následnému odkloneniu od začatej transformačnej cesty. Vznik Slovenska sprevádzala doznievajúca transformačná recesia a potreba uskutočniť náročné kroky v čase, kedy pokračoval výrazný pokles výkonnosti ekonomiky SR pri vonkajšej nerovnováhe a vysokej inflácii.

#### Ekonomické prostredie

Z ekonomického hľadiska najväčší vplyv na vývoj ekonomiky SR v roku 1993 malo rozdelenie československej meny,<sup>130</sup> rozsiahla daňová reforma a recesia vo vyspelých

<sup>127</sup> CZESANÝ, S.: *Hospodársky cyklus*. Praha : LINDE, a.s., 2006, s. 111 - 112.

<sup>128</sup> RVHP – Rada vzájomnej hospodárskej pomoci, NBČS – Národná banka Československa.

<sup>129</sup> Kurz domácej meny sa v období od konca roka 1989 do konca roka 1990 znehodnotil zo 14,29 Kčs na 28 Kčs voči USD. NBČS tak vytvorila mierne podhodnotený, ale udržateľný kurz koruny a odvrátila hrozbu série opakovaných devalvácií, ktoré postihli Poľsko a Maďarsko. Transformačné procesy sa dopĺňali s reštriktívnou makroekonomickou politikou, ktorá mala zabrániť nadmernému rastu cenovej hladiny a prispieť k stabilizácii ekonomiky.

<sup>130</sup> 8.2.1993 došlo k rozdeleniu česko-slovenskej menovej únie, kurz Sk bol fixne stanovený ako kôš piatich mien s váhami USD 49,06%, DEM 36,16%, ATS 8,07%, CHF 3,79%, FRF 2,92%, v júli 1944 kurz Sk zredukovaný na 2 meny DEM 60% a USD 40%. Daňová reforma nahradila daň z obratu daňou z pridanej

krajinách Západnej Európy. Prvý rok existencie bol sprevádzaný poklesom produkcie domáceho, ako aj zahraničného dopytu. NBS musela hneď v júli devalvovať slovenskú menu o 10 %, aby pomohla k stabilizácii devízových rezerv a k obnoveniu podmienok vnútornej konvertibility na úroveň pred menovej odluky. Menová politika sa sústredila najmä na sledovanie vývoja peňažnej zásoby a menových agregátov. Úrokové sadzby boli príliš vysoké a spôsobovali rôzne deformácie v ekonomike, preto ich NBS nemohla efektívne využívať pri výkone menovej politiky. Zmierňovanie dôsledkov externých aj interných faktorov bolo realizované najskôr neutrálnou monetárnou politikou NBS a reštriktívnou fiškálnou politikou, v neskorších rokoch sa realizovala reštriktívna monetárna politika, spolu s limitovaným prílevom zahraničného kapitálu.

### 1.1.3 Fáza recesie v rokoch 1996 – 1999

V období rokov 1996 -1998 bola slovenská ekonomika poznačená ekonomickou nerovnováhou, ktorú vyvolal vysoký deficit verejných financií, ako aj vysoký deficit bežného účtu platobnej bilancie, následná devalvácia, zhoršovanie ratingu, čo malo za následok problémy pri získavaní zahraničných zdrojov. Tempo ekonomického rastu sa spomalilo, ale v tomto období sa spomalil aj rast viacerých ekonomík EÚ a súčasne sa spomalilo aj tempo rastu EÚ ako celku. Pre toto obdobie bola typická voľnejšia fiškálna politika.

#### Ekonomické prostredie

Hospodárska politika reagovala na prejavy vnútornej a vonkajšej nerovnováhy tak, že sa snažila uplatniť silne expanzívnu fiškálnu politiku<sup>131</sup> a reštriktívne zameranú monetárnu politiku,<sup>132</sup> čo malo za následok rast úrokových sadzieb, ktorý v konečnom dôsledku viedol k vytlačaniu súkromných investícií z ekonomiky. Prehlbenie nerovnováhy sa výrazne prejavilo aj na ratingovom hodnotení (pád do špekulatívneho pásma). Menová politika reagovala na menové otrasy zmenou režimu fixného výmenného kurzu.<sup>133</sup> Ekonomický vývoj v roku 1998 bol okrem iného ovplyvnený parlamentnými a komunálnymi voľbami, ako aj voľbou prezidenta. V období po voľbách sa v rámci hospodárskej politiky začala presadzovať reštriktívna fiškálna politika,<sup>134</sup> ktorá bola zameraná na obnovu rovnovážneho a stabilného rastu ekonomiky, tzv. „balíček opatrení“. Taktiež menová politika sa zamerala na obnovenie makroekonomickej stability a postupne začala vytvárať vhodné podmienky pre udržateľný rast, napr. znižovala úrokové sadzby.

### 1.1.4 Fáza postupnej expanzie v rokoch 2000 – 2005

Na začiatku 21. storočia sa slovenská ekonomika vydala na cestu pomalého, stabilného zvyšovania ekonomického rastu a životnej úrovne. V rámci finalizácie transformačného procesu a integračných procesov Slovenska, bola SR prijatá do OECD, zvýšilo sa jej

---

hodnoty, sadzby DPH boli zvýšené z 5% na 6% a z 23% na 25%, pri DPPO došlo k zníženiu osobitnej sadzby dane 25% na 15%, neskôr zníženie sadzby dane zo 45% na 40%, legislatívne zmeny pri DPFO.

<sup>131</sup> 1.1.1996 – zníženie základnej sadzby DPH z 25 % na 23 %, 1.7.1996 – daň z príjmov PO (osobitná sadzba dane 15 % z dávok poskytnutých z Doplnkového dôchodkového poistenia).

<sup>132</sup> V roku 1996 boli ciele menovej politiky zamerané na udržanie stabilného výmenného kurzu Sk v rozmedzí rozšíreného fluktuáčného pásma  $\pm 7\%$ , v roku 1997 v rámci stabilizačnej politiky NBS obmedzila likviditu komerčným bankám, rast vládnych výdavkov bol kompenzovaný spomalením rastu bankových úverov podnikovému sektoru, čo sa prejavilo rastom úrokových mier a podnietilo podniky z zvýšenému záujmu o zahraničné úvery. Následkom týchto opatrení bol nárast zahraničnej zadlženosti.

<sup>133</sup> 1.10.1998 zrušenie režimu fixného výmenného kurzu s fluktuáčnym pásmom a zavedenie devízového floatingu (plávajúci menový kurz s naviazaním koruny na menový kôš zložený z DEM a USD).

<sup>134</sup> Zvýšenie spodnej hranice DPH zo 6 % na 10 %, zavedenie dovoznej prirážky na 80 % dovážaného tovaru so 7 % sadzbou, zvýšenie sadzieb dane z minerálnych olejov, zvýšenie administratívnych a správnych poplatkov, zvýšenie spotrebnej dane z tabaku a tabakových výrobkov, boli vytvorené koncepčné základy pre reformu sociálneho poistenia, verejnej správy, ozdravenia bánk a reštrukturalizácie bankového sektora.

ratingové hodnotenie, SR bola pozitívne hodnotená zo strany Európskej komisie a integračný proces vyvrcholil v apríli 2003, keď sa v Aténach oficiálne podpísala prístupová zmluva SR do EÚ a 1. mája 2004 sa Slovenská republika stala riadnym členom Európskej únie. Členstvo v EÚ spolu s realizovanými reformami naštartovalo ekonomiku do vyšších obrátok, ale zároveň sme boli nútení akceptovať niektoré záväzky,<sup>135</sup> ktoré vyplývali z členstva v EÚ. V súčasnosti je prijatá a oficiálne deklarovaná ďalšia cesta SR v súlade s konvergenčným programom SR do roku 2010, Lisabonskou stratégiou na podporu konkurencieschopnosti Slovenska a Národným programom reforiem, ktorej hlavným cieľom je zamerať sa na rýchlu a stabilnú konvergenciu SR k rozvinutým krajinám EÚ, a to najmä orientáciu na rozvoj znalostnej ekonomiky.

### **Ekonomické prostredie**

Formovanie ekonomického prostredia bolo ovplyvňované mnohými, často až protichodnými silami. Charakteristickou črtou vonkajších podmienok bolo spomalenie tempa ekonomického rastu v Európskej únii (rast 0,8 % v roku 2003 v EÚ 15 a 0,4 % v Eurozóne). Na vývoj vnútorných ekonomických podmienok vplývalo aj uvoľnenie makroekonomickej politiky, a to fiškálnej, ako aj menovej.<sup>136</sup> Reštrukturalizácia bankového sektora<sup>137</sup> pomohla ozdraviť bankový sektor, umožnila zníženie úrokových sadziieb a súčasne zníženie ich volatility, čoho výsledkom bol nárast objemu čerpaných úverov v podnikateľskom sektore, ako aj v sektore domácností. Zmenám sa nevyhla ani daňová sústava<sup>138</sup> a oblasť verejnej správy. Zlepšenie ratingového hodnotenia Slovenska a jeho presun do investičného pásma zase podnietil prílev zahraničných investícií,<sup>139</sup> pričom najväčší podiel ZI smeroval do priemyselnej výroby (automobilový priemysel) a do oblasti finančného sprostredkovania. Na devízovom trhu zavedenie voľne plávajúceho kurzu prinieslo stabilizáciu slovenskej koruny. Vplyvom vyššieho rastu domácich cien dochádzalo k reálnemu zhodnocovaniu kurzu. Tento rast však bol dostatočne kompenzovaný vyšším rastom produktivity práce v obchodovateľnom sektore. V rokoch 2000 – 2003 musela NBS korigovať nežiaduci vývoj kurzu,<sup>140</sup> ktorý spôsobili prevažne politické a vonkajšie faktory. V rokoch 2002 a 2006 so záverom politického cyklu dochádza k čiastočnej fiškálnej expanzii, aby v nasledujúcich rokoch mohlo dôjsť

---

<sup>135</sup> Súčasťou rozhodnutia o vstupe do EÚ je záväzok, že Slovenská republika bude realizovať hospodársku politiku, ktorá umožní, aby sa stala členom menovej únie. Podmienkou členstva v menovej únii je, aby krajina bola pripravená prijať jednotnú menu euro a bola schopná plniť záväzky, vyplývajúce z Paktu stability a rastu. *Formálnou* podmienkou pripravenosti krajiny na prijatie jednotnej meny je splnenie nominálnych konvergenčných kritérií, tzv. maastrichtských kritérií. 28.11. 2005 SR vstúpila do ERM II - Mechanizmus výmenných kurzov, pričom centrálna parita koruny voči euru bola stanovená na úrovni 1 euro = 38,455 SKK so štandardným fluktuáčnym pásmom  $\pm 15\%$  okolo centrálnej parity.

<sup>136</sup> V roku 2000 sa presadzovala fiškálna aj monetárna expanzia, v roku 2001 môžeme hovoriť o neutrálnej fiškálnej aj monetárnej politike, v roku 2002 pokračovala fiškálna expanzívna politika, ale bola čiastočne limitovaná monetárnou reštrikciou.

<sup>137</sup> Od februára 2000 prešla NBS na kvalitatívne riadenie likvidity s dôrazom na ovplyvňovanie úrokových sadziieb (máj 2000 – NBS priamo stanovuje 2 týždňovú repo sadzbu), pričom menové agregáty sleduje iba ako indikátory menového vývoja.

<sup>138</sup> 1.1.2003 zmena sadzby DPH z 23 % na 20 % a z 10 % na 14 %, 1.1.2002 zníženie sadzby dane z príjmov PO z 29 % na 25 %, Od 1.1. 2004 zavedenie jednotnej sadzby dane 19 %.

<sup>139</sup> V príleve zahraničných investícií existovali aj existujú značné regionálne diskrepancie. Nedostatok domácich dlhodobých zdrojov, zastarané technologické vybavenie a potreba reštrukturalizácie priemyslu sú hlavné dôvody, prečo Slovensko potrebuje PZI.

<sup>140</sup> NBS využívala verbálne aj priame intervencie a zmenu úrokových sadziieb, aby tak zabránila prílišnému oslabeniu (zlý zdravotný stav prezidenta, snaha iniciovať referendum o predčasných voľbách, teroristické útoky v USA) alebo posilneniu kurzu koruny (priaznivý vývoj makroindikátorov, prílev priamych zahraničných investícií, zvýšenie ratingu Slovenska).

k čiastočnej fiškálnej reštrikcii, ktorá je typická na začiatku každého nového politického cyklu.<sup>141</sup>

## 1.2 Vývoj Maastrichtských ukazovateľov Slovenskej republiky do roku 2009

Keďže každého z nás zaujíma poznať odpovede na niektoré dôležité otázky, týkajúce sa budúceho smerovania Slovenskej republiky, či už sú to otázky týkajúce sa vstupu SR do eurozóny alebo otázky týkajúce sa reálnej konvergenie slovenskej ekonomiky a Európskej únie, je vhodné, aby sme na niekoľkých stranách naznačili možnosti ďalšieho napredovania Slovenska. Vychádzali sme z pripravovaných materiálov MF SR, ako aj materiálov NBS, ktoré nám umožnili rozdeliť prognózy očakávaného vývoja podľa časového hľadiska na dve skupiny :

### 1.2.1 Krátkodobý vývoj Slovenska do roku 2009

Základným a spoločným predpokladom všetkých scenárov ďalšieho smerovania je prijatie jednotnej meny euro v roku 2009.. Z tohto hľadiska bolo dôležité, v období pred jeho prijatím, prispôbiť hospodársku politiku tak, aby dominantnou úlohou bolo splnenie Maastrichtských kritérií, t.j. nominálnej konvergenie. Po prijatí eura sa môže hospodárska politika viac zamerať na približovanie reálnej konvergenie. Súčasný stav nominálnej konvergenie, tak ako ho uvádza NBS nám dáva lichotivé vyhliadky do ďalších období ( bližšie pozri tabuľku č. 18 ).

Tabuľka 1 Plnenie Maastrichtských kritérií

Kritérium		2005	2006	2007	2008
		(skutočnosť)	(predpoveď)		
Fiškálne kritérium (% HDP)	verejný deficit vrátane vplyvu dôchodkovej reformy	3,5	4,2	3,0	2,7
	verejný deficit bez vplyvu dôchodkovej reformy	2,9	2,9	1,6	1,3
	verejný dlh	35,2	35,5	35,2	35
		<b>plníme a budeme plniť</b>			
Miera inflácie (HICP, %)		2,8	3,6	1,9	2,0
				<b>budeme plniť</b>	
Dlhodobá úroková miera (%)		3,5	3,4	3,8	4,8
		<b>plníme a budeme plniť</b>			
Nominálny výmenný kurz		ERM II od 28. 11. 2005	členstvo v ERM II		
				<b>budeme plniť</b>	

Prameň: NBS, marec 2006.

Z tabuľky jasne vyplýva, že SR spĺňa niektoré kritériá dlhodobo, ako napríklad verejný dlh, dlhodobé úrokové miery. Deficit verejných financií sa síce spĺňa, ale to je z dôvodu prechodného obdobia, ktoré stanovil Eurostat, počas ktorého sa do deficitu nezarátavajú výdavky na dôchodkovú reformu. Je dôležité upozorniť na fakt, že toto prechodné obdobie sa skončí v tomto roku a ukazovateľ deficitu verejných financií za rok 2007 už bude obsahovať aj náklady vynaložené na dôchodkovú reformu. Pokiaľ by sme mali zhodnotiť infláciu

<sup>141</sup> MF SR : Správa o makroekonomickom vývoji a vývoji verejných financií SR za tri štvrtroky 2005 a predikcia vývoja do konca roka. Bratislava, 27. 10. 2005.

meranú HICP, očakáva sa, že v tomto roku začneme plniť aj toto kritérium, napriek tomu, že vplyvom regulovaných cien sa cenová hladina v roku 2006 zvýšila. Posledné kritérium, ktoré sa týka nominálneho výmenného kurzu môžeme hodnotiť ako splniteľné, pretože, slovenská mena vstupom do ERM II neustále pokračuje v apreciačnom tempe a zároveň kurz zotrúva v apreciačnom pásme.

## 1.2.2 Dlhodobá prognóza vývoja Slovenska do roku 2030

Ako sme už spomenuli po prijatí eura sa do popredia dostane otázka reálnej konvergencie. Pre priblíženie vývoja niektorých makroekonomických ukazovateľov Slovenska do roku 2030 sme vychádzali zo scenárov, ktoré vytvoril Inštitút finančnej politiky MF SR. Analýzu vývoja indikátorov reálnej konvergencie simulovali na troch typoch scenárov (základný – najpravdepodobnejší, optimistický a pesimistický). Porovnanie jednotlivých scenárov sme zhrnuli do prehľadnej tabuľky.

Tabuľka 19 Očakávaný vývoj indikátorov reálnej konvergencie Slovenska

	2005	2006	2008	2010	2015	2020	2025	2030
<b>Úroveň HDP na obyvateľa v PKS, EÚ25=100</b>	52,4	54,9	60,1	64,1	72,3	80,6	89,5	97,6
<i>optimistický scenár</i>	52,4	54,9	60,4	65,6	80,7	98,9	118,6	135,6
<i>pesimistický scenár</i>	52,4	54,9	60,1	64,1	71,9	76,3	77,4	78,1
<b>Úroveň cenovej hladiny, EÚ25=100</b>	54,9	56,2	56,5	57,1	59,8	62,9	65,1	65,7
<i>optimistický scenár</i>	54,9	56,2	56,5	57,1	59,8	62,9	65,1	65,7
<i>pesimistický scenár</i>	54,9	56,2	56,5	57,1	60,2	64,8	68,5	69,4
<b>Úroveň produktivity práce v PKS, EÚ=25</b>	59,3	61,0	65,5	69,0	75,9	83,7	92,2	99,7
<i>optimistický scenár</i>	59,3	61,0	65,8	70,4	84,2	101,6	120,9	137,1
<i>pesimistický scenár</i>	59,3	61,0	65,5	69,1	76,1	80,6	81,1	81,1
<b>Zamestnanosť v tis. osôb</b>	2216,2	2271,6	2328,7	2366,1	2445,3	2504,5	2500,2	2437,1
<i>optimistický scenár</i>	2216,2	2271,6	2328,7	2375,5	2467,2	2539,6	2554,2	2491
<i>pesimistický scenár</i>	2216,2	2271,6	2328,7	2364,7	2431,7	2463,5	2447,1	2386,7
<b>Miera nezamestnanosti v %</b>	16,2	14,6	13,4	12,7	11,2	7,4	6,0	6,0
<i>optimistický scenár</i>	16,2	14,6	13,4	12,4	10,4	6,1	4,0	4,0
<i>pesimistický scenár</i>	16,2	14,6	13,4	12,8	11,7	8,9	8,0	8,0
<b>Priemerná mesačná mzda v eurách</b>	448	492	574	656	893	1183	1532	1955
<i>optimistický scenár</i>	448	497	591	687	980	1362	1848	2473
<i>pesimistický scenár</i>	448	488	558	625	812	1027	1267	1542

Prameň: IFP MF SR, ekonomická analýza 12, august 2006.

Podľa jednotlivých scenárov sa do roku 2025 predpokladá rýchlejšia rast slovenskej ekonomiky (4%) ako rast ekonomiky EÚ. Rýchlejšia rast pravdepodobne prinesie so sebou aj rýchlejšia rast inflácie, celkovo za sledované obdobie sa očakáva, že dôjde k zjednoteniu mier rastu ekonomiky, ako aj inflácie medzi Slovenskou republikou a Európskou úniou (rast inflácie sa zblíži v roku 2030, rast HDP okolo roku 2050). Optimistický scenár počíta so silným, udržateľným rastom ekonomiky (6 % do roku 2021) bez vytvárania dodatočných inflačných tlakov nad úroveň základného scenára. Takýto vývoj by nastal napríklad pri zvýšení faktora produktivity práce, čo automaticky spôsobuje nárast potenciálneho produktu a v konečnom dôsledku aj nárast zamestnanosti a miezd. V pesimistickom scenári autori predpokladajú pomalší rast HDP (2 %) a silnejšia rast inflácie (3,5 %) ako dôsledok menej úspešnej hospodárskej politiky, čo povedie k situácii, že Slovenská republika po určitom čase zdanlivo prestane konvergovať k európskemu priemeru, v skutočnosti však konvergovať neprestane, len rýchlosť dobiehania bude veľmi nevýrazná.<sup>142</sup>

Nevieme presne predpovedať, čo nám prinesie budúcnosť, ale môžeme potvrdiť skutočnosť, že slovenská ekonomika sa ubera pozitívnym smerom k postupnému približovaniu ekonomickej úrovne SR k priemeru EÚ. V súčasnosti sa však ekonomickej úrovne Slovenska, meraná ukazovateľom HDP na obyvateľa, pohybuje na úrovni 54,9 % priemeru EÚ. Slovensko by sa mohlo podľa niektorých expertov a ich scenárov teoreticky priblížiť k priemernej úrovni HDP na obyvateľa EÚ v roku 2010 približne na 64,1% a v roku 2020, dokonca na úroveň zhruba 80,6 %. Keď si porovnáme situáciu po vstupe SR do EÚ v roku 2004, kedy dosiahol ukazovateľ HDP na obyvateľa podľa parity kúpnej sily v SR 13 400 USD, zdá sa byť nemožný predpoklad, že v roku 2008 to bude až 17 400 USD, treba podotknúť, že toto sú len čísla a štúdie, realita je mnohokrát zložitejšia ako scenár predpokladaného vývoja.

Vo výhladoch do budúcnosti sa preto budeme radšej spoliehať na analýzy a štúdie renomovaných inštitúcií a budúcnosť nám ich odhady očakávaného vývoja makroekonomických indikátorov Slovenska potvrdí, alebo vyvráti.

## **Čiastkové závery, zhrnutia a charakteristické znaky vývoja ekonomiky Slovenskej republiky v rokoch 1993 - 2009**

V tomto článku sme sa snažili zosumarizovať empirické poznatky o vývojových tendenciách ekonomickeho cyklu Slovenskej republiky ako transformujúcej sa centrálne plánovanej ekonomiky na trhovú ekonomiku. Po uplynutí osemnástich rokov existencie samostatnej Slovenskej republiky, bolo zaujímavé obzrieť sa späť a posúdiť, akým smerom sa uberal vývoj hlavných makroekonomických indikátorov. Zamerali sme sa na analýzu vývoja ekonomickeho indikátorov vnútornej a vonkajšej ekonomickej rovnováhy, ktoré nám pomohli odhaliť príčiny výkyvov ekonomickej aktivity s tým, že sme sa snažili analyzovať, aké boli dôsledky a dopady týchto výkyvov na ekonomický systém Slovenska. Výsledné analytické poznatky ku ktorým sme sa dopracovali, môžeme zosumarizovať v nasledujúcej podobe :

- 🚩 Od začiatku roka 1993 po koniec roka 1999 sme zaznamenali prvý ekonomickeý cyklus (prvý transformačný cyklus ekonomiky Slovenska). Pri dôkladnej analýze rokov 1993 a 1999 sme si nemohli nevšimnúť určité podobnosti, ako aj určité rozdielnosti.

---

<sup>142</sup> IFP, MF SR : Konvergencia ekonomiky SR k vyspelým ekonomikám – stav, riziká a scenáre, Ekonomická analýza 12, august 2006.



- ✚ Ekonomický cyklus sa na jednej strane začína aj končí poklesom domáceho dopytu, na druhej strane na jeho začiatku export klesá a na konci zasa rastie (bližšie pozri graf č. 18). Vývoj v ďalších rokoch potvrdzuje zvyšovanie konkurencieschopnosti a štruktúry ekonomiky. (V roku 1994 bol zaznamenaný vyšší prepád domáceho dopytu ako v rokoch 2000 a 2001, čo svedčí o skutočnosti, že domáci dopyt sa stal pružnejším a exportné výrobné kapacity výkonnejšie).
- ✚ Ekonomický cyklus sa začína poklesom konečnej spotreby domácností, konečnej spotreby verejnej správy a poklesom tvorby hrubého fixného kapitálu a končí sa ešte hlbším poklesom tvorby hrubého fixného kapitálu, konečnej spotreby verejnej správy ako na začiatku, pri znižujúcom sa raste konečnej spotreby domácností (bližšie pozri graf č. 19).
- ✚ Ekonomický cyklus sa začína hlbokým prepádom čistého vývozu a nižším poklesom domáceho dopytu a končí sa ešte hlbším prepádom domáceho dopytu a pozitívnym vývojom čistého exportu (bližšie pozri graf č. 20). Tento stav je zlomovým bodom pre stabilizáciu ekonomiky, nízke tempo rastu spôsobí konsolidáciu čistého exportu s rastom domáceho dopytu v ďalších rokoch.
- ✚ Zrýchlenie tempa ekonomického rastu generovalo spravidla neskoršie prehĺbenie ekonomickej nerovnováhy.
- ✚ Na recesii v rokoch 1996 – 1999 sa podieľal vysoký deficit verejných financií, deficit bežného účtu platobnej bilancie, neskorý prechod z režimu fixného menového kurzu na plávajúci menový kurz, zhoršenie ratingu, čo malo v konečnom dôsledku negatívny vplyv na rast PZI.
- ✚ Určitý cyklický vývoj môžeme zaznamenať aj vo vývoji miery inflácie (bližšie pozri graf 21), ktorá od roku 1993 (23,2 %) striedavo klesala a stúpala, až sa ustálila na úrovni 2,7 % v roku 2005. Je zaujímavé že tretiu svoju najvyššiu hodnotu (12,0 %) dosiahla rok po zvýšení prvého ekonomického cyklu, čo bolo spôsobené reštrikciami z predchádzajúceho roku, zatiaľ čo reálna mzda dosiahla svoj najhlbší pokles (-4,9 %).
- ✚ Ohraničujúca fáza ekonomického cyklu (dno), v ktorej sme sa ocitli v roku 1999 naštartovala ekonomiku k postupným vyšším tempám ekonomického rastu, ktoré boli indikované rastom domáceho dopytu, z hľadiska jeho štruktúry hlavne rastom konečnej spotreby domácností a rastom tvorby hrubého fixného kapitálu, ďalej rastom exportu tovarov a služieb, prílevom priamych zahraničných investícií, ale aj naďalej hrozbou vysokého tempa ekonomického rastu zostáva zvyšujúci sa deficit bežného účtu platobnej bilancie (-8,6 %) v roku 2005, ako aj alarmujúci podiel hrubého zahraničného dlhu na HDP v b. c. (60,5 %) v tom istom roku.
- ✚ Napriek pozitívnemu vývoju niektorých makroekonomických ukazovateľov konštatujeme, že životná úroveň určitej časti obyvateľstva Slovenska má klesajúcu tendenciu, prípadne stagnuje a nedosahuje úroveň roku 1989. Toto konštatovanie môžeme podporiť údajom, podľa ktorého 67 % zamestnancov dosahuje nižší zárobok ako je priemerná mzda v národnom hospodárstve. Táto skutočnosť je zapríčinená tým, že tempo ekonomického rastu je naďalej nízke.
- ✚ Vysoké tempá ekonomického rastu, ktoré ekonomika Slovenska permanentne dosahuje od roku 2002 však signalizujú správnu orientáciu prorastovej politiky a snahu o dosiahnutie priemernej úrovne hospodárskeho rozvoja pôvodnej EÚ 15. Bude však dôležité odhadnúť optimálne tempo ekonomického rastu, ktoré by neprivedlo ekonomiku do stavu „prehrievania“ a zabránilo tak vzniku vnútornej a vonkajšej makroekonomickej nerovnováhy.
- ✚ Vstup do EÚ bol pre ďalší vývin ekonomiky SR nesporne najlepšou alternatívou. Nie je však vhodné podliehať jednostranným predstavám o jednoznačných výhodách vstupu do EÚ, je však vyjadrením toho, že slovenská ekonomika už zvládla kritickú

mieru zmien k tomu, aby bola ekonomicky vyspelejšími štátmi považovaná za rovnocenného partnera aj v hospodárskej oblasti. Východiskovým a pre najbližšie roky aktuálnym cieľom hospodársko-sociálneho vývoja Slovenska je teda rýchlo a úspešne sa etablovať v štruktúrach a fungovaní EÚ.

Celkove môžeme konštatovať, že zaznamenaný ekonomický cyklus bol výsledkom pôsobenia vonkajších a vnútorných faktorov, interakcia akceleračného a multiplikačného v rámci domáceho dopytu bola menej citelná ako interakcia medzi exportom a domácim dopytom, čo bolo prirodzene spôsobené vysokou otvorenosťou slovenskej ekonomiky. V období, keď Slovenská republika dosahovala svoj prvý vrchol (1995) sa ukazovalo tempo ekonomického rastu vyššie ako 6 % nad reálne možnosti slovenskej ekonomiky, čo následne viedlo k prudkému prehĺbeniu vonkajšej nerovnováhy. V minulosti tempo ekonomického rastu ešte ďaleko presahovalo hranicu 6 % ale prišla kríza, ktorá všetko zmenila. Novodobé tendencie ukazujú znovu-oživenie ekonomiky ale otázka znie za akú cenu a či tento rast bude trvalý. Otázka znie dokedy. Majme však na pamäti, že zníženie tempa ekonomického rastu pod tri percentá pri prepade domáceho dopytu povedie k vysokému nárastu nezamestnanosti.

Na záver si položíme niekoľko otázok :

- Môžu nám vysoké tempá ekonomického rastu zaručiť výrazné skrátenie doby približovania sa k hospodárskej a životnej úrovni pôvodnej EÚ 15 ? Chceme bežať rýchlejšie alebo pomalšie ? Aká bude cena tohto vysokého tempa ekonomického rastu ?
- Je možné v súčasných podmienkach slovenskej ekonomiky dosiahnuť a dlhodobo udržiavať tempo ekonomického rastu okolo 10 % tak, ako sa to darí napríklad Estónsku ?
- Aké najvyššie možné tempo ekonomického rastu by bola schopná slovenská ekonomika uniesť bez narušenia vnútornej a vonkajšej rovnováhy ?

Je ťažké odpovedať na otázky, ktorých odpovede závisia od mnohých faktorov, preto sa budeme spoliehať na analýzy a predpovede renomovaných inštitúcií a budúcnosť nám ich odhady očakávaného vývoja tempa ekonomického rastu, ako aj ďalších makroekonomických indikátorov rastu potvrdí, alebo vyvráti.

## LITERATÚRA

1. CZESANÝ, S.: *Hospodársky cyklus*. Praha : LINDE, 2006.
2. MORVAY, K. a kol.: *Transformácia ekonomiky : skúsenosti Slovenska*. Bratislava : Ekonomický ústav SAV, 2005
3. IFP, MF SR : Konvergencia ekonomiky SR k vyspelým ekonomikám – stav, riziká scenáre. *Ekonomická analýza 12*, august 2006.
4. IFP, MF SR : Porovnanie životnej úrovne na Slovensku v rokoch 1989 - 2005. *Ekonomická analýza 11*, august 2006.
5. KÁRÁSZ, P.: Prvý hospodársky cyklus v postkomunistickej ekonomike Slovenska. In: *Ekonomický časopis*, roč. 51, 2003, č. 7, s. 785 - 795.
6. MF SR : Hospodársky vývoj SR v rokoch 1993 - 2003. Bratislava, november 2004.
7. In: <http://oecd.org/statistics/EconomicProjections.html>.
8. In: <http://imf.org/Datastatistic/external/data.htm>

# Spolupráca súkromného sektora a miestnej samosprávy na príklade mesta Nitra

Cooperation of private sector and local self – government  
on example by town Nitra

*Papcunová Viera – Urbaníková Marta*

## Anotácia

Slovensko bolo až do II. svetovej vojny prevažne poľnohospodárskou krajinou. V 70 –tych rokoch 20. storočia získal priemysel zodpovedajúce postavenie v ekonomike Slovenska a stal sa tak súčasťou národného hospodárstva. Vplyvom privatizácie v 90-tych rokoch minulého storočia sa začali zmeny vo výrobných programoch a okolo roku 2003 sa začal zvyšovať prílev priamych zahraničných investícií na Slovensko. V tomto období sa do popredia dostáva pojem priemyselný park, ktorého od priemyselnej zóny odlišujú viaceré funkcie. Priemyselný park by mal súvisieť so zvyšovaním hospodárskeho rastu, riešiť nezamestnanosť a znižovať regionálne disparity na území Slovenska.

Cieľom príspevku je zhodnotiť vplyv priemyselného parku na rozvoj mesta Nitry a tým poukázať na možnosti spolupráce miestnej samosprávy a súkromného sektora v rozvoji územia.

## Summary

Slovakia was up to World War II largely agricultural country. In the 70's, 20th century industry gains a position in the Slovak economy and became part of the national economy. However, the impact of privatization in the 90's of last century has changed the understanding of industry and industrial zones to get to the edge of interest. Again in 2003, won previously unknown word of an industrial park, which is primarily related to development of the region. The industrial park should help to increase economical development, to solve unemployment and to decrease regional disparities on Slovakia.

The aim of paper is to evaluate the impact of industrial park for development by town Nitra and also to remit to for cooperation of private and public sector.

## Kľúčové slová

Priemyselný park, miestna samospráva, rozvoj

## Key words

Industrial park, local self – government, development

## ÚVOD

Priemyselný park je podľa zákona č. 193/2001 Z. z. o podpore na zriadenie priemyselných parkov v znení neskorších predpisov je územie vymedzené územným plánom obce alebo územným plánom zóny, na ktorom sa vykonáva alebo má vykonávať priemyselná výroba alebo služby jedného podnikateľa alebo viacerých podnikateľov. Priemyselný park zriaďuje obec na svojom území. Ak sa zriaďuje priemyselný park na území dvoch alebo viacerých obcí, obce môžu uzatvoriť zmluvu na tento účel podľa osobitných predpisov. Takéto územie musí byť podľa vyššie uvedeného zákona vybavené základnou technickou infraštruktúrou (voda, plyn, elektrická energia, doprava, telekomunikačné siete, kanalizácia a pod.), musí byť majetkovo vysporiadané a zbavené starej záťaže.

Priemyselný park je podľa Paškovej (2004) tiež orgánom územného plánovania, ktorý má dôležité právomoci a zodpovednosti:

- sústavne sleduje, vyhodnocuje a eviduje údaje a informácie o území,
- obstaráva uzemnopláňovacie podklady potrebné pre rozvoj svojho územia, v súlade s potrebami svojho rozvoja, prípadne podľa iných stavebným zákonom ustanovených podmienok
- obstaráva uzemnopláňovaciu dokumentáciu.

Podľa Kovácsa (2006) sa od priemyselných parkov očakávajú viaceré účinky: ekonomické, sociálne, environmentálne, atď. Veľmi často sú dôležitým hnacím motorom rozvoja daného regiónu. Hlavné prínosy priemyselného parku v rozvoji regiónov a následne v ekonomike Slovenska vidí autor v :

- náraste pracovných príležitostí
- zlepšení pracovných podmienok, zvýšení životnej úrovne obyvateľov
- ekonomickom rozvoji jednotlivých území - dlhodobý rozvoj regiónov
- budovaní infraštruktúry
- oživení hospodárstva, podnikateľského prostredia
- príleve investícií hlavne zahraničných,
- inovačnej činnosti- nové technológie, inovačné prístupy,
- synergických efektoch
- zvýšení exportu- získanie nových trhových teritórií,
- zvýšenom dôraze na ochranu a kvalitu životného prostredia,
- úsporách štátu

Keďže priemyselné parky sú alokované v katastrálnych územiach obcí a miest je veľmi dôležitá ich vzájomná spolupráca. Potvrďuje to aj Tej (2007), ktorý uvádza, že obecná samospráva je aktivizujúcim článkom miestneho ekonomického potenciálu (kapitál, neživé zdroje obce), demografického (obyvateľstva) a prírodného potenciálu (pôda, lesy, voda a pod.) preto musí úzko spolupracovať s podnikateľskými subjektmi, ktoré lokalizovali svoje prevádzky v obci. Samospráva tak môže uspokojovať lokálne potreby, ktoré žiadna iná úroveň správy nemôže poznať lepšie.

## **MATERIÁL A METÓDY**

V meste Nitra sú lokalizované 2 priemyselné parky –priemyselný park Nitra – sever a priemyselný park Nitra – Juh Krškany. Ich vplyv na rozvoj mesta Nitry sme sledovali na základe vybraných ukazovateľov:

- vplyv na zamestnanosť
- výstavba technickej infraštruktúry
- spolupráca s mestom Nitra

### ***Priemyselný park Nitra - sever***

Lokalita priemyselný park Nitra- Sever patrí k najrozvinutejším na Slovensku. Jeho atraktivita pre investorov súvisí najmä s výhodnou polohou, dobrou dopravnou napojenosťou, inštitucionálnym zabezpečením mesta Nitra, disponibilitou pracovnej sily. Táto lokalita je predovšetkým pre zahraničných a väčších investorov, ktorým sa ponúka priestor pre podnikanie a následné rozširovanie výrobných kapacít. Do budúcnosti by koncepčne celé územie malo spĺňať nielen priemyselnú oblasť, ale nadviazať aj na bývanie a relax. Podľa vízií by celé územie malo tvoriť akýsi komplex, ktorý by spĺňal všetky potrebné oblasti pre uspokojivý a pohodlný život obyvateľov mesta Nitra.

Z hľadiska životného prostredia je čiastočnou nevýhodou umiestnenie parku na pôdach štvrtej bonitnej triedy, ktoré sú v zmysle zákona 220/2004 Z.z. o ochrane PPF definované ako chránené.

Spoločnosť	Sektor pôsobenia	Produkt	Krajina pôvodu	Rozloha
Visteon	automobilový	automobilové komponenty	USA	8 ha
Giesecke-Devrient	plastová výroba	plastové- čipové karty	Nemecko	6,5 ha
Ernst Keller Immobilien-gesellschaft	strojársky	strojárská výroba	Nemecko	2 ha
ICS Industrial Cables Slovakia	elektrotechnický	vysokonapäťové káble	Slovensko	4,5 ha
Marel Food Systems s.r.o.(Carnitech/Marel)	strojársky	výroba a oprava strojov pre potravinársky priemysel	Dánsko	4 ha
SONY Slovakia	elektrotechnický	spotrebná technika	Japonsko	45 ha
Ryoka Global Europe	elektrotechnický	plastové a kovové komponenty pre TV	Japonsko	10 ha
Daidong Slovakia	elektrotechnický	plastové skelety pre TV	Kórea	7 ha
Meiki Slovakia, s.r.o.	elektrotechnický	výroba plastových výliskov pre elektronický priemysel	Japonsko	3 ha
Steep plast	plastová výroba	plastové výrobky pre automobilový a parfumerský priemysel	Francúzsko	5 ha
Dia Moulding Slovakia s. r. o.	strojársky	výroba výrobkov z plastov pre automobilový priemysel	Nemecko	3,5 ha
GU SLOVENSKO, s.r.o.	okenná a dreвовá technika	výroba okenných a dverových kovaní	Nemecko	5 ha
FARGUELL Nitra, s.r.o.	elektrotechnický	výroba kovových skeletov pre LCD televízory	Španielsko	1,5 ha
DHL LOGISTICS S.R.O.	logistika	medzinárodná a vnútroštátna špedícia	Nemecko	nezistené
ALAS SLOVAKIA S.R.O.	stavebníctvo	ťažba a spracovanie kameniva	Rakúsko	nezistené

Zdroj: Kováčová, K. 2010. Priemyselný park a jeho vplyv na rozvoj regiónu. Nitra: SPU, 60 s.

### ***Priemyselný park Nitra Juh - Krškany***

Ku koncu roka v decembri 2007 prebehlo podpísanie zmlúv medzi primátorom mesta Nitra, konateľom Nitrianskej investičnej, a.s. a konateľmi etablovaných 8 firiem. Priemyselný park Juh Krškany na 4 ha ponúka pôsobenie najmä pre domácich malých a stredných podnikateľov, aj keď na druhej strane sa nebráni ani zahraničným investíciám s pridanou hodnotou.

názov firmy	zameranie
Baupark, s.r.o. Zlaté Moravce	spracovanie kameňa, drobná zámočnícka výroba
SL Tech, s.r.o. Nitra	skúšobňa káblových zväzkov pre automobilový priemysel
MK Real servis, s.r.o. Bardejov	ubytovne pre pracovníkov
Megaspol, s.r.o.	prevádzka pre stavebnú výrobu a služby v oblasti termovízie a energetickej analýzy budov
Kovomat Slovakia, s.r.o. Žilina	strojárka výroba- kovovýroba
MOLY, s.r.o.	výroba vriec a vrieciek z polyetylénu a polypropylénu
MOREY Group, a.s. Nitra	prevádzka pre elektrotechnickú výrobu a montáž slaboprúdových zariadení
Ing. Imrich Guttman a Ing. Eva Guttmanová	ručná výroba čokolády a čokoládových výrobkov

Zdroj: Kováčová, K. 2010. Priemyselný park a jeho vplyv na rozvoj regiónu. Nitra: SPU, 60 s.

## VÝSLEDKY

Cieľom vzniku priemyselného parku na určitom území je vytvorenie podmienok pre vstup priamych investícií do oblasti, prilákanie investorov, vznik priestoru pre podnikanie, vytvorenie pracovných príležitostí.

Komparácia priemyselných parkov na základe vybraných ukazovateľov

tabuľka 3

ukazovateľ	PP Nitra- Sever	PP Nitra- Juh
rozloha v ha	210	4
rozšírenie v ha	40	2
majiteľ pozemku	právnická osoba	právnická osoba
zriaďovateľ	mesto Nitra	mesto Nitra
pripravenosť územia	všetky IS	všetky IS, ČOV
počet firiem na území	15	8+ logistika, Muehlbauer Technologies
zameranie	medzinárodné spoločnosti- elektrotechnika, autopriemysel, strojárstvo	domáci malí a strední podnikatelia ľahkej výroby
význam územia pre mesto Nitra	veľké investície, veľká kapacita zamestnanosti	vysoká pridaná hodnota sofistikovanou výrobou

Zdroj: Kováčová, K. 2010. Priemyselný park a jeho vplyv na rozvoj regiónu. Nitra: SPU, 60 s.

Priemyselný park Nitra- Sever so svojou rozlohou patrí k jedným z najväčších na Slovensku. Už na začiatku mal výbornú pripravenosť územia, čo sa týka inžinierskych sietí. Jeho zriaďovateľom je mesto Nitra. K 31.12.2009 sa tam nachádzalo 15 zahraničných spoločností, ktorých zameraním je najmä elektrotechnika a automobilový priemysel. Priemyselný park Nitra - sever do územia mesta Nitra priniesol veľký objem investícií, prispel k rozvoju dopravného napojenia s vybudovaním severného obchvatu a k októbru 2009 tam našlo zamestnanie viac ako 4 780 zamestnancov. Plánovaný počet v časovom horizonte 5 rokov je 5 730 pracovníkov.

Priemyselný park Nitra- Juh Krškany zatiaľ svoju prevádzku nespustil v dôsledku nepridelenia štátnej dotácie, napriek tomu ho možno hodnotiť na základe stanovených ukazovateľov. Nachádza sa na rozlohe 4 ha, avšak do úvahy pripadá rozšírenie o ďalšie 2 ha. Jeho zriaďovateľom je mesto Nitra. Na pozemku sa nachádzajú takisto všetky inžinierske siete a ČOV. K augustu 2009 dostalo stavebné povolenia na výstavbu prevádzok 8 firiem,

popri priemyselnom parku sa na území nachádza spoločnosť Muehlbauer Technologies, ktorá tvorí vývojové centrum od roku 2009, kedy spustila svoju prevádzku a prináša pridanú hodnotu. K októbru 2009 zamestnávala 74 pracovníkov, v časovom horizonte 2 roky chce rozšíriť počet pracovníkov na 130. Celková kapacita by však mohla byť až 400 pracovníkov v horizonte niekoľkých rokov. K marcu 2010 je vo výstavbe logistika. Priemyselný park Nitra- Juh slúži najmä pre domácich malých a stredných podnikateľov.

### Vplyv na zamestnanosť

Pri hodnotení počtu zamestnancov v jednotlivých spoločnostiach sme zistili, že niektoré spoločnosti už naplnili svoje plánované stavy zamestnancov (napr. spoločnosť Daidong Slovakia), ale našli sme aj spoločnosti, ktoré postupne naplňajú plánované stavy zamestnancov podľa potreby výroby (napr. Visteon, ICS, Sony, Dia Moulding a pod.). hospodárska kríza však zasiahla aj subjekty lokalizované v priemyselnom parku, ktoré svoju zložitú situáciu na trhu riešili prepúšťaním a následným odchodom z priemyselného parku (napr. firma Promens, ktorá zamestnávala 140 zamestnancov a ku koncu roku 2009 ohlásila hromadné prepúšťanie).

Zamestnanosť v jednotlivých spoločnostiach v priemyselnom parku Nitra - Sever  
k 31.10. 2009

tabuľka 4

spoločnosť	plánovaný počet zamestnancov	počet zamestnancov k októbru 2009	podiel v % naplnení kapacity zamestnancov
Visteon	400-500	100	20
Giesecke-Devrient	200-300	488	162,6
Ernst Keller Immobiliengesellschaft	60-100	150	150
ICS Indestrial Cables Slovakia	90-100	60	60
Marel Food Systems s.r.o.(Carnitech/Marel)	250-300	83	27,6
SONY Slovakia	3000-3500	2991	85,5
Ryoka Global Europe	320-350	206	58,8
Daidong Slovakia	80-100	100	100
Meiki Slovakia, s.r.o	50	40	80
Steep plast	60-80	10	12,5
Dia Moulding Slovakia s. r. o.	100	62	62
GU SLOVENSKO, s.r.o	100	195	195
FARGUELL Nitra, s.r.o.	50-150	52	34,6
DHL LOGISTICS S.R.O.	nezistené	244	
ALAS SLOVAKIA S.R.O.	nezistené	6	
Promens	140	t.č. hromadné prepúšťanie	

Zdroj: Kováčová, K. 2010. Priemyselný park a jeho vplyv na rozvoj regiónu. Nitra: SPU, 60 s.

Hodnotiť zamestnanosť v priemyselnom parku Nitra- Juh Krškany nie je možné, nakoľko ešte ani jedna spoločnosť tam nespustila svoju prevádzku.

### Vplyv na výstavbu technickej infraštruktúry

Tabuľka 5 hodnotí priemyselné parky na základe vybudovanej infraštruktúry k marcu 2010. Čo sa týka vybavenie základných inžinierskych sietí obe územia spĺňajú základné požiadavky. Avšak obom priemyselným parkom chýba spoločná sociálna infraštruktúra, napríklad kongresové centrum, zdravotnícke zariadenie pre zamestnancov, takisto možnosť relaxácie a športu pre zamestnancov. V časovom horizonte 10 až 40 rokov priemyselný park Nitra- Sever bude spĺňať základné požiadavky nielen pre prácu, ale aj pre bývanie, relax, oddych a šport. Na druhej strane priemyselný park Nitra- Juh má naďalej zostať zónou pre domácich malých a stredných podnikateľov. Už do konca roka 2010 sa má vybudovať primárna infraštruktúra a upraviť okolie priemyselného parku a tak pripraviť čo najlepšie podmienky pre podnikanie a výrobu alokovaných firiem.

Komparácia priemyselných parkov na základe infraštruktúry 2010

tabuľka 5

ukazovateľ	PP Nitra- Sever	PP Nitra- Juh
inžinierske siete	všetky	všetky
verejné osvetlenie	áno	nie
ČOV	nie	áno
zastávky MHD	áno, 4	áno, 1
kruhovú križovatku	áno	áno
športovisko	nie	nie
zdravotnícke zariadenie	nie	nie
spoločné kongresové centrum	nie	nie
možnosť bývania	byty Nitra- Klokočina, Ubytovňa Čajkovského ul.	Transmotel, Hotel Nitra Dolné Krškany

Zdroj: Kováčová, K. 2010. Priemyselný park a jeho vplyv na rozvoj regiónu. Nitra: SPU, 60 s.

Pre ďalší rozvoj mesta je však dôležitá plánovaná výstavba technickej aj sociálnej infraštruktúry, ktorá bude mať dopad nielen na firmy alokované v priemyselnom parku, ale dotkne sa aj bežných obyvateľov mesta resp. návštevníkov. Obidva priemyselné parky plánujú v nasledujúcich rokoch výstavbu nielen jednotlivých súčasti technickej infraštruktúry, ale do budúcnosti uvažujú aj o vytvorení bytovej a oddychovej zóny.

#### ***Plánovaná výstavba technickej infraštruktúry v priemyselnom parku Nitra - sever***

- napojenie mesta Nitra s priemyselným parkom mostom cez rieku Nitra
- ponechanie zelene pozdĺž priemyselného parku v dĺžke 40 km
- výstavba bytového komplexu
- v prípade nedostačujúcej kapacity riešenie dopravy úrovňovej križovatky umiestnenej v polohe na dnešnom severnom obchvate a úrovňovej križovatky umiestnenej na trase cesty Nitra- Drážovce I/64
- rezervácia koridoru pre ďalšiu výstavbu pre príjazdovú komunikáciu do výrobného areálu
- územná rezerva pre ďalšiu výstavbu na území 40 ha priemyselného parku

Vytvorenie bytovej a oddychovej zóny pri priemyselnom parku Nitra- Sever s mostným prepojením mesta Nitra a priemyselnou zónou by sa mal stať realitou v časovom horizonte 10 až 40 rokov.



### ***Plánovaná výstavba infraštruktúry v priemyselnom parku Nitra – juh:***

- primárna komunikácia k pozemkom
- úprava terénu pod priemyselnou zónou
- rezervácia koridoru pre ďalšiu výstavbu pre príjazdovú komunikáciu do zóny
- územná rezerva pre ďalšiu výstavbu v rozlohe cca 2 ha

### ***Spolupráca mesta Nitra a spoločností v priemyselných parkoch***

V priemyselnom parku Nitra - Sever bolo k 31.12.2009 etablovaných 15 zahraničných spoločností. Pri analýze spolupráce medzi mestom Nitra a spoločnosťami sa dá konštatovať, že zatiaľ k nijakej väčšej spolupráce resp. podpore nedošlo. V priemyselnom parku Nitra - Sever sa síce usporadúvajú porady medzi zástupcami vedenia mesta a jednotlivými spoločnosťami, avšak spolupráca alebo pomoc zo strany mesta neprichádza, alebo ak áno tak na veľmi nízkej úrovni. Na druhej strane však ani veľká podpora od spoločností pre mesto, pre rôzne spoločensko - športové podujatia nefunguje. Najdôležitejšou požiadavkou od spoločností pre vedenie mesta bolo vytvorenie autobusových spojení z Lužianok, Čakajoviec a Zbehov do priemyselného parku, keďže neexistuje nijaké kratšie spojenie, napríklad cez rieku Nitra novým mostom, iba cez mesto. Vedenie to vyriešilo tak, že dopravu nechalo na riešení firiem a neponúklo ani prefinancovanie nákladov. preto je dôležité podporovať dobrú spoluprácu z oboch strán, keďže firmy ponúkajú pracovné príležitosti pre obyvateľov mesta, platia dane za nehnuteľnosti a odvádzajú zamestnanecké odvody.

Analýza priemyselného parku Nitra - Juh z hľadiska spolupráce je momentálne nereálna v dôsledku nespustenia prevádzok. Tam však najdôležitejšiu úlohu bude zohrávať čo najlepšie dopravné spojenie a odbremenenie dopravy v Krškanoch po ceste I/64 Topoľčany – Nitra – Nové Zámky – Komárno, pre urýchlenie zásobovanie firiem.

## **ZÁVER**

Priemyselný park Nitra - Sever v Drážovciach je dnes považovaný za jeden najlepších na Slovensku. Je to vďaka rozlohe, ktorú investorom ponúka, dopravnému napojeniu, vybavenosti a majetkovým vysporiadaním pozemkov. Patrí k parkom, v ktorom sú v prevažnej miere alokované firmy s automobilovým a elektrotechnickým zameraním.

Mladším parkom je priemyselný park Nitra- Juh v priemyselnej zóne Krškany, v ktorom alokované firmy ponúkajú rôzne zamerania výroby. Parku chýba zatiaľ vhodné dopravné napojenie, nakoľko je južný obchvat vo výstavbe.

Z hodnotenia oboch parkov na základe vybraných ukazovateľov môžeme povedať, že priemyselný park Nitra – Sever, ktorý je určený pre veľké zahraničné investície, sa má stať v časovom horizonte minimálne 10 rokov nielen priemyselnou ale aj oddychovou zónou a zónou pre bývanie. Priemyselný park Nitra - Juh je určený najmä pre domácich malých a stredných podnikateľov s vyššou pridanou hodnotou.

## LITERATÚRA

1. Kovács, P. 2006. Vplyv priemyselných parkov na socio-ekonomický rozvoj regiónov. In Regionalistické perspektívy 2006: Vedecká a pedagogická konferencia s medzinárodnou účasťou [CD-ROM]. Nitra: SPU, 2006
2. Kováčová, K. 2010. Priemyselný park a jeho vplyv na rozvoj regiónu. Nitra: SPU, 60 s.
3. Pašková, M. 2004. Územnoplánovacie predpoklady pre rozvoj priemyselných parkov, In Zborník prednášok Technologické a priemyselné parky ako nová možnosť rozvoja regiónov, 2004. ISBN 80-9692243-0-3
4. Tej, J. 2007. Správa a manažment. Prešov: Manacom, 2007. s. 232, ISBN 978-80-89040-33-9
5. Zákon č. 193/2001 Z. z. o podpore na zriadenie priemyselných parkov a o doplnení zákona NR SR č. 180/1995 Z. z. o niektorých opatreniach na usporiadanie vlastníctva k pozemkom v znení neskorších predpisov

## KONTAKTNÁ ADRESA

Ing. Viera Papcunová, PhD. - doc. RNDr. Marta Urbaníková, CSc.  
Ústav manažmentu a informačných technológií  
Fakulta prírodných vied, Univerzita Konštantína Filozofa  
Tr. A. Hlinku 1, 949 74 Nitra  
[vpapcunova@ukf.sk](mailto:vpapcunova@ukf.sk), [murbanikova@ukf.sk](mailto:murbanikova@ukf.sk)

# Modely řešení aktuálních nedostatků vedení v malých a středních firmách v personální oblasti

Models of actual lacks solution of leading in small and middle companies in human resources sphere

*Věra Plhoňová*

## **Anotace:**

Současné trendy ve společnosti přinášejí mnohá úskalí malým a středním podnikatelům. Zároveň však dochází k chybám ve vedení firem, které lze ovlivnit přímo prací manažerů. Poměrně mnoho opakovaně vyskytujících se problémů se objevuje v personální práci, která je jedním ze stěžejních činností manažerů v malých a středních firmách. Přes jejich snahu a vytváření příjemné pracovní atmosféry se v některých společnostech cítí zaměstnanci nevyužiti a své schopnosti považují za neupotřebitelné.

## **Klíčová slova:**

Manažer, zaměstnanci, personální práce, vzdělávání, seberealizace.

## **Summary:**

Temporary social trends bring many difficulties for small and middle companies. At the same time mistakes in leading happen. These mistakes can be influenced by managers' work. Relatively many problems, which appear regularly, are due to human resources work, which is a pivotal activity of managers in small and middle firms. Although their endeavor and nice processing atmosphere creation, some employees feels inactive and their possibilities are considered unused.

## **Keywords:**

Manager, employees, human resources work, education, self-fulfilment.

## **Úvod**

Malé a střední firmy představují stále významnou hybnou sílu ekonomiky. Přesto se potýkají s nejrůznějšími problémy a jsou nuceny vyrovnat se s mnohými omezeními. Na volném trhu existují různé faktory, které lze stěží předpokládat, ale přesto je nutné se na ně připravit. Podnikatelské prostředí spolu s globalizačními tendencemi klade na podnikatele nemalé břímě. S tímto prostředím se dennodenně setkávají i majitelé malých a středních firem, tedy lidé, kteří ve svých firmách z objektivních důvodů nemohou zaměstnávat vysoce specializované odborníky, kteří by jim pomáhali vzniklé situace nejrůznějšího druhu řešit. Pak záleží jen na nich samotných, jak se k danému problému postaví, respektive jen oni a někdy i malý tým jejich zaměstnanců (manažerů).

Kromě okolí firmy jsou společnosti také ohroženy samotným děním, kterým prochází společnost uvnitř. Jedná se o procesy, které přímo souvisí jak s produkční funkcí, tak i s neformálními ději a událostmi, které probíhají mezi samotnými zaměstnanci.

Nejdůležitější součástí podnikání jsou lidé. Všechna práce a výsledky vycházejí od těch, kteří pracují samostatně nebo i od těch, kteří pracují jako součást týmu. V podnikání jsou tedy právě lidé na prvním místě. [1]

Řízení středně velké firmy již často disponuje větším počtem manažerů nebo vedoucích pracovníků, jejichž posláním není již obsáhnout všechny manažerské funkce a mohou se více specializovat na jednotlivé podnikatelské činnosti. [2] U malých společností se však stále jedná o všeobecné rozhodování o celé společnosti. Stále dochází i u středních firem zejména k jakému si odsouvání potřeby strategického řízení a přistupuje se spíše jen k řízení operativnímu. Společnosti tedy nemají vytýčenou vizi ani strategii, která, pokud se vyskytuje, mívá mnohdy jen podobu formálního dokumentu.

## Cíl

Obecně přetrvává stav, kdy je preferována základní produkce před ostatními činnostmi. Je to důsledek časté nedostatečné připravenosti manažerů, kteří nedisponují patřičnými vlastnostmi, které by vedly k úspěšnému zvládnutí problematických situací. Podnikatelé mají mezery v manažerském vzdělání, role mezi vedoucími pracovníky jsou nedostatečně vymezené. Organizace menší firmy je tak postavena na osobnostech, nikoli na funkcích. Firmy také nedostatečně využívají řízení procesů a informačních systémů. Často se stává, že lidé nebyvají motivovaní nebo bývají motivováni nevhodně.

Kromě těchto obecně platných nedostatků lze zaznamenat i další, zejména v personální oblasti.

Mezi nejčastějšími nedostatky ve společnostech se objevuje neuspokojivá jazyková vybavenost zaměstnanců, a to i přesto, že společnosti jsou často umístěny v příhraničních oblastech, kde zahraniční zákazníci tvoří podstatnou část klientely. Jazykové znalosti nejsou pravděpodobně jediným nedostatkem ve vzdělávacím systému malých a středních firem. Přestože bylo zjištěno, že určitá fluktuace v těchto společnostech existuje, objevují se zde i tak stabilní zaměstnanci, jejichž pracovní smlouva má trvání i 5-10 let. V takových případech lze poukázat na nedostatečnou práci manažera, který by měl dbát o vzdělávání zaměstnanců nejen v oboru jejich pracovních činností, ale i obecného vzdělání, které s vykonáváním příslušných činností souvisí.

Prvním krokem k odstranění těchto nedostatků by měla být analýza a identifikace vzdělávacích potřeb, a to jak v systému, tak i v plánu vzdělávacích akcí. Je tedy nutno shromáždit informace o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků a porovnat je s požadovanou úrovní. Chyba provedená v analýze vzdělávacích potřeb se neodvratně projeví i následně při realizaci firemního vzdělávání. [3] Dále by manažer měl zvážit, zda je zaměstnanec dostatečně motivován, aby uplatňoval dovednosti na požadované úrovni v průběhu práce, a také zda požadavky na něj kladené odpovídají jeho postavení a práci, kterou vykonává. Důležitým faktorem je i zvážení, zda neexistují vnitřní bariéry ve výkonnosti zaměstnanců. Analýzou vzdělávacích potřeb lze odhalit i problém, který není řešitelný vzděláváním, či výkonnostní mezeru, která není odstranitelná pomocí klasických vzdělávacích postupů.

Zanedbávání zvyšování kvalifikace zaměstnanců se projevuje s různým odstupem času, avšak projeví se vždy. Důvodem takového zanedbávání může být kromě samotné nechuti zaměstnanců, také obava, zda vložené prostředky budou zhodnoceny a následně využity pro prospěch společnosti. U menších firem často odpadá možnost konzultace manažera (převážně majitele) s finančním nebo personálním manažerem, kteří by mohli podat

rozhodující informace o perspektivě vzdělávání pracovníků dle potřeb společnosti. Pak manažer musí zvážit samotný účel kurzu a je jen na jeho osobním citu, zda kurz vyhodnotí jako potřebný pro společnost a rozvoj jejích aktivit.

V posouzení, zda investice vložené do konkrétního programu vzdělávání budou vráceny s užitkem, lze zohlednit po zvážení několika faktorů, které se týkají jednotlivých kurzů. Důležité je, zda je zaměřen na problematiku, jež je v souladu s problémy, nedostatky nebo cíly společnosti. Lidé se v kurzu musí dozvědět nové informace, které jim mohou být nápomocny při jejich práci a také je v práci musí následně využít v řešení některých z jejich pracovních úkolů. V návaznosti na informace získané školením může také dojít k reorganizaci procesů ve společnosti již stabilně zaběhnutých nebo reorganizaci samotné společnosti.

Výsledky školení a přínos pro organizaci je nutné sledovat nejen bezprostředně po absolvování. Přínos pro organizaci nemusí být patrný ihned. Odezva může nastat až po několika týdnech nebo i měsících. V některých případech může dojít k odezvě hned v několika ohledech. Proto je třeba výsledky sledovat z několika úhlů pohledu.

Podstatou vzdělávání lidí v malých a středních společnostech je nezapomínat, že musí být rozvíjena všestrannost jak zaměstnanců, tak i samotného managementu.

Kromě problematiky vzdělávání se vyskytly nedostatky zejména v těchto oblastech:

- obava sdělovat svému nadřízenému informace o problémech, které se vyskytují, popřípadě připomínky nebo vlastní názory,
- dále nedostatky, které byly označovány jako málo příležitostí k seberealizaci
- nebo špatná komunikace zaměstnavatele se zaměstnanci.

Zarážející je fakt, že se tyto obavy vyskytují u zaměstnavatelů, kteří jsou svými podřízenými hodnoceni jako čestní, vytrvalí a vstřícní lidé, kteří se ke svým zaměstnancům neobrací zády a fluktuace zaměstnanců v těchto firmách je poměrně na nízké úrovni. Zaměstnavatelé byli hodnoceni jako lidé, kteří svým podřízeným projevují a mají pochopení pro jejich osobní obtíže.

Vztah zaměstnavatele a zaměstnance bývá postaven na vzájemné důvěře a rovnoprávnosti zúčastněných. Zaměstnavatel by tedy měl dát příležitost zaměstnancům vyjádřit se svobodně k aktuálním tématům. K tomuto účelu slouží porady. Tyto porady by měly být funkčním nástrojem, který nebude jen přehlídkou prázdných gest a slov. Porady musí mít atmosféru, která nebude představovat tlak na zaměstnance, ale musí jej přimět k soustředění se. Porada by měla lidi přimět pružně reagovat ihned na právě získané informace a bezprostředně po té provádět úkony orientované na ně. Pokud jsou porady prováděny v pravidelném harmonogramu, kdy nepřesahují rámec 30 minut, pak bývají zaměstnanci akceptováni pozitivně a dostávají příležitost se pravidelně vyjádřit k daným tématům, resp. vznést připomínky k dění, které jim ve společnosti nevyhovuje. Při rutinním konání zaměstnanci přesně vědí, kdy mohou své připomínky vznést a mohou se tedy na tuto situaci předem připravit a tím eliminovat obavy z vyjádření vlastního názoru.

Seberealizace představuje touhu jedince maximálně využívat svých dovedností, růst a psychologicky se rozvíjet prací. Pocit uspokojení a podobné pocity související s vírou, že je člověk kreativní a obratný, mohou vést k většímu uspokojení právě potřeby seberealizace. [4]

Zaměstnavatel by při poskytování informací o různých problémech neměl ihned zahrnovat možnosti řešení těchto problémů. Tím právě poskytne prostor zaměstnancům pro kreativní práci, a pokud budou k řešení použity některé z jejich návrhů, zajistí jejich pocit seberealizace a zároveň tím i zvýší loajalitu vůči společnosti.

Dále by zaměstnavatel usilovat o vytváření, co nejtěsnějších kontaktů a systematicky o ně pečovat. Právě zaměstnanci jsou ve společnosti stěžejními pilíři, které jsou oporou v dobách standardní produkce, ale zejména v době, kdy dochází ke vzniku konfliktů, krizí nebo propadů z nejrůznějších důvodů. Jsou to právě zaměstnanci, na kterých stojí firemní kultura, kteří ji vytváří a svým způsobem o ni pečují. Tento fakt se podepisuje i na konání porad, kterých se účastní a kde se vytyčuje taktika popř. strategie společnosti.

Ve 21. století se předpokládá, že zaměstnanci jsou typy pracovníků, kteří nejsou nositeli energie nebo námezdní síly, naopak se jedná o přemýšlející osoby s autonomním rozhodováním. [5] Výkonná moc společnosti by tedy měla být delegována a sdílena do určité míry všemi pracovníky, kteří za tuto práci budou odpovědni společně s managementem, společně budou řídit a společně budou konat. V praxi lze toto provádět tak, že každý zaměstnanec má právo a povinnost kontrolovat určitý úsek nebo oblast společnosti. Také může navrhopvat změny, které se této oblasti mohou týkat, a to už v oblasti pracovní, produkční nebo personální.

Ve společnosti je nutno stanovit hodnoty, které leží v nitru podnikatele. Jsou to principy, kolem nichž je budováno dění a život a na jejichž základě jsou tvořeny hodnoty. Tyto hodnoty definují podnikatele jako člověka. Jeho firma se pak postupně stane jeho odrazem. Obecně nejuznávanějšími hodnotami v podnikání jsou:

- poctivost,
- kvalita,
- dokonalost,
- zákaznický servis,
- péče o lidi,
- ziskovost,
- inovace
- a velká sebeúcta. [1]

Je pravděpodobné, že lidé (zaměstnanci) budou ochotni věnovat svůj volný čas, fyzické i psychické úsilí k dosažení cílů, pokud budou cítit vzájemnou důvěru mezi nimi a manažerem, či manažery společnosti. Právě důvěra je podstatou nejen trvalých obchodních vztahů, ale také vztahů ve vlastní společnosti. To se odráží ve společnosti v době, kdy dochází k určitým změnám či problémům. Lidé pak věnují společnosti více úsilí či materiálních obětí, aby jí podpořili a pomohly ke zlepšení organizace. Toto jednání lze označit za jistou formu filantropie, jejímž účelem je zvýši kvalitu či vitalitu společnosti.

## Závěr

Vzhledem k významným změnám, ke kterým došlo během posledních let v makroekonomickém prostředí, je na podnikatelích, aby vytvářeli konkurenceschopné společnosti, ve kterých bude pro zaměstnance čest pracovat. Aby tyto společnosti mohly obstát v moderním světě, je potřeba lidi řídit novými způsoby, které budou uplatňovat informace z marketingu, využívat nových komunikačních technologií, rostoucí informovanosti zákazníků a následně je uplatňovat i ve svých obchodních strategiích. Nezbytně nutné je budovat kolektivy, které budou schopny akceptovat nové skutečnosti a řešit nové problémy. Spolu s těmito postupy také musí restrukturalizovat svou organizaci, přistupovat k „lean conception“ a také diverzifikovat portfolio své produkce.

## Literatura

1. TRACY, B. *Jak řídit firmu*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004, 136 s. ISBN: 80-251-0175-4
2. VEBER, J.; SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*, 2. vyd. Praha: Garada Publishing, a.s., 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-6
3. *Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb*. [online]. Poslední revize 29. 6. 2010 [cit. 2010-10-25]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/analyza-identifikace-vzdelavacich-potreb/1001663/57434/>
4. DONNELLY, J. H., Jr.; GIBSON J. L.; IVANCEVICH J. M. *Management*, 1.vyd. Praha: Garada Publishing, a.s., 2008. 816 s. ISBN 80-7169-422-3
5. BROŽ, I. *Lidé ve firmě*, Praha, LINDE nakladatelství s.r.o., 2004, 103 s. ISBN 80-86131-51-3

## Kontaktní adresa:

Ing. Věra Plhoňová, Ph.D., Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo s.r.o., Václavské náměstí 132/6, 66902 Znojmo, [plhonova@svse.cz](mailto:plhonova@svse.cz)

# Hodnocení lokalit vhodných k umístění logistických objektů z hlediska kvalitativních ukazatelů na Znojmsku

Evaluation of sites suitable for the location of logistics facilities in terms of qualitative indicators in Znojmo

*Martin Příbyl, Marek Šabata*

## **Anotace**

Příspěvek se zabývá problematikou hodnocení lokalit pro logistické objekty z hlediska kvalitativních ukazatelů s využitím expertního systému první generace, metodou výběru nejvhodnější lokality pro logistický objekt. V příspěvku jsou využity získané poznatky o třech lokalitách v regionu Znojmsko a je provedena jejich vzájemná komparace.

## **Klíčová slova**

logistika, volba lokality, Znojmo

## **Summary**

The paper deals with the evaluation of locations for logistics facilities in terms of qualitative indicators, using first-generation expert system, the method of selecting the most suitable location for logistics facility. The paper used the knowledge gained in three locations in the region of Znojmo and made their comparison.

## **Keywords**

logistics, site selection, Znojmo

## **Úvod**

Znojmo a jeho blízké okolí představují vzhledem ke své strategické poloze, která nabyla na významu zejména se změnami spojenými s Evropskou unií, atraktivní lokalitu pro expanzi nejen na trh Jižní Moravy, ale také do sousedního Rakouska. Řada firem, které prochází složitým rozhodovacím procesem o vybudování nové pobočky, řeší multidisciplinární problém, a to na jakém místě vybudovat nový objekt. Pro usnadnění náročného rozhodování byla vyvinuta metoda výběru nejvhodnější lokality pro logistický objekt. V rámci dalšího rozvoje této metody bylo provedeno pilotní hodnocení lokalit pro ověření funkčnosti metody v okolí města Brna. V roce 2010 pak bylo provedeno další ověření na Znojmsku. Důvody, které k tomuto rozhodnutí vedly, byla především snaha zviditelnit region Znojmska jako atraktivní logistickou lokalitu, která má řadě společností co nabídnout, a ověření uživatelské přívětivosti metody při vlastním hodnocení lokalit. Důvody, proč se problematice volby lokalit věnuje právě logistika, jsou patrné z následující definice logistiky: „Logistika se považuje za integrované plánování, formování, provádění a kontrolování hmotných a s nimi spojených informačních toků od dodavatele do podniku, uvnitř podniku a od podniku k odběrateli.“ (Schulte, 1994, str. 13)

## **Cíl práce a metodika**

Cílem příspěvku je identifikovat vhodné lokality, na kterých bude provedeno hodnocení z hlediska kvalitativních charakteristik. Dále pak provést hodnocení těchto lokalit z hlediska potřeb automotive, s důrazem na malo a velkoobchodní prodej náhradních dílů a příslušenství pro automobily. Vzorem pro identifikaci potřeb společností byly společnosti Auto Kelly, a.s. a D + M AUTODOPLŇKY, spol. s r.o. Vybrány byly tři lokality, které odpovídají potřebám podnikům z výše zmíněné oblasti, a bylo možné přikročit k jejich hodnocení.



Při vlastním hodnocení bylo postupováno podle metodiky uvedené v disertační práci autora Návrh metody výběru nejvhodnější lokality pro logistický objekt. Hodnotitel byl proškolen v práci s expertním systémem a hodnocení lokalit záměrně provedl sám bez účasti autora článku tak, aby bylo možné ověřit, zda je expertní systém, který metoda představuje, schopen pracovat i s relativně nízkými náklady na zaškolení.

## Výsledky

K vlastnímu zpracování vymezeného tématu je nutné definovat pojem lokalita (Kapoun, 2008): „Lokalita podniku se definuje jako geografický bod nebo více méně ohraničená oblast (lokalita, region), v níž je hospodářský podnik fyzicky umístěn a v němž a z něhož ekonomicky působí.“ Pro hodnocení byly vybrány lokality firem Cash and Carry na ulici Brněnská, Znojmo, dále pak lokalita Renault servis, na silnici 408 nedaleko Dobšic a poslední z lokalit PPO GROUP CZ, s.r.o. (Plastové přepravní obaly, dále PPO) na ulici Brněnská. Při hodnocení byly získány průměrné hodnoty za jednotlivé skupiny charakteristik (viz tab. č. 1). Při hodnocení nebyla využita kategorie charakteristik Ostatní.

Tab. 1: Souhrnné hodnocení lokalit

Skupina charakteristik	Cash and Carry	Renault servis	PPO
Dopravní dostupnost	7,8	6,3	7,0
Infrastruktura	7,5	8,0	7,3
Kvalita lokality	7,9	7,2	7,9
Kvalita objektu	6,2	7,5	7,0
Strategická poloha	7,8	7,3	7,7
Ostatní	0,0	0,0	0,0

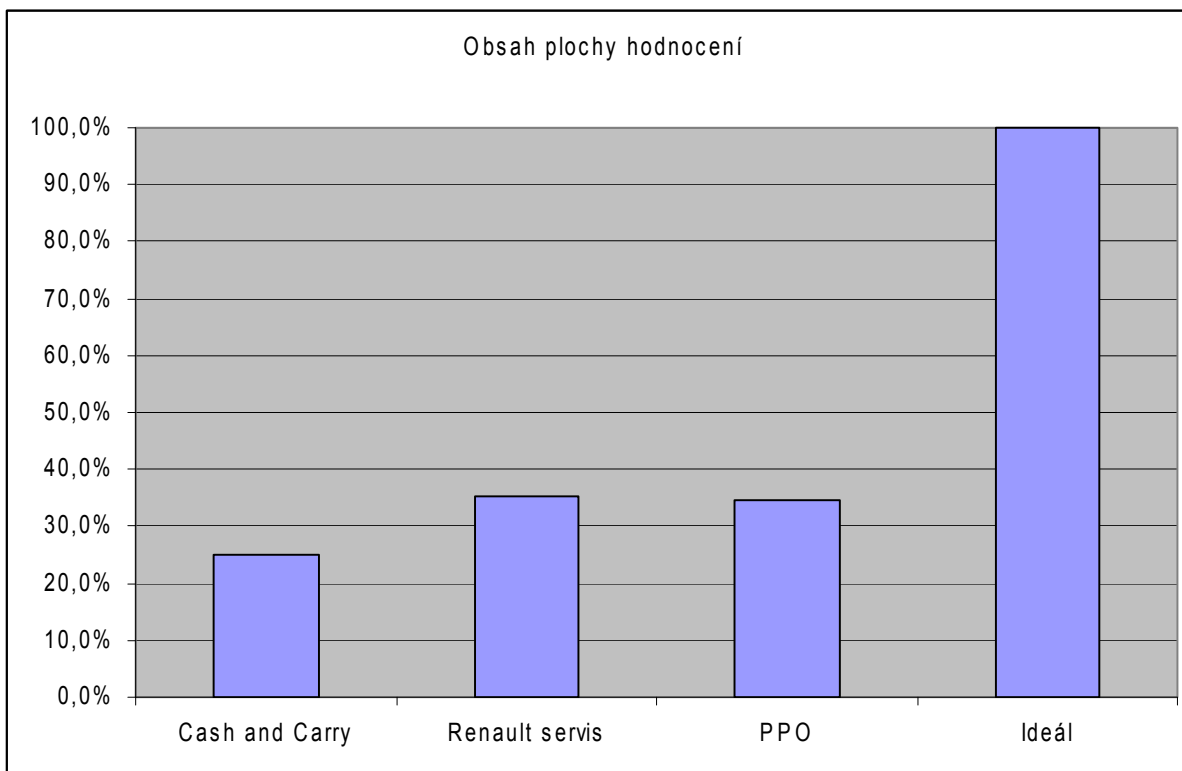
Zdroj: vlastní práce

Pro snadnější porovnání získaných hodnot byla zpracována tab. č. 2, která již hodnotí lokality i ve vztahu k ideální lokalitě. Nutno ovšem podotknout, že ideální lokalita představuje pouze teoretické maximum a byť jen přiblížení se ideálním hodnotám klade obtížně splnitelné požadavky na danou lokalitu. Pohled na hodnocení lokalit z pohledu ideálu přináší obr. č. 2.

Tab. 2: Srovnání jednotlivých lokalit s ideální lokalitou

Hodnocená lokalita	Obsah plochy hodnocení	Podíl z ideální plochy
Cash and Carry	43,2	25,0%
Renault servis	61,0	35,2%
PPO	59,8	34,5%
Ideál	173,2	100,0%

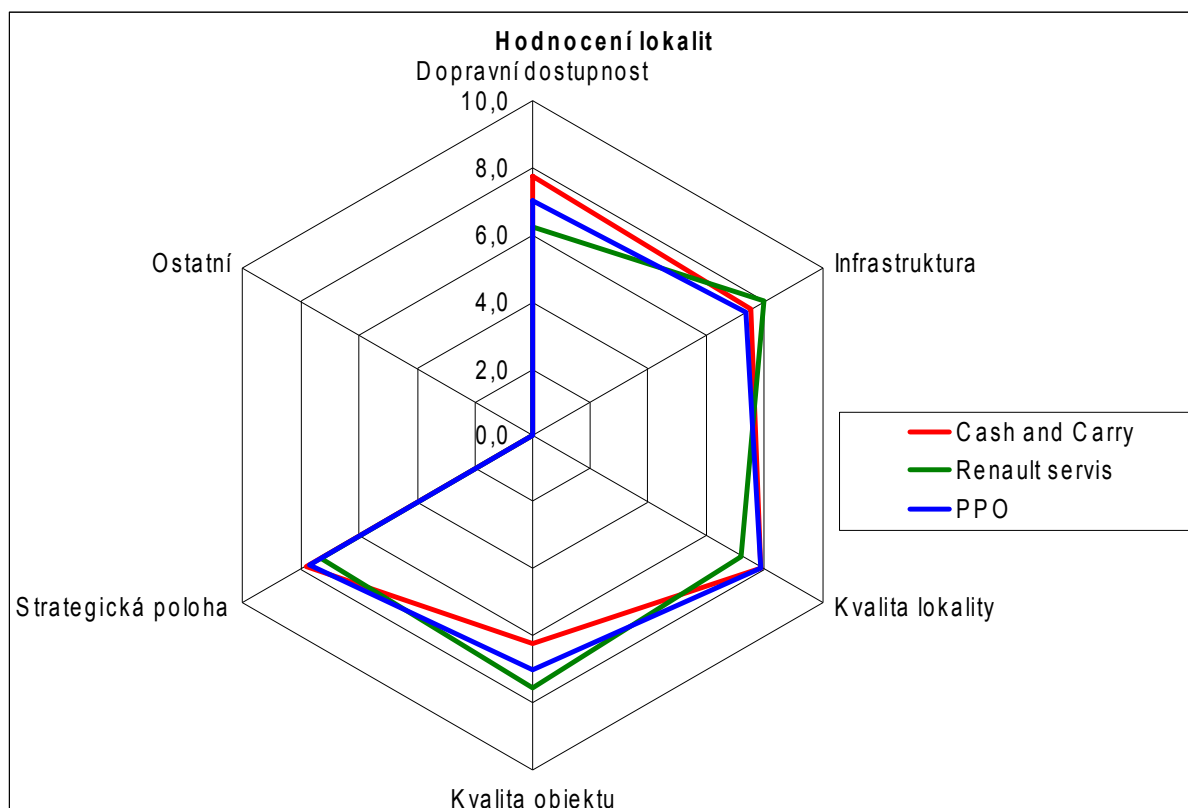
Zdroj: vlastní práce



Obr. 1: Komparace lokalit vzhledem k ideální lokalitě  
Zdroj: vlastní práce

V rámci provedeného hodnocení byla nejlépe posouzena lokalita označená podle názvu zde sídlící společnosti jako Renault servis. Nejlépe, tedy známkou 9, byly hodnoceny charakteristiky Kvalita a údržba komunikací, Technický stav objektu a především dostatek prostoru pro nákladní automobily, neboť stávající uživatel těchto prostor je zaměřen právě na tento segment automobilů. Lokalita tedy umožňuje současně pohyb několika nákladních automobilů v areálu. Na nízké úrovni je v porovnání s ostatními lokalitami dostupnost prostřednictvím veřejné dopravy. Hodnocení ve výši maxima, tedy 10 bodů, bylo hodnotitelem uděleno pouze v případě lokality PPO, kdy tato lokalita byla ohodnocena v případě charakteristiky Zabezpečení objektu, neboť společnost PPO má zabezpečení na nadstandardně vysoké úrovni.

Grafické srovnání hodnocených lokalit přináší obr. č. 2, kdy i z něj je zřejmé, že rozdíly mezi lokalitou Renault servis a PPO nejsou markantní.



Obr. 2: Grafický výstup hodnocení lokalit

Zdroj: vlastní práce

## Diskuze

Při zpracování podkladů pro tento výstup bylo ověřeno, že nároky na zaškolení hodnotitelů pro použití metody výběru nejvhodnější lokality pro logistický objekt nepředstavují závažnou překážku pro další využívání metody v rozhodování managementu podniků, které řeší složité úkoly z oblasti volby lokality pro nový objekt. Komparace vytipovaných lokalit přinesla překvapivé výsledky o téměř shodné úrovni dvou z lokalit, a to PPO a Renault servis. Naopak o poznání horší je hodnocení lokality Cash and Carry. Kdy je toto nízké hodnocení způsobeno především nevyhovujícími hygienickými podmínkami, zejména vysokou hlučností z přilehlých komunikací, špatným jménem lokality a v neposlední řadě nereprezentativním vzhledem objektu.

## Závěr

Příspěvek prezentuje výsledky získané během samostatného hodnocení tří lokalit hodnotitelem a přináší první z řady lokalit, které budou v průběhu dalších měsíců identifikovány jako lokality vhodné pro další rozvoj nejen regionu Znojemska. Z posuzovaných lokalit byla nejlépe ohodnocena lokalita, kterou využívá podnik Renault servis (35,2 % z ideální plochy hodnocených lokalit), na druhém místě pak lokalita PPO (34,5 %). Pro určení, zda jsou tyto dosažené výsledky nadprůměrné pro sledovaný region bude ovšem nutné podstoupit řadu dalších hodnocení a komparací.

Příspěvek je jedním z výstupů projektu Vnitřního grantového systému SVŠE s názvem Hodnocení lokalit vhodných k umístění logistických objektů z hlediska kvalitativních ukazatelů na Znojemsku.

### **Seznam použité literatury**

KAPOUN, J. *Optimalizace polohy podniku* [online]. 2008. 14. 3. 2008 [cit. 2009-06-04]. Dostupný z WWW: <<http://logistika.ihned.cz/c1-23293100-optimalizace-polohy-podniku>>.  
SCHULTE, Ch. *Logistika*. Praha : Victoria Publishing, a. s., 1994. 301 s. ISBN 80-85605-87-2.

### **Adresy autorů**

Ing. Martin Příbyl, Ph.D., SOUKROMÁ VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ ZNOJMO s.r.o., Loucká 656/21, 669 02, Znojmo, Česká republika, [pribyl@svse.cz](mailto:pribyl@svse.cz)  
Marek Šabata, SOUKROMÁ VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ ZNOJMO s.r.o., Loucká 656/21, 669 02, Znojmo, Česká republika, [sabatam@student.svse.cz](mailto:sabatam@student.svse.cz)

# POROVNÁNÍ ZÁKLADNÍCH PŘÍJMOVÝCH PROMĚNNÝCH V LETECH 2005-2008 DLE METODIKY EU SILC

THE COMPARATION OF BASIC INCOME variables IN YEARS 2005-2008  
ACORDING THE METHODIC eu silc

*Jana Příkrylová*

## **Anotace**

The article is devoted to evaluation of the Czech population's income situation according to the inquiry realized within the frame of the Statistics on Income and Living Conditions (SILC) project. This is carried out by the Czech Statistical Office from the year 2005. From the primary data which contain the answers of all respondents are noted basic income variables from results in years 2005-2008. Project EU SILC is intended on monitoring development of households' income and living conditions. Its outcomes are important and they should be used by social policy in EU and in member states. So is very important ensure comparability and harmonization of outcomes. In the article are explicated basic quantitative indicators of Czech households' income situation in general, then in division according to social groups and regional belonging. Consequent aim encompasses the identification and analysis of the income unevenness measure by the help of alternative methodological approach

## **Summary**

household income, household structure, EU-SILC, poverty, incomes' disparity

## **Klíčová slova**

Příspěvek se zabývá hodnocením příjmové situace obyvatelstva ČR dle projektu EU SILC (Statistics on Income and Living Conditions), který provádí Český statistický úřad od roku 2005 (po vstupu ČR do EU). Z primárních dat obsahující odpovědi všech respondentů jsou vymezeny základní příjmové proměnné s důrazem na porovnání výsledků v letech 2005-2008. Projekt EU SILC je zaměřen na sledování vývoje příjmů a z nich vyplývajících životních podmínek domácností a je významný svými výstupy, které by měly být využity k tvorbě nástrojů sociální politiky EU a jejich členských států. Z toho důvodu je nezbytné zajistit patřičnou srovnatelnost a harmonizaci výsledků. V příspěvku budou vyhodnoceny základní kvantitativní ukazatele o příjmové situaci českých domácností souhrnně, podle sociálních skupin a podle regionálního zařazení a následně pak identifikace a rozbor míry příjmové nerovnosti pomocí alternativní metodiky.

## **Keywords**

příjem domácnosti, struktura domácnosti, EU SILC, chudoba, příjmová nerovnost

## **ÚVOD**

Příspěvek se věnuje porovnání základních příjmových proměnných, které byly získány ze statistického šetření EU SILC (dle ČSÚ Životní podmínky) za roky 2005-2008. Změny v příjmových podmínkách a životní úrovni jsou často diskutovaným tématem, neboť přímo dopadají na každého jedince a domácnost ve společnosti. Při jejich analýze a interpretaci výsledku je třeba vycházet z reprezentativních šetření, která umožní mezinárodní srovnání. Přínosem příspěvku je zpracování primárních dat statistického šetření a komparace výsledků ve sledovaném období. Zdrojem dat je statistické šetření, které je jednotné pro všechny členské státy EU.

## **CÍL A POUŽITÁ METODIKA**

Statistické šetření EU SILC poskytuje velké množství informací a podkladů umožňující rozsáhlé zpracování. Z tohoto důvodu byly zpracovány primární data získaná v letech 2005-2008. Cílem příspěvku je seznámit čtenáře s charakteristikou šetření, vymezit soubor respondentů, popisnou statistiku souborů s důrazem na příjmové proměnné a ukazatele nerovnosti.

Zdrojem dat byl projekt EU SILC, který zjišťuje pomocí výběrových šetření příjmové proměnné a životní podmínky českých domácností. Projekt EU SILC nahradil statistické šetření Microcensus, které tvořilo souvislou řadu příjmových šetření již od roku 1958. Pro srovnávání výsledků a sledování vývojového trendu jsou významná poslední tři šetření z let 1992, 1996 a 2002. Při posledním šetření Mikrocensus 2002 bylo vyšetřeno celkem 7678 bytových domácností.

*„Šetření nazvané Životní podmínky, které Český statistický úřad zajišťuje od roku 2005, je národní modifikací celoevropského šetření EU-SILC (European Union - Statistics on Income and Living Conditions). Jeho provádění se stalo pro Českou republiku závazné po jejím vstupu do Evropské unie v roce 2004. Obdobně jej - v souladu s nařízením Evropského parlamentu a Rady Evropské unie - zabezpečují i všechny ostatní členské státy EU. Šetření Životní podmínky umožňuje získávat dlouhodobě srovnatelná data o sociální situaci domácností v jednotlivých zemích a vzhledem k jednotné metodice i srovnávání výsledků mezi členskými státy EU.“ [1]*

Každý rok jsou šetření doplněna o rozšiřující sadu otázek zaměřených na různé oblasti mající dopady na životní styl a životní podmínky českých domácností. Velikost základních souboru v jednotlivých letech se zvyšoval.

**Tabulka 17: Vývoj velikosti základního souboru**

rok	původní plán vyšetřenosti	skutečně vyšetřený počet	% vyšetřenosti
2005	7 000	4 351	64,8
2006	10 156	7 483	75,8
2007	11 924	9 675	83,3
2008	14 134	11 294	83,1

Zdroj: ČSÚ

Každá domácnost, která se šetření zúčastní v 1. vlně (první šetření), je dotazována i v následujících třech letech. Celkem se domácnost zúčastní 4 vln, a poté je nahrazena jinou domácností, která bude dotazována opět po dobu dalších čtyř let. *„Šetření je koncipováno jako rotační panel; domácnosti jsou v šetření celkem 4 roky, protože jen dlouhodobější sledování stejných domácností může poskytnout reálné informace o jejich sociální situaci. Tazatel tyto domácnosti navštěvuje jedenkrát ročně. Současně dochází k obměně souboru tím, že domácnosti, u nichž skončil čtyřletý cyklus sledování, jsou nahrazovány domácnostmi z nově vybraných bytů. Aby nedocházelo v průběhu cyklu ke zmenšování souboru, jsou odstěhované domácnosti a osoby dohledávány na jejich nových adresách. Vzorek vybraných domácností se postupně zvětšoval a současně rostla i míra vyšetřenosti (2005 – 65 %, 2006 – 76 %, 2007 – 83 %, 2008 – 81 %). Jedná se o výběrové šetření, proto jsou získané výsledky zatíženy určitou chybou.“ [1]*

## DOSAŽENÉ VÝSLEDKY

V předchozí kapitole jsme se seznámili s velikostí základního souboru pro každý rok šetření. Je zřejmé, že pro další analýzu a interpretaci je třeba základní soubor rozdělit na dílčí segmenty. Pro toto členění je možné použít členění dle demografických faktorů (počet ekonomicky aktivních členů, počet dětí, pohlaví, věk) a podle socioekonomických faktorů (vzdělání, odvětví, profese). Rozdělení základního souboru na dílčí segmenty podle výše uvedených faktorů má zásadní význam pro identifikace příjmových nerovností.

Za základní charakteristiku lze považovat zastoupení respondentů v jednotlivých sociálních skupinách. Toto rozdělení je důležité z hlediska ekonomického, protože osoba, která se řadí mezi pracující, bude pravděpodobně dosahovat vyšší příjmů než nezaměstnaný, nepracující důchodce či závisle dítě.

Ve sledovaném období došlo k jedinému nárůstu u důchodců, ostatní skupiny zaznamenali pokles.

**Tabulka 18: Sociální skupiny**

Rok	2005		2006		2007		2008	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
<b>Sociální skupiny</b>								
Pracující	4 512	43,67	7 526	42,21	9 742	42,25	11 567	42,95
Nezaměstnaný	347	3,36	0	0,00	730	3,17	650	2,41
Důchodce nepracující	2 725	26,37	626	3,51	6 479	28,10	7 691	28,56
Děti a ostatní osoby	2 749	26,60	9 678	54,28	6 108	26,49	7 025	26,08
<b>Součet</b>	<b>10 333</b>	<b>100,00</b>	<b>17 830</b>	<b>100,00</b>	<b>23 059</b>	<b>100,00</b>	<b>26 933</b>	<b>100,00</b>

*Zdroj: ČSÚ a vlastní výpočty*

Rozdělení souboru podle typové struktury domácností vychází z metodiky projektu EU SILC, neboť je třeba zajistit v každém státě účastníci se tohoto šetření jednotnost a porovnatelnost výsledků. Získané výsledky potvrzují nárůst počtu osob v postproduktivním věku. K mírnému poklesu dochází u typu domácnosti jednotlivců mladší 65 let a u dvojice dospělých se dvěma dětmi. Ostatní typy domácností kolísají a rozdíl jejich podílů nepřesahuje jedno procento.

**Tabulka 19: Typová struktura domácností**

Rok	2005		2006		2007		2008	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
<b>Typ domácnosti</b>								
Jednotlivec mladší 65 let	607	13,95	1 032	13,79	1 291	13,34	1 455	12,88
Jednotlivec, 65 let a více	621	14,27	1 091	14,58	1 423	14,71	1 722	15,25
Dvojice dospělých, oba mladší 65 let	791	18,18	1 269	16,96	1 625	16,80	1 851	16,39
Dvojice dospělých, aspoň jeden 65 let a více	554	12,73	1 016	13,58	1 385	14,32	1 681	14,88
Ostatní domácnosti bez dětí	391	8,99	637	8,51	823	8,51	973	8,62
Dvojice dospělých s 1 dítětem	362	8,32	636	8,50	842	8,70	946	8,38
Dvojice dospělých se 2 dětmi	527	12,11	923	12,33	1 151	11,90	1 325	11,73
Dvojice dospělých se 3 a více dětmi	103	2,37	196	2,62	249	2,57	292	2,59
Jeden dospělý (bez partnera, nemusí být rodič) s aspoň jedním dítětem	205	4,71	356	4,76	441	4,56	508	4,50
Ostatní domácnosti s dětmi	190	4,37	327	4,37	445	4,60	541	4,79
<b>Součet</b>	<b>4 351</b>	<b>100,00</b>	<b>7 483</b>	<b>100,00</b>	<b>9 675</b>	<b>100,00</b>	<b>11 294</b>	<b>100,00</b>

*Zdroj: ČSÚ a vlastní výpočty*

Všeobecný trend v poklesu počtu dětí v českých domácnostech potvrzují i výsledky šetření EU SILC. Ve sledovaném období dochází k nárůstu rodin především se dvěma či jedním dítětem. Rodiny se čtyřmi a více dětmi jsou v šetření zastoupeny minimálně nebo vůbec. Důvodem této situace je často vysoká finanční náročnost na výchovu a zabezpečení dětí. Z výsledků šetření v jednotlivých letech vyplývá, že rodiny s dětmi dosahují nejnižších průměrných příjmů na fyzického člena rodiny a jsou častěji ohroženi chudobou (viz dále v příspěvku).

Počet závislých dětí v domácnosti má zásadní dopad na příjmový ukazatel. Jak uvádí Večerník, prezentace výsledků příjmových šetření silně závisí na příjmovém konceptu, který zvolíme. Je rozdíl mezi příjmem na domácnost, příjmem na osobu (kde na závislé dítě připadá příjem, dojde tedy k rozpočítání příjmu na ekonomicky neaktivní osoby) či něčím „mezi tím“

– čímž je chápán příjem na domácnost přepočtený podle zvolené ekvivalenční škály, která zohledňuje počet a věk dětí. [2]

**Tabulka 20: Počty dětí v domácnostech**

Rok	2005		2006		2007		2008	
Počet dětí	Počet rodin							
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
1	558	12,82	980	13,10	1 392	14,39	1 403	12,42
2	448	10,30	762	10,18	1 428	14,76	1 073	9,50
3	67	1,54	124	1,66	249	2,57	173	1,53
4	10	0,23	19	0,25	47	0,49	24	0,21
5	2	0,05	1	0,01	10	0,10	3	0,03
6	0	0,00	1	0,01	0	0,00	0	0,00
7	0	0,00	0	0,00	1	0,01	0	0,00
8	0	0,00	0	0,00	1	0,01	0	0,00
0	3 266	75,06	5 596	74,78	6 547	67,67	8 618	76,31
<b>Součet</b>	<b>4 351</b>	<b>100,00</b>	<b>7 483</b>	<b>100,00</b>	<b>9 675</b>	<b>100,00</b>	<b>11 294</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: ČSÚ a vlastní výpočty

*Pozn: Dítětem je osoba mladší 15 let včetně*

Téměř tři čtvrtiny domácností jsou bezdětné (myšleno bez dětí do 15 let včetně). Rodiny s více než pěti dětmi se mezi respondenty téměř vůbec nevyskytovaly, převažují domácnosti s jedním či dvěma dětmi. Domácnosti s třemi dětmi tvořily cca 2 %.

Analýza primárních dat projektu EU SILC je zaměřena na určení základních příjmových charakteristik a umožňuje provést analýzu a porovnání příjmové situace a příjmové diferenciací v jednotlivých letech šetření. Je jasné, že v tak krátkém období, jaké je analyzováno, není možné zaznamenat výraznější vývojové změny a trendy. Přesto se autorka domnívá, že analýza primárních dat si zaslouží pozornost a že se zde objevuje prostor, pro porovnání nejen v rámci tohoto šetření ale i s výsledky jiných statistických šetření.

Cenné informace poskytuje popisná statistika, která byla provedena pro každý rok. Pro další výpočty nás zajímají především parametry střední hodnota a medián, ze kterého se určuje hranice chudoby ve výši 0,6 mediánu. Popisná statistika je uvedena standardně pro fyzickou osobu (závislé dítě odpovídá ekonomicky aktivní osobě) a pro přepočítanou spotřební jednotku (závislé dítě neodpovídá ekonomicky aktivní osobě, ale jeho poměr je poníženo na 0,3). Příjem na člena domácnosti D-EKV dosahuje vyšších hodnot, protože celkový příjem domácnosti je dělen nižší hodnotou (poníženo o 0,7 za každé dítě a o 0,5 o každou další osobu, která není v čele domácnosti). Například u čtyřčlenné rodiny se dvěma závislými dětmi budeme příjem 20 000 Kč dělit hodnotou 2,1 (1 + 0,5 + 0,3 + 0,3). V případě výpočtu průměrného příjmu na fyzickou osobu dělíme 20 000 Kč hodnotou 4 (1 + 1 + 1 + 1).

Z výsledků vyplývá, že průměrný disponibilní příjem na fyzickou osobu i na osobu přepočtenou rostl. Stejně tak rostl i medián, resp. hranice chudoby dosahovala vyšší hodnoty. Je zajímavé, že modus příjmů v roce 2008 poklesl oproti předchozímu roku, ačkoliv průměrné veličiny rostly. Tato skutečnost může být dána nárůstem v horních příjmových vrstvách, či poklesem příjmů tzv. střední vrstvy.



**Tabulka 21: Popisná statistika souborů**

Rok	2005		2006		2007		2008	
Parametr	Příjem na člena domácnosti							
	D-EKV	D-FYZ	D-EKV	D-FYZ	D-EKV	D-FYZ	D-EKV	D-FYZ
Stř. hodnota	12 232	9 152	12 629	9 455	13 620	10 184	14 627	10 901
Chyba stř. hodn.	118	98	88	71	79	62	75	57
Medián	10 500	8 037	10 958	8 288	11 815	8 967	12 798	9 633
Modus	8 083	7 583	8 000	8 000	11 333	8 500	10 000	8 000
Směr. odchylka	7 812	6 437	7 649	6 124	7 727	6 126	7 941	6 066
Rozptyl výběru	61 034 150	41 435 272	58 509 561	37 506 708	59 699 999	37 527 888	63 054 968	36 792 738
Špičatost	246	495	166	277	130	140	94	130
Šikmost	10	15	8	11	7	8	6	7
Rozpětí	252 598	252 598	230 978	230 978	220 591	183 701	220 102	181 662
Minimum	750	750	0	0	0	0	0	0
Maximum	253 348	253 348	230 978	230 978	220 591	183 701	220 102	181 662
Součet	53 219 761	39 820 234	94 502 375	70 754 307	131 774 851	98 534 401	165 192 327	123 121 396
Počet	4 351	4 351	7 483	7 483	9 675	9 675	11 294	11 294
Největší (1)	253 348	253 348	230 978	230 978	220 591	183 701	220 102	181 662
Nejmenší (1)	750	750	0	0	0	0	0	0
0,6 Medián	6 300	4 822	6 575	4 973	7 089	5 380	7 679	5 780

Zdroj: ČSÚ a vlastní výpočty

D-EKV: příjem ekvivalizované spotřební jednotky (přepočet dle metodiky EU)

D-FYZ: příjem fyzické osoby

Každého respondenta jsme schopni zařadit do konkrétního intervalu průměrného měsíčního příjmu a získat tak absolutní i relativní četnost. Nejčastěji pobírají respondenti průměrný měsíční příjem v intervalu od 5 do 10 tisíc Kč, přičemž je tendence ke snižování jejich počtu s přesunutím do dvou vyšších příjmových intervalů. Poměrně významné je snížení osob, na které připadá průměrný měsíční příjem v nejnižším příjmovém intervalu (0 – 5 tis. Kč). Vyšší příjmové intervaly vykazují poměrně stálé hodnoty v zastoupení respondenty.

**Tabulka 22: Intervaly průměrného měsíčního příjmu fyzických členů domácnosti**

Interval průměrného měsíčního příjmu (Kč)	2005		2006		2007		2008	
	Počet domácností							
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
0 - 5000	502	11,54	747	9,98	640	6,61	482	4,27
5001 - 10000	2678	61,55	4567	61,03	5490	56,74	5763	51,03
10001 - 15000	818	18,80	1500	20,05	2461	25,44	3508	31,06
15001 - 20000	218	5,01	415	5,55	677	7,00	954	8,45
20 001 - 25000	76	1,75	129	1,72	216	2,23	323	2,86
25 001 - 30000	21	0,48	48	0,64	85	0,88	127	1,12
30 001 - 35000	14	0,32	28	0,37	46	0,48	48	0,43
35 001 - 40000	9	0,21	15	0,20	15	0,16	35	0,31
40001 a více	15	0,34	34	0,45	45	0,47	54	0,48
Součet	4351	100,00	7483	100,00	9675	100,00	11294	100,00

Zdroj: ČSÚ a vlastní výpočty

Vývoj příjmů můžeme sledovat z nejrůznějších hledisek. V následující tabulce je zvoleno regionální členění, kde je možné určit, nakolik se liší příjmy v jednotlivých krajích ČR. Pro porovnání je ve spodní části tabulky uveden průměrný příjem pro celou republiku. Tradičně

nejvyšších příjmů na fyzického člena dosahovali domácnosti v Hl. městě Praze, kde jako jediné přesáhly v roce 2008 hranici 14 000 Kč. Průměrný příjem na fyzického člena se v domácnostech ostatních krajů v roce 2008 pohybovaly mezi 10 a 11 tis. Kč. Druhým a třetím „nejbohatším krajem“ je Středočeský a Plzeňský kraj. Zajímavé výsledky přinesl Liberecký kraj, který jako jediný zaznamenal ve sledovaném období stagnaci příjmů.

**Tabulka 23: Vývoj průměrných příjmů v jednotlivých krajích**

Rok	2005		2006		2007		2008	
Název kraje	Průměrný příjem							
	D-EKV	D-FYZ	D-EKV	D-FYZ	D-EKV	D-FYZ	D-EKV	D-FYZ
Hl. město Praha	15 730	12 314	16 269	12 616	17 327	13 345	18 442	14 177
Středočeský kraj	13 058	9 754	13 567	10 253	14 206	10 694	15 445	11 554
Jihočeský kraj	11 535	8 636	12 456	9 148	13 366	9 826	14 515	10 660
Plzeňský kraj	12 527	9 533	13 124	10 036	14 011	10 594	14 785	11 070
Karlovarský kraj	11 263	8 523	12 013	9 053	13 103	9 717	13 699	10 254
Ústecký kraj	11 533	8 640	11 912	8 907	13 377	10 114	14 476	10 993
Liberecký kraj	13 340	10 123	12 685	9 327	13 531	10 061	14 031	10 353
Královehradecký kraj	11 624	8 603	12 065	9 005	13 357	9 928	14 228	10 363
Pardubický kraj	11 302	8 130	11 701	8 587	12 783	9 398	13 779	10 089
Vysočina	11 212	7 867	12 292	8 751	13 221	9 528	14 614	10 512
Jihomoravský kraj	10 336	7 793	11 906	8 879	13 115	9 791	13 931	10 298
Olomoucký kraj	11 494	8 353	11 545	8 563	12 676	9 434	13 715	10 264
Zlínský kraj	10 988	8 022	12 127	8 824	13 042	9 418	13 970	10 148
Moravskoslezský kraj	11 627	8 658	11 986	9 069	12 801	9 675	13 918	10 498
Česká republika	12 232	9 152	12 629	9 455	13 565	10 109	14 539	10 802

Zdroj: ČSÚ a vlastní výpočty

K zajímavým výsledkům, které jsou rozhodující pro další segmentaci souboru, dospějeme při rozdělení domácností podle typové struktury. Hlavními znaky, podle kterých dělení probíhá, jsou věk a počet osob v domácnosti. V obou hraničních letech dosahoval typ domácnosti „Dvojice dospělých se 3 a více dětmi“ nejnižšího průměrného příjmu na fyzického člena domácnosti a to konkrétně 5 296 Kč v roce 2005 a 6 668 Kč v roce 2008. Druhým příjmově nejohroženějším typem domácnosti je „Jeden dospělý s alespoň jedním dítětem“, jehož průměrný měsíční příjem na člena je o 200 Kč vyšší.

Je zřejmé, že příjmová diferenciací není určena jen příjmem, ale významné dopady má složení domácnosti, zejména počet nezaopatřených dětí. Jak vyplývá z šetření ČSÚ, počet dětí s rostoucím příjmem klesá. Existuje zde tedy zřetelná nepřímá úměra mezi výší celkového příjmu domácnosti a počtem dětí v domácnosti. V ČR preferují výchovu dětí spíše rodiny s nižšími celkovými příjmy. [3]

Z šetření vyplynulo, že osoby v postproduktivním věku netvoří nejohroženější typovou strukturu. Jejich průměrný měsíční příjem přesáhl v roce 2008 hranici 10 tis. Kč (u jednotlivce nad 65 let). Poměrně dobrých výsledků dosáhli v obou letech jednotlivci mladší 65 let. Tato skutečnost je pochopitelná, protože příjem jednotlivce není rozpočítán mezi další členy, především ty bez příjmů.

**Tabulka 24: Vývoj průměrných příjmů podle typové struktury**

Rok	2005		2008	
	Průměrný příjem na			
Typ domácnosti	domácnost	fyz. člena	domácnost	fyz. člena
Jednotlivec mladší 65 let	12 315	12 315	14 023	14 023
Jednotlivec, 65 let a více	8 274	8 274	10 167	10 170
Dvojice dospělých, oba mladší 65 let	22 425	11 213	27 056	13 528
Dvojice dospělých, aspoň jeden 65 let a více	16 184	8 092	19 518	9 759
Ostatní domácnosti bez dětí	32 494	9 973	40 216	12 213
Dvojice dospělých s 1 dítětem	26 096	8 699	31 784	10 595
Dvojice dospělých se 2 dětmi	27 846	6 962	34 393	8 599
Dvojice dospělých se 3 a více dětmi	27 373	5 296	34 336	6 668
Jeden dospělý (bez partnera, nemusí být rodič) s aspoň jedním dítětem	13 467	5 435	16 711	6 860
Ostatní domácnosti s dětmi	35 012	7 367	42 895	9 299
<b>Součet</b>	<b>221 488</b>	<b>83 588</b>	<b>271 099</b>	<b>101 712</b>

Zdroj: ČSÚ a vlastní výpočty

Mzdovou diferenciaci souboru lze identifikovat pomocí analýzy příjmových decilů, kdy se zjistí poměr průměrného příjmu nejvyššího a nejnižšího příjmového decilu. Doplněním o další porovnání decilů prokážeme, že s postupnou agregací decilů a prací s průměrnými údaji přicházíme o významnou část informací. Výsledky šetření EU SILC vykazují velmi podobné hodnoty, jaké byly získány při Mikrocenzu 2002. V roce 1988 dosahoval poměr 10 : 1 hodnoty 3,2, v roce 1992 hodnoty 4,1 a v roce 1996 se decilový poměr zvýšil na 5,7. Nárůst decilového poměru v devadesátých letech byl dán významnými politickými, ekonomickými a kulturními změnami, která měly dopad na příjmovou situaci českých domácností. Tento vývoj hodnotí Večerník tím, že nejvyšší mzdová kategorie výrazně zvýšila svůj podíl na rozdělování příjmového balíku, přičemž nejnižší mzdová kategorie zůstala stabilní, nebo alespoň téměř stabilní. V důsledku toho se rozdíly ve středním pásmu rozdělení mezd relativně zúžily a velká část mzdových rozdílů zůstala i nadále stlačena. [2]

**Tabulka 25: Porovnání decilů podle průměru**

Porovnávané decily	Metoda zjišťování				
	Mikrocensus 2002	EU SILC			
		2005	2006	2007	2008
10 : 1	5,65	5,63	5,45	5,19	4,75
(10+9) : (1+2)	3,74	3,61	3,52	3,39	3,19
(10+9+8) : (1+2+3)	2,86	2,76	2,71	2,64	2,53
(10+9+8+7) : (1+2+3+4)	2,36	2,29	2,25	2,21	2,14
(10+9+8+7+6) : (1+2+3+4+5)	2,03	1,98	1,96	1,93	1,88

Zdroj: ČSÚ, Mikrocensus 2002 a vlastní výpočty

Dalším často používaným ukazatelem míry příjmové nerovnosti a hloubky chudoby pro ČR je kvantifikace Giniho koeficientu a konstrukce Lorenzovy křivky. Giniho koeficient, který udává míru příjmové nerovnosti, postupně ve sledovaných letech mírně klesal, což poukazuje na klesající míru příjmové diferenciaci. K tomu, abychom mohli objektivně popsat příjmovou

nerovnost v ČR, bylo by vhodné Giniho koeficient doplnit o další ukazatele, např. Index Robina Hooda či Theilův Index.

**Tabulka 26: Giniho koeficient v jednotlivých letech**

Ukazatel	EU SILC - rok			
	2005	2006	2007	2008
Giniho koeficient	0,248	0,244	0,239	0,228

*Zdroj: ČSÚ a vlastní výpočty*

Čím víc se hodnota Giniho koeficientu blíží nule, tím nižší příjmové nerovnosti společnost dosahuje. Z toho vyplývá, že v ČR je poměrně nízká příjmová nerovnost.

## DISKUSE

Výsledky šetření podle metodiky EU SILC v letech 2005-2008 poskytují cenné informace o příjmové situaci v České republice. Nejvyšší příjmy dosahují domácnosti tradičně v Praze. V domácnostech se nejčastěji nacházejí pracující a naopak nejmenší zastoupení mají v domácnostech nezaměstnaní, jejichž počet ve sledovaném období klesal. Počet osob starších 65 let se v souboru zvyšoval a naopak kleslo zastoupení domácností s dvojicí dospělých mladších 65 let. Tři čtvrtiny českých domácností jsou bezdětných, nejčastěji se v rodinách nachází jedno až dvě děti. Rodiny s pěti a více dětmi se ve sledovaném souboru téměř nevyskytují.

Průměrný příjem se ve sledovaném období zvyšoval, přičemž nejčastěji se domácnosti nacházely v příjmovém intervalu 5 000 – 10000 Kč za měsíc na fyzického člena domácnosti. Chudobou jsou v České republice nejvíce ohroženy domácnosti se 2 a více dětmi, případně domácnosti s jedním dospělým a alespoň s jedním dítětem. Porovnání příjmových decilů i Giniho koeficient poukazuje na klesající příjmovou diferenciaci v české společnosti, což je dáno především růstem pracovních příjmů a důchodů, snížením nezaměstnanosti a dílčími změnami v státní sociální podpoře.

## ZÁVĚR

Šetření EU SILC a jeho výsledky poskytují obrovské množství informací a zdrojů pro další zpracování a následnou identifikaci příjmové a sociální situace domácností a obyvatelstva v ČR. Díky použití jednotné metodiky dle EU, resp. OECD lze zjištěné výsledky velmi dobře porovnávat na mezinárodní úrovni. Měli bychom být schopni provést mezinárodní srovnání příjmové a sociální situace obyvatel ČR s obyvatelstvem jiných států. V tomto příspěvku jsme se věnovali pouze vybraným analýzám, které měly poukázat na možnosti práce s primárními daty. Proto je možné a řekněme i vhodné těchto zdrojů informací využít a analýzu dále prohlubovat a rozšiřovat.

Použitelnost výsledků se projeví v delším časovém období, ale již nyní by se jimi měli zabývat jak akademičtí pracovníci, tak řídicí pracovníci veřejné správy, kteří se problematikou sociální a příjmové situace obyvatelstva zabývají

## LITERATURA

- [1] ČSÚ: *Životní podmínky 2008* (2009) [online]. [cit. 2010-07-15]. Dostupný z [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zivotni\\_podminky\\_\(eu\\_silc\)](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zivotni_podminky_(eu_silc)).
- [2] VEČERNÍK, J. *Mzdová a příjmová diference v České republice v transformačním období*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2001. 70 s. ISBN 80-85950-55-3
- [3] KUPKA, V. *Pracovní a sociální příjmy – příjmové rozdělení domácností* (2010) [on-line]. [cit. 2010-07-21]. Dostupný z <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/ainformace/73F30037D360>.
- [4] ČSÚ: *Metodické vysvětlivky EU SILC 2005* (2006) [on-line]. [cit. 2009-10-26]. Dostupný z [http://www.czso.cz/csu/2007ediciplan.nsf/t/6F002A030E/\\$File/301207mc.pdf](http://www.czso.cz/csu/2007ediciplan.nsf/t/6F002A030E/$File/301207mc.pdf).

**Tento příspěvek byl financován ze zdrojů IGA PEF MENDELU v rámci řešení projektu č. 42/2010 (Příjmové podmínky obyvatelstva ČR).**

Ing. Bc. Jana Přikrylová  
Ústav marketingu a obchodu  
Provozně ekonomická fakulta  
Mendelova univerzita v Brně  
Zemědělská 1, 613 00 Brno  
[jana.pustinova@mendelu.cz](mailto:jana.pustinova@mendelu.cz)

# Zodpovedné správanie sa podnikov v oblasti platby daní

## Responsible business behaviour of companies by the payment of taxes

*Katarína Raškovská*

### Anotace

Dane platené podnikateľskými subjektmi tvoria podstatnú časť príjmov štátneho rozpočtu, z ktorých štát následne zabezpečuje plnenie svojich základných funkcií. Efektívnosť daňovej sústavy a účinnosť daňovej legislatívy štátu závisí aj od toho, ako sa štát pozerá na daňovú disciplínu podnikateľov. Daňové úniky však nepredstavujú iba krátenie príjmov štátneho rozpočtu, ale majú určujúci význam aj na uplatnenie princípu dobrovoľného platenia daní serióznymi daňovými subjektmi. V tejto súvislosti sa často hovorí o podnikateľskej etike a spoločensky zodpovednom správaní podnikateľských subjektov.

V súvislosti so zodpovedným podnikaním je príspevok zameraný na spoločensky zodpovedné správanie podnikov v oblasti platby daní v Slovenskej republike. Predmetom skúmania sú formy a dôsledky daňových únikov, analýza ich vývoja v čase, identifikácia ich možných príčin a dôsledkov pre spoločnosť, s aplikáciou na podmienky Slovenskej republiky.

**Kľúčová slova:** Daňové úniky. Skrátene a neplatenie dane. Daňovo-trestná činnosť. Daňové nedoplatky. Spoločensky zodpovedné podnikanie.

### Summary

Taxes paid by businesses represent a substantial part of state budget revenues, from which ensures the state its basic functions. Effectiveness of the tax system and tax law depends also on the way how the state looks at the discipline of business tax payers. Tax evasion is not only a shortage of tax revenues, but it also has a decisive importance for the application of the principle of voluntary payment of taxes by serious tax payers. In this content, bussiness ethics and socially responsible businesses are often point of discussion.

When spoken about responsible business, the article is focused on the socially responsible behavior of businesses by the payment of taxes in Slovak republic. Under review are forms and consequences of tax evasion, the analysis of their growth in time, the identification of their possible causes and consequences for businesses, with application to the conditions of the Slovak Republic.

**Keywords:** Tax evasion. Shortening and not paying of taxes. Tax-related crime. Tax arrears. Corporate Social Responsibility.

### Úvod

Predmetom záujmu celej spoločnosti sa v súčasnosti stáva problematika spoločenskej zodpovednosti, a tak verejnosť ako i podnikateľská sféra sa snažia znovu zadefinovať etické správanie. Dnešní podnikatelia chápu, že neetické praktiky môžu v konečnom dôsledku predražiť ich podnikanie. Okrem finančných následkov zasahujú aj povest' firmy a jej vnímanie zákazníkmi. Podnikateľská etika sa dotýka správania sa podnikateľských subjektov v ekonomickom prostredí, predovšetkým správania sa voči vlastným pracovníkom, konkurencii, štátu, daňovým poplatníkom, ale aj spôsobu uspokojovania nárokov spotrebiteľov a zákazníkov, spôsobov dosahovania podnikateľských cieľov, vedenia reklamy atď.. Podnikateľský subjekt teda neexistuje v nijakom vákuu, ale je súčasťou podnikateľského prostredia a má väzby nielen so svojimi obchodnými partnermi, ale aj štátom, t.j. inštitúciami, ktoré ho reprezentujú. Podnikateľský subjekt by sa mal morálne správať okrem iného aj voči daňovým inštitúciami, pretože morálnou povinnosťou každého subjektu podnikania je platiť dane. [6]

Dane platené podnikateľskými subjektmi tvoria podstatnú časť príjmov štátneho rozpočtu, z ktorých štát následne zabezpečuje plnenie svojich základných funkcií. Dane sú štátom

určené povinné platby, ktoré daňové subjekty musia zaplatiť štátu v stanovenej výške. Efektívnosť daňovej sústavy a účinnosť daňovej legislatívy štátu závisí aj od toho, ako sa štát pozerá na daňovú disciplínu podnikateľov. Zrkadlovým odrazom tejto disciplíny je veľkosť daňových únikov a schopnosť (resp. neschopnosť) spoločnosti eliminovať ich rozsah na ekonomicky a sociálne prijateľnú úroveň [4]. Je potrebné pamätať na skutočnosť, že daňové úniky nepredstavujú iba krátenie príjmov štátneho rozpočtu, ale majú určujúci význam aj na uplatnenie princípu dobrovoľného platenia daní serióznymi daňovými subjektmi. Ak totiž daňový subjekt, ktorý si riadne plní svoje daňové povinnosti, skonštatuje, že jeho okolie zatajuje zdaniteľné príjmy alebo nadhodnocuje výdavky, a tým znižuje daňový základ, logicky konštatuje daňovú nespravodlivosť. Dôsledkom toho si uvedomelý platca dane nachádza ospravedlnenie a primeranú argumentáciu na to, aby sa vyhol svojej daňovej povinnosti, resp. aby ju minimalizoval. [8]

V čase finančnej a hospodárskej krízy, t.j. v období znížených príjmov jednotlivcov a firiem, dochádza k prehodnocovaniu rozpočtov. V centre pozornosti jednotlivých štátov, tak ako aj jednotlivých inštitúcií, ktoré ich zastupujú (daňové a colné úrady), stoja v tomto období príjmy z daní, ktoré tieto inštitúcie nedokážu zachytiť: daňové úniky a podvody. V súvislosti s rastúcim podielom nepriamych daní (predovšetkým dane z pridanej hodnoty) na príjmoch štátneho rozpočtu Slovenskej republiky sa dá očakávať aj ich zvýšený podiel na daňových únikoch, t.j. s rastúcim príjmom z nepriamych daní rastie aj percento ich podielu na daňovo trestnej činnosti. Daňové úniky sú v prepojenom svete realitou, ktorá nepriaznivo ovplyvňuje realizáciu rozpočtovej politiky všetkých krajín. Globalizácia však sťažuje daňovým úradom tak zistenie daňových povinností daňovníka, ako aj vymáhanie dane.

### **Formulovanie problému**

Keďže motívom podnikania podnikateľských subjektov je zisk, mnohé podniky sa ho snažia dosiahnuť na základe úspory nákladov, ktorá však nie je vždy eticky dosiahnutou úsporou. S ohľadom na rast cien produkčných vstupov (najmä surovín, materiálov, energií a pod.) sa podniky snažia znižovať tzv. neproduktívne náklady. Základnou súčasťou neproduktívnych nákladov sú aj dane. E. Sopková [9] píše, že jednou z ciest, ako dosiahnuť zvýšenie efektivity v podnikaní, je znížiť takéto náklady na minimálnu úroveň. Snaha o minimalizáciu daňovej povinnosti je teda prejavom racionálneho správania ekonomického subjektu. Otázkou je, kedy sa snaha o minimalizáciu daňovej povinnosti podnikom stáva nemorálnou, resp. nezodpovednou voči spoločnosti. V tejto súvislosti sa často hovorí o podnikateľskej etike a spoločensky zodpovednom správaní podnikateľských subjektov.

Grůn [1] považuje daň za finančno-právny inštitút, ktorý vznikol spolu so štátom, súběžne s ním sa aj vyvíjal, jeho potrebám sa prispôboval. Základným účelom zdaňovania je podľa viacerých ekonómov a politikov tvorba zdrojov s cieľom uspokojenia verejných potrieb. Dane teda predstavujú transfer zdrojov zo súkromného sektora do verejného [7]. Medzi hlavné funkcie, ktoré majú dane v trhovej ekonomike plniť, patria fiškálna a stimulačná funkcia. Fiškálna funkcia spočíva v zabezpečovaní dostatočného množstva peňažných prostriedkov vo verejných rozpočtoch, z ktorých sú následne financované verejné statky a služby. Význam daní ako hlavného zdroja tvorby štátneho rozpočtu bol vždy v popredí záujmu ekonomickej teórie a praxe. Pri tvorbe daňovej sústavy štátu však netreba zabúdať na skutočnosť, že dane, ktoré sú vyrubované v súkromnom sektore, majú dopad na kolobeh všetkých tokov v ekonomike. Dane majú slúžiť aj na podnecovanie podnikateľskej a zamestnaneckej aktivity, na podporu (resp. utlmovanie) vybraných aktivít- stimulačná funkcia daní. Vplyv daní na rozvoj podnikateľskej sféry možno skúmať z pohľadu ich vplyvu na ekonomické správanie podnikateľských subjektov (vplyv daní na pracovnú a podnikateľskú aktivitu, na výšku úspor podnikov a pod.) a následne vplyvu daní, resp. daňového zaťaženia, na finančné rozhodovanie podnikateľov. Dôkazom toho, že daňový systém štátu stimulačnú funkciu v plnej miere neplní

sú okrem iného aj daňové úniky, neadekvátne daňové zaťaženie či nízka úroveň finančnej kultúry a etiky podnikania.

Z ponuky viacerých teoretických definícií daňových únikov sa nám javí ako najkomplexnejšia tá, ktorá označuje daňový únik ako výsledok celkového ekonomického správania sa daňových subjektov, ktoré je orientované na zníženie, resp. anulovanie daňovej povinnosti daňového subjektu (občana, živnostníka, podniku) voči štátu, a to na legálnom alebo nelegálnom princípe [2, 3, 4, 9]. V užšom slova zmysle ide o určitú formu porušenia zákona (nelegálny daňový únik). Naproti tomu vyhýbanie sa daňovej povinnosti chápeme skôr ako šikovné využitie možností, ktoré ponúka daňová legislatíva (legálny daňový únik). Z pohľadu verejných financií definuje daňový únik autorka Orviská [7] ako zdroj potenciálnej významnej straty príjmov vlády, ktorého následkom je nedostatok prostriedkov pre verejný sektor a nespravodlivé daňové zaťaženie čestných daňovníkov. Daňové úniky tak svojim negatívnym ovplyvňovaním príjmovej strany rozpočtov obmedzujú možnosti znižovania sadzieb dane. Medzi daňové úniky z tieňovej ekonomiky možno zaradiť najmä machinácie v daňovom účtovníctve, krátenie hotovostných príjmov, utajované mzdy, príjmy nepostihnuteľné z dôvodov nedostatočnej preukázateľnosti, podnikanie cez fiktívne firmy, prelievanie kapitálu z prosperujúcich firiem do predĺžených obchodných spoločností, distribúcia a pašovanie liehovín, cigariet, prelievanie kapitálu do zahraničia prostredníctvom nadsadenia transferových cien atď [8].

### **Cieľ, materiál a metodika**

Predmetom príspevku sú daňové úniky v podmienkach Slovenskej republiky, analýza vývoja odhalených daňových únikov v čase, identifikácia a popis ich možných príčin, ako aj ich dôsledkov pre podniky (sankcie). Cieľom tohto príspevku je analýza a spracovanie údajov týkajúcich sa problematiky trestných činov skrátene a neplatenia daní a poistného (výsledky zisťovania Generálnej prokuratúry SR v oblasti porušenia príslušných paragrafov Trestného zákonníka), štatistiky daňových nedoplatkov za posledné roky a výsledkov kontrol z oblasti daňovo trestnej činnosti.

Potrebné údaje sme získali oslovením Daňového riaditeľstva Slovenskej republiky (DR SR) a Colného riaditeľstva Slovenskej republiky (CR SR) so žiadosťou o poskytnutie informácií podľa zákona č. 211/2000 Z. z. o slobodnom prístupe k informáciám v znení neskorších predpisov týkajúcej sa únikov na daniach platných na území Slovenskej republiky zistených v rámci jednotlivých daňových a colných úradov za obdobie rokov 2004 až po súčasnosť. Zaujímali nás údaje týkajúce sa obdobia rokov 2004 - 2010. Rok 2004 sme zvolili ako začiatkový rok nášho skúmania kvôli skutočnosti, že v roku 2004 prešla daňová sústava Slovenskej republiky viacerými zmenami v súvislosti so vstupom SR do EÚ. Ako člen EÚ sa SR zaviazala postupne harmonizovať nepriame dane uplatňované v SR s nepriamymi daňami uplatňovanými v členských krajinách EÚ.

Príspevok je jedným z čiastkových výstupov projektu VEGA 01/0275/09 – Implementácia konceptu SZP do malých a stredných podnikov.

### **Výsledky a diskusia**

Vyčíslenie rozsahu daňových únikov nie je možné. Dostupné sú len aproximačné odhady. Vyspelé krajiny západnej Európy uvádzajú v oficiálnych finančných štatistikách, že ročne uniká 10-30 % všetkých daní, resp. že v štandardnej ekonomike predstavujú daňové úniky cca 5-10 % z objemu vybraných daní. Daňoví experti a ekonomickí odborníci sa pri odhade objemu daňových únikov rozdeľujú na dve skupiny. Skupina reprezentujúca optimistickú verziu predpokladá, že v SR uniká ročne v podobe daňových únikov cca 1 mld. Eur. Iný zdroj hovorí o 18 % HDP ročne (vychádza z odhadu o objeme tieňovej ekonomiky v SR). Ďalšie názory uvádzajú, že čierna ekonomika pohltí v SR ročne približne 1,6 mld. Eur. Optimistická



verzia je reprezentovaná zástupcami teórie akademickej obce. Pesimistická verzia, prezentovaná najmä zástupcami podnikateľských subjektov, uvádza, že daňové úniky predstavujú na Slovensku minimálne 2,65 mld. Eur ročne. [4] Podľa oficiálnych zdrojov – vládneho odhadu, peniaze z tieňovej ekonomiky, ktoré pretekajú mimo kontroly finančných tokov štátu, predstavujú cca 30 % z objemu štátneho rozpočtu [8]. Jediným dôveryhodným a exaktným vyjadrením daňových únikov však naďalej ostávajú len zistené daňové úniky, čiže tie, ktoré odhalí, došetří a potvrdí správca dane dodatočným daňovým predpisom, tzv. dorubom dane.

V nasledujúcej tabuľke uvádzame prehľad daňových príjmov štátneho rozpočtu SR za rok 2009 v členení na jednotlivé druhy daní spolu s percentuálnym podielom na celkových daňových príjmoch ŠR v danom roku. Z tabuľky vidíme, že podiel nepriamych daní (skupina daní „domáce dane na tovary a služby“) tvorí 70,8 percenta celkových daňových príjmoch ŠR SR za rok 2009, pričom DPH tvorí viac ako 67 % príjmov z nepriamych daní uplatňovaných v SR. Podiel nepriamych daní na príjmoch ŠR SR sa postupne zvyšuje od roku 1993, v ktorom bola DPH zavedená do sústavy daní SR. Na raste príjmov z DPH sa podpísalo aj zrušenie viacerých sadzieb tejto dane a zavedenie jednotnej 19 percentnej sadzby. Po zavedení zníženej sadzby DPH, vo výške 10 %, na lieky (od roku 2007) a knihy (od roku 2008) došlo k miernemu poklesu daňových príjmov na DPH. V súčasnosti je v platnosti znížená sadzba DPH na tzv. „predaj z dvora“, a to vo výške 6 %. V septembri 2010 sa ale koalíčná rada rozhodla zvýšiť v SR sadzbu DPH na 20 %. Zvýšená sadzba DPH by mala platiť dovtedy, kým deficit verejných financií neklesne pod 3 % HDP. Nižšia, 10 – percentá sadzba DPH sa zachová pri liekoch a knihách. Hornou hranicou DPH ale bude po novom zdanený aj predaj z dvora. Podiel na daňových príjmoch rástol aj u spotrebných daní, kde však v dôsledku harmonizácie sadzieb spotrebných daní s EÚ došlo aj k rastu priemerných daňových sadzieb.

Tabuľka 1 Daňové príjmy štátneho rozpočtu SR v roku 2009

Druh dane	Daňové príjmy v tis. Eur	Podiel druhov daní na celkových daň. príjmoch štátneho rozpočtu
Dane z príjmov, ziskov a kap. majetku	2 314 165	28,84 %
Daň z príjmov fyzických osôb	28 617	1,24 %
Daň z príjmov právnických osôb	2 129 770	92,03 %
Daň z príjmov vyberaná zrážkou	155 779	6,73 %
Domáce dane na tovary a služby	5 681 772	70,80 %
Daň z pridanej hodnoty	3 846 396	67,7 %
Spotrebné dane	1 835 376	32,3 %
Z minerálnych olejov	1 052 880	57,37 %
Z liehu	192 642	10,50 %
Z piva	59 167	3,22 %
Z vína	3 536	0,19 %
Z tabaku a tabakových výrobkov	507 348	27,64 %
Z elektrickej energie	7 708	0,42 %
Zo zemného plynu	11 167	0,61 %
Z uhlia	928	0,05 %
Dane z medzinárodného obchodu a transakcií	27 219	0,34 %
Ostatné daňové príjmy	1 778	0,02 %
<b>Daňové príjmy spolu</b>	<b>8 024 935</b>	<b>100 %</b>

Prameň: Vlastné spracovanie podľa IFP, Štátna pokladnica ([www.finance.gov.sk](http://www.finance.gov.sk))

Celkový výnos daní a odvodov v posledných rokoch nekopíruje podľa Ministerstva financií SR vývoj makroekonomického prostredia. Dôvodom by podľa ministerstva mal byť pokles efektívnosti výberu niektorých daní a odvodov. Aj preto bude zamedzenie obchádzania daňovej povinnosti jednou z prioritných oblastí pre Slovensko v ďalšom období (Národný program reforiem 2010). Osobitnú pozornosť je pritom podľa ministerstva financií potrebné venovať najmä DPH, ktorej výnos sa dlhodobo nevyvíja v súlade s makroekonomickou základňou. Podľa údajov DR SR výnosy na DPH v roku 2008 zaznamenali medziročný rast 2,6 %. Slovenská ekonomika vzrástla v roku 2008 o 6,2 %. Rok predtým, v roku 2007, slovenská ekonomika rástla 10,6-percentným tempom a výnos z DPH vzrástol medziročne o 5,8 %.

Odhaľovanie daňových únikov a podvodov spadá pod činnosť daňovej kontroly. Daňová kontrola plní dôležitú preventívnu funkciu a podporuje tak dobrovoľné plnenie daňových povinností daňovými subjektmi. Trendy v daňovej kontrole v SR uvádzame v nasledujúcej tabuľke. Vychádzajúc z údajov z tabuľky môžeme konštatovať, že kým počet daňových kontrol má od roku 2003 na Slovensku klesajúcu tendenciu, nemá táto skutočnosť žiaden výrazný vplyv na efektívnosť daňovej kontroly vykazovanú DR SR, ktorá je v posledných rokoch relatívne stála (na úrovni okolo 59 %). Je dôležité uviesť, že efektívna daňová kontrola je podľa metodiky DR SR každá daňová kontrola s nálezom, vrátane daňovej kontroly výsledkom ktorej je zníženie daňovej straty. Vidíme tiež, že v roku 2009 má na dosiahnutom celkovom náleze z daňových kontrol najvyšší podiel nález na DPH (69,9 %), čo potvrdzuje domnienku, že DPH je daň, ktorá sa z pohľadu daňových únikov javí ako najrizikovejšia.

Tabuľka 2 Trendy v daňovej kontrole

<b>DR SR celkom</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>k 30.6.2010</b>
Nález z daňových kontrol (v tis. €)	278 686	261 865	289 523	278 815	380 868	435 549	324 697
Z toho nález na DPH (v tis. €)	173 848	165 736	160 109	200 739	242 889	304 619	240 955
Efektívnosť daňových kontrol	51,7 %	57,8 %	62,1 %	59,5 %	59,4 %	59,5 %	55,6 %
Výška nálezu z miestnych zisťovaní (v tis. €)	957	1 712	947	822	714	515	234
Počet daňových kontrol	33 747	35 333	31 243	24 711	21 357	19 820	9 407
Počet daňových kontrolórov	1 742	1 732	1 749	1 647	1 638	1 643	1 627
Priemerný nález na 1 kontrolóra (v tis. €)	160	151	166	169	233	265	199,5
Priemerný nález na 1 kontrolu (v tis. €)	8	7	9	11	18	22	34,5
Počet miestnych zisťovaní	30 254	34 969	24 997	35 974	35 365	38 959	24 008

Prameň: Vlastné spracovanie podľa štatistiky daňových kontrol prístupnej na internetovej stránke [www.drsr.sk](http://www.drsr.sk)

Správanie podnikateľa na Slovensku je často charakterizované finančnou a daňovou nedisciplinovanosťou, a výška daňových únikov je často spájaná s nízkou úrovňou právneho povedomia, finančnej kultúry a etiky podnikania. Podnikateľský subjekt však neexistuje v nijakom vákuu, ale je súčasťou podnikateľského prostredia, v ktorom má väzby nie len s obchodnými partnermi, ale aj so štátom a inštitúciami, ktoré ho reprezentujú. Z uvedeného vyplýva, že morálnou povinnosťou každého subjektu je platiť dane.

Neplatiť dane a odvody je v podmienkach SR trestným činom. Trestný zákonník (Zákon č. 300/2005 Z. z.) hovorí, že kto v malom rozsahu skráti daň, či poistné na rôzne druhy poistenia, potrestá sa odňatím slobody na jeden rok až päť rokov (§ 276 Skrátenie dane a poistného). Trest za skrátenie dane a poistného sa zvyšuje pri opakovanom porušení zákona a rastie aj s výškou skráteného poistného. Jednotlivé tresty sú odstupňované podľa rozsahu na tresty za malú škodu (škoda prevyšujúca sumu 266 Eur), väčšiu škodu (min. 2660 Eur), značnú škodu (min. 26 600 Eur) a škodu veľkého rozsahu (nad 133 000 Eur). Najvyšší trest (väzenie na 7-12 rokov) hrozí, ak páchatel' skrátil poistné vo veľkom rozsahu. Rovnaké tresty sú aj za neodvedenie dane a poistného (§ 277 Neodvedenie dane a poistného). Nasledujúca tabuľka poskytuje prehľad o tom, koľko bolo v predchádzajúcom období na Slovensku obžalovaných z takýchto skutkov a koľko ľudí za ne odsúdili. Paragrafy 148 a 148a sú podľa Trestného zákona účinného do 31.12.2005 a paragrafy 276 a 277 vychádzajú z ustanovení Trestného zákonníka účinného od roku 2006. Z tabuľky môžeme vyčítať, že v rokoch 2003-2005 odhalili jednotlivé obvody krajských prokuratúr najviac prípadov porušenia paragrafov Trestného zákona týkajúcich sa povinností odvádzať dane a poistné. V týchto rokoch prebiehala na Slovensku sociálna reforma ako aj rozsiahla daňová reforma v súvislosti so vstupom SR do EÚ, ktoré mohli byť príčinou poklesu počtu odsúdených v roku 2005 a takisto počtov obžalovaných a odsúdených v roku 2006. Vidíme však, že počty obžalovaných majú od toho roku stúpajúcu tendenciu. V súvislosti so selektívnymi spotrebnými daňami zakladá trestnoprávnu zodpovednosť porušovanie osobitných paragrafov trestného zákona venovaných nepovolenej výrobe liehu (§ 253), porušovaniu predpisov o obehu tovaru s cudzinou (§ 254), falšovaní a pozmeňovaní kontrolných technických opatrení na označenie tovaru (§ 275), porušovaniu predpisov o štátnych technických opatreniach na označenie tovaru (§ 279) a legalizácii príjmu z trestnej činnosti (§ 233).

Tabuľka 3 Počty ukončených trestných stíhaní osôb za vybrané prečiny a zločiny v obvode krajských prokuratúr za roky 2000-2009

Rok	Skrátenie dane a poistného		Neodvedenie dane a poistného		Nezaplatenie dane	
	(§ 148, resp. § 276 )		(§ 148a, resp. § 277)		(§ 148b, resp. § 278)	
	Počet obžalovaných	Počet odsúdených	Počet obžalovaných	Počet odsúdených	Počet obžalovaných	Počet odsúdených
2000	127	63	14	1	16	8
2001	88	27	26	10	47	44
2002	146	52	40	19	57	37
2003	139	79	176	70	61	28
2004	133	74	141	80	36	26
2005	165	65	118	51	30	15
2006	97	67	62	59	14	16
2007	113	65	80	40	24	16
2008	104	61	107	61	63	29
2009	137	81	98	57	71	30

Prameň: Vlastné spracovanie podľa údajov zo Štatistický prehľadov trestnej a netrestnej činnosti Generálnej prokuratúry SR za jednotlivé roky

Nezaplatenie daní nemá len podobu daňových únikov ale aj daňových nedoplatkov. V prevažnej miere ide o priznanú, ale z rôznych dôvodov nezaplatenú daň; menšiu časť tvoria nezaplatené sankcie. Všeobecne sa konštatuje, že v našich podmienkach je úroveň finančnej kultúry nízka. Podľa Daňového riaditeľstva SR sa najväčšou mierou na daňových

nedoplatkoch podieľajú spoločnosti s ručením obmedzeným, akciové spoločnosti a fyzické osoby nezapísané v obchodnom registri. Za základnú príčinu daňových únikov a nedoplatkov sa v našich podmienkach považuje najmä vysoké daňové zaťaženie, resp. daňové a finančné zaťaženie podnikateľských subjektov, nedostatočná finančná a daňová disciplína daňových dlžníkov, ich všeobecná platobná neschopnosť a existujúce legislatívne prostredie.

Správca dane z úradnej moci vymáha daňové nedoplatky daňových subjektov v daňovom exekučnom konaní prostredníctvom svojich zamestnancov – daňových exekútorov. V roku 2009 sa vymáhaním daňových nedoplatkov zaoberalo podľa výročnej správy Daňového riaditeľstva SR približne 310 zamestnancov na 102 daňových úradoch. K nedoplatkom členených podľa druhu daní nám boli poskytnuté nasledujúce údaje, ktoré sú uvádzané vždy k 31. 12. príslušného roka a prepočítané na tis. eur. Aj pri štatistike daňových nedoplatkov je jasne viditeľný výrazný podiel DPH na celkovej sume evidovaných daňových nedoplatkov v SR. Pod nedoplatkami starej sústavy rozumieme nedoplatky na dani z obratu, odvodoch obj. miezd, dôchodkovej dani, dani z pr. obyv. a ostatné.

Tabuľka 4 Daňové nedoplatky

Druh dane	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Nedoplatky starej sústavy	173 339	105 258	90 918	83 284	63 400	54 169
Daň vyberaná zrážkou	3 120	1 593	1 261	1 261	797	655
Pokuty z DK	3 021	3 884	3 618	3 585	3 419	3 246
Daň z príjmov FO	311 293	241 619	209 719	211 810	211 777	210 531
Daň z príjmov PO	452 035	383 423	374 427	402 941	484 001	463 212
DPH	1 084 711	1 135 000	1 111 299	1 302 463	1 398 759	1 541 592
Spotrebné dane	95 300	99 549	46 405	72 296	60 247	49 900
Cestná daň, daň z MV	13 311	14 473	13 012	12 813	10 058	12 606
Majetkové dane	102 171	96 130	96 594	70 935	58 089	50 997
Nedoplatky novej sústavy	2 064 960	1 975 669	1 856 337	2 081 093	2 227 146	2 332 739
<b>Spolu</b>	<b>2 238 299</b>	<b>2 080 927</b>	<b>1 947 255</b>	<b>2 128 195</b>	<b>2 290 546</b>	<b>2 386 908</b>

Prameň: Daňové riaditeľstvo SR

Nepriame dane, hlavne DPH, sú z makroekonomického hľadiska najvýznamnejším daňovým príjmom rozpočtu európskych krajín, a vytvárajú tak najviac zdrojov pre financovanie potrieb spoločnosti. V oblasti daní zo spotreby však často dochádza k daňovým únikom a podvodom, čo má dosah na spoločnosť, ako aj tzv. poctivých platiteľov daní, ktorí sú dôsledkom toho zaťažovaní vo vyššej miere. V podmienkach SR je možné v poslednej dobe vidieť snahu Ministerstva financií o elimináciu daňových únikov hlavne na DPH, ktorá je nosnou daňou daňovej sústavy SR. Pomôcť by mali pokladnice povinne vybavené fiškálnou pamäťou, ktorými sa má zamedziť prepisovaniu údajov o obrate, ktoré sa využívalo najmä na znižovanie daňového základu a krátenie daní. Pokladnice budú chránené daňovou ochrannou plombou. Každý pokladničný doklad bude po novom obsahovať špeciálny ochranný znak v tvare „MF“, ktorý odlišuje pravú účtenku od falošnej. Ministerský odhad prínosu fiškálnych pokladníc je približne 15 miliónov eur, čo sa ale nezhoduje s odhadom DR SR, podľa ktorého je odhadovaný daňový únik z dôvodu prepisovania či neuvádzania údajov v elektronických registračných pokladniciach približne 28 až 29 miliónov eur ročne. Zatiaľ však nie je jasné, odkedy by pokladnice mali byť povinné.

## Záver

Do popredia sa v súčasnej dobe dostáva otázka toho, čomu dať v rámci podnikania prednosť: zisku alebo etike? Na jednej strane láka podnikateľov vidina zisku, resp. úspory peňažných prostriedkov. Na druhej strane je však často prehliadané riziko spojené s neetickým konaním a s jeho následkami. Podnik musí rátať s poškodením svojho imidžu, so stratou obchodných partnerov a podnikateľ aj s obvinením z trestného činu a následne stratou osobnej slobody.

Dane a s nimi spojená daňová legislatíva tvoria veľmi senzitívne vnímanú časť legislatívy. Je to z toho dôvodu, že sa nimi určuje spôsob a podiel, akým sa každý subjekt v rámci štátu podieľa na zabezpečení financovania jeho potrieb. Medzi daňovníkom, ktorého prioritným záujmom je odovzdať štátu čo najmenší podiel svojho majetku, a štátom, ktorého primárnym objektom záujmu je snaha zabezpečiť dostatočnú výšku finančných zdrojov na pokrytie svojich potrieb, vzniká často značný rozpor. Tým, že sa platitelia dane snažia čo najviac zredukovať svoju zákonnú povinnosť voči štátu, hľadajú rôzne možnosti- tak legálne ako aj nelegálne- ako túto povinnosť znížiť.

Pre vznik daňových únikov je vhodné hlavne prostredie s neštandardnou ekonomikou. Ide predovšetkým o chudobné štáty s rozvojovou ekonomikou a štáty, v ktorých ekonomika je, resp. prešla procesom transformácie. Po ekonomickej transformácii z centrálneho na trhový model začínajú aj daňové subjekty na Slovensku dokonalejšie vnímať pozitívne a negatívny zložky daňového systému v krajine. Slovensko je ideálnym prostredím pre tieňovú ekonomiku, pretože v krajine ešte stále nie sú dobre podchytené ekonomické, finančné a hospodárske procesy, čo zapríčinila privatizácia a neštandardné ekonomické postupy. Na rozšírenosti daňových únikov sa výraznom mierou podieľa aj nízka úroveň daňovej disciplíny.

Pre elimináciu daňových únikov je potrebné motivovať subjekty tak, aby pre ne nebolo zaujímavé a výhodné uvažovať o nelegálnom vyhýbaní sa plateniu daní a aby si uvedomili potrebu osobnej zodpovednosti občana prispievať na zdroje spoločenskej spotreby. Pri daňových únikoch hrá dôležitú úlohu aj to, ako daňové subjekty vnímajú prostredie, v ktorom podnikajú. Podnikateľské prostredie na Slovensku je z nášho pohľadu silno ovplyvňované vysokým odvodovým zaťažením, nestabilným politickým prostredím, rozšíreným klientelizmom a protekcionizmom, ako aj nízkou vymožitelnosťou práva.

## Zoznam použitej literatúry

1. GRÚŇ, L. 2000. *Dejiny daní, poplatkov a cla*. Bratislava : Holoprint, 2000, 156 s. ISBN 80- 967243-2-0
2. HARUMOVÁ, A. 2002. *Dane v teórii a praxi*. Bratislava : IURA Edition, s.r.o., 2002, s.240. ISBN 80-89047-39-4
3. LÉNÁRTOVÁ, G. 2000. *Dane podnikateľských subjektov*. Bratislava : Ekonomická univerzita, 2000, 207 s. ISBN 80-225-2132-9
4. LESÁKOVÁ, Ľ. 1999. *Etika a daňové úniky*. In *Etické rozmery transformačného procesu v slovenskej ekonomike – I. časť*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 1999. ISBN 80-8055-333-5, s. 65-71
5. LESÁKOVÁ, Ľ. 2003. *Aspekty podnikania a rôzne podoby daňových únikov*. In *Acta oeconomica* N° 15. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2003, s. 100-105. ISBN 80-8055-798-5
6. MARKOVÁ, V. 2005. *Využívanie etických princípov v podnikaní v podmienkach SR*. In *Acta oeconomica* N° 18. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2005, s. 26-31. ISBN 80-8083-126-2

7. ORVISKÁ, M. 2005. *Sociálno-ekonomická a inštitucionálna analýza tieňovej ekonomiky a daňových únikov*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, 2005, 111 s. ISBN 80-8083-116-5
8. PAULIČKOVÁ, A. 2002. *Daňové zaťaženie podnikateľských subjektov v Slovenskej republike*. Bratislava : Eurounion, 2002, 216 s. ISBN 80-88984-44-0
9. SOPKOVÁ, E. 2002. Daňové zaťaženie možno optimalizovať. In *Acta oeconomica* N° 12. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2002, s. 113-117. ISBN 80-8055-597-4.

#### **Kontaktné údaje**

Ing. Katarína Raškovská  
Katedra ekonomiky a manažmentu podniku  
Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta  
Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica  
t.č. 0042148/4462720, [katarina.raskovska@umb.sk](mailto:katarina.raskovska@umb.sk)

# Socio-ekonomické východiská spolupráce regiónov: Ústecký kraj a Republika srbská

*Tomáš Siviček*

## **Anotácia**

Regióny majú rôzne nástroje, ktoré môžu uplatniť, keď sa snažia o riešenie súčasných a budúcich výziev vrátane nezamestnanosti a štrukturálnych problémov. Jeden z nich je využitie výhod a synergických efektov spolupráce s inými regiónmi a to nielen so susediacimi. V centre analýzy je príklad nedávno zahájenej spolupráce Ústeckého kraja (Česká republika) a Republiky srbskej (Bosna a Hercegovina). Na pozadí makroekonomického vývoja na úrovni štátov príspevok porovnáva a analyzuje vybrané socioekonomické determinanty aktuálneho stavu a vývoja v oboch regiónoch v období rokov 2001 až 2009. Podrobnejšie sú analyzované hlavne aspekty demografického vývoja a trhu práce – zamestnanosť, nezamestnanosť a vývoj miezd.

## **Kľúčové slová:**

Regionálny rozvoj, regionálna spolupráca, európska integrácia, západný Balkán, Česká republika, Bosna a Hercegovina, Ústecký kraj, Republika srbská, HDP, nezamestnanosť, zamestnanosť, priemerná mzda, zahraničný obchod, bežný účet platobnej bilancie.

## **Úvod**

Fakulta sociálne ekonomická Univerzity J.E. Purkyně sa dlhodobo zaoberá výskumom rôznych aspektov regionálneho rozvoja Ústeckého kraja. V apríli roku 2010 bola podpísaná dohoda o spolupráci v oblasti ekonomiky, obchodu, vedy, techniky, vzdelávania, kultúry a športu medzi Ústeckým krajom a Republikou srbskou (Bosna a Hercegovina). To bolo impulzom pre vznik analýzy, ktorá by reflektovala i aktuálne potreby pri realizácii tejto dohody.

Idea Európy regiónov je rozvíjaná nielen v rámci politik Európskej únie, nájdeme ju prítomnú aj na úrovni jednotlivých regiónov v rámci štátov, ktoré preberajú zodpovednosť za otázky rozvoja regiónu. Tento prístup umožňuje reagovať adresnejšie na špecifika a odlišnosti jednotlivých regionálnych celkov a problémov, ktoré musia riešiť, či už je to nezamestnanosť, dopady štrukturálnych zmien alebo iné.

Česká republika, alebo v širšom ponímaní stredná Európa, zdieľa s krajinami západného Balkánu niekoľko dôležitých momentov. Jednak sú to isté historické paralely ako napríklad obdobie socializmu, ale tiež naväzujúce otázky transformácie ekonomiky, rozpad spoločného štátu (Česká republika a Slovenská republika), ale tiež ambície stať sa súčasťou najvýznamnejšieho projektu v povojnovom období na európskom kontinente – Európskej únie. Krajiny strednej Európy majú preto špecifický a možno z istého uhlu bližší vzťah ku krajinám z tejto oblasti. Dokumentovať sa to dá i tým, že krajiny západného Balkánu patria k zahraničnopolitickým prioritám stredoeurópskych štátov [9], ktoré sú zároveň podporovateľia ich európskej integrácie, pričom proces približovania k EÚ vrátane aktívnej pomoci s prípravou na členstvo berú ako nástroj stabilizácie západného Balkánu [10]. Zároveň začlenením krajín tejto časti kontinentu, príde i k naplneniu myšlienky „jednotnej a slobodnej Európy“.

Kooperácia a schopnosť hľadať kompromisy pri ťažkých problémoch stojí v centre existencie Európskej únie. Rozvoj spolupráce medzi regiónmi umožňuje štátom západného Balkánu osvojiť si kooperatívne a koordinačné mechanizmy a nepriamo tak postupne prekonať pretrvávajúce napätie a animozity medzi rôznymi aktérmi v tejto oblasti, ktoré sú brzdou pri

využívání potenciálu vzájemnej spolupráce v rámci existujúcich platforiem (např. CEFTA, CEI a pod.).

### **Cieľ a použité postupy**

V náväznosti na štúdiu, z ktorej tento príspevok vychádza, môžeme vymedziť dva všeobecné ciele. A to jednak - sklbiť výskum a prax, to znamená, aby obsah a výstupy boli uplatniteľné pri tvorbe a realizácii politik na úrovni Ústeckého kraja. K naplneniu tohto cieľa má viesť prepojenie predmetu skúmania na aktuálny vývoj v oblasti zahraničnej spolupráce kraja s inými regiónmi, ale tiež konzultácie so zástupcami Ústeckého kraja z dôvodu vymedzenia nepokrytého priestoru pre analýzu. Východiskom je predpoklad, že pre efektívnu spoluprácu je dôležité lepšie poznanie partnera, spoločných styčných bodov, ale i zásadných odlišností.

Druhým cieľom je rozvinúť dlhodobý výskum transformačných procesov a postkonfliktnej obnovy ekonomík štátov západného Balkánu, ako aj rôznych aspektov ich regionálneho rozvoja a európskej integrácie.

Konkrétnym cieľom je špecifikácia socio-ekonomických východísk a determinantov stavu a vývoja obidvoch regiónov na základe aplikovanej komparatívnej a časovej analýzy vybraných ukazovateľov na úrovni štátov a následne na úrovni jednotlivých regiónov v rámci skúmaného časového obdobia. Tomu zodpovedá aj štruktúra analýzy.

V analýze sa regiónom rozumie Republika srbská, ktorá je samostatnou entitou v rámci federatívneho usporiadania Bosny a Hercegoviny, ale tiež Ústecký kraj, ktorý je jedným zo 14 krajov v rámci samosprávneho usporiadania [15].

Štúdia nie je založená na zbere primárnych dát, ale využíva alebo sa odvoláva sa na štatistiky a informácie z verejne dostupných zdrojov - štátnych štatistických autorít a ďalších inštitúcií a teda preberá metodiku, definície a klasifikácie, ktoré používajú. S cieľom podporiť porovnateľnosť dát, analýza využíva, kde to je možné, i dáta spracované Eurostatom.

Z časového hľadiska je sledované obdobie rokov 2001-2009 a to na ročnej báze. S ohľadom na dostupnosť alebo zrovnateľnosť dát sa sleduje kratšie obdobie s cieľom zachovať možnosť komparácie konkrétnych hodnôt, respektíve trendov. Využitie boli dáta zverejnené alebo zaslané do 1. 9. 2010.

Makroekonomické údaje sleduje štátna štatistika v kompatibilných systémoch SNA 93, respektíve ESA 95 v prípade Českej republiky. Pri HDP sa sleduje vývoj v stálych cenách i v kontexte vývoja vo svete, pri HDP p.c. sú využité zdroje z Eurotatu vychádzajúce z prepočtu na EUR. Vývoj inflácie sa sleduje pomocou indexu spotrebiteľských cien (CPI). Pri vývoze a dovoze sa sleduje len dynamika, ich vzájomný vzťah a otvorenosť ekonomiky. Zamestnanosť, hrubá pridaná hodnota (HPH) a vývoj priemernej hrubej mesačnej mzdy sa sleduje na základe odvetvová klasifikácie ekonomických činností (OKEČ, rev. 1.1), ktorú využívajú obe krajiny a dá sa aplikovať i na analýzu na regionálnej úrovni. Hodnotenie stavu veličín sa viaže na hodnoty za posledný dostupný rok – na štátnej úrovni je to rok 2009, na regionálnej v niektorých prípadoch 2008 (demografia, zamestnanosť) alebo dokonca rok 2007 (priemerné mzdy).

Z hľadiska dostupnosti a porovnateľnosti dát je problematický ukazovateľ miery nezamestnanosti. Miera registrovanej nezamestnanosti sa v jednotlivých štátoch a regiónoch líši vzhľadom na metodické a legislatívne odchýlky, preto sa dá využiť len rámcovo na



zachytenie trendov. V prípade ČR dokonca prišlo k zmene metodiky v rámci sledovaného obdobia. Vhodnejšia metodika podľa ILO – výberové šetrenie pracovných síl (VŠPS) sa používa v BaH až od roku 2006. Zároveň je obmedzené aj množstvo dát pred týmto obdobím za Republiku srbskú.

Využitie prepočtu peňažných hodnôt na jednu menu EUR s cieľom porovnať niektoré ukazovatele má tiež svoje omedzenia. Výmenný kurz konvertibilnej marky je v prípade BaH pevne fixovaný od roku 1993 (1,95583 BAM za 1 EUR). V ČR sa uplatňuje tzv. riadený floating od roku 1997. Na prepočet boli použité priemerné denné nominálne kurzy za rok. Porovnanie teda skresľuje trend posilňovania koruny voči euru.

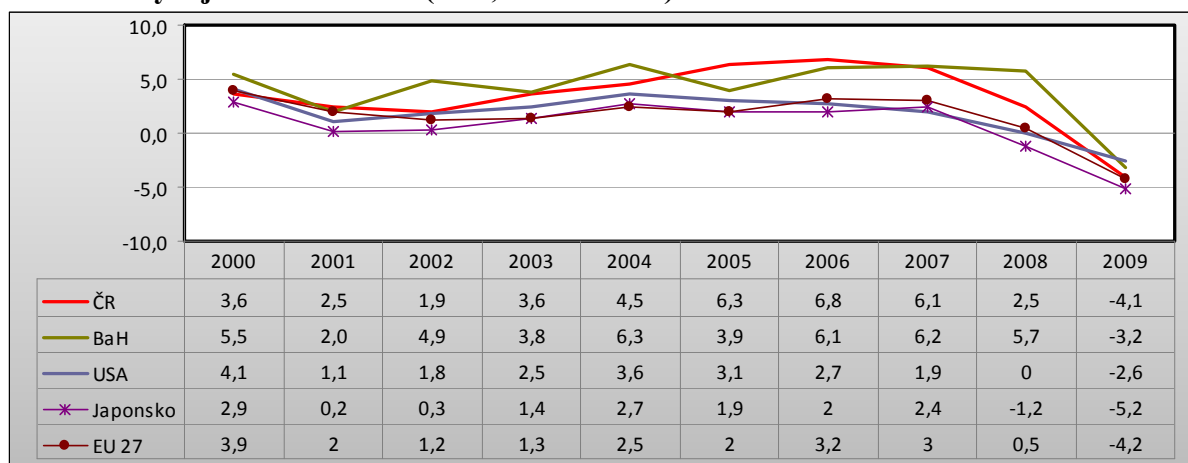
Historický a politický kontext je určite nevyhnutné vždy brať v úvahu. Analýza však bližšie nerozoberá historické a politické aspekty vývoja s výnimkou zdôraznenia prepojenosti stability západného Balkánu a integračných ambícií.

### Dosiahnuté výsledky a diskusia

Analýza makroekonomického prostredia na úrovni štátov potvrdila predpoklad, že transformačný proces bude spoločným menovateľom na pozadí podobných vývojových trendov. Podobne vývoj externého prostredia pod vplyvom finančnej krízy a jej prejavom v reálnej ekonomike doprevádzané poklesom spotreby a rastom nezamestnanosti poznačili aj dianie v ekonomike ČR i BaH v období rokov 2008 a 2009.

Medzi rokmi 2001 a 2008 obe ekonomiky vykazovali vysoké tempá rastu. Ekonomika Bosny a Hercegoviny rástla dokonca dvakrát rýchlejšie ako EU 27 a zároveň pokles v roku 2009 bol nižší (-3,2 %)[13]. ČR dosahovala podobne vysokú dynamiku rastu. Rozdiel bol len v roku 2002, keď ekonomika reálne rástla len 1,9 % v porovnaní so silným rastom BaH na úrovni 4,9 %. Okolo tejto hodnoty oscilovala veľkosť reálneho rastu v období 2002-2006. Tempo rastu českej ekonomiky sa v rovnakom období rovnomerne zvyšovalo. Za dynamikou HDP BaH môžeme vidieť postupné zapájanie voľných zdrojov do produkčného procesu, zvyšovanie efektivity, ale tiež pomalé znovuzačleňovanie sa do svetového obchodu. Dôležitým faktorom je tiež nízka počiatočná úroveň HDP, na čo poukazuje aj prepočet HDP na obyvateľa (v EUR), ktorý sa zvýšil o 94,4 % medzi rokmi 2001-2008. Jeho úroveň v porovnaní s EU 27 je 13,1 % (2008), čo je stále menej ako je v prípade Chorvátska (42,6 %), Srbska (18,1 %) alebo Čiernej Hory (19,6 %). Na porovnanie v ČR HDP p.c. je 56,6 % z úrovne EU 27, ale v prípade Bulharska je len 18,7 %, čo je najmenej v EU 27 [6].

Graf č. 1: Vývoj reálneho HDP (v %, medziročne)



Zdroj: [5], [6], [13].

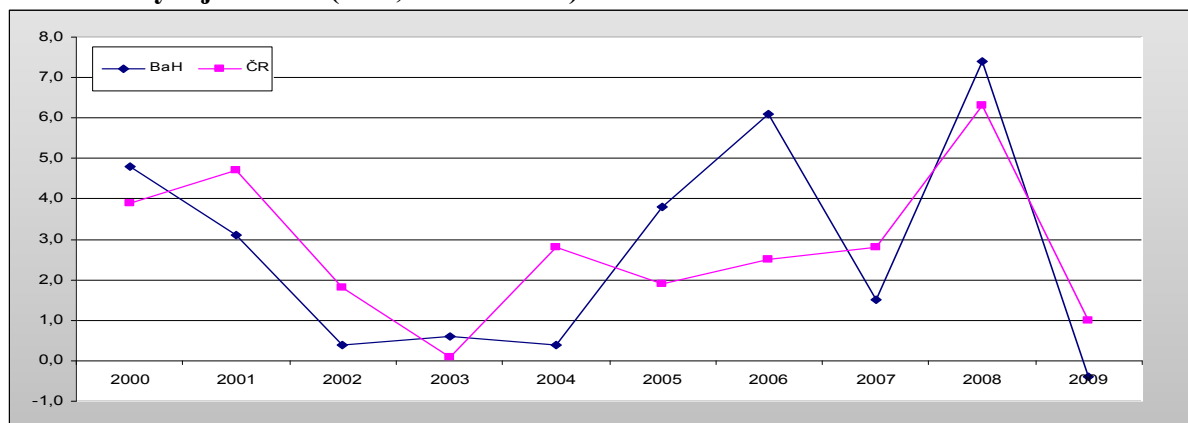
Vzhľadom k veľkosti a postaveniu ekonomiky Nemecka v rámci Európy je jeho vliv viditeľný u oboch štátov – je ich najvýznamnejším partnerom. Porovnanie vývoja reálneho HDP poukazuje na vzájomné korelácie, i keď v prípade BaH je trochu nižšia. Spôsobené je to nižšou otvorenosťou ekonomiky smerom von. Pomer hodnoty vývozu k HDP je len 23,1 %, ale v ČR až 59 %. Pri pomere dovozu k HDP sa hodnoty tak výrazne nelíšia – v ČR je to 54,8 % a v BaH 51,1 %.

I keď sa krytie dovozu vývozom oproti roku 2001 (30,8 %) v roku 2009 zlepšilo na úroveň 44,8 %, táto nerovnováha v zahraničnom obchode poukazuje na slabú exportnú výkonnosť BaH, ktorá sa negatívne odráža aj v salde bežného účtu platobnej bilancie (BÚ PB). Hoci aj tu sa podiel na HDP znížil na 7,5 % v roku 2009 zo 14,1 % v roku 2001, resp. z 19,4 % v roku 2003, čo bola zároveň najvyššia hodnota v sledovanom období [3]. Saldo BÚ PB Českej republiky je tiež pasívne, ale od roku 2005 aktívna bilancia zahraničného obchodu prispieva k jeho znižovaniu. Pomer záporného salda BÚ PB sa tak znížil na 1 % v roku 2009 z 5,3 % v roku 2001, respektívne z najvyššej hodnoty 6,2 % v roku 2003 [5].

Z hľadiska vývoja zahraničného štátneho dlhu sa BaH podarilo znížiť jeho podiel na HDP na 21,7 % (2009) [13], čo je však stále výrazne vyššia hodnota ako v ČR (6,9 %). Na druhej strane v ČR došlo k 28,6 násobnému zvýšeniu jeho celkovej výšky v období 2001-2009 a teda aj viditeľnému zhoršeniu podielu k HDP z pôvodných 0,4 % (2001).

Istú podobnosť je možno pozorovať aj z cenového vývoja. V období rokov 2001-2003 je charakteristický pokles tempa rastu cien, pre nasledujúce roky zase opätovný návrat k mierne vyššej inflácii. Kým však v ČR v období 2004-2007 rástli ceny pod úrovňou 3 % ročne, ceny v BaH v roku 2006 vzrástli medziročne o 6,1 % v dôsledku zvýšenia DPH. Rok 2008 priniesol v oboch štátoch pod vplyvom vývoja cien potravín a ropy vo svete prudký nárast na najvyššie úrovne v sledovanom období - v ČR to bolo medziročne 6,3 % a v BaH až 7,4 %. Pokles domáceho a zahraničného dopytu v návaznosti na ekonomickú krízu v roku 2009 viedol k spomaleniu rastu cien na 1 % v ČR [5] a v BaH dokonca k ich poklesu o 0,4 % [13].

Graf č. 2: Vývoj inflácie (v %, medziročne)



Poznámka: Podľa CPI.  
Zdroj: [3], [5], [13].

Do roku 2004 prevládali v oboch krajinách negatívne trendy vo vývoji miery nezamestnanosti. Česká republika od roku 2005 zaznamenávala pokles miery nezamestnanosti tak registrovanej, ako aj podľa výberového šetrenia pracovných síl (VŠPS) [5]. Vysoké tempo rastu ekonomiky sa podarilo BaH pretaviť do znižovania miery nezamestnanosti až od roku 2006 [14]. Pokles sa však zastavil v roku 2009, keď prišlo k opätovnému nárastu

nezamestnanosti na úroveň 24,1 % (VŠPS), ktorá je vyššia ako napríklad v Čiernej Hore (19,1 %) alebo v Srbsku (16,1 %). Miera nezamestnanosti v ČR podobne v roku 2009 stúpila na 6,7 %, ale bola v celom sledovanom období nižšia ako v EU 27 (8,9 %, v roku 2009), na druhú stranu však bola vyššia ako úroveň v Japonsku alebo v USA, s výnimkou roku 2009, keď tam nezamestnanosť vyskočila na 9,3 % [6].

Pohľad na štruktúru zamestnanosti a hrubej pridanej hodnoty (HPH) potvrdzuje, že v ekonomike má dominantné postavenie terciárny sektor a v rámci neho obchod (G podľa OKEČ) [13]. V BaH je však oblasť verejnej správy (L podľa OKEČ) dokonca tretia najdôležitejšia z hľadiska počtu zamestnaných. Najvyšší podiel na HPH v BaH má obchod (15,2 %), ale z pohľadu zamestnanosti má prím spracovateľský priemysel (D), kde pracuje 19,7 % zamestnancov a podiel sa stále zvyšuje. V ČR je tiež najdôležitejší spracovateľský priemysel s takmer 28 % podielom na zamestnanosti, ale s klesajúcou tendenciou, na HPH sa podieľa 23,6 % [5]. Zároveň však platí, že i keď sú to najdôležitejšie činnosti, mzda v nich je pod priemernou úrovňou v oboch štátoch. Tá je najvyššia zhodne v peňažníctve a poisťovníctve.

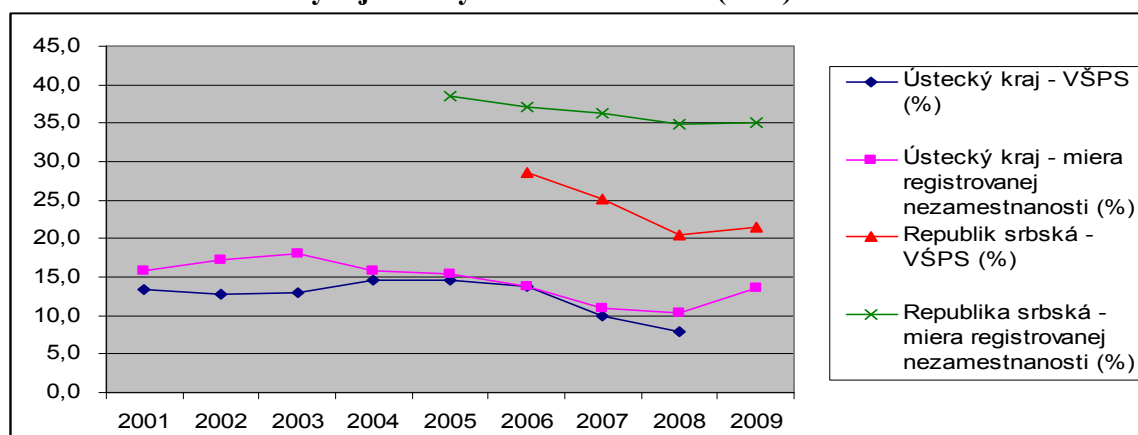
Z regionálneho porovnania vyplývajú niektoré vážne problémy, ktoré musí riešiť Republika srbská. Hoci má vyšší počet obyvateľov (1 437 477 v roku 2008) [11] ako Ústecký kraj (835 891) [12], musí čeliť ich neustálemu poklesu od roku 2001 o 3,6 %, pričom v Ústeckom kraji za obdobie rokov 2001-2008 ich počet stúpol o 2 %. Príčiny indentifikovateľné na pozadí sú tak na strane pôrodnosti, ako aj úmrtnosti. Miera pôrodnosti klesla v Republike srbskej z 9,3 na 1000 obyvateľov v roku 2001 na 7,1 v roku 2008. Paralelne sa však mierne zhoršila úmrtnosť z 9,1 na 1000 obyvateľov v roku 2001 na 9,4 v roku 2008. Vzhľadom k tomu Republika srbská zaznamenáva od roku 2002 prirodzený úbytok obyvateľstva. Počet obyvateľov v Ústeckom kraji medzi rokmi 2001-2006 rástol, ale len miernym tempom. Zmenou boli roky 2007 a 2008, keď sa počet obyvateľov zvýšil medziročne o 0,96 %, respektíve o 0,57 %. Počet živo narodených detí v Ústeckém kraji permanentne od roku 2001 rástol, čo sa prejavilo i v náraste miery pôrodnosti z hodnoty 9,6 na 1000 obyvateľov v roku 2001 až na 12 v roku 2008, čo je nad priemernou úrovňou v Českej republike (11,47). Napriek tomu sa negatívny vplyv vysokej úmrtnosti podarilo prekonať až v roku 2006, keď pôrodnosť bola vyššia ako úmrtnosť. Miera úmrtnosti sa nijak zvlášť nezmenila, poklesla len nepatrne z hodnoty 10,8 úmrtí na 1000 obyvateľov v roku 2001 na 10,6 v roku 2008. Prirodzený prírastok tak od roku 2006 priespieva k nárastu obyvateľstva v Ústeckom kraji.

Spoločný a zároveň asi najpálčivejší problém, ktorý musia oba regióny riešiť, je vysoká nezamestnanosť. V Ústeckom kraji sa ešte stále prejavujú dopady štrukturálnych zmien z 90. rokov, keď prichádzalo k útlmu kľúčových činností – ťažby a ťažkého strojárstva. Problémy sú doprevádzané tiež nevhodnou vzdelanostnou štruktúrou. Až do roku 2009, keď hospodárska kríza negatívne zasiahla celú ekonomiku, bol evidentný trend znižovania nezamestnanosti [5]. V prípade miery registrovanej nezamestnanosti, tá poklesla z 15,83 % v roku 2001 na 10,26 % v roku 2008, respektíve na 13,61 % v roku 2009. Trend potvrdzujú i dáta z VŠPS, kde sa miera nezamestnanosti znížila z 13,3 % (2001) na 7,9 % (2008).

Problém nezamestnanosti je v Republike srbskej ešte vypuklejší, miera nezamestnanosti je viac ako dvojnásobná 20,5 % (2008, VŠPS). Progres v tejto oblasti je však evidentný aj napriek kritickému roku 2009. Stále však zostávajú otvorené otázky disparít v rôznych častiach územia alebo dlhodobej nezamestnanosti. Podiel nezamestnaných osôb hľadajúcich prácu menej ako 1 rok na celkovom počte nezamestnaných bol 28,2 % v roku 2009 (29,5 % v roku 2006), zároveň sa však v období rokov 2006-2009 zvyšoval počet ľudí, ktorí si hľadajú

zamestnanie 3-5 rokov (rast o 20,2 %) a 5-7 rokov (+97,6 %) [8].<sup>143</sup> V Ústeckom kraji podiel dlhodobo nezamestnaných osôb poklesol na úroveň 32,1 % (v roku 2005 to bolo napríklad až 51,2 %), pričom však vzrástol podiel ľudí hľadajúcich prácu menej ako 3 mesiace. V oboch regiónoch najpočetnejšou skupinou hľadajúcou prácu sú osoby vo veku 30-44 rokov – v Republike srbskej tvoria 38,5 % a v Ústeckom kraji 34,6 % v roku 2009. V oboch regiónoch sa dlhodobo nedarí výrazne znižovať nezamestnanosť v najmladšej skupine 15-29 ročných, ktorá sa v Ústeckom kraji podieľala v roku 2009 na celkovej počte nezamestnaných 30,4 % a v Republike srbskej 29,5 %. Na druhej strane rastie od roku 2006 počet ľudí bez práce, ako aj podiel najstaršej vekovej skupiny vo veku 55-64 rokov. V Republike srbskej bol ich podiel 7,8 % a v Ústeckom kraji 13,2 % v roku 2009.

Graf č. 3: Porovnanie vývoja miery nezamestnanosti (v %)



Zdroj: [5], [8], [11], [12].

Pozitívne trendy v oboch ekonomikách sa odrazili aj do zvýšenia počtu zamestnaných osôb o 2,9 % v Ústeckom kraji [5] a o 17,4 % v Republike srbskej v období rokov 2001-2008 [11]. Hoci finančné sprostredkovanie (J podľa OKEČ) bolo najdynamickejším sektorom z hľadiska relatívneho nárastu počtu zamestnaných (+42,9 %) v Ústeckom kraji medzi rokmi 2001-2008, tvorilo len 1,9 % na celkovej zamestnanosti. V Republike srbskej najväčší relatívny prírastok za toto obdobie zaznamenala oblasť – ostatné verejné, sociálne a osobné služby (+241,2 %; O podľa OKEČ), ale tiež nepatrí k najdôležitejším sektorom s 4,5 % podielom na celkovej počte zamestnaných (2008). Pílermi, tak ako na štátnej úrovni, aj na regionálnej v oboch prípadoch je spracovateľský priemysel (D) s 27,8 % podielom v Ústeckom kraji a 22,5 % v Republike srbskej (2008) a druhým je obchod, opravy motorových vozidiel a výrobkov pre osobnú potrebu a prevážne pre domácnosť (G), ktorý sa podieľal na celkovej zamestnanosti 12 % v Ústeckom kraji a 20,5 % v Republike srbskej. V oboch regiónoch tiež prišlo k rastu zamestnanosti v týchto činnostiach v období rokov 2001-2008 o 13,9 % v Ústeckom kraji a o 55,7 % v Republike srbskej.

Vývoj priemerných mesačných miezd v Republike srbskej ukazuje postupné približovanie úrovni miezd v Ústeckom kraji, ktoré boli v roku 2001 1,7-krát vyššie, v roku 2007 bol rozdiel už 1,5-násobný. Výnimkami sú napríklad: verejná správa a obrana, povinné sociálne zabezpečenie (L), kde mzdy v Ústeckom kraji boli o 8,9 % vyššie v roku 2001 [5], ale v roku 2007 to bolo už o 22,1 %; ďalej vzdelávanie (M), kde sa rozdiel zvýšil z 55,5 % na 84 %,

<sup>143</sup> Na základe údajov o registrovanej nezamestnanosti.

alebo v prípade rozvodu elektriny, plynu a vody (E) vzrástol z 40,8 % na 81,9 %.<sup>144</sup> Za týmto vývojom možno vidieť hlavne vplyv zhodnocovania českej koruny voči euru vzhľadom k tomu, že v národných menách priemerné mzdy Republiky srbskej vzrástli medzi rokmi 2001-2007 o 97,1 %, ale v Ústeckom kraji o 37,8 %.

Rozdiely sa výrazne znížili napríklad pri spracovateľskom priemysle (D) zo 185,4 % na 103,4 %, ale stále zaostáva najviac zo všetkých činností. Pri finančnom sprostredkovaní (J), ktoré je zároveň odvetvím s najvyššími priemernými mzdami, boli mzdy v Ústeckom kraji v roku 2001 vyššie o 91,6 %, v roku 2007 však len o 13,4 %. a v roku 2004 bola dokonca mzda v Ústeckom kraji nižšia o 6,2 %. Nižší rozdiel v roku 2007 bol len v prípade ubytovania a stravovania (H), kde mzdy boli vyššie v Ústeckom kraji o 10,8 %, zároveň je to oblasť, kde sú mzdy zhodne najnižšie v oboch regiónoch. Činnosti v oblasti nehnuteľností a prenájmu, podnikateľských činností (K) sú zaujímavé tým, že rozdiel je relatívne stabilný po celý čas (16,6 % v roku 2007). Mzdy rástli najrýchlejšie v Republike srbskej medzi rokmi 2001-2007 v oblasti ťažby nerastných surovín (+236,6 %, C), ktorá patrí k najdynamickejšim aj v Ústeckom kraji, tam ale najviac vzrástli vo výrobe a rozvode elektriny, plynu a vody (E) o 81,9 %, respektíve vo verejnej správe a obrane, povinnom sociálnom zabezpečení 75,1 %.

### **Záver**

I keď Bosna a Hercegovina nepatrí k lídrom medzi krajinami západného Balkánu, vykazuje sľubné tempá rastu zrovnateľné s Českou republikou. Tak na národnej úrovni, ako aj na regionálnej sa však prejavujú problémy, ktoré sú príznačné pre transformujúce sa ekonomiky, ako je riešenie vysokej nezamestnanosti a špeciálne dlhodobej nezamestnanosti, ale tiež zmeny v štruktúre hospodárstva, kde sa ukazuje ako dominantný terciárny sektor a v rámci neho obchod. Zároveň pre oba regióny je príznačný vysoký podiel spracovateľského priemyslu na zamestnanosti, na druhú stranu mzdy sú tam nižšie ako je priemer. Aj keď pozitívne tendencie boli prerušené hospodárskou krízou, vyhliadky oživenia, príležitosti vyplývajúce zo spolupráce a integračnej perspektívy dávajú dobré šance na nadviazanie na predchádzajúce trendy.

Štúdia nemá ambíciu byť vyčerpávajúcou, každopádne však účelne vyplňa voľný priestor vzhľadom na neexistenciu podobného úzko zameraného dokumentu alebo štúdie, ktorá by mohla slúžiť ako poklad pre praktickú politiku v oblasti regionálneho rozvoja, teritoriálnej a regionálnej spolupráce.

Analýza vychádza z údajov spracovaných v rámci komparatívnej štúdie Ústeckého kraja a Republiky srbskej, ktorá je výstupom projektu riešeného katedrou ekonómie a katedrou regionálneho a lokálneho rozvoja v rámci interného grantu FSE UJEP od júna do októbra 2010.

### **Bibliografia a zdroje**

- [1] *2009 Annual Report*. [online]. Sarajevo: Centrálna banka Bosny a Hercegoviny, 2010. URL: [http://cbbh.ba/files/godisnji\\_izvjestaji/2009/GI\\_2009\\_en.pdf](http://cbbh.ba/files/godisnji_izvjestaji/2009/GI_2009_en.pdf).
- [2] *Agentúra práce a zamestnanosti Bosny a Hercegoviny* [online]. <<http://arz.gov.ba/>>.
- [3] *Centrálna banka Bosny a Hercegoviny* [online]. <<http://cbbh.ba/>>.
- [4] *Česká národná banka* [online]. <<http://www.cnb.cz/>>.
- [5] *Český štatistický úrad* [online]. <<http://www.czso.cz/>>.

<sup>144</sup> Tu je však hodnotenie obmedzené kvôli uvádzaniu hrubých miezd za Ústecký kraj pre túto položku spoločne s ďalšími činnosťami. Ďalšie činnosti, kde sa rozdiel zvýšil v prospech Ústeckého kraja: zdravotná a sociálna starostlivosť, veterinárna činnosť (N); ostatné verejné, sociálne a osobné služby (O); rybolov a chov rýb.

- [6] Eurostat [online]. <<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>>.
- [7] Európska komisia [online]. <<http://ec.europa.eu/>>.
- [8] Inštitút zamestnanosti Republiky srbskej [online]. <<http://www.zzrs.org/>>.
- [9] Ministerstvo zahraničných vecí Českej republiky [online]. <<http://www.mzv.cz/>>.
- [10] Ministerstvo zahraničných vecí Slovenskej republiky [online]. <<http://www.mzv.sk/>>.
- [11] Republika Srpska Statistical Yearbook 2009. [online]. Banja Luka: Štatistický inštitút Republiky srbskej, 2010. URL:  
[http://www.rzs.rs.ba/Publikacije/Godisnjak/2009/Godisnjak2009\\_Yearbook2009.pdf](http://www.rzs.rs.ba/Publikacije/Godisnjak/2009/Godisnjak2009_Yearbook2009.pdf).
- [12] Štatistická ročenka Ústeckého kraja 2009. [online]. Praha: ČSÚ, 2010. URL:  
<http://www.ustinadlabem.czso.cz/xu/edicniplan.nsf/kapitola/421011-09-2009-06>.
- [13] Štatistická agentúra Bosny a Hercegoviny [online]. <<http://www.bhas.ba/new/>>.
- [14] Štatistický inštitút Republiky srbskej [online]. <<http://www.rzs.rs.ba/>>.
- [15] Ústecký kraj [online]. <<http://www.kr-ustecky.cz/>>.

**Kontakt:**

Ing. Tomáš Siviček, PhD.

katedra ekonomie FSE UJEP, Moskevská 54, 400 96 Ústí nad Labem

telefón: +420 475 284 726, e-mail: [tomas.sivicek@ujep.cz](mailto:tomas.sivicek@ujep.cz)

## Zahraniční obchod zemí V4 – vývoj a tendence

*Luboš Smutka, Ondřej Škubna, Michal Steininger, Michaela Antoušková<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>Department of economics, Faculty of Economics and Management, Czech University of Life Sciences in Prague, Kamýcká 129, 165 21 Praha 6 – Suchbátka

{smutka;skubna;steininger;antouskova}@pef.czu.cz

**Annotation:** This Paper is devoted to the analysis of selected central European countries' agricultural foreign trade development. The main object of the analysis will be Czech, Hungarian, Polish and Slovakian agricultural foreign trade development. The paper is divided into two parts. The first part of the analysis is devoted to general description of the selected countries foreign trade and it is connected with the period 1994-2008. Another part of the paper is closely related with the main aim of the paper. The main idea is to discover and analyze those factors which have been influencing basic development trends of foreign trade value (for example: GDP, inflation, unempl., etc.). This paper is only one part of research project which is processed by authors in the frame of the following grant - MSM 6046070906 „Economics of Czech agriculture resources and their efficient usage within the framework of multifunctional agri-food systems“

**Key words:** Foreign trade, agriculture, fuels and raw materials, processed products, value, development, Czech Republic, Hungary, Poland, Slovakia

**Anotace:** Článek je zaměřen na analýzu vývoje zahraničního obchodu vybraných středoevropských zemí. Hlavním cílem je analýza vývoje českého, maďarského, polského a slovenského zahraničního obchodu. Příspěvek je rozdělen do několika částí, přičemž první část analýzy je věnována všeobecné deskripci zahraničního obchodu jednotlivých analyzovaných zemí a je spojena s obdobím 1994-2008. Další část příspěvku je velmi úzce spojena s hlavním cílem, kterým je odhalit a analyzovat vliv vybraných faktorů na hodnoty zahraničního obchodu (např.: HDP, inflace, nezaměstnanost atd.). V závěrečné části příspěvku je pak zpracován funkční model zachycující vztah mezi vývojem hodnoty exportů a vybranými proměnnými. Tento materiál je součástí výzkumného záměru MSM 6046070906 „Ekonomika zdrojů českého zemědělství a jejich efektivní využívání v rámci multifunkčních zemědělskopotravinářských systémů“.

**Klíčová slova:** Zahraniční obchod, zemědělství, paliva a suroviny, průmyslové produkty, hodnota, vývoj, Česká republika, Maďarsko, Polsko, Slovensko

### Introduction

This paper is focused on the development of foreign trade within the Central European region. The subject of the paper is the analysis of the development of the foreign trade of selected Central European Countries (the Czech Republic, Slovakia, Hungary and Poland – in this paper these countries are denoted as V4). This paper follows the long-term research with which the authors deal in relation to the countries of Central Europe. During the last two decades, mentioned countries have undergone many changes that have very significantly affected their particular political and mainly economic character. Events associated with the transition process from centrally planned economy to the market economy and the subsequent period of preparation for accession to the EU, which culminated in 2004 by the adoption of these countries into the EU, strongly influenced the structure of the economy of each country

and thus it has also come to significant changes in the development of territorial and commodity structure of foreign trade (M. Svatos, 2009).

During the last two decades the analyzed countries have fundamentally changed their commodity structure realized within foreign trade exchange and then significant changes have occurred in the area of selecting trade partners. These countries switched their production capacities in a way that the dominant position in their production has been occupied by consumption goods and services. At the same time they established very intensive business relations with today's EU countries. Eventually, these contacts have grown into a dominant position of these countries within the scope of territorial structure of particular foreign trade. (Beneš, V, 2009). During the years 1994 to 2008 the analyzed countries increased realized values of foreign trade exchange significantly, as illustrated in table No. 1.

Table No. 1 - The Values of Foreign Trade Turnover (in US\$ 1000, current prices)

Turnover		1994	1999	2003	2004	2007	2008
Hungary	World	25 247 641 000	53 007 246 000	90 677 855 000	115 704 686 000	189 235 992 000	216 977 913 000
Poland	World	38 617 350 000	73 244 552 000	121 506 657 704	161 920 844 272	302 910 927 747	382 262 504 664
Slovakia	World	13 298 471 691	21 183 380 838	44 513 233 711	57 316 837 390	117 172 988 736	142 718 778 290
Czech Republic	World	29 016 541 602	55 647 538 938	99 886 246 733	132 438 342 170	237 668 812 865	287 830 676 034

Source: COMTRADE, 2009

The data above imply that during the observed period, the volume of foreign trade of V4 countries has increased significantly in particular countries. In US \$ expression the value of foreign trade had grown in the following manner. In the case of Hungary, the foreign trade turnover value increased by US \$200 billion approximately, the Polish foreign trade increased by US \$340 billion during the observed period, in the case of the Czech Republic and Slovakia, there can be seen a growth by about US \$250 billion and US \$130 billion respectively.

Foreign trade plays a major role in the economic growth of mentioned countries. Considering the share of foreign trade in the gross domestic product (GDP), the listed countries belong to the World's most open economies. This is the case of Hungary, the Czech Republic and Slovakia especially.

Table No. 2 - The Share of Foreign Trade Turnover in GDP

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Hungary	61%	62%	63%	88%	104%	110%	126%	121%	108%	108%	113%	116%	134%	136%	140%
Poland	39%	37%	39%	43%	44%	44%	47%	45%	48%	56%	64%	63%	69%	71%	73%
Slovakia	85%	84%	80%	100%	106%	104%	121%	130%	127%	134%	136%	138%	155%	156%	150%
Czech Republic	71%	85%	80%	87%	95%	92%	108%	113%	123%	109%	121%	124%	132%	137%	133%

Source: COMTRADE, 2009

Table No. 2 implies that during the observed period the share of foreign trade turnover in the GDP was constantly increasing. Very dynamic growth can be seen in the case of Slovakia where the share of foreign trade turnover in GDP reached about 150%, similar situation can be seen also in the case of the Czech Republic (133%) and in Hungary (140%). The only exception is presented by Poland where the share of foreign trade turnover in GDP was about 70%.

The above mentioned economies can be characterized as bi-directionally open which means that in terms of economic development the growth of both export and import is important as their growth represents essential input for further production and further sectors. The export in these countries is very important, if not the most important economic driving force of particular economies. The share of export in GDP of the analyzed economies is monitored in detail in table No. 3.



Table No. 3 - The Share of Individual Countries' Export Value in their GDP Value

Export	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Hungary</b>	26%	28%	28%	42%	49%	52%	59%	57%	52%	51%	54%	57%	66%	68%	70%
<b>Poland</b>	17%	16%	16%	16%	16%	16%	18%	19%	20%	25%	29%	29%	32%	33%	33%
<b>Slovakia</b>	43%	43%	35%	45%	48%	49%	58%	60%	59%	66%	66%	66%	75%	77%	74%
<b>Czech Republic</b>	34%	39%	35%	40%	46%	45%	51%	54%	59%	53%	60%	63%	67%	69%	67%

Source: COMTRADE, 2009

The data above imply that since the 90's until nowadays it has been the foreign trade which represents one of the significant pillars of economic growth in particular V4 countries. The share of export value in GDP value has increased very dramatically in the case of all analyzed countries. In the case of countries such as Hungary, Slovakia and the Czech Republic it can be seen that export constructs approximately two thirds of GDP. The only exception, considering the analyzed countries, is the case of Poland where the role of foreign trade as one of the main driving forces of economic growth is not so significant and the main driver of GDP growth is domestic market development. This can be explained mainly by the different size of domestic market. While the Czech Republic, Slovakia and Hungary together have just over 25 million people, the population in Poland is 40 million.

However, it should be emphasized that foreign trade is an important driving force for all analyzed economies, without exception. It is the foreign trade, which enables both qualitative and quantitative growth of individual economies. During the observed period, the value of GDP of individual countries increased very significantly. The annual average change in GDP value expressed in U.S. dollar (in current prices) reached high values in the case of particular countries (see table No. 4).

Table No. 4 – The GDP Development during the period 1994 to 2008 (in \$, current prices)

		1 994	1 999	2 004	2 007	2 008
<b>Hungary</b>	<b>GDP</b>	41 521 516 338	48 044 272 336	102 076 000 000	138 757 000 000	154 668 000 000
<b>Poland</b>	<b>GDP</b>	98 515 947 588	167 942 000 000	253 021 000 000	424 790 000 000	526 966 000 000
<b>Slovakia</b>	<b>GDP</b>	15 716 311 641	20 438 805 321	42 227 313 595	74 971 917 614	94 957 025 289
<b>Czech Republic</b>	<b>GDP</b>	41 090 290 299	60 192 136 075	109 525 000 000	173 958 000 000	216 485 000 000

Source: COMTRADE, 2009

If we compare the GDP growth rates to the foreign trade growth rates, we can say that it is the foreign trade (or export) which represents significant stimulus for the economic growth of particular countries. From the table below it can be easily observed that the rate of growth of the value of exports exceeds the growth rate of the value of gross domestic product for all analyzed countries.

Relevant information from the macroeconomic point of view is the fact that although export growth rate, in the case of all analyzed countries, keeps pace with the import growth rate which is increasing significantly in terms of value (the majority of analyzed countries has a foreign trade deficit except the Czech Republic), the import growth rate is not exceeded by export growth rate which represents good news in terms of future development of the balance of foreign trade exchange.

On the other hand, it is necessary to mention the gap in the value added of exported and imported goods, the rising value of exports is being pushed strongly by the amount of export production, while the import is being pushed strongly by sustained high prices for a number of imported products (information about the export and import values development of particular V4 countries can be found in tables No. 5 and No. 6.)

Table No. 5 - The Development of Exports' Value, 1994 to 2008 (in \$, current prices)

Export (in \$, current prices)		1994	1999	2004	2007	2008
Hungary	World	10 694 393 000	25 002 552 000	55 457 418 000	94 579 802 000	108 199 174 000
Poland	World	17 185 721 000	27 370 883 000	73 773 131 043	138 769 142 073	171 828 423 213
Slovakia	World	6 689 898 150	10 055 317 206	27 861 075 634	57 971 280 686	70 120 463 587
Czech Republic	World	14 073 877 088	26 819 154 919	65 742 244 212	120 879 086 454	146 054 309 248

Source: COMTRADE, 2009

Table No. 6 - The Development of Imports' Value, 1994 to 2008 (in \$, current prices)

Import (in \$, current prices)		1994	1999	2004	2007	2008
Hungary	World	14 553 248 000	28 004 694 000	60 247 268 000	94 656 190 000	108 778 739 000
Poland	World	21 431 629 000	45 873 669 000	88 147 713 229	164 141 785 674	210 434 081 451
Slovakia	World	6 608 573 541	11 128 063 632	29 455 761 756	59 201 708 050	72 598 314 703
Czech Republic	World	14 942 664 514	28 828 384 019	66 696 097 958	116 789 726 411	141 776 366 786

Source: COMTRADE, 2009

Except the economic growth there is another very important factor which is associated with the problems of foreign trade, it is the development of employment. Currently, in the analyzed countries the sectors associated with export and import activities employ considerable part of the economically active population.

A very important factor that affects the foreign trade development of analyzed countries is their membership in the European Union. The countries of current EU27 have always represented the most important V4's trading partners. As the economies of particular countries had gradually transformed in order to join the EU, the countries of current EU27 have become their key partners. The share of the EU27 countries in the foreign trade turnover of particular V4 countries is about 66-75% nowadays. It should be further noted that the particular countries of V4 are dependent on EU27, mainly in terms of realized export value. The share of export to the EU27 countries in the GDP of analyzed countries reaches around 70%. In the case of Slovakia, the share of export to EU27 reaches around a level higher than 85% in the long run (data about the dependence of particular countries on the trade with the EU27 countries can be found in the tables No. 7 and No.8)

Table No. 7 - The Share of Foreign Trade Turnover with the EU27 in the Total Trade

Turnover		1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Hungary	EU	71.1%	72.0%	71.6%	74.1%	75.6%	77.8%	74.3%	74.4%	74.3%	73.1%	77.9%	71.6%	69.2%	68.0%	66.7%
Poland	EU	71.7%	74.1%	72.3%	71.7%	75.1%	75.8%	72.8%	74.6%	74.2%	74.3%	74.1%	70.1%	69.7%	69.7%	67.6%
Slovakia	EU	75.2%	78.4%	78.2%	77.0%	80.8%	81.6%	79.4%	80.3%	80.9%	80.3%	77.5%	74.6%	72.6%	72.0%	72.0%
Czech Republic	EU	77.1%	80.1%	76.9%	78.6%	81.0%	81.6%	79.7%	79.7%	77.6%	79.3%	79.6%	77.1%	77.0%	78.0%	74.6%

Source: COMTRADE, 2009

Table No. 8 - The Share of Realized Export to EU27 Countries in the Total Export

Export		1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Hungary	EU	73.7%	74.6%	74.9%	79.1%	81.2%	84.5%	83.7%	83.8%	84.4%	82.9%	83.1%	77.6%	74.2%	72.6%	71.6%
Poland	EU	75.1%	77.8%	75.0%	73.4%	79.0%	81.8%	80.1%	81.3%	81.6%	81.1%	80.3%	76.6%	77.7%	77.6%	76.3%
Slovakia	EU	82.4%	83.8%	85.6%	84.8%	88.7%	89.6%	89.7%	90.5%	89.4%	85.9%	86.7%	87.1%	86.8%	86.6%	85.2%
Czech Republic	EU	74.7%	77.3%	72.8%	75.1%	76.6%	76.2%	74.1%	73.6%	70.6%	71.8%	72.4%	70.2%	69.9%	70.7%	66.1%

Source: COMTRADE, 2009

## Aims and methods

The aim of this paper is to analyze the foreign trade development of selected Central European countries during the period 1994 to 2008. The purpose of this analysis is to highlight the changes which have been occurred in the field of foreign trade of selected countries. The main objective is to select and analyze those factors that affect fundamental trends in export values of the Czech Republic, Hungary, Poland and Slovakia (e.g. GDP, inflation, unemployment, etc.) in the long-run and compare the differences between particular countries in terms of the "sensitivity" of the value of their exports to changes in selected macroeconomic indicators.

The fundamental data source for processing this paper is Food and Agricultural Organization's database, WDI database, UN database and ComTrade database.

From the methodological point of view, the analysis is divided into three parts. The first part describes the general characteristic of V4 countries' foreign trade. The foreign trade is split into three following segments in compliance with the SITC nomenclature: agrarian and food products trade (SITC 0, SITC 1, SITC 4), fuels, energy and raw materials trade (SITC 2, SITC 3) and processed industrial products trade (SITC 5, SITC 6, SITC 7, SITC 8 and SITC 9). Special emphasis is laid on the agrarian trade analysis which, on one hand, represents the least important segment of V4 countries' foreign trade considering its value, but on the other hand it represents very important segment of national economic in terms of national goals, goals of the Common agricultural policy of EU members and in terms of sustainable policy. The analysis covers the period 1994 to 2008 and it is processed in current prices which are recalculated in US \$ in order to make the particular economies comparable.

The second part is focused on the export analysis as it is an important factor in terms of V4 countries' GDP creation. The main idea of this part of our paper is the analysis of export value development of selected analyzed countries in relation to some other indicators of national economy (GDP, inflation, unemployment, exchange rate). Changes in inter annual realized export values are expressed in percentage. These changes are accompanied by inter annual percentage changes in particular main indicators of national economy. When processing our analysis, all calculations related to the changes of export values and to the GDP are in constant prices of the year 2000 and expressed in US \$ (in compliance with the World Bank (WB) methodology (<http://datafinder.worldbank.org/inflation-gdp-deflator>, 20<sup>th</sup> December 2009) – the values are recalculated using appropriate deflator).

The third part is focused on the analysis of functional relations between the export and the selected components of so called magic quadrangle. In order to analyze their relationships, four equations are constructed – linear regression – which expresses relationships between the export of particular countries and the changes in GDP, unemployment and inflation. The regression results are tested then. The goal of this part of the analysis is to evaluate the real export value sensitivity of particular countries to the changes of macroeconomic environment. During the construction of particular regression functions and following elasticity calculation, all calculations related to the change of export values and to GDP are computed in the constant prices of the year 2000. All calculations were done by using STATISTICA software, version 8.0.

For the purposes of the final part of this paper, which deals with the issue of affecting the export value of analyzed countries by selected external stimulus, authors come out from the analysis based on the observation that macroeconomic variables are closely related and they are mutually influenced. For example we cannot observe the total product without knowing the inflation rate which shows the money devaluation as GDP is expressed by that money. Increasing GDP may not even be a reason for optimism if there is a high foreign debt and

balance of payments imbalances (Moesen, W., Cherchye, L., 1998, Tomsik, V., Plojhar, M., Srholec, M., 2002).

These macroeconomic variables and their mutual relationships are described very clearly by so called magic quadrangle. Although it is a very simplified concept of relationships in the economy, however, the illustration of such "magical" diagram is maximal. The magic of this quadrangle is the lightness and brevity by which it can capture the four main objectives of the economy, whereas it is known that it is never possible to meet all these objectives simultaneously. There are always targets with a higher priority and the others with a lower one (Moesen, W., Cherchye, L., 1998, Tomsik, V., Plojhar, M., Srholec, M., 2002).

The theory of magic quadrangle has undergone considerable development. Originally, this theory was based on the triangle, which was formed by economic objectives of GDP, inflation and unemployment (Dvorakova, S., 2006). Indicators, which formed the magic quadrangle, must meet certain criteria. Availability of data, through which the magic quadrangle can be composed, is needed. It is appropriate that the data are in absolute form which facilitates the calculations. In the case of use of relative values, by contrast, it is highly recommendable to use the relative terms for all indicators (Tomsik, V., Plojhar, M., Srholec, M., 2002).

The graphical method of the magic quadrangle is equilateral quadrangle. Its peaks correspond to the objectives of the economy (inflation, unemployment, trade balance and GDP growth). The magic quadrangle allows clear comparison between the national economies, mainly due to the fact that all of its parameters (i.e. the objective of the economy) are expressed in percentages. The quadrangle needs not to be equilateral.

Comparing to a classical rhomb, here the deformation reveals the extent of fulfillment or non-fulfillment of monitored parameters of the four objectives of the economy (Dvorakova, S., 2006). Individual economic objectives may complement themselves, then we can talk about complementary goals, they can exclude themselves, then they are negation goals, they can limit themselves, i.e. conflicting goals (these goals should be fulfill according to their priority), or the goals may be economically independent. Opposite interactions can be found in the case of inflation and unemployment rates, inflation and GDP, GDP and trade balance, etc. Macroeconomic situation of the country is more favorable, the wider is the area of magic quadrangle (Horská, H., 2008, Kraft, 2008). The rate of inflation affects the prices, currency and exchange rate in the national economy. At the micro level this can be a question of the share of sales revenues in the volume of production. The cause of inflation can be attributed to the growth of physical volume of money in the economy which can be regulated by the monetary policy of the Central Bank of the country. By the increasing inflation, greater redistribution of wealth from creditors to debtors is caused. (Dvorakova, S., 2006, Moesen, W., Cherchye, L., 1998). Registered unemployment rate affects the internal balance and the use of domestic resources. At the micro level we can talk about the number of workers to the number of manufactured items. Unemployment can be expressed as the number of unemployed people dividend by employable people (by the economically active population) (Tomsik, V., Plojhar, M., Srholec, M., 2002). Growth rate of the real GDP is an indicator affecting the macro level of an economy. At the micro level, this indicator corresponds to the value added; by other words, its growth rate. In practice, the value added is often declared in current prices, but this weakness can be tolerated in the case of better availability of such data. The gross domestic product (GDP) represents the total monetary value of goods and services which is created during certain period in a particular territory. The GDP determines the performance of the economy. Per capita GDP is used in an international comparison (Dvorakova, S., 2006, Moesen, W., Cherchye, L., 1998). The balance of the current account in the balance of payments as a % of GDP affects the external economic balance of the national economy. At the micro level, this indicator can be replaced by the amount of firm's sales to abroad. Even in this case, it is a simplification (there is a substitution of the relative

indicator by the absolute one). Even better would be the imposing of the selling abroad indicators to the total production - then it would be a percentage expression. The balance of payments shows the exchange of payments between the domestic economy and foreign countries in a given year and on the territorial principle. The balance must be balanced so what is missing, or on the contrary, what remains as a surplus, is reflected in a change in foreign exchange reserves (Dvorakova, S., 2006). Ideal values of a magic quadrangle are: inflation and unemployment at about 5%, GDP growth at about 10% and the trade surplus at about 3%.

We can say that an active attitude to the concept of foreign trade, systematically applied in certain countries, has a clear result: export is the driving force of the economic development of a country (Svatos, M. et al., 2009). Authors of this article count on the premise (i.e. count on the analogy of theoretical outcomes describes above) that the export of V4 countries is i.a. influenced by the GDP growth (domestic), unemployment and inflation, all expressed quantitatively. In this case, it is not merely a description of the situation of the economies of the V4 countries, but it is a quantification of the specific relationships between the measured macroeconomic variables and the export of analyzed countries. The calculation of elasticity can be used, as it defines the sensitivity of the dependent variable to the change of the independent variables by using the derivation of regression function (Klímek, P., 2001).

## Results and discussion

### 3.1. Structure of foreign trade of the V4 countries

Commodity structure of the foreign trade of V4 countries is very diverse. Individual countries are trading a wide range of raw materials, semi-products and processed products. Particular traded products differ in the degree of processing and in the level of included value-added. Since the early 90's, when the transformation of the economies of Visegrad Group countries took its place, commodity structure of foreign trade has gone through significant changes. As it was already mentioned above, not only the share of traded goods in GDP has changed, but there have been also changes in the structure of export and import. The export has become the main "driving force of" economic growth and on the other hand it should be noted that individual countries became increasingly dependent on foreign trade exchange, due to the increasing specialization and globalization in the European's and World's markets.

In terms of commodity structure, we can divide the foreign trade of V4 countries in the following three segments. They are: agrarian and food products trade, as well as fuels, energy and raw materials trade and finally processed usually industrial products trade. Individual segments are then involved in the resulting value of realized trade as follows (the figures below are for the year 2008):

**Hungary (share in total export/share in total import):** Agrarian and food products 7% / 4%, Fuels and raw materials 5% / 10%, Processed industrial products 89% / 86%.

**Poland (share in total export/share in total import):** Agrarian and food products 9% / 6%, Fuels and raw materials 6% / 14%, Processed industrial products 84% / 79%.

**Slovakia (share in total export/share in total import):** Agrarian and food products 3% / 5%, Fuels and raw materials 7% / 15%, Processed industrial products 89% / 79%.

**The Czech Republic (share in total export/share in total import):** Agrarian and food products 4% / 4%, Fuels and raw materials 5% / 13%, Processed industrial products 91% / 82%.

Tables No. 9 and No. 10 summarize the development of the share of trade carried out within each commodity aggregation in relation to the value of total trade and to the gross domestic product of each country.

These data imply that all analyzed countries are oriented on manufacturing industry in terms of the structure of their trade. Trade of commodities, such as energy fuels, is important especially with regards to the imports, because except of coal (for the Czech Republic and Poland), V4 countries do not have enough raw material base to meet the needs of their own manufacturing industry.

In the case of trade of agrarian commodities and products, we can say that the situation is very different among the analyzed countries. While the Czech Republic and Slovakia do not have suitable conditions for export-oriented agricultural sector and they have consistently negative trade balance with agrarian commodities, the situation is contrary in the case of Poland and Hungary. Both countries have a great potential which is currently being used particularly in Poland, while in Hungary the agricultural and food production is declining which corresponds to continuously declining share of Hungarian agrarian trade in total trade.

Table No. 9 - The Share of Particular Aggregate Commodities in Export

		1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Hungary</b>	Agro export/ Total Export	19%	21%	19%	14%	11%	8%	7%	7%	7%	7%	6%	6%	5%	6%	7%
<b>Hungary</b>	Fuels and raw materials export/Total export	8%	8%	8%	5%	4%	3%	3%	3%	3%	3%	4%	4%	4%	4%	5%
<b>Hungary</b>	Processed products export/Total export	73%	72%	73%	82%	85%	88%	90%	89%	90%	90%	90%	90%	91%	90%	89%
<b>Hungary</b>	Agro export/GDP	5%	6%	5%	6%	5%	4%	4%	4%	4%	3%	3%	3%	4%	4%	5%
<b>Hungary</b>	Fuels and raw materials export/GDP	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	3%	3%
<b>Hungary</b>	Processed products export/GDP	19%	20%	20%	34%	42%	46%	53%	51%	46%	46%	49%	51%	59%	61%	62%
<b>Poland</b>	Agro export/ Total Export	12%	10%	11%	12%	10%	9%	8%	8%	8%	8%	8%	9%	9%	9%	9%
<b>Poland</b>	Fuels and raw materials export/Total export	14%	12%	10%	10%	8%	8%	8%	8%	7%	7%	8%	7%	7%	6%	6%
<b>Poland</b>	Processed products export/Total export	75%	78%	79%	78%	81%	83%	84%	85%	85%	86%	84%	83%	84%	85%	84%
<b>Poland</b>	Agro export/GDP	2%	2%	2%	2%	2%	1%	1%	1%	2%	2%	2%	3%	3%	3%	3%
<b>Poland</b>	Fuels and raw materials export/GDP	2%	2%	2%	2%	1%	1%	1%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
<b>Poland</b>	Processed products export/GDP	13%	13%	12%	13%	13%	14%	16%	16%	17%	21%	24%	25%	27%	28%	27%
<b>Slovakia</b>	Agro export/ Total Export	6%	6%	5%	4%	4%	4%	3%	3%	3%	3%	3%	4%	4%	4%	3%
<b>Slovakia</b>	Fuels and raw materials export/Total export	10%	9%	10%	9%	7%	9%	10%	10%	9%	8%	9%	9%	8%	7%	7%
<b>Slovakia</b>	Processed products export/Total export	85%	85%	85%	87%	89%	88%	87%	87%	88%	90%	87%	87%	88%	90%	89%
<b>Slovakia</b>	Agro export/GDP	2%	3%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	3%	3%	3%	2%
<b>Slovakia</b>	Fuels and raw materials export/GDP	4%	4%	4%	4%	3%	4%	6%	6%	5%	5%	6%	6%	6%	5%	5%
<b>Slovakia</b>	Processed products export/GDP	36%	36%	30%	39%	43%	43%	51%	52%	52%	59%	58%	58%	66%	69%	66%
<b>Czech Republic</b>	Agro export/ Total Export	7%	6%	5%	5%	4%	4%	4%	3%	3%	3%	3%	4%	3%	4%	4%
<b>Czech Republic</b>	Fuels and raw materials export/Total export	12%	9%	9%	8%	6%	6%	7%	6%	7%	6%	5%	5%	5%	5%	5%
<b>Czech Republic</b>	Processed products export/Total export	81%	85%	85%	87%	89%	90%	90%	91%	90%	91%	91%	91%	91%	91%	91%
<b>Czech Republic</b>	Agro export/GDP	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	3%	3%
<b>Czech Republic</b>	Fuels and raw materials export/GDP	4%	4%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	4%	3%	3%	3%	3%	4%	4%
<b>Czech Republic</b>	Processed products export/GDP	28%	33%	30%	35%	41%	40%	46%	49%	53%	48%	55%	57%	61%	63%	61%

Source: COMTRADE, 2009

Table No. 10 – Share of Particular Aggregate Commodities in Import

		1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Hungary</b>	Agro import/ Total Import	6%	5%	5%	5%	4%	3%	3%	3%	3%	3%	4%	4%	4%	4%	4%
<b>Hungary</b>	Fuels and raw materials import/Total import	15%	16%	17%	12%	9%	8%	7%	7%	9%	7%	9%	12%	9%	11%	10%
<b>Hungary</b>	Processed products import/Total import	78%	79%	77%	84%	87%	89%	90%	90%	88%	89%	87%	84%	87%	85%	86%
<b>Poland</b>	Agro import/ Total Import	10%	9%	10%	8%	8%	7%	6%	6%	6%	5%	6%	6%	6%	6%	6%
<b>Poland</b>	Fuels and raw materials import/Total import	16%	14%	14%	13%	10%	10%	14%	13%	12%	12%	13%	14%	13%	13%	14%
<b>Poland</b>	Processed products import/Total import	74%	76%	76%	79%	83%	83%	80%	81%	82%	83%	82%	80%	81%	81%	79%
<b>Slovakia</b>	Agro import/ Total Import	9%	9%	8%	7%	6%	6%	6%	6%	5%	5%	5%	6%	5%	5%	5%
<b>Slovakia</b>	Fuels and raw materials import/Total import	25%	19%	19%	20%	14%	16%	21%	19%	17%	15%	16%	16%	16%	13%	15%
<b>Slovakia</b>	Processed products import/Total import	67%	73%	73%	73%	79%	77%	73%	76%	78%	80%	79%	78%	79%	81%	79%
<b>Czech Republic</b>	Agro import/ Total Import	9%	7%	7%	6%	6%	6%	5%	5%	4%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
<b>Czech Republic</b>	Fuels and raw materials import/Total import	15%	12%	12%	12%	10%	10%	13%	12%	16%	10%	10%	9%	12%	10%	13%
<b>Czech Republic</b>	Processed products import/Total import	77%	81%	81%	81%	84%	85%	82%	84%	79%	85%	86%	86%	83%	85%	82%

Source: COMTRADE, 2009

### 3.2. The analysis of the parallel development of selected macroeconomic variables in relation to the value of realized exports

Foreign trade is very sensitive to changes both in the internal and the external environment. In the following section, the changes occurring in real terms each year, without including the actual functional relationship, are calculated. During the calculations we assume the premise that the parameters mentioned below (GDP, inflation, exchange rate, unemployment) are in an undefined relation to the foreign trade. Our aim is to calculate changes (in %) in individual above mentioned parameters per percentual change of individual countries export value. Calculation is conducted at four levels, for agricultural export, export of fuels and raw materials, export of processed industrial products and the total export. All calculations are processed at constant dollar prices of the year 2000 (see Table No. 15).

Table No. 15 – Relative changes (in %) of selected parameters per 1% change of export value

Total Trade (Export)	GDP	Inflation	Unempl.	LCU/US\$
Poland	3.671609	0.273754	3.220916	4.123597
Slovakia	5.212534	0.803184	2.491324	2.206663
Hungary	4.530575	0.546447	4.802278	1.378416
The Czech Republic	5.743773	0.912017	2.697268	2.882845

Note: Individual results represent the average values for period 1994-2008 and they are expressed in absolute values

Source: COMTRADE and WDI database 2009

Over time, the economies of individual countries are developing dynamically. During the years 1994 to 2008, significant changes were recorded in the annual values of all analyzed aggregates (exports, GDP, inflation, unemployment, exchange rate). Following part of the analysis quantifies the changes in the exports values of particular countries in relation to the annual changes of selected aggregates - GDP, inflation, exchange rate, unemployment. The results obtained from this part of the analysis do not enable to quantify functional relationship between selected variables, but on the other hand, they allow us to observe how exports value is changing in relation to the changes in other macroeconomic aggregates over time.

The following tables 16, 17 and 18 contain data regarding the sensitivity of the analyzed segments of analyzed countries foreign trade in relation to each selected macroeconomic aggregates affecting the value of foreign trade exchange.

The tables below show that in terms of relations of changes in exports value to changes in various macroeconomic aggregates, there are no significant differences between the segments of exports. In the case of the agricultural products, fuels and raw materials and industrial products, the resulting development of export value is linked to the development of the GDP, followed by the unemployment, then the exchange rate and the lowest cohesion level is in the relation to the inflation (which is more as a barometer of the internal market development).

Table No. 16 - Relative changes (in %) of selected parameters per 1% change of export value (export of agricultural and foodstuff products)

Agricultural products	GDP	Inflation	Unemployment	LCU/US\$
Poland	4.30791	0.410618	4.155472	4.502043
Slovakia	6.880527	0.728727	3.07118	3.066892
Hungary	5.525186	1.183627	5.35558	1.575208
The Czech Republic	5.273993	0.942832	2.866883	2.353048

Note: Individual results represent the average values for period the 1994-2008 and they are expressed in absolute values

Source: COMTRADE and WDI database 2009

Table 17 - Relative changes (in %) of selected parameters per 1% change of export value (export of fuels and raw materials)

Fuels and raw materials	GDP	Inflation	Unempl.	LCU/US\$
Poland	3.594465	0.365008	3.4229	2.66739
Slovakia	5.059739	0.742387	2.134631	1.523275
Hungary	6.665501	0.691395	6.422787	2.792394
The Czech R.	7.206937	1.035006	2.381976	2.108127

Note: Individual results represent the average values for period the 1994-2008 and they are expressed in absolute values

Source: COMTRADE and WDI database 2009

Table 18 - Relative changes (in %) of selected parameters per 1% change of export value (export of processed industrial products)

Processed industrial products	GDP	Inflation	Unempl.	LCU/US\$
Poland	3.681769	0.263605	3.185457	4.269522
Slovakia	5.522942	0.860952	2.593608	2.317216
Hungary	4.840814	0.637789	4.908539	1.472589
The Czech R.	5.910733	0.923948	2.777606	3.094752

Note: Individual results represent the average values for the period 1994-2008 and they are expressed in absolute values

Source: COMTRADE and WDI database 2009

### 3.3. The analysis of the relationship between the value of exports of particular countries and selected macroeconomic aggregates

The next section is devoted to analysis of the relationships between the value of total export of individual countries and the main macroeconomic aggregates (inflation, GDP, unemployment). The aim of this section is to generate 4 regression equations expressing the relationship between the mentioned variables. Regression analysis was undertaken for the period 1994 to 2007, the value of exports and the GDP needed to compile the analysis were calculated in constant prices of the year 2000 and the resulting equation was generated for all 4 countries in the following form. The value of exports (in billion USD, in constant prices, 1996) at a time  $t$ , as an endogenous variable, depends on the following exogenous variables: GDP (in billion USD, in constant prices, 1996) at a time  $t + 1$  (The value of GDP is strongly dependent on countries' export. But it must be mentioned that there is a certain time delay



between the development of GDP value and the development of export value. Export is one of the major components of GDP and the growth of export is connected with the growth of exporting sectors involved in GDP. On the other hand it must be mentioned that a decline of GDP usually causes a decline of export value, in addition, foreign trade plays very important role in V4 members' economy development (for example, the share of export in the total Czech GDP value is over than 70%). The export decline at a time t has an impact on unemployment, purchasing power, consumption and investments at a time t+1, which means that this impact will be reflected with a certain time delay.), inflation (in %) at a time t (there is no time delay – when we speak about the influence of inflation on export value), unemployment (in %) at time t – 1 (employment rate represents one of the essential sources of export growth, but there is a certain time delay between unemployment development, export and GDP development).

The following results were obtained through the processed linear regression (see table No. 19). The table shows the particular functional relationship between the value of export and the selected exogenous variables of particular V4 countries. Figures in the table show the following. In the case of Poland and Slovakia, the dependence of the export value development was shown in all three explanatory aggregates (GDP, inflation, unemployment). In the case of Hungary, the dependence of the export value to GDP and unemployment was demonstrated. In the case of the Czech Republic, the dependence between the value of the total export and GDP and inflation was shown. If we make the sensitivity calculation of the dependence of export changes on changes in various macroeconomic aggregates for each particular country (see Table 20), we can say that the value of exports tends to react the most sensitively to changes in GDP and to a limited extent to the changes in unemployment and in inflation, for all economies.

Table No. 19 - Results of Processed Regression

Export	GDP (Beta1)	Inflation (Beta2)	Unemployment (Beta3)	Absolute element
Hungary	<b>2.072</b>	-26 288 491	<b>4 364 688 605</b>	<b>-106 406 958 520</b>
Poland	<b>1.420</b>	<b>2 570 072 991</b>	<b>1 099 993 961</b>	<b>-24 415 657 729</b>
Slovakia	<b>1.913</b>	<b>495 572 486</b>	<b>-568 495 380</b>	<b>-22 078 415 738</b>
Czech Republic	<b>2.700</b>	<b>930 273 832</b>	-317 348 260	<b>-126 371 961 635</b>

Note: highlighted values are significant

Source: own calculations

Continuation of table No. 19

Export	P-value	Standard Error	D-W test	R	R <sup>2</sup>
Hungary	0.000	1 899 809 519	2.041	0.98	0.97
Poland	0.000	3 348 179 182	1.808	0.99	0.98
Slovakia	0.000	1 142 640 681	1.873	0.99	0.98
Czech Republic	0.000	1 950 455 901	1.978	0.99	0.98

The influence of particular parameters on the resulting value of export has been tested at a significance level of alpha = 0.05

Source: own calculations

Table No. 20 - Elasticity Explaining the Relationship between Exogenous Variables and Examined Endogenous variable (the value of total exports)

Elasticity	GDP (Beta1)	Inflation (Beta2)	Unemployment (Beta3)
Hungary	3.23%	-0.0098%	1.08%
Poland	5.06%	0.56%	0.34%
Slovakia	2.72%	0.24%	-0.56%
The Czech Republic	4.08%	0.12%	-0.05%

Source: own calculations

## Conclusions

The analysis of the effects of selected exogenous variables on the resulting value of realized exports of particular V4 countries confirmed the high interdependence between the value of exports and the value of gross domestic product particularly. Based on the analysis we can say that it is the growth of the GDP which is the major stimulus for the increasing volume and value of export. The impact of inflation and unemployment in the final value of export is no longer so significant - in terms of the impact of unemployment, it is proved to be statistically significant factor in the case of Hungary, Poland and Slovakia. In the case of the Czech Republic the relationship between the changes in exports and the development of unemployment has not been demonstrated. Regarding the inflation a certain degree of dependence in the context of the development of export value has been demonstrated in the case of the Poland, the Czech Republic, Slovakia - in the case of Hungary, the statement of the impact of inflation on the value of exports could not be demonstrated. In terms of the impact of factors known as the magic quadrangle on the value of export, it can be without any doubt stated that it is the gross domestic product which is the key parameter of analyzed relationships. Dominant influence of the GDP on the resulting value of exports has been demonstrated for all analyzed countries in the relation to the agrarian trade, fuels and raw materials trade and processed industrial products trade.

The last of the analyzed variables that influences the resulting value of exports and which has been studied is the foreign exchange rate of the local currency to the US \$. The analysis did not show and did not confirm any direct dependence of the final export value on the exchange rate changes, but in the light of the relatively high point elasticity that exists between the exchange rate and the resulting value of exports, especially in the case of Poland and the Czech Republic, we can expect some degree of functional dependence which, unfortunately, it can not be quantified by including the parameters in the linear regression function.

## References

1. BENEŠ, V.: *Essentials of international trade*, PEF ČZU 2008, ISBN 978-80-213-1859-5
2. DVOŘÁKOVÁ, Š.: *Hodnocení vývoje úspěšnosti firmy Škoda Auto na trhu pomocí aplikace grafické metody magického čtyřúhelníku na mikroekonomickou úroveň*, SVŠES 2006, Praha.
3. FAOSTAT, FAO database, 2009, available at: [faostat.fao.org/site/0/Default.aspx](http://faostat.fao.org/site/0/Default.aspx), accessed June 2009
4. GUJARATI, D.N., *Basic econometrics*, McGraw-Hill, Inc., New York, 1988 (second edition), ISBN 0-07-025188-6
5. HORSKÁ, H.: *Makroekonomické cíle*, ŠAVŠ 2008, Mladá Boleslav.
6. International Financial Statistics, IMF, vol. LXI, No. 4, April 2008
7. KLÍMEK, P.: *Ekonomie*. UTB, Zlín 2001, ISBN 80-7318-004-9.
8. KRAFT, J.: *The Influence of the Oligopolistic Fringe on Economies of New EU Countries on the Example of the Czech Republic*, Engineering economics 2008, No. 5 (60). FE, TU, Liberec. ISSN 1392-2785.
9. MOESEN, W., CHERCHYE, L.: *The Macroeconomic Performance of Nations Measurement and Perception*, CES, CU 1998, Leuven. DPS 98.22.
10. SVATOŠ, M. – SMUTKA, L.: *The analysis of external trade development among the Czech Republic, Slovakia, Hungary, Poland and Ukraine*. In: Agricultural market and

trade: evidence and perspectives of V4 region and its neighbour – Ukraine, Warsaw 2008: 119-151.

11. SVATOŠ, M.: *Zahraniční obchod – teorie a praxe*, Grada 2008, ISBN978-80-247-2708-0
12. SVATOŠ, M.: *Selected trends forming European agriculture*, Agric. Econ. – Czech, 54 (2008), No. 3, 93 – 101
13. TOMSIK, V., PLOJHAR, M., SRHOLEC, M.: *Convergence Process of Central and Eastern European Countries toward the European Union as Measured by Macroeconomic Tetragons*, Case study, Newton Holding 2002, Praha.
14. UN DATABASE, New York, 2007, <http://unstats.un.org> accessed May 15, 2009
15. UN, Comtrade database, 2009, available at: <http://comtrade.un.org/db>, accessed June 2009
16. WDI, World Bank database, 2009, available at: <http://ddp-ext.worldbank.org/ext/DDPQQ/>, accessed June 2009

# Řízení pohledávek – stav a perspektivy

## Management of Receivables - status and perspectives

*Dana Kubičková, Jiří Souček* #

### **Abstrakt**

Krise s následnou recesí posledních několika let poukázala na problém řízení pohledávek. Nesplácení pohledávek a neschopnost firem splácet závazky je ve většině publikovaných analýz spojována s pohledem bank, které řeší nesplácení poskytnutých úvěrů různými formami, dále jsou analyzována data z oblasti vyhlášených konkurzů a insolvenčních návrhů. Méně pozornosti je věnováno procesu řízení pohledávek uvnitř firem, který může problémům spojeným s jejich nesplácením a z toho plynoucí neschopnosti splácet vlastní závazky předejít. Na tento problém se zaměřuje výzkumný projekt, realizovaný na katedře podnikové ekonomiky VŠFS, jehož cílem je zjistit konkrétní stav systému řízení pohledávek ve firmách jako podklad pro zpracování souboru doporučení pro tuto oblast. Výzkum je v první fázi zaměřen na zjištění reálné situace ve stavu a řízení pohledávek – k tomuto účelu bude využito dotazníkového šetření, do kterého by bylo vhodné zapojit co největší počet firem. Shrnutí údajů, dokládajících závažnost tohoto problému spolu s informací o plánovaném výzkumu a připraveném dotazníkovém šetření je obsahem příspěvku.

### **Klíčová slova:**

Pohledávky, řízení pohledávek, vymáhání pohledávek, insolvenční řízení, konkurs,

### **Abstract**

Depression and the following recession during the last years emphasized the system of management of the receivables in the firms. When the receivables are not covered, the firms are not able to cover their liabilities, that may lead to the insolvency and bankruptcy of that firm. This problem is always connected and represented by the dates of the bank credits or the number of the firms that grew up to the bankruptcy. Much more less attention is given to the system of the management of receivables inside the firms and its ability to prevent much of this problems. To examine the real situation in this area of the firms management is the topic of the scientific research started on the University of Finance and administrativ Prague. At the beginning we want to make a questionnaire surfey in order to get know the real situation in the firms. We would like to ask a great number of the medium and small enerprises, and so we would like to call the participants of this conferences to cooperation (the questionnaire is the appendix of this article).

### **Key words:**

Receivables, management of the receivables, claw back of the receivables, insolvency, bankruptcy,

# Příspěvek byl zpracován jako výstup výzkumného projektu č. 7725 „Řízení pohledávek“ řešeného v rámci Interní grantové agentury na Vysoké škole finanční a správní Praha.

## 1. Úvod

Ekonomický vývoj posledních let ukázal s mimořádnou naléhavostí na problém řízení pohledávek ve všech firmách. Snížení poptávky v důsledku krizového vývoje a v důsledku toho vynucené snížení výroby v jednotlivých odvětvích, které se šíří dominovým efektem napříč ekonomikou, vede na jedné straně k poklesu zakázek, resp. k problémům odbytu pro výkony firem a pozornost se zaměřuje na získání zákazníka s cílem dosáhnout jeho udržení. Na druhé straně pak vede tento vývoj k tomu, že firma sama není schopna splácet své závazky. Dochází také k situacím, kdy se firmě sice podaří na trhu uspět, avšak opoždění či nesplácení pohledávek ji dovádí do stejných problémů. Pohledávky a jejich řízení se tak stávají důležité pro samotnou existenci firmy a mají vliv na další vývoj celé ekonomiky.

Naléhavost tohoto problému dokládají statistická data. Nejčastěji bývá problém nesplacených pohledávek posuzován z pohledu bank v souvislosti s nesplácenými bankovními úvěry. Zde např. ČNB uvádí, že v posledních dvou letech vzrostl objem bankovních pohledávek po splatnosti s prodlením delším než 30 dnů na 219 mld. Kč, což představuje 10,4% celkového objemu poskytnutých úvěrů. Podobný nárůst objemu pohledávek po splatnosti a růst prodlení úhrady zaznamenávají i další instituce zabývající se splátkovým prodejem, ale i firmy v oblasti obchodu a výroby. Z oblasti nebankovní charakterizuje tento vývoj rostoucí počet vyhlášených insolvenčních řízení a konkurzů, prodlužování doby mezi splatností a reálnou úhradou pohledávek atd. Za souhrnný projev tohoto negativního vývoje, ale i nutnosti jej řešit, je možné považovat rostoucí počet nabídek inkasních (vymáhacích) společností a agentur, které odkupují pohledávky nebo řeší situaci s nesplácenými pohledávkami jinak.

V ekonomické a finanční teorii je management pohledávek vymezován jako nedílná součást řízení podniku, součást finančního řízení a řízení likvidity podniku, k němuž nabízí řadu nástrojů a postupů, které mohou snížit rizika spojená s touto oblastí. Lze předpokládat, že pozornost věnovaná řízení pohledávek ještě před jejich vznikem (nikoli však až v okamžiku jejich nesplácení a nutnosti vymáhat), dává možnost řadě situací předcházet a rizika minimalizovat.

## 2. Cíl

Cílem výzkumného projektu, který je řešen na katedře podnikové ekonomiky VŠFS, je analyzovat současný stav v řízení pohledávek v malých a středních podnicích, dokumentovat způsob a výsledky řešení nesplacených pohledávek ve firmách a odhalit příčiny, které vedly k vyhlášení insolvenčního řízení či konkurzu. Výstupem by měla být souhrnná publikace, která by sloužila jako návod k vypracování systému řízení pohledávek ve firmách. K tomuto výzkumnému záměru bychom chtěli přizvat pracovníky i z jiných VŠ, zejména pro první fázi, v níž bychom chtěli uskutečnit dotazníkové šetření, které by mělo být provedeno na co nejširším souboru podniků (dotazník je uveden v příloze příspěvku).

## 3. Východiska, metody

K problematice řízení pohledávek jako součásti finančního řízení firem i jejich vymáhání existuje poměrně hodně publikací, zaměřujících se na různé aspekty pohledávek – viz např. Valach a kol., (1999), Vlachý (2006), Kisslingerová (2009), Drbohlav - Pohl (2004), Smejkal – Rais (2010). Řízením pohledávek se zabývají Vozňáková I. (2004), Kovaříková H. a kol. (2003) ad., právní stránkou řešení situací se zabývají např. Adamík P., Pilátová J., Richter J., Taranda (2010), Pelikán V. (2007), Bařinová D. a kol. (2006), Tichý M. (2006) ad. Analýze

jednotlivých stránek této problematiky a jejím řešením v konkrétních podnicích se věnují i bakalářské a diplomové práce zpracované na VŠFS, ale i jiných vysokých školách. Specifické informace poskytují i firmy zabývající se poradenstvím, faktoringem a odkupem či inkasem pohledávek. Ty mohou nabídnout významné informace o reálném stavu řešení této oblasti v praxi. Pro výzkumný projekt předpokládáme využít i dalších zdrojů informací, jako jsou registry dlužníků, Insolvenční rejstřík, Obchodní věstník, údaje Českého statistického úřadu atd. Naším záměrem je provést vlastní dotazníkové šetření stavu řízení pohledávek a řešení druhotné platební neschopnosti v co největším počtu malých a středních firem.

#### **4. Systém řízení pohledávek – struktura problému**

Podoba systému řízení pohledávek je dána již v „úvodním nastavení procesu“, tj. stanovenou obchodní strategií a politikou, způsobem organizace a řízení prodeje, nastavením smluvních vztahů. Je zřejmé, že konkrétní podoba tohoto subsystému je velmi silně ovlivněna charakterem a opakovaností činnosti (sériová výroba, zakázková výroba), délkou výnosového cyklu, postavením firmy na trhu, zvyklostmi apod. Vysoká konkurence v mnoha oborech a strach o zákazníka vkládá větší vyjednávací sílu do rukou zákazníků, výsledkem čehož je např. prodlužování splatnosti faktur.

Cílem systému řízení pohledávek je ochránit společnost před vysokým objemem vystavených faktur, které jsou hrazeny se zpožděním a minimalizovat podíl vymáhaných, event. nedobytných pohledávek. Přitom je třeba vidět, že dopad takovýchto pohledávek je velmi široký: z výnosového cyklu se ztrácí úhrada za vynaložené náklady, potřebná pro jejich reprodukci, ztrácí se tak i marže, která měla uhradit náklady režijní, nehledě na částku zisku. Financování podniku zatěžují i další peněžní toky spojené s vyfakturovanou a odvedenou, ale nepřijatou DPH a daň z příjmu. To může v extrémním případě, tj. při nesplacení či nevyvození pohledávek, mít pro další fungování firmy velmi negativní dopady.

Systém řízení pohledávek však zahrnuje i následné kroky, které musí být také zapojeny do systému řízení pohledávek a podnik s nimi musí pracovat. Je to rozsáhlá finančně-právní problematika spojená s vymáháním pohledávek, jejich prodejem a procesy, které souvisejí v krajním případě až s úpadkem a likvidací firmy.

I když je systém řízení pohledávek vymezován takto jako samostatný subsystém řízení ve firmách, velmi těsně souvisí s dalšími oblastmi finančního řízení – řízením likvidity a cash flow, které mají své společné kořeny ve finančním plánování, jimiž jsou napojeny i na zbývající procesy (marketing, investiční činnost, personální činnost, inovace atd.). Systém řízení pohledávek je z pohledu teorie řízení rizik jednou z oblastí, v níž se setkávají rizika mnoha druhů, která by měla být identifikována a ošetřena.

Řízení pohledávek nezačíná v okamžiku fakturace výkonů, ani v okamžiku navázání kontaktu s odběratelem, ale zahrnuje oblast přípravy a nastavení obchodních podmínek, oblast monitorování a usměrňování již existujících pohledávek a oblast řešení pohledávek problémových včetně důsledků, které přinášejí. K první oblasti patří zkoumání bonity zákazníků, rozhodování o obchodním úvěru a podmínkách jeho poskytnutí (splatnost, limity úvěru), o platebních podmínkách a jejich diferenciaci podle spolehlivosti a významnosti zákazníka (skonto, bonus), požadování záruky za dodavatelský úvěr, pojištění zákazníka apod. Ke druhé skupině lze řadit monitorování pohledávek, upomínání o splatnosti, sledování solventnosti, průběžná komunikace a ke třetí skupině pak vymáhání, popř. odprodej pohledávek.

System řízení pohledávek je systémem, v němž se kumulují rizika různého druhu. Rizikem se obecně rozumí nebezpečí vzniku škody, ztráty či nezdaru v podnikání. Neexistuje jedna obecně uznávaná definice pojmu riziko, různé definice můžete najít v publikaci Smejkal a Rais včetně obšírnějšího výkladu. Řízení rizik je v podstatě proces, který má za cíl snižování rizik. „Řízení rizik je vědecký přístup k řešení problému rizika, a to cestou jeho identifikace a měření, předvídání možných nahodilých ztrát a navrhování takových postupů a metod, které minimalizují výskyt a finanční dopad těch ztrát, které se ve firmě objeví“.<sup>145</sup> Cíle v oblasti snižování rizika mohou být soustředěny například na výběr vhodné metody zajištění obchodních kontraktů s novými obchodními partnery, popřípadě do oblasti zjišťování jejich solventnosti.

Součástí procesu řízení rizik je rozhodovací proces, který musí vycházet z analýzy konkrétního rizika. Management pak na základě této analýzy vybere taková opatření, která existující riziko minimalizují. Ve firmě by samozřejmě měla být již předem nastavena preventivní a regulační opatření, která vznik rizika minimalizují.

Podle teorie řízení rizik existuje celá řada nástrojů na snižování rizika. Záleží na vysoké či nízké pravděpodobnosti rizika a jeho vysoké nebo nízké tvrdosti. Podle kombinace těchto charakteristik lze použít metody přesunu (transferu rizika) na jiné podnikatelské subjekty, zadržení (retence, nevnímání), vyhnutí se riziku a redukci rizika, event. přijetí rizika. Při rozhodování hrají samozřejmě důležitou roli náklady na odstranění nebo snížení rizika. Účinného řízení rizik může být dosaženo jen když management klade na jejich řízení dostatečný důraz a ve firmě existují osoby, které jsou za řízení rizik odpovědné.<sup>146</sup>

## 5. Řízení pohledávek v etapě krize a recese

Jak obtížné podmínky přinesla krize posledních dvou let právě do oblastí pohledávek, dokumentují některá data. Počet podniků, které nebyly schopny uhrazovat své závazky a bylo na ně vyhlášeno insolvenční řízení, vzrostl v r. 2009 ve srovnání s rokem předchozím o téměř polovinu a počet v prvních osmi měsících r. 2010 přesáhl úroveň celého r. 2009. Je tedy zřejmé, že se situace nezlepšuje. Do konce roku 2010 při průměrném počtu podávaných návrhů 430 měsíčně můžeme čekat, že jich bude celkem cca 5200. Významnou roli v počtu insolvenčních řízení hraje insolvenční řízení fyzických osob, které ve svém počtu roste rychleji než insolvenční řízení právnických osob – viz následující tabulka.

Tabulka č. 1 - Vývoj počtu insolvenčních návrhů v letech 2008-2010

	2008			2009			2010 (leden-srpen)		
	Celkem	v tom PO	v tom FO	Celkem	v tom PO	v tom FO	Celkem	v tom PO	v tom FO
Celkem	<b>5354</b>	3418	1936	<b>9492</b>	5255	4237	<b>9908</b>	3507	6401

Zdroj: *Creditreform*)

Zhruba polovina insolvenčních návrhů právnických osob končí prohlášením úpadku, který může být řešen konkursem. Počet prohlášených konkursů na podniky v posledních dvou a půl letech výrazně vzrostl, což může být dokladem toho, že se podnikům problémy nedaří řešit. Bylo zjištěno, že příčinou 25% bankrotů jsou zpožděné a neuskutečněné platby. V uvedeném vývoji počtu prohlášených konkursů na firmy a vyhlášené bankrotů nelze bohužel rozlišit jaký

<sup>145</sup> Smejkal V., Rais K., (2010) *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*, 3.rozš. a aktualizované vyd. Praha : Grada Publishing 2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6, s. 116.

<sup>146</sup> *Podrobně* Smejkal V., Rais K. (2010), s. 133-152.

byl vývoj firmy, který předcházel vyhlášení konkurzu, zda se problémy postupně kumulovaly a nebo se s velkou razancí projeví teprve nyní – viz následující tabulka:

Tabulka č. 2 - Vývoj počtu konkurzů podnikatelů

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Celk.
<b>2008</b>	6	31	89	141	119	65	75	66	91	101	108	85	<b>977</b>
<b>2009</b>	106	110	140	146	130	114	148	121	143	138	129	128	<b>1553</b>
<b>2010</b>	133	142	158	137	132	149	121	123	121	--	--	--	<b>1216</b>

Zdroj: Creditreform

Jak je patrné z údajů v tabulce v porovnání devíti měsíců roku 2009 a 2010 není vývoj v počtu prohlášených konkurzů nijak dramatický, meziroční nárůst činí přibližně 5%. Lze odhadnout, že počet konkurzů v r. 2010 bude přibližně stejný jako v r. 2009.

Zajímavá je odvětvová skladba vyhlášených bankrotů. Z celkového počtu bankrotů právnických osob jich bylo 32 % vyhlášeno u firem podnikajících v obchodu, 15 % ve stavebnictví. Nejvíce bankrotů právnických osob bylo v únoru vyhlášeno v Praze, což je 26 %, na dalším místě byl Moravskoslezský kraj se 17 %.

V letošním roce očekává Exekutorská komora ČR přibližně 600 tis. exekucí, což je o 118 tis. méně než v loňském roce. Naproti tomu počet insolvenčních návrhů spojených s žádostí o oddlužení bude v letošním roce minimálně dvojnásobně vyšší než v loňském roce. To je možné vysvětlit novým Insolvenčním zákonem, účinným od 1. 1. 2008, který teprve s ročním odstupem začal být běžně využíván.

Obtížnou situaci v oblasti řízení pohledávek dokumentuje také průměrná doba úhrady pohledávek, které byly uhrazeny, a průměrné zpoždění platby oproti stanovené splatnosti. Podle nejnovějších informací firmy Coface se situace za poslední rok dále zhoršila – průměrná doba zpoždění platby v r. 2009 se prodloužila ze 12 dní na 19 dní. Jak plyne ze srovnání s ostatními zeměmi není situace v ČR nejhorší, ale jde o stav v r. 2008 a vývoj v následujícím roce vedl ke zhoršení.

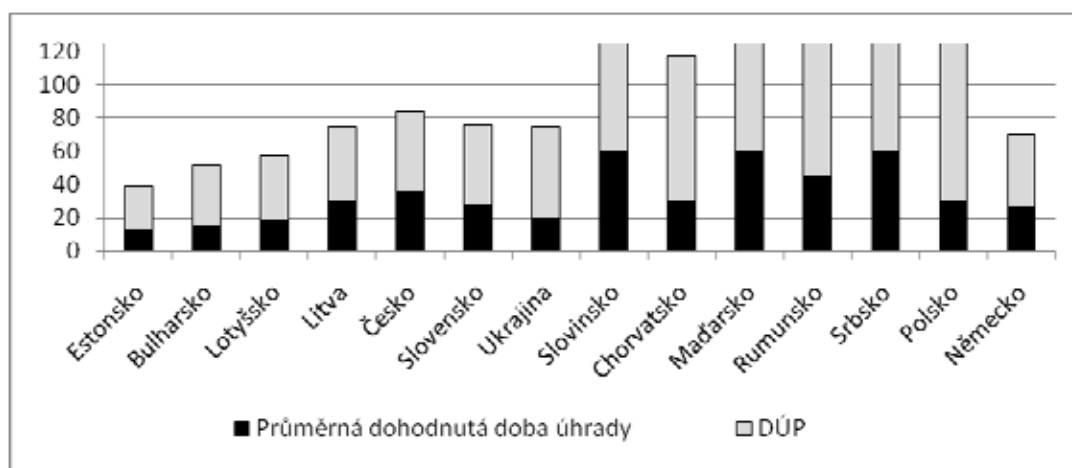
Tabulka č. 3 - Přehled platební morálky v zemích střední a jihovýchodní Evropy

	Průměrná dohodnutá doba úhrady	Průměrné opoždění plateb	DÚP
Estonsko	13	13	<b>26</b>
Bulharsko	15	22	<b>37</b>
Lotyšsko	19	19	<b>38</b>
Litva	30	15	<b>45</b>
<b>Česko</b>	<b>36</b>	<b>12</b>	<b>48</b>
Slovensko	28	20	<b>48</b>
Ukrajina	20	35	<b>55</b>
Slovinsko	60	23	<b>83</b>
Chorvatsko	30	57	<b>87</b>
Maďarsko	60	30	<b>90</b>
Rumunsko	45	45	<b>90</b>
Srbsko	60	60	<b>120</b>
Polsko	30	93	<b>123</b>
<i>Německo</i>	<i>27</i>	<i>16</i>	<i>43</i>

Zdroj: Creditreform – kanceláře jednotlivých zemí

\*) DÚP: Doba úhrady pohledávek ; údaje ve dnech





Graf č. 1 – Průměrná doba splatnosti a zpoždění úhrady v zemích EU

Z tabulky a grafu plyne, že české podniky musejí čekat na úhradu svých faktur v průměru 48 dní. Podle Creditreform obvyklá doba splatnosti faktur v ČR v roce 2008 činila 36 dní a průměrná doba po uplynutí sjednané splatnosti je 12 dní. V termínu jsou ale spláceny pohledávky jen zhruba ve 40% a každý pátý dlužník překračuje dohodnutý termín o více než 30 dní.

Analýza příčin překračování sjednaných termínů úhrad vedla k zajímavým zjištěním: jako hlavní důvod opožděných plateb byly v řadě společností uvedeny přechodné obtíže v likviditě firmy, ale častým důvodem je také záměrná neochota k placení ze strany zákazníků. Znamená to, že zákazník o své nestabilní finanční situaci ví, a přesto si produkty nezbytné pro výrobu nebo provozování služeb objedná i s vědomím, že závazky s tím spojené nebude schopen splnit. Často byl jako důvod pro opožděné platby uváděn úpadek důležitého zákazníka a nedobytnost pohledávek za zákazníky v insolventi.

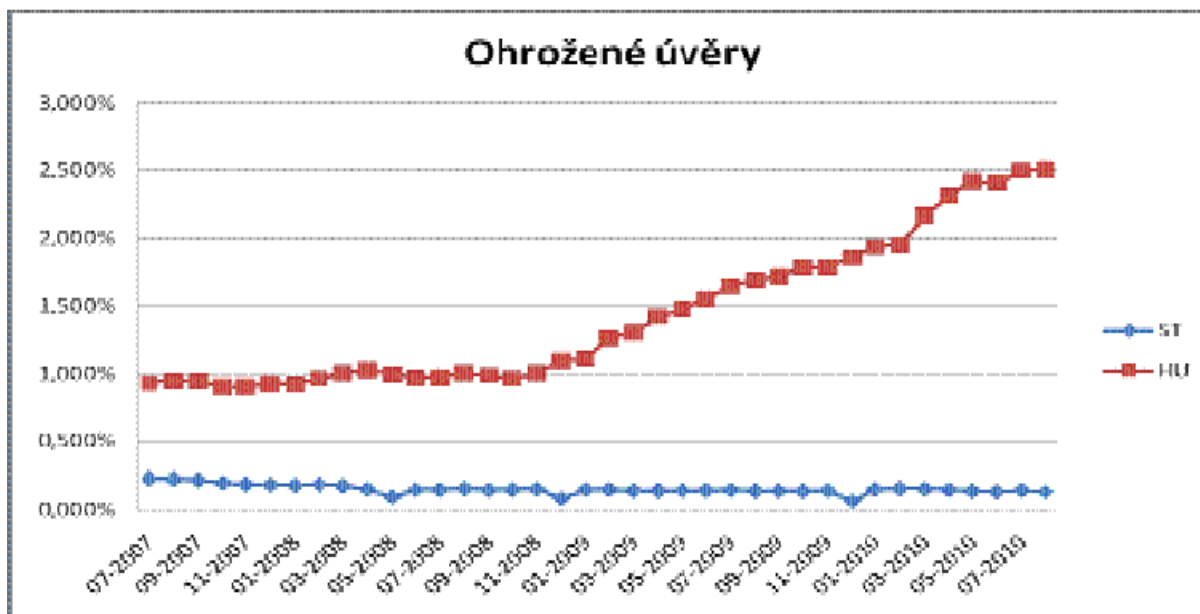
Bankovní úvěry s nejvyšší mírou nesplácení byly ke konci roku 2009 provozní úvěry, u nichž dosáhl podíl dlouhodobě nesplácených 11,4 %. Nejméně rizikovými úvěry byly naopak úvěry ze stavebního spoření s podílem 0,03%. Mezi nebankovní úvěry s nejvyšší mírou nesplácení patřil u právnických osob a fyzických osob podnikatelů operativní leasing, u kterého dosáhl podíl dlouhodobě nesplácených závazků 2,94%. U fyzických osob byla situace odlišná, mezi nejvíce rizikové úvěry patřily tradičně spotřební úvěry, kde míra nesplácení dosahuje 4,4 procenta. Zadluženost fyzických osob se na rozdíl od zadluženosti právnických osob zhoršuje.

Podíl takzvaných úvěrů v selhání, tedy půjček nesplácených 90 a více dní na celkovém objemu bankovních úvěrů přesáhl podle údajů České národní banky ke konci prvního pololetí šestiprocentní hranici. V červnu vzrostl podíl špatných úvěrů o 0,23 procentního bodu na 6,04 procenta. Na konci loňského roku to bylo 5,2 procenta, o rok dříve činil podíl špatných úvěrů jen necelých 3,2 procenta. Dále se zhoršuje kvalita úvěrů domácností i firem.<sup>147</sup>

<sup>147</sup> „ČNB: Podíl nesplácených úvěrů přesáhl šest procent“. E 15 30.7.2010

<http://www.e15.cz/byznys/finance-a-bankovnictvi/cnb-podil-nesplacenyh-uveru-presahl-sest-procent>  
dostupné on line 3.11.2010

Za třetí čtvrtletí r. 2010 bylo zaznamenáno především ze strany korporátních úvěrů určité zlepšení, k jisté stabilizaci již došlo také u retailových úvěrů. Celkově klesl podíl nesplácených úvěrů v portfoliu Komerční banky na 6,5 % (6,6 % ve 2.čtvrtletí 2010, 6,7 % na konci 2009). Vývoj nesplácených úvěrů je doposud výrazně lepší, než očekával trh. Za růstem úvěrového portfolia stojí především oživení u hypoték, jejichž celkový objem meziročně vzrostl o 8,4 % na 106 mld. Kč. Na druhou stranu úvěry podnikům poklesly o 1,2%. Objem podnikatelských úvěrů se v posledních dvou čtvrtletích již stabilizoval <sup>148</sup> Avšak objem ohrožených již poskytnutých hypotečních úvěrů (HU) výrazně roste, zvláště od října 2008, u úvěrů ze stavebního spoření lze sledovat stagnaci nebo spíše mírný pokles.



Graf č. 2 - Vývoj výše ohrožených úvěrů

Zatímco nesplácené úvěry v bankách se drží pod deseti procenty, nebankovní poskytovatelé mají podíl ztrátových půjček několikanásobně vyšší. Nárůst se výrazně projevil i u tří největších hráčů na trhu, GE Money Multiservis, Cetelemu a Home Creditu.

## 6. Poznatky a zkušenosti z řízení pohledávek v podmínkách krize

Konkrétní reakce firmy na zhoršené podmínky závisí na její připravenosti a dobrém managementu, ale i na přípravě, která musí vycházet z vyhodnocení pravděpodobnosti negativního vývoje, předvídat jej a mít připravená řešení. Tento přístup však v řadě podniků uplatňován není, což může být vysvětlováno historicky krátkou dobou pro získání zkušeností, s řízením pohledávek. Relativně bezproblémový – přes dílčí výkyvy – hospodářský vývoj za minulých dvacet let nenutil firmy se systému řízení pohledávek vážněji věnovat. V tomto směru lze vidět snad pozitivní efekt probíhající krize, která na tento aspekt poměrně tvrdě poukázala. Je však nutné, aby se z chyb jednotlivých podniků poučily i ostatní – i v tom vidíme cíl a smysl výzkumného projektu.

Velmi nepříznivé dopady mohou mít v této situaci některá „jednoduchá řešení“: nesplácení či prodlužování doby úhrad věřitelům, nepromyšlené propouštění zaměstnanců, prodeje za

<sup>148</sup> <http://investice.nasepenize.cz/kb-vysledky-za-3q-prekonaly-odhady-vyrazny-pokles-rizikovych-nakladu-rozsireny-komentar-4085> dostupné on line dne 3.11.

každou cenu apod. To vše může přinést rychlou „úlevu“, ale důsledky vyžadují řešení ještě náročnější a bolestivější, a některé podniky se s nimi nemusejí vypořádat vůbec.

Důležité je v první řadě zajistit si včasné splacení pohledávek především z obchodního styku. Zkušené manažery zdůrazňují zásadu, která zde platí a může napomoci řešit i zdánlivě neřešitelné situace, a to je začít včas komunikovat, se všemi, koho se zhoršující se platební schopnost může dotknout, jak na straně dlužníků, tak na straně věřitelů. Je třeba starat se především o klíčové odběratele, včas navázat kontakt, zjistit možnosti dřívější úhrady, popř. požadovat větší zálohy či platbu předem. V období krize/recese se může stát, že i solventní firmy mohou zneužít situaci na trhu a prodlužovat splatnost svých závazků ve svůj prospěch.

Řešení nesplacených pohledávek, jejich vymáhání a náklady na ně, příp. ztráty z odprodeje odčerpává, resp. nenavrací do firmy prostředky vynaložené na tvorbu výkonů, čímž firmu oslabuje. Bylo zjištěno, že platební ztráty z celkového obrátu činily v r. 2007 v ČR 3,5 %, v dalším r. 2008 a 2009 se poněkud snížily, ale pořád se pohybují nad hranicí 3 %. Podobná situace je ve střední Evropě pouze v Polsku a Řecku a ve Slovenské republice. Ve všech ostatních zemích se ztráty pohybují pod hranicí 2,9 %.

Tyto ztráty jsou způsobeny mj. i z toho, že jsou problémové pohledávky příliš pozdě předávány profesionálním agenturám: „V průměru 65% případů v EU čeká 85 dnů, než jsou předány profesionálním dodavatelům služeb Credit Managementu a 35% není předáno vůbec.“<sup>149</sup> Z reálné praxe je známo, že s pokračující dobou nesplacení pohledávky klesá objem, který se podaří vymoci. Přitom náklady na využití inkasních agentur mohou být přijatelné – J. Souček uvádí, že náklady dosahují v průměru 14 až 17% z vymáhané pohledávky<sup>150</sup>. Nezaplacené pohledávky zvyšují nejen další náklady, ale vyžadují také dodatečné obchody a další náklady mzdové a administrativní, čímž se celkové cash flow dále zhoršuje. Na vytvoření těchto „ztracených peněz“, mají-li být znovu navraceny do firmy zpět, musí firma uskutečnit dodatečné obchody v mnohem větším rozsahu, než odpovídá prosté náhradě neuhrazených obchodů.

Předcházení problémům v podobě včasné komunikace navrhuje také banka. Banka může při včasné informaci nabídnout a zajistit řadu svých nástrojů, které mohou firmě pomoci v situaci, kdy nemůže splácet. V tomto okamžiku se zájmy firmy a zájmy banky na zajištění možností včas a úplně splatit dluh setkávají. Nový splátkový kalendář, snížení splátek, odklad splátek, konsolidace úvěrů, to jsou nástroje, kterými banka může podniku výrazně pomoci v počátcích problémů a řadě z nich předejít.

Pro podnikový management jsou pro oblast řízení pohledávek formulována následující doporučení<sup>151</sup>:

<sup>149</sup> Klimeš I., *Credit management a platební chování v českém i evropském kontextu*, In: sborník mezinárodní konference VSFS „Změny v řízení podniku v postkrizovém období“, ve dnech 26.-27.5.2010, Praha: Eupress 2010, ISBN 978-80-7408-037-1

<sup>150</sup> SOUČEK, J. (2010) *Vymáhání pohledávek: krátký pohled do minulosti*, In: sborník mezinárodní konference VSFS „Změny v řízení podniku v postkrizovém období“, ve dnech 26. - 27.5.2010, Praha: Eupress 2010, ISBN 978-80-7408-037-1

<sup>151</sup> KLIMEŠ I., *Credit management a platební chování v českém i evropském kontextu*, In: sborník mezinárodní konference VSFS „Změny v řízení podniku v postkrizovém období“, ve dnech 26.-27.5.2010, Praha: Eupress 2010, ISBN 978-80-7408-037-1

- Vymezení zásad úvěrování odběratelů
- Využívat úvěrové limity ve vztahu k zákazníkům, zahrnout do systému účtování úroků z prodlení a fakturaci dodatečných provozních nákladů
- Úzce spolupracovat musí obchodní + marketingové a finanční oddělení
- Musí být prováděny adresné kontroly
- Pro každou činnost musí být zajištěny dostatečné, relevantní a splehlivé ekonomické informace
- Je třeba soustavně kontrolovat solventnost zákazníků
- Nastavit systém rychlého upomínání
- Rozšířit klientskou strukturu, systematicky budovat portfolio odběratelů
- Při řešení problémů se splácením pohledávek využívat a spolupracovat se specialisty (např. firma Coface nabízí komplexní služby: pojištění, inkaso pohledávek, faktoring, scóring a monitoring bonity).
- Řešit systém řízení pohledávek z pohledu řízení rizik.

Všechna tato doporučení prolínají celým systémem řízení firem.

## Závěr

Současný vývoj poukázal na řízení pohledávek jako na oblast, která může významně ovlivnit další chod a existenci firmy. A dále že existuje řadu poznatků, podnětů i návodů, co činit v této oblasti, které mohou krizovým situacím předejít. Řízení pohledávek však nesouvisí pouze s oblastí pohledávek, ale s celým systémem řízení firmy. Zjistit, jak je tato oblast skutečně řešena v praxi malých a středních podniků, jaké prvky systému řízení pohledávek jsou ve firmách realizovány a jaké příčiny vedly k problémům, je cílem první fáze výzkumného projektu na VŠFS. Na základě analýzy problémů byl sestaven dotazník, který zde předkládáme a který bychom chtěli za pomoci účastníků této konference distribuovat co nejširšímu souboru podniků-respondentů. Dotazník je přílohou našeho příspěvku.

## Literatura :

- ADAMÍK a kol. (2010) *Likvidace obchodních společností*. 3. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG 2008, 167 s. ISBN 978-80-7263-455-2
- BAŘINOVÁ D. a kol., (2006) *Konkurzní řízení v praxi: z pohledu věřitele i úpadce*, Praha: Grada Publishing 2006, 171 s. ISBN 80-247-0909-0
- BAŘINOVÁ D., VOZŇÁKOVÁ I., (2007) *Pohledávky: právně, daňově, účetně*. 3. rozš. vyd., Praha: Grada Publishing 2007., 135 s. ISBN 978-80-247-1816-3
- DRBOHLAV J., POHL T., (2004) *Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu*. Praha, ASPI Publishing 2004. 182 s., ISBN 80-86395-93-6
- KISLINGEROVÁ E. a kol., (2007) *Manažerské finance*, 2. přeprac. vydání, Praha: C. H. Beck 2007, 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0
- KLIMEŠ I., (2010) *Credit management a platební chování v českém i evropském kontextu*, In: sborník mezinárodní konference VSFS Praha „Změny v řízení podniku v postkrizovém období“, konané ve dnech 26.-27. 5. 2010, Praha : Eupress 2010, ISBN 978-80-7408-037-1

- KOVAŘÍKOVÁ H., (2003) *Úspěšné řešení pohledávek v praxi : jak spolehlivě zabezpečit pohledávku a jak přimět dlužníka k zaplacení*, 4.aktualizace. Praha : Dashöfer 2003, ISBN 80-86229-47-5
- PELIKÁN V., (2007) *Likvidace podniku*, Praha: Grada Publishing 2007, 107 s. ISBN 978-80-247-2243-6
- PILÁTOVÁ J., RICHTER J., (2009) *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi*. Olomouc: ANAG, 111 s. ISBN 978-80-7263-534-4
- SMEJKAL V., RAIS K. (2010), *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*, 3. rozšíř. a aktualiz. vyd., Praha : Grada Publishing 2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6
- SOUČEK, J. (2010) *Vymáhání pohledávek: krátký pohled do minulosti* , In: sborník mezinárodní konference VŠFS Praha „Změny v řízení podniku v postkrizovém období“ , ve dnech 26. - 27.5.2010 , Praha: Eupress 2010, ISBN 978-80-7408-037-1
- TICHÝ, M. (2006) *Ovládání rizika. Analýza a management*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck 2006 396 s., ISBN 80-7179-415-5
- VALACH, J. a kol. (1999) *Finanční řízení podniku*. 2.vyd.Praha, Ekopress 1999. 324 s., ISBN 80-86119-21-1
- VLACHÝ J., (2006) *Řízení finančních rizik*. Praha: EUPRESS 2006, 256 s., ISBN 80-86754-56-1
- VOZŇÁKOVÁ I., (2004) *Efektivní řízení pohledávek*, Praha: Grada Publishing 2004. 122 s. ISBN 80-247-0770-5

#### **Elektronické zdroje:**

<http://www.e15.cz/byznys/finance-a-bankovnictvi/cnb-podil-nesplacenych-uveru-presahl-sest-procent>  
dostupné on line 3.11.2010

<http://investice.nasepenize.cz/kb-vysledky-za-3q-prekonaly-odhady-vyrazny-pokles-rizikovych-nakladu-rozsireny-komentar-4085> dostupné on line dne 3.11.

<http://web.creditreform.cz/cs/content/press/index.jsp>

#### **Kontakt:**

Doc. RNDr. Jiří Souček, CSc.  
Katedra podnikové ekonomiky  
Vysoká škola finanční a správní, o.p.s.  
Estonská 500  
100 00 Praha 10  
e-mail: [jisoucek@seznam.cz](mailto:jisoucek@seznam.cz)

Ing. Dana Kubíčková, CSc.  
Katedra podnikové ekonomiky  
Vysoká škola finanční a správní, o.p.s.  
Estonská 500  
100 00 Praha 10  
e-mail: [dana.kubickova@centrum.cz](mailto:dana.kubickova@centrum.cz)

## Příloha

# Dotazník o stavu, řízení a vymáhání pohledávek v MSP

### 1. část – identifikace:

- 1) **Sídlo firmy** - město : a) malé b) krajské c) Praha d) zahraničí
- 2) Převládající **obor činnosti**: a) průmyslová výroba a **právní forma**: a) a.s.  
b) stavebnictví b) s.r.o.  
c) obchod c) fyzická osoba  
d) služby d) jiné .....
- 3) Počet zaměstnanců a) méně než 10 c) 26 – 250  
b) 11 - 25 d) více než 250
- 4) Bilanční suma (objem majetku) a) do 2 mil. Kč  
b) od 2 mil. do 10 mil. Kč  
c) od 10 mil. do 50 mil. Kč  
d) více než 50 mil. Kč
- 5) Postavení respondenta ve firmě: a) výkonný pracovník  
b) pracovník na střední pozici řízení  
c) člen vrcholového vedení  
d) (spolu)vlastník

### 3. část – stav pohledávek (dle účetních výkazů) k rozvahovému dni .....

6) Uveďte údaje z rozvahy a operativní evidence:

	Položka	Řádek rozvahy	Stav na konci r. 2009
1.	- objem aktiv celkem	1	
2.	- objem oběžných aktiv	28	
3.	- pohledávky dlouhodobé	37	
4.	- pohledávky krátkodobé	43	
5.	- pohledávky po splatnosti (operativní evidence):		
	a) 0 - 90 dnů	OE	
	b) 91-180 dnů	OE	
	c) 181 do 360 dnů	OE	
	d) 181 do 360 dnů	OE	
6.	- krátkodobé závazky z obchodního styku	91	
7.	- krátkodobé úvěry a výpomoci	101	
8.	- závazky z obch.styku po splatnosti		
	a) 0 - 90 dnů .	OE	
	b) 91-180 dnů	OE	
	c) 181 do 360 dnů	OE	
	d) 181 do 360 dnů	OE	
9.	- objem tržeb za zboží	VZZ 1	
10.	- objem tržeb za vlastní výrobky a služby	VZZ 5	

OE=operativní evidence, VZZ=výkaz zisku a ztráty

### 3. část – řízení pohledávek

- 7) Monitorujete stav a průběh splácení pohledávek a) ano b) ne
- 8) Nesplacení pohledávky v termínu řešíte  
a) upomínkou do tří dnů po nesplacení  
b) upomínkou po uplynutí stanovené doby (např. 30 dnů) po nesplacení  
c) neřešíme
- 9) Ověřujete bonitu odběratelů-zákazníků a) ano b) ne
- 10) Využíváte nabídky skonta při včasném splacení a) ano b) ne
- 11) Stanovujete platební podmínky individuálně, podle spolehlivosti klienta a dřívějších zkušeností s jeho platební morálkou ? a) ano b) ne
- 12) Používáte ve vztahu k zákazníkům limity dodávek (úvěrů)? a) ano b) ne
- 13) Využíváte jiné nástroje pro motivaci zákazníků platit včas a) ano b) ne
- 14) Zjišťujete nákladovost obchodního úvěru ? a) ano b) ne
- 15) Jsou vašimi odběrateli také zahraniční firmy: a) ano b) ne
- 16) Z hlediska dodržování doby splatnosti jsou zahraniční odběratelé spolehlivější ? a) ano b) ne
- 17) Nakupujete od zahraničních dodavatelů ? a) ano b) ne

### 4. část – nesplacené pohledávky a jejich řešení

- 18) Je ve vaší firmě průběžně sledována aktuální finanční situace odběratelů?
- 19) Máte vaše firma zkušenosti s vymáháním pohledávek ? a) ano b) ne

V případě kladné odpovědi :

- 20) Jakou formu jste pro vymáhání pohledávek použili  
a) upomínky,  
b) osobní jednání s dlužníkem  
c) omezení dalších dodávek  
d) za pomoci vymáhací agentury, soukromého exekutora  
e) spolupráce s advokátní kanceláří, soudní žaloba  
f) prodej pohledávek  
g) jiné .....
- 21) Která forma vymáhání pohledávek byla nejúspěšnější ?  
a) upomínky,  
b) jednání s dlužníkem  
c) omezení dalších dodávek  
d) za pomoci vymáhací agentury, soukromého exekutora  
e) spolupráce s advokátní kanceláří, soudní řízení  
f) prodej pohledávek  
g) jiné .....

- 22) Spolupracuje vaše firma v rámci vymáhání pohledávek s advokátními kancelářemi a se soukromými exekutory ? a) ano b) ne  
 Osvědčila se vám tato spolupráce ? a) ano b) ne
- 23) Museli jste v posledních pěti letech pro nedobytnost odepsat pohledávky?  
 a) poměrně značný objem pohledávek  
 b) několik pohledávek  
 c) ne, nemuseli
- 24) Bylo vymáhání pohledávek úspěšné ? a) ano b) ne
- 25) Jak velké procento vymáhaných pohledávek bylo uhrazeno ? cca.....%
- 26) Jak velké náklady byly vynaloženy na vymození ? .....
- 27) Co bylo největší překážkou či problémem při vymáhání/vymození pohledávek ?  
 .....
- 28) Co by vymáhání pohledávek podle vašeho názoru usnadnilo?  
 .....
- 29) Zabývá se ve firmě někdo řízením rizik ? a) ano b) ne  
 V případě, že ano, upřesněte osobu :  
 člen vrcholového vedení firmy  finanční ředitel/ekonom  
 vedoucí obchodního oddělení  jiné .....

## 5. část - vedení účetnictví

- 30). Účetnictví je ve vaší firmě vedeno :  
 a) vlastním oddělením (vlastními pracovníky)  
 b) účetní firmou (dodavatelsky)
- 31) Má vedení firmy/účetní oddělení informace o Mezinárodních standardech účetního výkaznictví) ano b) ne
- 32) Je součástí dlouhodobých záměrů firmy navázat obchodní kontakty se zahraničním partnerem ? a) ano b) ne
- 33) Hospodářský výsledek minulého roku byl a) zisk b) ztráta

*Pokud se chcete dál zapojit do výzkumu, uveďte zde kontakt na sebe:*

.....



# Účetní a daňové aspekty insolvenčního řízení

*Michaela Sternadelová*

## **Abstrakt**

Tento článek se zabývá účetní a daňovou problematikou v procesu insolvenčního řízení. První část je zaměřena na způsob, jakým je možné využít informace, které účetnictví poskytuje, k identifikaci dlužníkovy úpadku a roli účetnictví v průběhu insolvenčního řízení. Druhá část článku upozorňuje na daňové aspekty, které ovlivňují průběh insolvenčního řízení. Hlavním cílem tohoto článku je představit účetnictví, jako důležitý nástroj provázející řešení dlužníkovy úpadku.

## **Abstract**

This article deals with relevance of accounting in insolvency proceeding. The first part is focused on utilization of accounting information for bankruptcy identification. The second part notes the tax aspects that influence the course of insolvency proceedings. The main objective of this contribution is introducing an accounting like an important instrument in bankruptcy proceeding.

## **Klíčová slova**

insolvenční právo, insolvenční řízení, účetnictví, daně

## **Keywords**

Insolvency Act, Insolvency Proceeding, Accounting, Tax

## **Úvod**

Podnik jako celek působí se svými aktivitami v systému, který jej ovlivňuje jak zvnějšku (legislativa, politická situace, hospodářská situace), tak zevnitř (vztahy vně podniku, podniková kultura). Tyto faktory mohou podnik zásadním způsobem poškodit a zapříčinit problémy, které mohou vážně ohrozit jeho existenci. Východiska mohou být různá a řadí se mezi ně také řešení situace pomocí insolvenčního práva. Lze předpokládat, že se v současných hospodářských podmínkách některé podniky nevyhnou úpadku a insolvenčnímu řízení jako způsobu řešení svých problémů. Problematika řešení úpadku je tedy velmi aktuálním a častým tématem k diskuzi nejen odborníků na dané téma. Insolvenční právo je v České republice upraveno zákonem o úpadku a způsobech jeho řešení č. 182/2006 Sb. tzv. Insolvenční zákon, který platí od 1. 1. 2008.

Účetnictví a řešení úpadku podniku spolu úzce souvisí. Účetnictví má poskytovat svým uživatelům ekonomické informace, aby mohli přijímat správná rozhodnutí. V některých situacích zbývá jako jediné vhodné řešení právě zahájení insolvenčního řízení. Jakožto poskytovatel věrně a poctivě zaznamenaných informací o ekonomické realitě podnikatelského subjektu, hraje účetnictví v insolvenčním řízení důležitou roli. Je podkladem při zahajování, důkazním nástrojem a také východiskem pro řešení dlužníkovy úpadku.

Cílem je představit účetnictví, jako důležitý nástroj provázející řešení dlužníkovy úpadku a prezentovat ekonomické aspekty signalizující úpadek, které lze z účetnictví vyčíst.

Metodika řešení vychází ze zásad daných insolvenčním zákonem a zákonem o účetnictví.

# 1. Problematika účetnictví

## 1.1 Role účetnictví před insolvenčním řízením

Podává-li insolvenční návrh dlužník, musí přiložit seznam svého majetku a pohledávek, seznam závazku, zaměstnanců a listiny dokládající úpadek. V těchto případech lze použít výstupy z účetnictví.

### 1.1.1 Předlužení

Předlužení se podle § 3 odst. 3 insolvenčního zákona vztahuje pouze na právnické osoby a fyzické osoby – podnikatele. Jde o takový stav, kdy má dlužník více věřitelů a souhrn jeho závazků převyšuje hodnotu jeho majetku. V tomto paragrafu zákon uvádí pojem majetek (nikoliv aktiva), což znamená, že zohledňuje také ten majetek, který dlužník vede na podrozvahových účtech nebo eviduje v pomocných evidencích. Jde například o drobný majetek, který může ovšem být ve značném rozsahu. Při zjišťování celkové hodnoty majetku je účetnictví důležitým nástrojem.

### 1.1.2 Neuhrazené závazky

Některé subjekty nemají na první pohled závazky, které by převyšovaly jejich majetek. Existují ovšem skutečnosti, jež lze z účetnictví vyčíst, které mohou mít vliv na to, že se subjekt do úpadku dostane. Jde o určité druhy závazků, které zakládají další závazky. Příkladem může být situace, kdy subjekt eviduje neuhrazené závazky, od jejichž splatnosti uplynulo 36 měsíců. Takovéto závazky je povinnost zdanit podle § 23 odst. 3 písm. a/ bod 12 zákona o daních z příjmu. Dodanění vytváří nový závazek vůči finančnímu úřadu a ten může mít výrazný dopad na platební schopnost podniku.

### 1.1.3 Výše majetku

Jak již bylo výše zmíněno, insolvenční zákon chápe majetek v širším smyslu než pojem aktiva. Je tedy důležité vzít v úvahu rozdíly mezi účetními a skutečnými tržními hodnotami majetku. Díky tomuto přehodnocení situace se může celková hodnota majetku zvýšit, převýšit jeho závazky a podnik nebude hodnocen jako předlužený.

Oproti tomu může být hodnota majetku přehodnocena pohledem na zásoby a dlouhodobý majetek. Zásoby neprodejných zásob (materiál, výrobky, zboží) a nevyužitelný dlouhodobý majetek mohou hodnotu majetku oproti skutečnosti zvyšovat. Přehodnocením z tohoto pohledu se může podnik stát předluženým.

### 1.1.4 Vlastní kapitál

Hodnota vlastního kapitálu měla dosahovat alespoň stejné výše jako hodnota cizího kapitálu. Vlastní kapitál však může být nižší, nulový nebo také záporný. Dojde-li k takové skutečnosti, že vlastní kapitál nabude záporných hodnot, pak by tato situace měla být řešena krytím ztráty ze zisků následujících let, poplatky nad rámec základního kapitálu nebo zvýšením základního kapitálu vkladem. Pokud nedojde k řešení této situace a vlastní kapitál zůstane záporný, lze u subjektu identifikovat úpadek. Hodnotu vlastního kapitálu lze jednoduše zjistit z účetní závěrky.

### 1.1.5 Účet pohledávky za společníky

Na účet pohledávky za společníky může být zaúčtována ztráta z minulých let, nebo peníze vybrané společníky z běžného účtu. Díky identifikaci tohoto účtu může být zjištěn fakt, že podnik je v úpadku.

## 2. Účetnictví v průběhu insolvenčního řízení

Dlužník má povinnost vést účetnictví a plnit daňové povinnosti:

- do rozhodnutí o úpadku,
- po dobu moratoria a
- během reorganizace.

Insolvenční správce vede účetnictví a plní daňové povinnosti po prohlášení konkurzu.

Po prohlášení úpadku je dlužník povinen sestavit mimořádnou účetní závěrku. Zákon o účetnictví nařizuje vést účetnictví takovým způsobem, který předpokládá, že bude jednotka nepřetržitě pokračovat ve své činnosti, ale v případě úpadku má informaci o tom, že u ní nastává skutečnost, která omezuje trvání účetní jednotky do budoucna. Mimořádná účetní závěrka musí vyjadřovat fakt, že trvání účetní jednotky je ohroženo. Z tohoto důvodu musí účetní jednotka vzít v úvahu všechna rizika a ztráty, které by mohly nastat, je tedy nutné vytvořit potřebné rezervy. Uzavření účetních knih musí předcházet inventarizace majetku a závazků, posoudí inventarizační rozdíly a zkoumají se důvody pro účtování o opravných položkách, odpisech majetku a o rezervách.

Pokud je dlužníkuv úpadek řešen **reorganizací**, musí se přístup účetnictví přizpůsobit zvolenému způsobu reorganizace. Jako příklad je možno uvést:

- Odklad splatnosti závazků se musí projevit v příloze účetní závěrky.
- Prominutí části dluhu musí být zaznamenáno na účtu ostatních výnosů.
- Vydání části dlužnickových aktiv věřitelům se projeví jako snížení příslušného majetkového účtu a snížení závazku.
- Zajištěním financování se zvýší závazky z důvodu úvěru nebo půjčky.
- Prodejem dlužnickova podniku jako celku se převádějí aktiva na vrub účtu mimořádných nákladů. Závazky a povinné rezervy se převádějí ve prospěch účtu mimořádných nákladů. Zrušení opravných položek a rezerv je nutné, jelikož ztrácejí své opodstatnění.

Při zvolení **konkurzu** jako řešení dlužnickova úpadku se nepředpokládá další trvání podniku, této skutečnosti se musí přizpůsobit i účetnictví.

Důležité je zejména:

- rozlišovat závazky, které se konkurzu neúčastní a
- vyloučit z majetkové podstaty majetek, který nemůže být konkurzem postižen.

## 3. Daňová problematika

### 3.1 Zákon o správě daní a poplatků

Daňový subjekt musí dle § 40 b zákona o správě daní a poplatků podat do 30 dnů ode dne účinnosti rozhodnutí o úpadku daňové přiznání (popř. hlášení) za část zdaňovacího období, která uplynula do dne předcházejícího účinnosti rozhodnutí, za kterou dosud nebylo podáno. Pokud zjistí insolvenční správce nedostatečnost podkladů, pro kterou nelze zajistit splnění uvedené povinnosti, zaniká povinnost učinit tato podání. V průběhu insolvenčního řízení se

nemění lhůty pro podání přiznání (hlášení nebo vyúčtování). Dále zákon o správě daní a poplatků stanovuje, že daňový subjekt musí podat daňové přiznání ke dni předložení konečné zprávy, podání návrhu na zrušení konkursu, ke dni zrušení konkurzu a ke dni splnění jiného způsobu řešení úpadku.

### **3.2 Zákon o daních z příjmů**

Daňové přiznání poplatníků daně z příjmů fyzických osob v insolvenčním řízení upravuje § 38 gb zákona o daních z příjmů.

#### **3.2.1 Opravné položky**

Subjekt, který má pohledávky za dlužníkem v insolvenčním řízení, může tvořit opravné položky do výše rozvahové hodnoty (jmenovitá hodnota, pořizovací cena) nepromlčené pohledávky, která je přihlášená u soudu.

#### **3.2.2 Rezervy**

Zákon o rezervách v § 7 odst. 1 písm. c) stanovuje, že rezervu na opravy majetku mohou za obvyklých podmínek na vrub daňových nákladů vytvářen jen daňoví poplatníci v reorganizaci. Rezerva se nevytváří k majetku, jehož vlastník je v konkurzu.

#### **3.2.3 Odpisy**

Daňový subjekt může uplatnit pouze polovinu roční výše odpisů, pokud dojde v průběhu zdaňovacího období k účinkům rozhodnutí o úpadku [1].

### **3.3 Zákon o dani z přidané hodnoty**

Zdaňovací období při rozhodnutí o úpadku a v případě prohlášení konkurzu upravuje § 99 odst. 12 a 12 zákona o dani z přidané hodnoty. Lhůty pro podání daňového přiznání stanovuje § 101 odst. 2.

Po rozhodnutí o prohlášení úpadku a také pro období v průběhu konkurzu je zdaňovacím obdobím kalendářní měsíc.

## **Závěr**

Vycházet jen z údajů účetní závěrky při vyhodnocování hrozícího úpadku nebo úpadku nestačí, je nutné se na situaci zaměřit komplexněji a z více informačních zdrojů. Vzhledem ke skutečnosti, že účetní závěrky jsou veřejně přístupné dokumenty a každý má možnost do nich nahlížet, jsou významným zdrojem informací pro věřitele, kteří si mohou kdykoliv zjistit základní informace o svých dlužnících. Díky přístupnosti informací mohou problémy s dlužníky řešit, kdykoliv zjistí určité nesrovnalosti. Pokud zjistí problémy včas, řešením nemusí být insolvenční řízení, ale kupříkladu vzájemná dohoda. Insolvenční řízení je časově velmi náročný a nákladný proces, je tedy pro věřitele výhodné sledovat své pohledávky a analyzovat včas postavení svých dlužníků na trhu.

Mezi nevýhody využívání účetnictví při řešení insolvenčního řízení patří různé tržní a účetní hodnoty majetku. Účastníci řízení si musí být této skutečnosti vědomi a přehodnotit postavení dlužníka vzhledem k tržním hodnotám jeho majetku. Na druhé straně je na dlužníkovi, aby se řídil zásadami účetnictví a věrně zobrazoval skutečnost pomocí opravných položek a vhodné metodě odepisování majetku.

Pro podnikatelské subjekty je důležité orientovat se v účetních výkazech a sledovat indikátory, které by mohly nasvědčovat hrozícímu úpadku případně úpadku. Takto mohou insolvenčnímu řízení předejít nebo jej zahájit včas, dokud dlužníkovi zbývá majetek takové hodnoty, kterým by bylo možno věřitele uspokojit. Role účetnictví je v insolvenčním řízení nezastupitelná. Je však nezbytné, aby účetnictví bylo zpracováno podle všech zásad a věrně a poctivě zobrazovalo skutečnost. Jedině tak může plnit svou roli a napomáhat správnému průběhu insolvenčního řízení

### Literatura

- [1] BŘEZINOVÁ, H., *Ekonomické aspekty insolvenčního zákona. Účetnictví jako základní zdroj informací pro insolvenční řízení*. 1. vyd. Praha: 2009, 196 s. ISBN 978-80-7273-159-6.
- [2] Zákona č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon), ve znění pozdějších předpisů.
- [3] Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.
- [4] Zákon č. 235/2004 Sb., o daních z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů.
- [5] Zákon č. 634/2004 Sb., o správě daní a poplatků, ve znění pozdějších předpisů.
- [6] Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.

#### Kontakt

Ing. Michaela Sternadelová  
Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava  
Hornicko geologická fakulta  
Institut ekonomiky a systémů řízení  
17. listopadu 15/2172  
708 33 Ostrava Poruba  
Česká republika  
[michaela.sternadelova@vsb.cz](mailto:michaela.sternadelova@vsb.cz)

# Metóda ekonomických normálov ako súčasť modelu efektívnosti

## Method of economic normals as part of the model of efficiency

*Mária Stráňavová*

### Anotácia

V tomto príspevku sa pojednáva o metóde ekonomických normálov. Je tu zdôraznený význam prepojenia tejto metódy s modelom efektívnosti, ktorý má súvislosť s finančnou analýzou podniku. Podstata tejto metódy je znázornená i pomocou príslušného počítačového programu, kde je názorne vysvetlený základ ekonomických normálov. Tento program podporuje tvorbu ekonomických normálov a indexov jednotlivých ukazovateľov a umožňuje ich grafické znázornenie.

### Summary

This paper discusses about the method of economic norms. There is emphasis placed on results of this method with a model of efficiency, which is related to financial analysis. The essence of this method is also shown by the computer program, which is graphically explained the basis of economic norms. This program supports the creation of economic norms and indices of individual indicators and allows the graphical representation.

### Kľúčové slová

Efektívnosť, finančná analýza, model efektívnosti, ekonomický normál, index, dynamika vývoja.

### Keywords

Efficiency, financial analysis, model efficiency, economic normal, index, rate of development.

### Úvod

V súčasnosti sa vďaka globalizácii trhov vytvára nová dimenzia konkurenčného prostredia. Dnes, ako je už známe, konkurencia vo svete podnikania naberá veľké rozmery. Podnikateľské prostredie sa v súčasnom období trhového hospodárstva vyznačuje veľkým rozsahom problémov, ktoré je možné čoraz ťažšie riešiť obvyklými prostriedkami. Stúpajúce náklady, nestabilná ekonomická situácia, už vyššie spomínané dravé konkurenčné prostredie na domácich i zahraničných trhoch, s tým súvisiaca strata odbytových miest a zvyšujúce sa množstvo výrobcov prichádzajúcich na trh s novými výrobkami vyrobenými za nižšie výrobné náklady a predávanými za nižšiu cenu a v neposlednej rade i celosvetová finančná kríza, ktorej odozvy je možné vidieť až dodnes, je len nemalá časť týchto problémov. V týchto nových podmienkach sa dosiaľ dosahované výsledky podnikov ukazujú už ako neuspokojivé.

Dnes už je ťažké riešiť tieto problémové oblasti obvyklými prostriedkami podnikovej ekonomickej praxe. Aby bolo možné dostať všetky tieto problémy lepšie pod kontrolu, poprípade ich zredukovať alebo vhodným spôsobom zabrániť ich opakovanému vzniku, sú podnikatelia nútení ku zmene zmysľania, pretože dosiaľ praktikované metódy už nestačia k tomu, aby bol podnik úspešne riadený.

Vďaka neustálemu dynamickému vývoju svetového hospodárstva a jeho novým trendom, ktoré priamo ovplyvňujú podniky, dochádza ku podstatným zmenám v oblasti podnikania, na ktoré je potrebné pružne reagovať. Tradičné postupy, prístupy, metódy,

modely a spôsoby práce podnikov dosahujú len svoje krajné možnosti. Prestávajú pružne reagovať na nové dynamicky sa meniace podmienky. Preto je potrebné použiť nové koncepcie, nástroje a techniky, aby sa výnosová a finančná sila podnikov opäť zlepšila, a aby ich dva najdôležitejšie ciele, zaistenie rentability a likvidity, mohli byť dosiahnuté. Pokiaľ si chce podnik zabezpečiť dlhodobú prosperitu, musí opustiť stratégiu krátkodobej lokálnej úspešnosti a mal by si postaviť ciele, ktoré zabezpečia jeho existenciu a prosperitu v prostredí celosvetovej súťaže. Opodstatňujúce je nájsť nové metódy a prístupy, ktoré budú efektívne prispievať k lepšej prosperite podnikov a k dosiahnutiu ich stanovených cieľov, aby bola spokojnosť dosiahnutá na oboch stranách, i na strane podnikov, i na strane zákazníkov.

Určitú „stratégiu“ riadenia podnikov a prínos pre podniky vidím nielen vo vytvorení nového prístupu či metódy, ale v spojení tejto novej metódy už s existujúcimi prístupmi, čím by mala byť zaistená ešte väčšia efektívnosť a vyššia a kvalitnejšia vypovedacia schopnosť dosiahnutých výsledkov.

## **Cieľ**

Cieľom tohto príspevku je predstaviť a popísať metódu ekonomických normálov a poukázať na dôležitosť prepojenia viacerých metód, v tomto prípade modelu efektívnosti, ktorý súvisí i s finančnou analýzou, s metódou ekonomických normálov, aby sa zvýšila efektívnosť skúmania a dosiahnutia kvalitnejších výsledkov, pričom bol vytvorený jednoduchý počítačový program pre podporu tejto metódy, ktorý názorne na základe konkrétnych dát z finančných výkazov ukazuje podstatu tejto metódy a tohto spojenia. Podkladové údaje boli získané z odborných publikácií, časopisov a internetu.

## **Postupy**

V dnešnej dobe sa v ekonómii môžeme čoraz častejšie stretnúť s pojmi, akými sú hospodárnosť a efektívnosť. Hospodárnosť predstavuje kritérium racionality vynakladania a spotreby ekonomických zdrojov. Efektívnosť, ako kritérium ekonomickej účinnosti, vyjadruje mieru ekonomického zhodnotenia vynaložených vstupov (nákladov) a meria sa vzťahom medzi získaným ekonomickým prospechom (výstupmi) a rozsahom vynaložených nákladov. Ide o mieru kladnej odchýlky dosiahnutého cieľa od požadovaného cieľa. Zjednodušene povedané ide o pomer výstupu a vstupu. V oblasti podnikania, a teda i vo svete podnikov, kedy efektívnosť, resp. primeraná hospodárnosť reprodukčného procesu podniku je veľmi dôležitým aspektom pre jeho úspešný rozvoj. Efektívnosť tu predstavuje situáciu, kedy nedochádza ku plytvaniu zdrojov národného hospodárstva, ktoré sú dôležitou súčasťou pri uspokojovaní potrieb a požiadaviek zákazníkov.

Do podniku prichádza určité množstvo dostupných a ocenených vstupov a podnik zase vyprodukuje iné množstvo ocenených výstupov. Medzi týmito vstupmi a výstupmi sa nachádza podnik ako dejisko, kde prebieha transformácia vstupov na výstupy, pričom táto transformácia je efektívna vtedy, ak podnik používa práve takú kombináciu zdrojov a kapacít na produkciu výstupov, že inou kombináciou daných zdrojov a kapacít nemôže dosiahnuť vyššie množstvo výstupov.

Obr. č. 1: Transformačný proces



Zdroj: Vlastná tvorba

Hlavným cieľom každého podniku by malo byť udržanie trvalého rastu firmy. Ekonomická teória však nedáva presný návod ako sa dosiahne požadovaná efektívnosť, ale tento „problém“ môže vyriešiť prevedenie komplexnej ekonomickej a finančnej analýzy, ktorá vychádza z ekonomických činností a ukazovateľov podniku.

**Komplexná ekonomická a finančná analýza** by mala hodnotiť podnik globálne, teda ako celok, na základe skúmania meniacich sa častí. Zmeny by mali viesť k naplneniu hlavného cieľa. Tvorí podklad pre plánované zmeny, ktoré by mali viesť k vyššej efektívnosti. Je to metóda, ktorá umožňuje poznať efektívnosť a úzko súvisiacu nákladovosť podniku. Vzhľadom k tomu, že podnik sa musí adaptovať a reagovať na nové, zložitejšie podmienky uplatnenia na trhu, na nové a intenzívnejšie sa meniace požiadavky zákazníkov, ide do popredia dôležitosť uplatňovania tejto analýzy v podniku. Vďaka jej širokému uplatneniu je ju možné využiť i v tejto oblasti a tiež má svoje široké uplatnenie pri riadení podniku.

#### Význam finančnej analýzy spočíva v:

- *ohodnotení minulosti, súčasnosti a predpokladanej budúcnosti finančného hospodárenia firmy,*
- *spoznaní finančného zdravia podniku a v identifikovaní jeho slabých miest,*
- *odhalení skrytých rezerv a hľadani nových možností pre zvyšovanie podnikovej výkonnosti,*
- *zefektívnení podnikových činností,*
- *svoje opodstatnenie má i v oblasti strategického plánovania rozvoja podniku.*

Pri hodnotení ekonomickej efektívnosti sa využívajú metódy, hovoríme tu o kvantitatívnych metódach, ktoré vychádzajú z hodnotenia ekonomických ukazovateľov na základe matematických modelov. Prevádza sa tzv. *primárna analýza* a *sekundárna analýza*. **Primárna analýza** zahrňuje analýzu **súhrnných ukazovateľov**. Ide o ukazovatele, prostredníctvom ktorých sa podnik javí svojmu okoliu, ale tiež, na základe ktorých ho okolie vníma. Jedná sa o ukazovatele ROA, ROE, ROS (ukazovateľ rentability tržieb).

**Sekundárna analýza** zahrňuje analýzu **parciálnych ukazovateľov** a mala by byť v centre pozornosti odborných útvarov, pretože v prípade existencie nedostatkov primárnej analýzy, nasleduje na príslušnom útvare ďalšia podrobná analýza, ktorá by mala naznačiť cesty a odkryť rezervy. Najčastejšou oblasťou jej zamerania je využitie výrobných činiteľov, viazanosť výrobných činiteľov a náklady.

Finančná analýza teda predstavuje akýsi rozbor zlých a dobrých ťahov prevedených podnikom v minulosti. Na ich základe je podnik schopný prijať opatrenia potlačujúce slabé stránky a navodzujúce pozitívny výkon. Súčasťou finančnej analýzy je i využívanie modelu efektívnosti, ktorý je možné zostaviť za pomoci **metódy ekonomických normálov**.



**Ekonomický normál** je možné najjednoduchším spôsobom definovať ako **trend vývoja** jednotlivých ukazovateľov. Pomocou ekonomických normálov je možné rýchlejšie nájsť rizikové miesta vo firme a urobiť nápravu. Spojenie metódy ekonomických normálov s pyramidálnymi rozkladmi ukazovateľov predstavuje pre podnik najlepšiu cestu ako dostať pod kontrolu podnik ako celok, a tak ho úspešne riadiť. Jediným problémom, ktorý sa tu vyskytuje, je zostavenie ekonomických normálov a ich zavedenie do života firmy.

Ekonomický normál slúži ku vyjadreniu súvislostí medzi určitými ukazovateľmi, ako sú: *zisk, tržby, náklady, materiálové náklady, mzdové náklady, počet pracovníkov, zásoby, dlhodobý hmotný investičný majetok a počet pracovníkov* za pomoci sústavy nerovnic indexov. Ukazuje vzťahy medzi ukazovateľmi pomocou medziročných indexov rastu vybraných ukazovateľov. *Indexy* charakterizujú rast daného ukazovateľa medzi dvoma obdobiami (to znamená medzi bežným a minulým obdobím). **Index** je teda pomerové číslo dávajúce do pomeru hodnoty daného ukazovateľa v dvoch obdobiach. V **čitateli** je hodnota dosiahnutá **v bežnom období**, v **menovateli** hodnota dosiahnutá **v predchádzajúcom (minulom) období**.

$$I = \frac{\text{ukazovateľ}_i}{\text{ukazovateľ}_{i-1}}$$

i = bežné obdobie

i-1 = minulé obdobie.

Ak vyjadríme hodnotu indexu percentuálne, dostaneme **tempo rastu**, ktoré vyjadruje rovnakú skutočnosť ako index, ibaže nie formou koeficientu, ale **percentuálnym vyjadrením úrovne**. V prípade tempa rastu predchádzajúce obdobie predstavuje úroveň 100 %.

$$\text{Tempo rastu} [\%] = \frac{\text{ukazovateľ}_i}{\text{ukazovateľ}_{i-1}} \cdot 100 = I \cdot 100$$

Všeobecne platí, že **kladná hodnota** indexu vždy predstavuje **prehĺbenie** (zväčšenie) javu z vychádzajúceho obdobia a **záporná hodnota** indexu jeho **sploštenie** (zmenšenie).

Efektívnosť podnikového úsilia sa zvyšuje znižovaním dynamiky vývoja (myslí sa tým ako týmto sa daná veličina mení v čase, t. j. ako rýchlo stúpa alebo klesá hodnota veličiny) vstupov oproti dynamike vývoja výstupov. **Cieľom** je teda dosiahnuť maximálne výnosy (výstupy) s minimálnymi nákladmi (vstupmi), t. j. **maximalizáciou efektívnosti**. Zvyšovanie efektívnosti znamená zvyšovať rozdiel medzi dynamikou vývoja výstupov oproti dynamike vývoja vstupov. Dynamiku najčastejšie vyjadrujeme číselne pomocou indexu alebo tempa prírastku, teda môžeme zapísať vzťah pre zvyšovanie hospodárnosti:

$$I_{\text{výstup}} > I_{\text{vstup}}$$

Stanovené modelové poradie nerovnic označujeme ako **ekonomický normál**. Ekonomický normál vychádza z logickej predstavy, že dynamika (I) výstupov musí byť vyššia než dynamika vstupov.

Rozlišujeme tri základné typy ekonomických normálov:

1.  $I_{zisk} > I_{tržby} > I_{náklady} > I_{materiálové\ náklady} > I_{mzdové\ náklady} > I_{počet\ zamestnancov}$
2.  $I_{zisk} > I_{tržby} > I_{zásoby}$
3.  $I_{zisk} > I_{tržby} > I_{dlhodobý\ hmotný\ majetok} > I_{mzdové\ náklady} > I_{počet\ zamestnancov}$

Okrem týchto troch uvedených ekonomických normálov existujú i ďalšie normály, napr. je to: ekonomický normál EVA, ROE, ekonomický normál produkčnej sily,... Ich spojením vzniká sústava normálov.

Príklad sústavy ekonomických normálov

$$\begin{array}{ccccccc}
 & & & \mathbf{I}_{ZÁS} & & \mathbf{I}_{ODP} & \\
 & & & < & & < & \\
 \mathbf{I}_{\pi} & > & \mathbf{I}_T & > & \mathbf{I}_{MAT\ ná} & > & \mathbf{I}_{DHM} & > & \mathbf{I}_{MZD\ ná} & > & \mathbf{I}_{pp} \\
 & & & > & & & & & & & & \\
 & & & \mathbf{I}_{ná} & & & & & & & & 
 \end{array}$$

**Vysvetlivky:**

$\pi$  = zisk,

T = tržby,

MAT ná = materiálové náklady,

DHM = dlhodobý hmotný majetok,

ODP = odpisy,

MZD ná = mzdové náklady,

PP = počet pracovníkov,

ZÁS = zásoby,

ná = náklady.

Ekonomická normál objasňuje, či je rozvoj príslušného podniku prevažne *extenzívny* alebo *intenzívny*. V prípade **extenzívneho rozvoja** ide o *použitie* väčšieho množstva produkčných faktorov (t. j. pôdy, kapitálu a práce), ktoré sú v účtovníctve zachytené prostredníctvom jednotlivých foriem aktív (resp. pasív) a prostredníctvom mzdových (resp. osobných) nákladov. U **intenzívneho rozvoja** ide o väčšie *využitie* produkčných faktorov. Práve tento rozvoj je hlavným, resp. kľúčovým cieľom podniku.

Sleduje sa, či sa v čase niektoré ukazovatele vyvíjajú rýchlejšie než iné. Pokiaľ chceme dosiahnuť úspešný intenzívny rozvoj podniku, je prospešné, aby bol napr.:

- *rast investičného majetku pomalší ako rast tržieb,*
- *rast zisku rýchlejší než rast pridanej hodnoty,*
- *rast pridanej hodnoty rýchlejší než rast tržieb,*
- *rast zásob pomalší než rast tržieb,*
- *rast miezd pomalší ako rast investičného majetku,*
- *rast pracovníkov pomalší ako rast miezd,*
- *rast výkonovej spotreby pomalší ako rast tržieb.*

Pri analýze týchto vzťahových veličín môže dôjsť k možným deformáciám hodnôt, ktoré by mohli byť spôsobené napr. *zmenou cien určitých komodít, zmenou charakteru vstupov alebo výstupov, zmenou miezd a nesmieme zabudnúť ani na dĺžku časového obdobia,* v ktorom veličiny posudzujeme.

Na základe týchto menovaných faktorov môže dôjsť k určitému narušeniu dynamiky vývoja ukazovateľov, čo nemusí, ale i môže, znamenať zlý trend vývoja.

V rámci jednotlivých položiek vstupov (výstupov) môže existovať rôzna dynamika (napr. pokles nákladov môže byť sprevádzaný síce rastom mzdových nákladov, avšak výraznejším poklesom nákladov na skladovanie). Úspešný rozvoj v podniku si vyžaduje nasledujúcu dynamiku vybraných indexov:

Tab. č. 1: **Dynamika vybraných indexov**

<b>Žiaduca dynamika</b>	<b>Komentár</b>
$I_{DHM} > I_P$	Rastúce využitie modernej techniky a technológií, nahradzovanie živej práce zhmotnenou, realizácia automatizácie.
$I_{MAT} > I_{DHM}$	Rastúce využitie kapacity dlhodobého hmotného majetku.
$I_{MN} > I_P$	Rast priemernej mzdy znamená zvyšovanie motivácie (zainteresovanosti) pracovníkov, čím sa dosiahne vyššia kvalita práce (produktov), ale aj vyššia kvalita (kvalifikácia) pracovných síl. Zvyšovanie miezd by nemal mať rutinný charakter.
$I_{ODP} > I_{DHM}$	Skracovanie priemernej životnosti dlhodobého hmotného majetku, jeho rýchlejšej reprodukcií, ako aj rast kvality dlhodobého hmotného majetku aj produkcie.
$I_{PH} > I_{VYN}$	Znižovanie náročnosti (nákladovosti) výroby. Zvyšovanie pridanej hodnoty.
$I_{VH(B)} > I_{PH}$	Zlepšuje sa hospodárnosť mimo pridanej hodnoty.
$I_{VH} \geq I_{VH(B)}$	Z pohľadu podniku sú žiaduce vzťahy „=“ alebo „>“, pretože znamenajú v čase nezmenené alebo znížené daňové zaťaženie daného podniku, t. j. viac vytvoreného zisku ostáva podniku.
$I_{VYN} > I_{DHM}$ $I_{VYN} > I_{ZÁS}$ $I_{VYN} > I_{MAT}$	Znižuje sa viazanosť dlhodobého hmotného majetku, zásob, materiálu.

Zdroj: Vlastná tvorba

### Vysvetlivky:

<b>DHM</b>	= dlhodobý hmotný majetok
<b>P</b>	= počet pracovníkov
<b>MAT</b>	= materiál
<b>MN</b>	= mzdové náklady
<b>ODP</b>	= odpisy
<b>PH</b>	= pridaná hodnota
<b>VÝN</b>	= výnosy
<b>VH (B)</b>	= výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením
<b>VH</b>	= výsledok hospodárenia za účtovné obdobie
<b>ZÁS</b>	= zásoby

### Dosiahnuté výsledky

V súčasnosti už existujú viaceré systémy, resp. programy, softwary, ktoré sledujú tri vyššie uvedené relácie temp rastu (ekonomické normály) a obsahujú vlastné controllingové modely. Jedná sa napr. o tieto programy: **STRATEX**, **EVALENT**, **ABRA G2 - ABRA Software** a mnohé iné, ktoré dokážu vypočítať na základe príslušných dát vyššie uvedené ekonomické normály a predpovedať ich budúci vývoj. Mnohé z nich spolupracujú s MS Excelom alebo OpenOfficem, odkiaľ čerpajú potrebné dáta pre výpočet príslušných ekonomických ukazovateľov, indexov a tiež pre grafické znázornenie ich časového vývoja.

Bol vytvorený program s menším počtom funkcií ako umožňujú už vyššie uvedené programy, ktorý funguje na podobnom princípe ako software ABRA G2 a odkazuje sa na čerpanie potrebných dát z MS Excelu. V MS Excelu 2007 bola vytvorená tabuľka s potrebnými dátami pre výpočet jednotlivých indexov, z ktorých boli vytvorené tri základné ekonomické normály pre každý rok zvlášť. Tieto dáta boli čerpané z ukázkového príkladu jednej spoločnosti za roky 2001-2008.

### Obr. č. 2: Tabuľka s príslušnými dátami

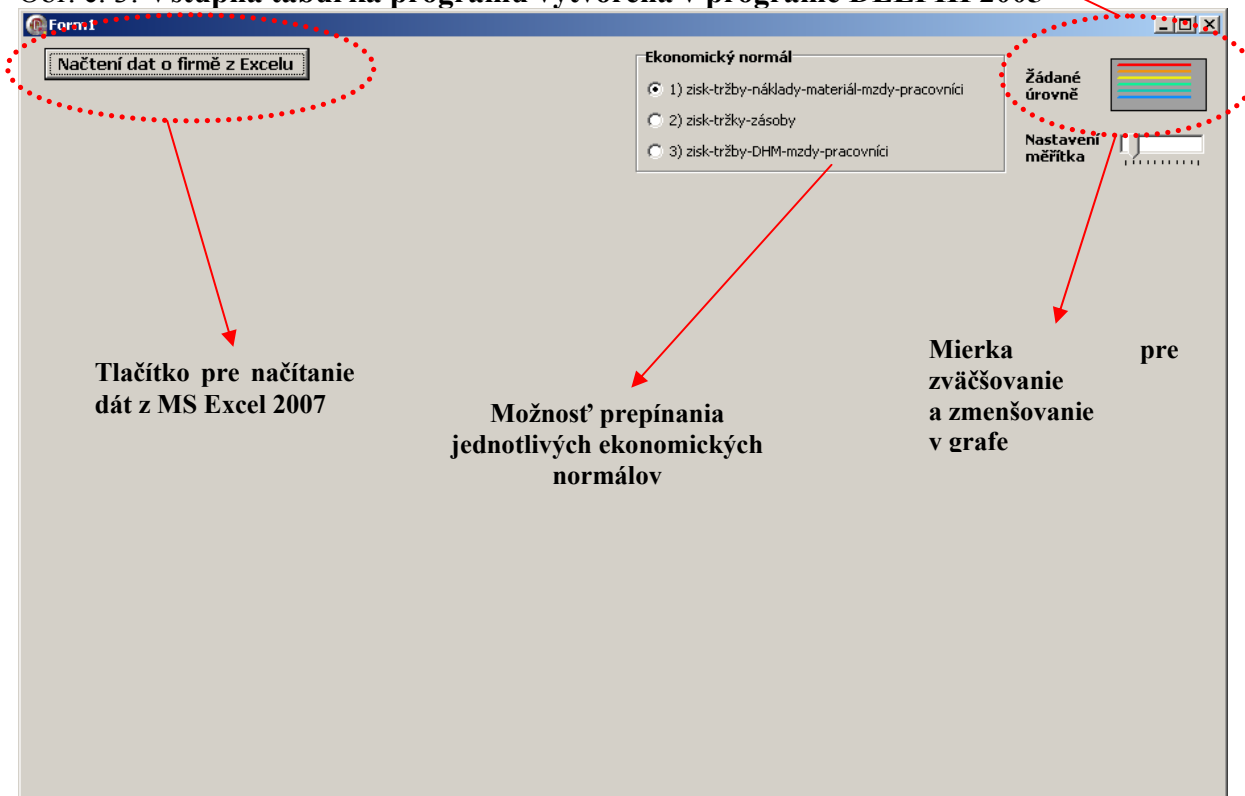
#### Dáta za príslušné roky

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
1 Náklady celkom	55 655 000	55 969 218	50 061 356	45 896 000	41 483 000	39 792 000	36 848 000	35 656 000
2 Zisk po zdanení	-9 615 000	2 106 562	-2 163 150	3 224 000	-3 180 000	-3 342 000	-5 372 000	1 615 000
3 Tržby za prodej zboží	3 163 000	2 807 312	1 965 742	1 801 000	1 735 000	610 000	25 000	20 000
4 Tržby z vl.výkonů a služeb	51 579 000	55 575 387	56 159 431	45 629 000	42 782 000	41 882 000	40 232 000	37 404 000
5 Spotřeba materiálu a energie	15 040 000	14 190 504	10 969 292	10 182 000	9 975 000	8 970 000	8 717 000	8 818 000
6 Mzdové náklady	22 324 000	26 178 431	26 130 977	23 551 000	21 282 000	21 313 000	19 916 000	19 162 000
7 Dlouhodobý hmotný majetek	45 066 999	39 386 290	24 583 308	11 009 000	10 792 080	10 586 000	8 126 000	6 416 000
8 Zásoby	11 125 965	7 839 028	7 276 848	6 096 000	5 759 000	4 482 000	3 673 000	4 100 000
9 Počet pracovníků	264	274	288	224	212	192	162	153

Zdroj: Vlastná tvorba

Potom pomocou programovacieho softwaru Delphi 2005 bol vytvorený program, ktorý čerpá, resp. sa odvoláva na tieto dáta v MS Excelu. Pri spustení programu sa nám zobrazí tabuľka, v ktorej figuruje tlačítko: „Načtení dat o firmě z Excelu“ (viď obrázok 3). Keď ho stlačíme, program si vyžiada od užívateľa, aby spustil súbor s dátami v Excelu (viď obrázok 2).

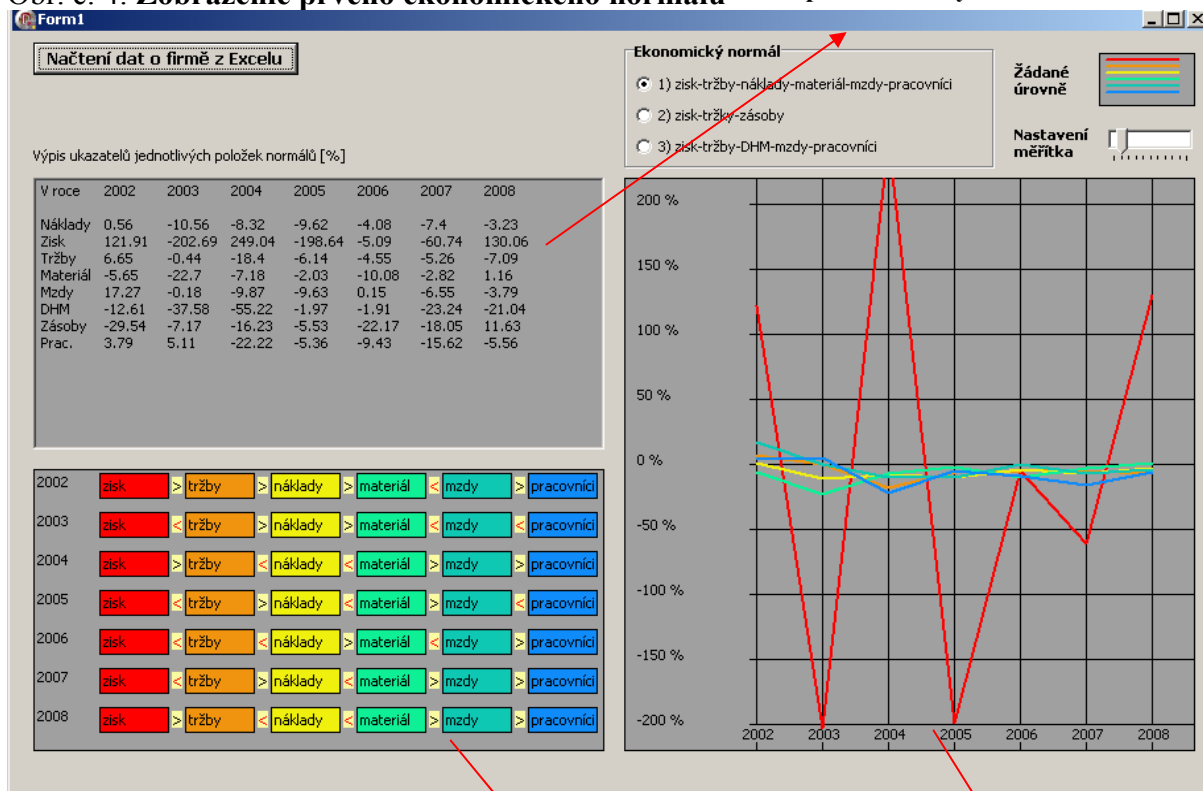
Obr. č. 3: Vstupná tabuľka programu vytvorená v programe DELPHI 2005



Zdroj: Vlastná tvorba

Po spustení sa nám zobrazí konečný program, ktorý zobrazuje prvý ekonomický normál, spolu s vypočítanými indexmi pre jednotlivé ukazovatele (viď obrázok 4). Jednotlivé indexy ukazovateľov sú uvádzané v % a sú znázornené i graficky za jednotlivé roky. Taktiež tieto jednotlivé ukazovatele sú od seba farebne odlišené (či už v grafe – farebné krivky alebo ako súčasť ekonomických normálov – kde každý jednotlivý ukazovateľ je farebne odlišený a toto farebné odlišenie sa zhoduje s farebným odlišením kriviek v grafe pre jednotlivé ukazovatele, i znaky:  $<$ ,  $>$  sú od seba odlišené farebne, a to tak, že pokiaľ je nerovnosť medzi dvomi po sebeidúcimi ukazovateľmi splnená, figuruje u znaku čierna farba, pokiaľ nie je nerovnosť splnená, znak má červenú farbu). Vďaka tomuto farebnému odlišeniu užívateľ môže získať lepšiu orientáciu. Ku grafu patrí i posuvník, ktorým je možné si približovať a zväčšovať krivky v grafe taktiež pre lepšiu orientáciu. V grafe na ose y sa nachádzajú % a na ose x sa nachádzajú jednotlivé roky. Ďalej sú tam jednotlivé ekonomické normály, ktoré je možné prepínať. Keď zaškrtneme prvý, tak sa nám zobrazí ekonomický normál pre jednotlivé roky a taktiež či boli splnené alebo neboli splnené nerovnosti medzi týmito ukazovateľmi a na grafe sa nám zobrazia príslušné farebne odlišené krivky indexov jednotlivých ukazovateľov, ktoré obsahuje prvý ekonomický normál, a ich vývoj po jednotlivé roky.

Obr. č. 4: Zobrazenie prvého ekonomického normálu



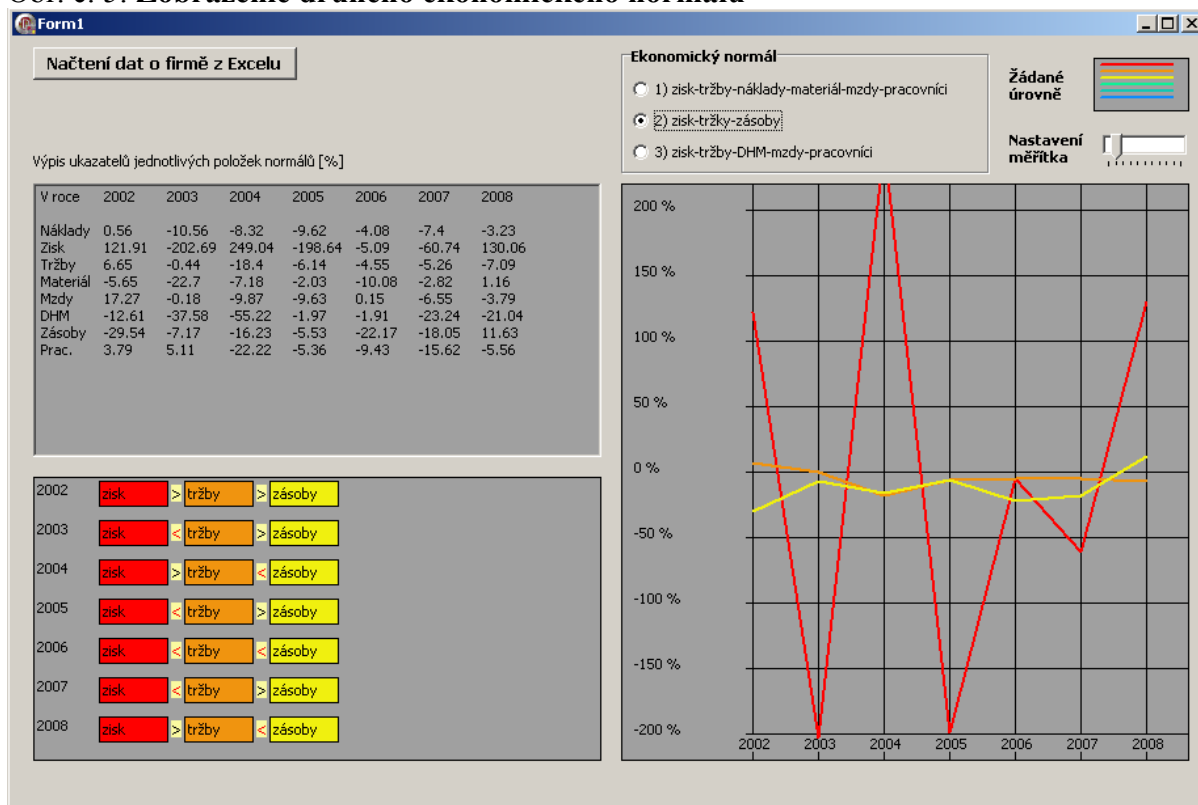
Zdroj: Vlastná tvorba

Zobrazenie 1. ekonomického normálu a nerovností medzi jednotlivými ukazovateľmi za príslušné roky

Grafické zobrazenie percentuálnych hodnôt jednotlivých ukazovateľov za príslušné roky

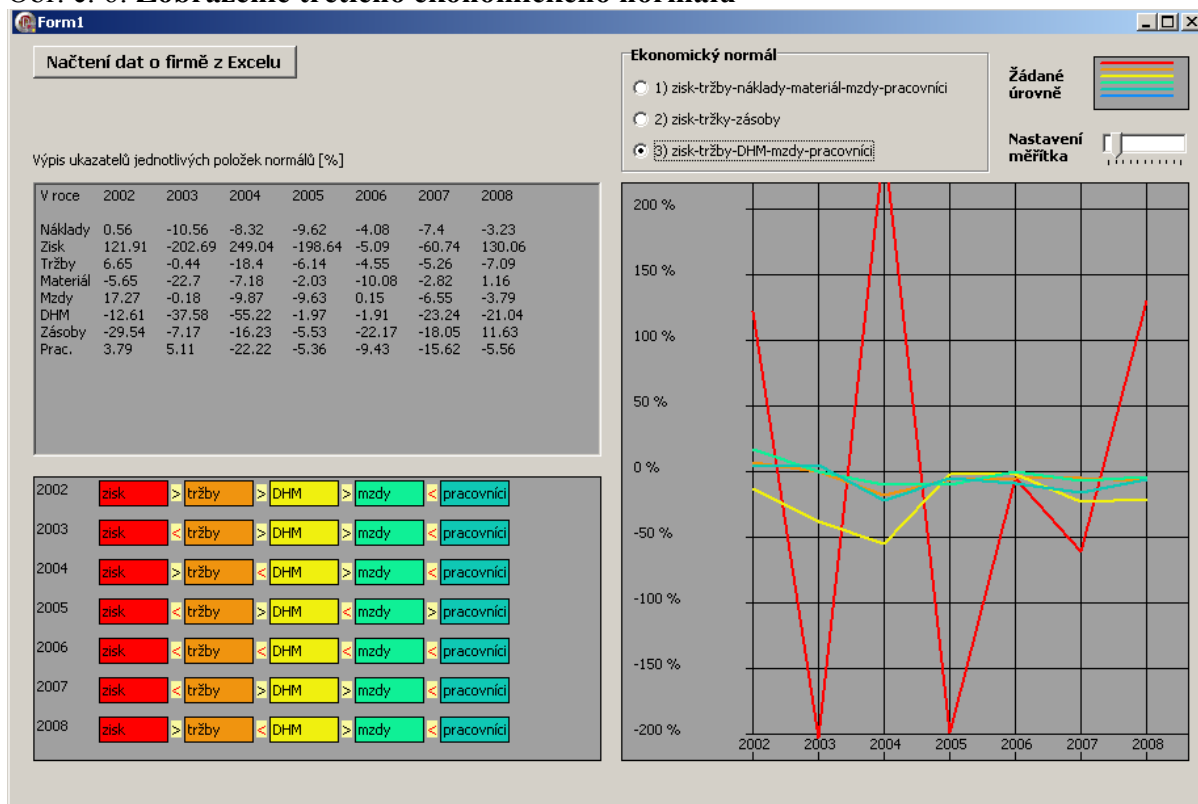
Pokiaľ zaškrtneme druhý ekonomický normál (viď obrázok 5), toto všetko ako sa zobrazilo pre prvý ekonomický normál, sa zobrazí i pre druhý ekonomický normál a takto môžeme pokračovať i pri treťom ekonomickom normále (viď obrázok 6).

Obr. č. 5: Zobrazenie druhého ekonomického normálu



Zdroj: Vlastná tvorba

Obr. č. 6: Zobrazenie tretieho ekonomického normálu



Zdroj: Vlastná tvorba

## Diskusia

Pre kontrolu finančnej situácie podniku a pre jeho úspešné vedenie a riadenie je potrebné prevádzať komplexnú a ekonomickú finančnú analýzu. Môžeme to chápať ako určitú poistku pre odhalenie neuhov a zároveň skvalitnenie celej finančnej analýzy podniku. Práve ekonomické normály slúžia ku odhaleniu slabín v podniku a na základe tohto odhalenia je možné prijať patričné nápravné opatrenia pre odstránenie alebo popripade eliminovanie nežiaducich situácií. Dôležité je zostaviť model ekonomických normálov podľa potrieb konkrétneho podniku a zaradiť ho do života firmy, čo je pre mnohé z nich kameňom úrazu.

Žiaduci je taký vývoj ekonomických normálov, ktorý by odpovedal určeným nerovnostiam. V prípade opačných nerovností medzi niektorými indexmi je nutné previesť hlbšie rozbor, ktoré tieto nezhody objasnia. Tento rozbor je nutný, pretože opačná nerovnosť nemusí znamenať negatívny vývoj podniku, ale táto situácia môže byť spôsobená určitou jednorazovou akciou, vďaka ktorej dôjde len ku krátkodobému negatívne vývoji ukazovateľov.

Existuje veľa prístupov zameraných na rozvoj podnikov a jeho jednotlivých častí. Neexistuje však ani jedna univerzálna detailne rozpracovaná metodika, ktorá by zaručovala pre každý podnik jeho rozvoj v dimenziách podniku svetovej triedy.

Podnik by sme mohli prirovnať ku človekovi ako jedincovi. Každý z nás je jedinec a jedinečný. Máme svoju vlastnú cestu vývoja a rozvoja ako osobnosti a využíva k tomu svoje vlastne vyskúšané, overené metódy a postupy. Pokiaľ toto aplikujeme do sveta podnikania a podnikov, potom pre každý podnik, ktorý je svojím spôsobom tiež jedinečný a odlišný od iných, je potrebné na základe seriózných analýz navrhnuť a upraviť „vlastnú cestu“, ako sa dopracuje na vrchol, ktorá mu bude ušitá na mieru, tak aby spĺňala jeho požiadavky a smerovala ku splneniu stanovených cieľov. Jedným z možných riešení by mohlo byť prepojenie už existujúcich metód a modelov a overenie tohto spojenia v praxi.

## Záver

Efektívnosť sa v súčasnom svete podnikania stáva a zároveň aj patrí ku kľúčovým pojmom, ktorý naberá na svojom opodstatnenom význame. Jej zmena môže mať pôvod ako vo vnútri podniku (napr. v zmene hospodárnosti), tak aj v pôsobení vonkajších faktorov, ako je napr. zvýšenie cien.

Vzhľadom ku hyperkonkurenčnému boju, ktorý v súčasnosti prevláda na trhoch a tiež ku neustále intenzívne a dynamicky sa meniacim požiadavkám zákazníkov, sa podniky musia snažiť prispôbovať sa novým trendom a prevádzať špeciálne stratégie, ako sú napr. investície do nových technológií, výroba a presadenie nových výrobkov na trhu, získavanie nových potenciálnych zákazníkov, resp. udržanie si stávajúcich zákazníkov, hľadanie a obsadzovanie nových trhov a pod. Pri realizácii týchto stratégií môže dôjsť práve ku zníženiu hospodárnosti, čím bude tento cieľ porušený. Vzhľadom k týmto aspektom ide o dočasné obdobie, potom sa očakáva následné zvýšenie efektívnosti.

Použitie ekonomického normálu má svoj význam práve z hospodárskeho hľadiska, resp. z hľadiska efektívnosti. Jeho použitie je opodstatnené pri využívaní vstupov v každom podniku, kedy ide o porovnávanie vstupov s výstupmi z dynamického hľadiska, z hľadiska ich vývoja v čase. Pomocou nich je možné veľmi rýchlo nájsť rizikové miesta vo firme, pružne na ne zareagovať, prijať opatrenia a urobiť tak žiaducu nápravu.



Pre lepšie riadenie podniku a tiež pre lepšie posúdenie a hodnotenie efektívnosti a hospodárnosti podnikov je potrebné doplniť finančnú analýzu o metódu efektívnosti, ktorá využíva ekonomické ukazovatele. Ten istý ukazovateľ je možné posudzovať a hodnotiť i pozitívne i negatívne, resp. i priaznivo i nepriaznivo. Takto ho môžeme posudzovať ako absolútny ukazovateľ, ktorý nie je závislý na ničom a ani na iných ukazovateľoch, dalo by sa povedať, že je to náš subjektívny pohľad na to, či sa tento ukazovateľ vyvíja správnym smerom alebo nesprávnym smerom. Otázkou tu zostáva, či takáto forma posudzovania a hodnotenia ekonomických ukazovateľov finančnej analýzy je správna. Pokiaľ vychádzame z toho, že jednotlivé ukazovatele sú ovplyvňované i ďalšími ukazovateľmi, ich dosiahnutými hodnotami, tak predchádzajúce tvrdenie nemôže byť správne. Preto každý ekonomický ukazovateľ finančnej analýzy by mal byť posudzovaný v závislosti na iných ekonomických ukazovateľoch. Z toho vyplýva, že pokiaľ rovnaký ekonomický ukazovateľ finančnej analýzy interpretovaný samostatne, môže byť interpretovaný zle. Ale jeho interpretácia v porovnaní s ostatnými ekonomickými ukazovateľmi finančnej analýzy je lepšia, resp. správna. To samotná finančná analýza nevie, preto je ju potrebné doplniť o metódu, ktorá je založená na analyzovaní ekonomických normálov.

Vytvorený program je potrebné ďalej rozvinúť a doplniť ho o ďalšie funkcie, ktoré by umožňovali predpovedať vývoj ekonomických normálov v blízkej budúcnosti.

### Literatúra

- [1] KAŠÍK, J. MICHALKO, M. *Podniková diagnostika*. 1. vydání. Ostrava Zábřeh: Tandem, 1998, 343 s. ISBN 80-902167-4-9.
- [2] SEDLÁČEK, J.: *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, Brno, 2007. ISBN 978-80-251-1830-6.
- [3] SŮVOVÁ, H. a kol.: *Finanční analýza v řízení podniku, v bance a na počítači*. Praha: Bankovní Institut ,a.s. Praha, 2000. ISBN 80-7265-027-0.
- [4] ZÁVARSKÁ, Z.: Determinanty kapitálovej štruktúry podniku. In: *Ekonomická revue*. Ostrava: Ekonomická fakulta Vysoké školy báňské – Technická univerzita Ostrava, 2007, č. 4, s. 38 – 49. ISSN 1212-3951.
- [5] Internetová stránka. <http://www.dominanta.sk/NakControl.htm>. cit 29. 10. 2010.
- [6] Internetová stránka. [http://www.euroekonom.sk/ekonomika/agrarna\\_ekonomika/efektivnost-a-hospodarnost-podniku/](http://www.euroekonom.sk/ekonomika/agrarna_ekonomika/efektivnost-a-hospodarnost-podniku/) cit 20. 10. 2010.
- [7] Internetová stránka. [http://www.pulib.sk/elpub2/FM/Kotulic7/pdf\\_doc/kotulic.pdf](http://www.pulib.sk/elpub2/FM/Kotulic7/pdf_doc/kotulic.pdf). cit 30. 10. 2010.

### Kontaktná adresa

Ing. Mária Stráňavová  
Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava  
17. listopadu 15  
708 33 Ostrava – Poruba  
Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství  
Katedra automatizace a počítačové techniky v metalurgii  
Tel.: 723 129 976  
e-mail: [maria.stranavova.st@vsb.cz](mailto:maria.stranavova.st@vsb.cz)

# Kulturní prostředí post-socialistických zemí a marketingové řízení 20. let poté

Cultural environment of post-socialist countries and marketing management 20  
years after

*Jaroslav Světlík*

## **Abstrakt**

Příspěvek se zabývá kulturní homogenitou a odlišnostmi vybraných zemí střední Evropy a jejich vlivem do oblasti podnikatelské, organizační a pracovní kultury těchto zemí ve vztahu k jejich národním kulturám. V článku jsou využity výzkumy v oblasti kulturních dimenzí těchto zemí tak, jak je definoval G. Hofstede a současně je využito i výzkumů S. Schwartze. Přínosem tohoto přístupu je možnost případného vytváření kulturních klastrů jednak v oblasti mezinárodního managementu, jednak pro potřeby kulturní segmentace a tvorby adaptovaných či lokálních marketingových strategií.

## **Summary**

Conference paper deals with the issues of cultural homogeneity and differences of selected Central European countries and their impact on business, organizational a working culture of these countries particularly in relation to their national cultures. In conference paper the results of research in the sphere of cultural dimensions (Hofstede) of these countries and at the same time some findings of S. Schwartz have been used. Main contribution of this attitude is the possibility to create cultural clusters on the one hand in the field of international management and on the other hand in the field of cultural segmentation and formation of adopted or local marketing strategies in international marketing.

## **Klíčová slova**

Kulturní dimenze, podnikatelská kultura, civilizační kompetence, mocenský odstup, vyhýbání se nejistotě, individualismus, posun hodnot, marketingová strategie

## **Key words**

Cultural dimensions, business culture, civilization competences, power distance, uncertainty avoidance, individualism, value shift, marketing strategy

## **Úvod**

Změny, ke kterým došlo v post-socialistických zemích střední Evropy mají za následek pozitivní dopad v oblasti ekonomické, politické i kulturní. Rozšíření Evropské unie o tyto země vytvořilo nové příležitosti (současně ale i hrozby) pro tyto země. Přes existující celosvětovou recesi lze konstatovat, že toto začlenění vedlo do ekonomického růstu těchto zemí a to v podobě růstu HDP, nebývalého přílivu zahraničního kapitálu do jejich infrastruktury atd. Prohlubující se integrace představuje současně velkou příležitost pro firmy z „tradičních“ zemí EU, zejména pro stále méně nasycený a dostatečně saturovaný trh „nových“ zemí.

Česká ekonomika vždy měla a má internacionální dimenzi. Vnější komunikace firem se již nezaměřuje pouze na zákazníky z České republiky ale stále více na zahraniční cílové skupiny, které jsou představovány lidmi, kteří uznávají jiné kulturní hodnoty, mohou mít jiné a odlišné postoje, chování, pro nás někdy těžko pochopitelné zvyky. Pro vytváření zdravé a silné firemní kultury musí vnitřní a vnější komunikace těchto firem brát bezpodmínečně v úvahu i diverzitu svých zaměstnanců a kulturní odlišnosti svých partnerů. Tyto skutečnosti jsou však neméně platné i pro pracovníky firem z „tradičních zemí EU“ ve vztahu k zemím bývalého sovětského bloku. Podobně, jak je tomu v případě Američanů, kteří na Evropany velmi často nazírají jako na jednotnou, kulturně homogenní entitu, podobně se chovají a stejný názor

zastávají podnikatelé a politici ze západoevropských zemí, když hodnotí prostředí nových členských států EU. Přitom není třeba zdůrazňovat význam lidského kapitálu, jeho know how, dovedností a profesních kompetencí pro úspěšnost firem. V jeho případě platí dvojnásob skutečnost, že pokud nebude neustále rozvíjen, dochází k jeho opotřebení v podobě zapomínání, odtržení od reality či neznalostí. V každé učebnici ekonomie se dočteme, že pracovník s vyšší vybaveností lidského kapitálu produkuje vyšší mezní produkt a přináší tak svému zaměstnavateli i společnosti vyšší hodnoty.

### 1. Ekonomické a kulturní prostředí středoevropských zemí

Přes prohlubující se integraci jsou politické a ekonomické systémy, instituce a procesy v jednotlivých zemích rozdílné. Politická kultura zemí zahrnuje především význam a roli národních institucí (profesní, odborové, církevní, lobbyistické skupiny aj.), pluralitu ve společnosti existujících názorů atd. Důležitou součástí politické kultury je i její otevřenost, kterou rozumíme možnost svobodně vyjádřit vlastní názor, sdružovat se v politických stranách a hnutích atd. Ekonomická kultura na rozdíl od politické představuje ekonomické hodnoty, názory a postoje, které se promítají do organizace, cílů a používaných praktik převládajících v ekonomické realitě jednotlivých zemí. Pokud například srovnáme ekonomickou kulturu geograficky tak blízkých zemí jakými jsou Velká Británie a Francie, tu první můžeme charakterizovat jako ekonomickou kulturu liberální, francouzská společnost spíše tíhne k byrokratickému a centralistickému řízení ekonomiky země. Vliv kultury na makroekonomické procesy je jednou stranou mince, ekonomická kultura se projevuje i na mikroekonomické úrovni. Vnitřní organizace a hierarchické uspořádání podniků, styl řízení, komunikace managementu atd. jsou součástí kultury každé firmy, která je v jednotlivých institucích odlišná. V každé z nich se však promítají vlivy politické, ekonomické a národní kultury příslušné země. Nepochopení kulturních odlišností je pro rozhodovací proces managementu firem stejně nebezpečné, jako neznalost ekonomického a politického prostředí zemí, ve kterých chtějí uskutečňovat své podnikatelské aktivity. To se často projevuje v nepochopení kultury a historických souvislostí zemí středoevropského prostoru ze strany managerů z „tradičních“ zemí EU. Myslet si, že změny v kulturním a ekonomickém prostředí těchto zemí jsou výsledkem pouhé akceptace nových hodnot západní společnosti implantovaných na hodnoty, které byly a jsou výsledkem indoktrinace komunistickou ideologií, je mylné. Češi, Slováci, Poláci, Maďari, Slovinci atd., mají řadu shodných vlastností a sdílených hodnot, které je spojují. Na straně druhé i řadu odlišností a to nejen jazykových, které profilují specifickou kulturní podstatu každého národa. V minulosti jsme všichni po staletí byli členy mnohonárodní společnosti habsburského mocnářství, ve kterém byla migrace a směšování kultur zcela běžné. Období komunismu to všechno změnilo, jednotlivé národy byly ve větší či menší míře izolovány a po více než 40 let jim byly implementovány cizí hodnoty a zvyky.

V případě rozšíření EU o nové země bychom neměli hovořit pouze o institucionální, politické a ekonomické konvergenci ale zejména i o konvergenci a slučitelnosti v oblasti kulturní. K vytvoření vhodného ekonomického prostředí vytvářejícího předpoklady pro růst bohatství zemí existuje kromě kapitálu, kvalitní infrastruktury, moderní technologie, kvalifikované pracovní síly, výkonné a efektivně fungující veřejná správa atd., i jeden nesmírně důležitý faktor, který můžeme nazvat **civilizační kompetence** (viz. DIOSCURI Research Project). Těmi rozumíme především souhrn pravidel, norem, hodnot a zvyků, kodexů chování jejichž existence a dodržování jsou nezbytných předpokladem pro efektivní fungování společnosti v moderní civilizaci založené na západních hodnotách. Mezi hlavní části civilizačních kompetencí můžeme zahrnout:

1. **pracovní a profesní etiku**, založené na uznávání hodnot jako je práce, pracovní disciplína, odpovědnost, dodržování smluv a dohodnutých termínů atd. Existuje řada důkazů o tom, že mezi pracovní a profesní etikou a produktivitou práce existuje přímá úměra a pro úspěšné naplňování firemních cílů je často důležitějšími faktorem než profesní kompetence a jejich akceptace je základním předpokladem pro pracovní flexibilitu a kreativitu, ochotu inovovat atd.
2. **Schopnost, ochota a motivace** uskutečňovat společné aktivity a respektovat stanovená pravidla jako nezbytný základ fungování občanské společnosti. Patří sem ochota angažovat se ve veřejných záležitostech, dodržovat zákony, disciplínu, respekt k oponentům v názorech, respektování názorů většiny atd.
3. **Vnitřní akceptace** právních pravidel a norem v podobě jejich přijetí a respektování toho, co je veřejné a co soukromé, vnitřních pravidel každé organizace, pravdy a obecné slušnosti. Z této vnitřní akceptace a repektu k právu je možné odvodit smíření společnosti s mírou klientelismu, nepotismu a korupcí a z toho se odvíjející míry důvěry obyvatel ve veřejné instituce.

Nemůže být pochyb o tom, že tyto civilizační kompetence jsou výsledkem historického vývoje a formování kulturních hodnot společnosti, zejména v důsledku osvojování některých „východních civilizačních kompetencí“. Po roce 1989 vzniká situace všeobecné dezorientace v hodnotách, pravidlech a normách. Staré vzory padly a společnosti si nevytvořila a nelegitimizovala nové. Nejistota a ztráta resp. neexistence morálních a etických pravidel a norem vedly k další izolaci, vzájemnému podezřívání a mnohdy i ke zhoršení mezilidských vztahů. K tomu přispěla i vznik nových příležitostí ke zvýšení bohatství, společenského statusu, prestiže resp. moci, které následně vedly často až k brutální a bezohledné konkurenci. Rovněž špatné fungování institucí, které měly zajišťovat společenskou kontrolu situaci zhoršilo. Výsledkem bylo a je nejen vytváření klientelistického a korupčního prostředí, ale i větší tolerance hulvátství a arogance a částečná rezignace společnosti na respektování hodnot a dodržování pravidel civilizované společnosti. V již zmíněném výzkumu DIOSCURI, který byl uskutečněn v zemích bývalého socialistického tábora, jsou hodnoty charakterizované „civilizačními nekompetencemi“ z období normalizace posílené dvacetiletím ne ve všech oblastech zcela vydařené společenské a ekonomické transformace nazývány hodnotami „homo sovieticus“.

Nižší akceptace civilizačních kompetencí má hluboký dopad na ekonomickou, politickou a podnikatelskou kulturu v bývalých postkomunistických zemích střední Evropy a to v těchto oblastech:

1. **organizační kultury**, kde často můžeme nalézt stopy civilizačních nekompetencí v nejasně vymezených rolích v hierarchii organizace a přeceňování významu networkingu často přecházejícího do víceméně otevřeného klientelismu, paternalistickému až autoritativnímu přístupu k řízení, vysoké míře improvizace, odmítání odpovědnosti a to i řídicími pracovníky, nízké transparentnosti firemních aktivit, v nízké míře loajality k organizaci, v parazitování na práci a úspěších kolegů, vysoké byrokratizaci činnosti ve veřejném sektoru atd.;
2. **podnikatelské kultury**, kde se můžeme setkat s nelítostnými a dravými konkurenčními metodami, korupcí, nízkým právním povědomím projevujícím se v porušování zákonů, smluv, v nízkých negociačních dovednostech, nízké úrovni racionality v rozhodování atd.;

3. **pracovní kultury** projevující se v nižší přesnosti a kvalitě práce, fóbie z dodržování termínů a šturmování při jejich plnění na úkor kvality, směřování pracovní a soukromé sféry, svalování vlastních chyb a neúspěchů na jiné atd.

Je dobře, že tyto nekompetence, hlavně v soukromém sektoru a to jak u zahraničních firem, firem se zahraniční účastí, ale i v řadě ryze českých firem mizí (což nelze zatím zcela říci o veřejném sektoru).

## 2. Kulturní dimenze a země střední Evropy

Hodnoty převládající v kulturách zemí jsou především výsledkem historického vývoje a jsou formovány řadou různých faktorů (jazyk, náboženství, politika, vzdělávání, ekonomika, sociální organizace aj.). Pokud chceme lépe pochopit příčiny kulturní homogenity resp. kulturních rozdílů zemí střední Evropy, je třeba jít do větší hloubky, zjistit a porovnat základní hodnoty obyvatel těchto zemí, které jsou základem jejich tzv. kulturních dimenzí. Těmi se v minulosti zabývali a zabývají především dva Holanďané, G. Hofstede a F. Trompenaars, Izraelec S. Schwarz, nedávno zesnulý Američan E. Hall a jiní. Pro srovnání kulturních dimenzí vycházejících z pracovních hodnot obyvatel střední Evropy lze využít výsledky a metody např. G. Hofstedeho. Především proto, že výsledky výzkumů kulturních dimenzí uskutečněných prostřednictvím dotazníku VSM 94 jsou v zemích střední Evropy k dispozici. Hofstedeho dimenze jsou poměrně dosti známé a vyjadřují obecnou úroveň rozdílů mezi kulturami jednotlivých zemí. Řada akademiků i praktiků tyto dimenze dále aplikovala do oblasti mezinárodního managementu a marketingu. Hofstede původně definoval čtyři kulturní dimenze: mocenský odstup, individualismus vs. kolektivismus, vyhýbání se nejistotě a maskulinita vs. feminita. Později byla přijata pátá kulturní dimenze – dlouhodobá a krátkodobá orientace. Ta postihuje zejména kulturní rozdíly mezi západní civilizací a východními kulturami v oblasti vztahu k času. Při hodnocení vlivu příslušných dimenzí na postoje a chování členů společnosti je třeba mít na zřeteli, že žádná z nich nepůsobí izolovaně a pochopit jejich působení lze pouze při komplexním posouzení všech dimenzí. Kulturní dimenze a jejich vliv do oblasti managementu a marketingu můžeme ve stručnosti charakterizovat následovně:

### Mocenský odstup

Mocenský odstup vyjadřuje míru nerovného rozdělení moci projevující se vzdáleností v hierarchii řízení. Vyjadřuje, do jaké míry společnost akceptuje a rovněž očekává nerovnost mezi lidmi. V zemích, ve kterých převládá velká vzdálenost mocenských pozic je preferován spíše autokratický či paternalistický styl řízení, pro instituce je příznačná formální hierarchická struktura. V organizaci je běžná větší centralizace rozhodování a řízení. Podřízení většinou očekávají pokyn nebo příkaz, co mají dělat. Vlastní iniciativa a kreativita se příliš neočekávají. Ideální ředitel je benevolentní autokrat, charismatická osobnost s vysokou autoritou. Vztahy mezi ním a podřízenými bývají plny emocí, projevy pozitivních emocí ze strany podřízeného jsou považovány za výraz loajality jak k řediteli, tak i k organizaci. V oblasti marketingu se vyšší mocenská distance projevuje mimo jiné větší mírou nákupu luxusního zboží vyjadřující postavení majitele. Názorovými vůdci jsou často nositelé moci. V reklamě se jeví jako efektivní apel vyjadřující postavení, vyšší cenu, ochranu dětí, zdraví, sex. Ve formátu testimonia nebo doporučení je účinné využití celebrit, starší osoby radí mladším atd.

Malá vzdálenost mocenských pozic se projevuje tak, že všichni členové společnosti mají stejná práva. Mocní lidé se snaží vypadat méně mocně, nevystavují své postavení na obdiv ostatním. Hierarchie v organizaci představuje nerovnost rolí vytvořenou pro potřebu řízení, charakteristická je decentralizace. Podřízení očekávají, že řada problémů bude s nimi před rozhodnutím konzultována. Ideálním šéfem je pohotový a vtipný demokrat, výhody a symboly statutu, vyplývající z řídicí funkce nejsou příliš uznávány. Silnými apely v reklamě jsou morálka, moudrost. Je běžné, že dcera radí matce, syn otcí. Setkáme se často s parodií na šéfy a mocné osoby.

### **Vyhýbání se nejistotě**

V této společnosti se její členové cítí být ve zvýšené míře ohroženi nejistotou, vyvíjejí proto zpravidla úsilí k tomu aby se jí vyhnuli a minimalizovali dopady možného selhání. Toto úsilí je doprovázeno potřebou norem, standardů a pravidel, plánů a harmonogramů, s maximální snahou o jejich dodržování. Každá nejistota je považována za hrozbu a je nutné se jí bránit. To s sebou přináší zvýšený stres a obavy. Země s vysokou mírou vyhýbání se nejistotě produkují množství podrobných zákonů, vyhlášek a předpisů, jejichž dodržování se striktně vyžaduje. Nadměrné množství předpisů, vyhlášek a zákonů je živnou půdou a základem byrokracie. V těchto zemích také převládá nižší míra pocitu spokojenosti s životními a pracovními podmínkami. Pracovníci jsou méně ochotni měnit zaměstnání či zaměstnavatele, loajalita k organizaci je považována za významnou přednost a ctnost. Na pracovišti pociťují zaměstnanci vnitřní potřebu pracovat tvrdě a ve spěchu a stresu, jedná se totiž o uznávané pracovní hodnoty. Podřízení pociťují potřebu jasných a předem daných pravidel (aniž v některých případech tato pravidla fungují nebo jsou respektována). Silnou pracovní motivací je uspokojení potřeby bezpečí, uznání za práci, popřípadě uspokojení sociálních potřeb. Převládá větší konzervatismus a rezistence ke změnám v práci organizace. V oblasti marketingu byla výzkumem prokázána např. větší spotřeba balených vod, saponátů, příchod nových značek je trh těchto zemí ztížen. V reklamě je požadováno více informací např. v podobě textů, uznávány jsou výsledky nezávislých testů, lidé vystupující v reklamě jsou pěkně ustrojeni. Silně v reklamě působí doporučení profesionálů a odborníků.

U zemí s nízkou hodnotou této dimenze je nejistota považována za normální součást života a změny jsou běžně akceptovány. Mnohdy jsou považovány za výzvu a příležitosti. Převládá tolerance k jiným názorům, ty jsou respektovány, nemohou být ale vnucovány jiným. Převládá zde i větší tolerance k mladým lidem a jejich názorům. To, co je jiné, je považováno sice za zvláštní, nikoliv ale za ohrožující. Převládá tolerance k odlišným myšlenkám, inovace jsou vítány. Organizace bývá více otevřena nově přichozím osobám a mladým lidem, změny v práci jsou akceptovány a brány jako normální součást jejího vývoje. V oblasti marketingu jsou lidé více ochotni kupovat jeté vozy (ekonomicky srovnatelné země), menší důraz kladou na nákup drahého oblečení, šperků atd. V reklamě je obecně přítomen ve větší míře humor, setkáme se často i s parodií na experty. Reklama má často jasný, explicitní závěr.

### **Maskulinita a feminita**

Každá společnost uznává určité hodnoty, jedna preferuje vyšší asertivitu, soutěživost a úspěch. Pro jinou společnost jsou důležitější dobré mezilidské vztahy, pohoda doma i v zaměstnání, příjemné a zdravé prostředí. Pro lepší vystižení a označení těchto hodnot byla použita terminologie vycházející z hodnot převládajících u mužů nebo žen. Toto pojmenování může být pro někoho zavádějící a dochází potom nesprávně ke spojování těchto hodnot s postavením muže a ženy ve společnosti. I když mezi těmito dvěma kategoriemi existuje

určitá vazba, nelze mezi ně klást rovnítko. Proto někteří autoři používají raději pro tuto dimenzi označení „soutěživost“. V maskulinní společnosti je uznávána výkonnost, úspěch a soutěž. Pro pracoviště je typická větší asertivita, přímočarost v jednání, přirozená je i určitá soutěž mezi zaměstnanci. Organizace je více orientována na výsledky, splnění svých cílů a na zákazníky. Od řídicích pracovníků se očekává rozhodnost, vysoká asertivita a tomu odpovídající přímé jednání. Žije se spíše pro práci a pro organizaci. Je samozřejmé, že zaměstnanci, pokud to organizace potřebuje, zůstávají v práci déle. V marketingu byla výzkumy prokázána např. vyšší ochota k nákupu zahraničního zboží, oblíbenější jsou i rychlá a silná auta. Konfigurace individualismu a maskulinní společnosti typická pro anglo-německý svět se odráží i v apelech a formátu reklamy. Zveličování, soutěž, komparativní reklama, velká očekávání. Je zde důležitý status, který prezentuje úspěch. Tvrzení bývá více orientováno na úkol, úspěch či výsledek (před a po použití produktu). V reklamě často vystupují hvězdy a celebrity. Reklama má až agresivní charakter, který je nepřijatelný v zemích s opačnými hodnotami této dimenze.

Ve feminní společnosti je důraz kladen na prosperitu, sociální péči, nekonfliktní vztahy a pracovní pohodu. Rozpory se neřeší násilným konfliktem, ale jednáním a kompromisy. V rodině nejsou děti příliš vedeny ke ctižádosti a úspěchu, ale spíše k tomu, aby byly slušné, skromné a zdrženlivé. Asertivní chování je považováno přinejmenším za podivné nebo i neslušné. V organizaci je charakteristická silná vzájemná solidarita, zejména tehdy, když pracovníkům hrozí nějaké ohrožení ze strany nadřízených či zvenčí. Typickým rysem je nezdůrazňování své výjimečnosti, uznávána je skromnost a slušnost v interpersonálních vztazích. Výjimečnost či úspěch se často u spolupracovníků stává předmětem žárlivosti (závisti) a bagatelizace. Důraz je kladen na důležitost pracovní pohody (nekonfliktní mezilidské vztahy i příjemné a hezké pracovní prostředí). Je preferována práce spíše v malé organizaci. Problémy se neřeší konfliktem, zásadou je kompromis. Mezilidské vztahy mají často silný sociální a vysoký komunikační kontext. Řídicí pracovník využívá více svou intuici a konflikty se snaží řešit konsensuálně a kompromisem. Převládá rovněž preference spíše konsensuálního rozhodování založeného na konzultacích vedoucího pracovníka s podřízenými. Pro oblast marketingu je typický konsensus obou partnerů v kupním rozhodování domácností. Menší zájem je o zboží zdůrazňující status majitele. Tvrzení v reklamě je více orientováno na sounáležitost či vztah. Typická je absence snahy o přehánění, převládá spíše zdrženlivé vyjádření. Pokud se v reklamě setkáme s hodnocením experta či celebrity, má toto vystoupení často parodický podtext.

### **Individualismus/kolektivismus**

Tato dimenze určuje, do jaké míry obyvatelé určité země preferují jednání a chování, ve kterém převládají individualistické hodnoty nebo hodnoty skupiny, kolektivu. V individualistické kultuře jsou pouta a vazby mezi jednotlivcem a skupinou volnější a jednotlivec má silné povědomí nezávislosti. V organizačních strukturách se projevuje větší rozhodovací pravomocí a větší volností ve vlastním přístupu k výkonu profese. Každý jednotlivec má nárok na soukromí, které je pro ostatní tabu. V organizaci je vztah mezi vedoucím organizace a podřízeným pracovníkem chápán spíše jako transakce na trhu práce. Slabé výsledky práce nebo možnost vyššího výdělku na jiném pracovišti jsou běžně uznávanými důvody k odchodu. V marketingu mimo jiné dávají přednost bydlení ve vlastním domě oproti domům činžovním, velká obliba zahrádek, chat, z toho také vyplývající kutilství a velké nákupy v potřebách pro dům. Ve velké oblibě domácí miláčky, zejména psi a kočky. Reklama: ve sloganech se využívá já, ty, Vy. Slogany typu „Jdi svou vlastní cestou“.

V televizní reklamě se setkáme s jedním člověkem nebo párem, v menší míře s velkou skupinou lidí atd.

V kolektivistické kultuře obecně převládá skupinový zájem nad zájmem jednotlivce. Hlavní snahou lidí je dosažení souladu a konsensu. Soukromý život může být zvenčí narušován skupinou či skupinami. Názory jednotlivce jsou rovněž předem determinovány názorem skupiny. Porušení vnitřních hodnot a norem skupiny, ke které jedinec přináleží, vede k pocitu hanby (viz. např. asijské kultury). Přináležitost k firmě má silně emocionální náboj. Za ochranu pracovníka se očekává loajalita vůči vedení organizace, slabé pracovní výsledky mohou potom být více tolerovány a nemusí být důvodem k rozvázání pracovního poměru. Rovněž veřejné hodnocení pracovního výkonu jednotlivce není běžné a je považováno za neslušné. Někteří sociální psychologové rozlišují tzv. horizontální a vertikální dimenzi individualismu. V horizontálně orientovaných společnostech jednotlivci projevují tendenci hodnotit pozitivně rovnost lidí a vidět sebe sama na stejném statusovém místě jako ostatní, ve vertikálně orientovaných společnostech se jednotlivci vidí jako odlišní od ostatních na základě sociální hierarchie a akceptují ve větší míře nerovnost (rozdíl např. mezi českou a slovenskou kulturou, které se ve výši indexu individuality příliš neliší). Ve spotřebitelském chování mají velký význam reference členů skupiny, velký význam v rozhodování hrají staří lidé. Distribuce spíše roztržštěna, typické jsou spíše menší rodinné obchody. V reklamě se často můžeme setkat se symboly a zábavou, symboly jsou hůře chápány lidmi z jiných kultur. Reklamy jsou často plné lidí, zobrazují rozšířenou rodinu atd.

### 3. Výsledky výzkumů kulturních dimenzí v zemích střední Evropy

Jednou z vážných překážek plné validity výsledků šetření, které se uskutečnily v zemích střední a východní Evropy je rozdílný počet a struktura respondentů dotazníku VSM 94 a způsob jejich vyhodnocení. V případě zjištěných hodnot indexu vzdálenosti mocenských pozic a jejich srovnání s výsledky jiných výzkumů uskutečněných v postsocialistických zemích se ukazuje, že hodnoty tohoto indexu jsou v šetření dle Hofstedeho metodiky podhodnocené a ve skutečnosti by měly být zřejmě vyšší. Hofstede a Luca tuto skutečnost vysvětlují existencí tzv. sociálně žádoucími odpověďmi respondentů. Z výše uvedených důvodů nejsou v tabulce ukazující výsledky šetření zaznamenány konkrétní hodnoty indexů kulturních dimenzí, ale pouze hrubé rozdělení hodnot dimenzí na podprůměrné, průměrné, nadprůměrné a vysoké.

Obr. 1 – Kulturní dimenze vybraných zemí střední Evropy

Kulturní dimenze	H	PL	SK	CZ	RO	BG
IDV	+	+	*	+	*	*
UAI	+	+	*	+	+	+
PDI	*+	+	++	+	+	+
MAS	+	+	*+	-	-	-
LOT	*	*	*	*	*	*

\* průměrná    \*+ nadprůměrná    + vysoká    ++ velmi vysoká    - nízká



## Závěr

1. U všech postkomunistických zemích je zřetelná nadprůměrná až vysoká hodnota vzdálenosti mocenských pozic a střední hodnoty časové orientace těchto zemí. Pro všechny tyto země je rovněž charakteristická nadprůměrná (Slovensko průměrná) hodnota indexu vyhýbání se nejistotě. V ostatních dimenzích jsou zřejmé rozdíly.
2. Tyto rozdíly jsou nejvýraznější v kulturní dimenzi maskulinita/feminita. Zatímco ČR, Rumunsko a Bulharsko vykazují nízké hodnoty této dimenze, Polsko a Maďarsko průměrné a Slovensko nadprůměrné. Hodnota individualismu je průměrná až mírně nadprůměrná. Ve srovnání s jinými zeměmi EU popř. USA je výše indexu individualismu nižší a řadí sledované země spíše k zemím z jižní Evropy, než k zemím ze západní či severní části kontinentu.
3. Při rozšiřování Evropské unie o nové země se jeví jako nezbytné zvažovat nejen institucionální, politickou a ekonomickou konvergenci, ale rovněž a zejména i konvergenci a slučitelnosti (či neslučitelnosti) kulturní. Ukazuje se například, že v důsledku historického vývoje existuje v kulturních hodnotách zemí střední Evropy řada shodných prvků, které negativně ovlivňují ekonomické a kulturní prostředí těchto zemí a to zejména v oblasti organizační, podnikatelské nebo pracovní kultury. Jedná se zejména o vysokou míru klientelismu, autoritativní přístup k řízení, odmítání odpovědnosti, nízká míra loajality k organizaci, parazitování na práci či úspěších kolegů, vysokou byrokratizaci činností zejména ve veřejném sektoru, nízké právní povědomím projevujícím se mimo jiné vědomým porušování zákonů, pravidel a smluv, fobie z dodržování termínů a šturmování při jejich plnění často na úkor kvality, směšování pracovní a soukromé sféry, svalování vlastních chyb a neúspěchů na jiné atd. Na druhou stranu je však zřejmé, že tyto tzv. „civilizační nekompetence“ jsou postupně hlavně v soukromém sektoru (zejména díky jiné firemní kultuře u zahraničních firem, firem se zahraniční účastí ale i v řadě ryze českých firem) vytlačovány a ekonomické prostředí se tak stále více svými kulturními i ostatními parametry blíží stále více k západním standardům.. To bohužel nelze zatím říci o veřejném sektoru a úrovni politické kultury.
4. Pokud budeme chtít zařadit Českou republiku do některé skupiny kulturně homogenních zemí, bude to asi nemožné. Studie finských vědců, která se problematikou kulturní segmentace v celosvětovém měřítku zabývala, uvádí seznam 16 zemí světa, které jsou z pohledu struktury svých kulturních dimenzí obtížně zařaditelné do jednotlivých kulturních klastrů. Česká republika je v tomto seznamu uvedena.

### Použité zdroje:

1. Dioscuriproject, EasternEnlargemetn – Western Enlargement. Cultural Encounters in the European Economy and Society after the Accession. Dosažitelné na: <http://www.dioscuriproject.net>
2. HOFSTEDE, G. *Culture's Consequences*. 2. vyd. London: Sage Publications, Inc. 2001. 595 s. ISBN 0-8039-7323-3
3. SVĚTLÍK, J. a kol. Kulturní aspekty české a evropské reklamy. Výstup druhého roku řešení grantového projektu GAČR 402/06/0509. Professional Publishing Praha 2007. ISBN 978-80-7318-672-2

Príspevek je jedním z dílčích výstupů výzkumného projektu PEVŠ V1002-IG Výskum kreatívnej reklamnej strategie.

# Marketingmanagement v politice

*Bohumír Štědroň, Jana Halířová*

## Anotace

Příspěvek pojednává o významnosti politického marketingu na volební profit politických stran a feudalizaci a degeneraci politické moci. Dále navrhuje možné postupy, které by vedly k ozdravení politického systému a veřejných financí.

## Summary

The article deals with political marketing influence on elections profit for each political party. It also deals with feudalization and degeneration of political authority. There are also propounded some processes witch could restore political system and public finance.

## Klíčová slova

politický marketing, veřejné finance, politický systém, volby, reforma

## Keywords

political marketing, public finance, political system, elections, reforms

## Úvod

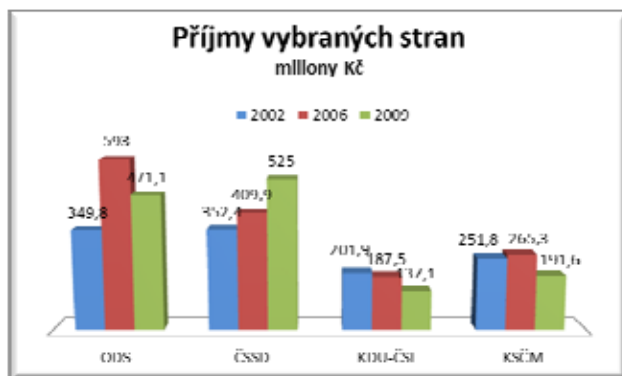
Příspěvek analyzuje na současný trend feudalizace politické moci, se kterým se můžeme setkat u rozvinutých ekonomik. Je známou skutečností, že pokud strany a jejich vrcholový management získají moc na více než dvě-tři funkční období, , dochází k tzv. brežněvizaci tj. postupné feudalizaci a degeneraci funkce ústředních správních orgánů. V souvislosti s těmito fakty, jsou pak analyzovány marketingové výdaje stran a jejich vliv na počet získaných hlasů a potažmo tedy i zajištění dlouhodobého působení členů těchto stran ve výkonných funkcích. Cílem příspěvku je diskutovat opatření, která by minimalizovala uvedené degenerativní trendy.

## Marketing management v politice

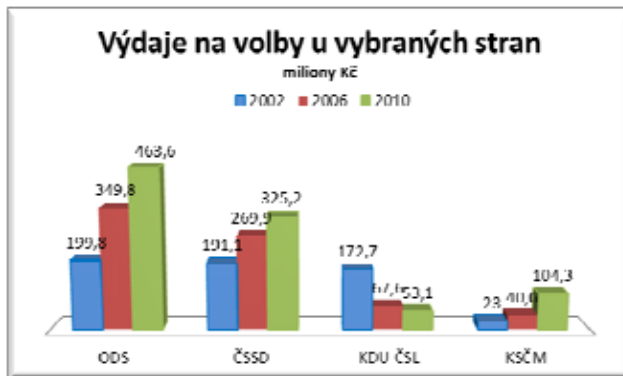
V ekonomicky rozvinutých státech snad již neexistuje strana, která by roli marketingu stavěla jinak, než na první místo organizace svého politického profilu. To, co politickým subjektům získalo voličské hlasy před 50ti, 20ti, ale třeba i jen 10ti lety, již nyní zdaleka nestačí. Politické kampaně jsou dnes dravější, konfrontační a všudypřítomné. Nevyhnutelně s tímto trendem a s růstem důležitosti marketingu v politice, přišla i snaha ovlivnit veřejnoprávní média ve svůj prospěch. Dnes již nestačí placená inzerce, důležitý je i dobře mířený rozhovor - ve správnou chvíli, k aktuálnímu tématu a se správným (někdy i veřejnosti poplatným) vyzněním.

Na následujících grafech, můžeme vidět příjmy vybraných politických stran v České republice a jejich následné výdaje na volby, viz *Obr. 1 a Obr. 2*.

Obr. 1 Příjmy vybraných stran

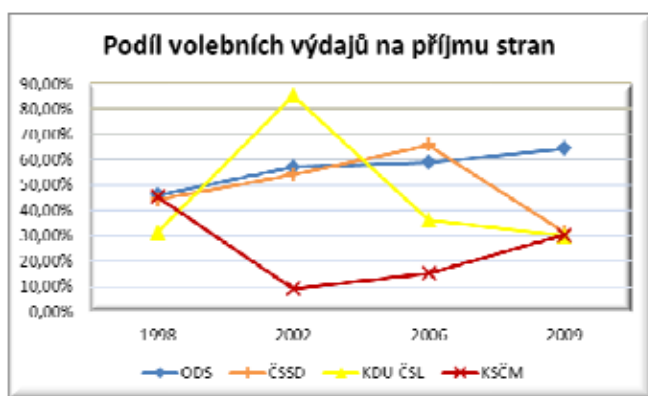


Obr. 2 Výdaje na volby vybraných stran



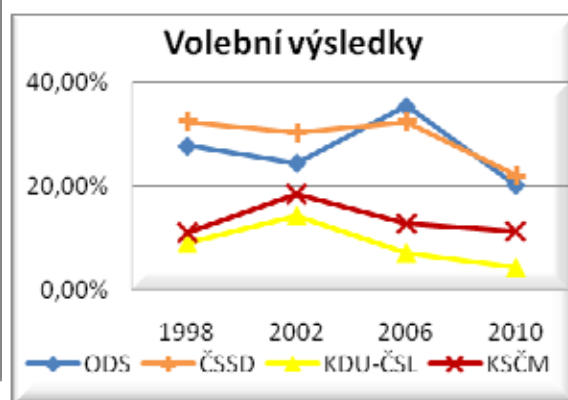
Zdroje: Pelikánová [1.], výroční zprávy politických stran, viz použitá literatura

V grafech jsou použita data za roky 2002, 2006, 2009 a 2010. Příjmy stran z letošního roku bohužel ještě nejsou k dispozici, proto je pro ukázkou vybrán rok 2009, který je podobně relevantní, neboť v jeho průběhu probíhala kampaň do předčasných voleb v říjnu, které se nakonec neuskutečnily. Výdaje na volby za roky 2009 a 2010 jsou pak souhrnně zaznamenány v roce 2010, neboť oba s rokem 2010 souvisí (kampaň uskutečněnou v roce 2009 lze vzhledem k přesunu parlamentních voleb do roku 2010, brát jako „předkampaň“). Z obou grafů lze velmi dobře usuzovat na postavení jednotlivých stran, jednak nám o tom dává povědomí výše příjmů (odvíjí se částečně i ze získaných hlasů z předchozích voleb), ale jednak i výše výdajů. Pro úplnost budou uvedeny ještě poměry výdajů na volby k příjmům a jejich vývoj a rovněž získaná procenta hlasů voličů, viz Obr. 3 a Obr. 4.



Obr. 3 Podíl výdajů na volby ku příjmu stran

Zdroje: Pelikánová [1.], výroční zprávy stran, ČSÚ [1]



Obr. 4 Volební výsledky stran

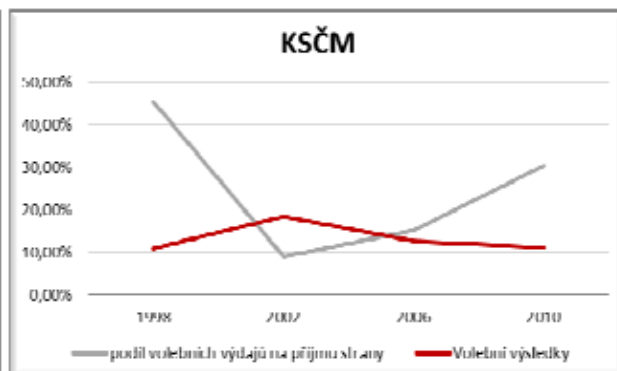
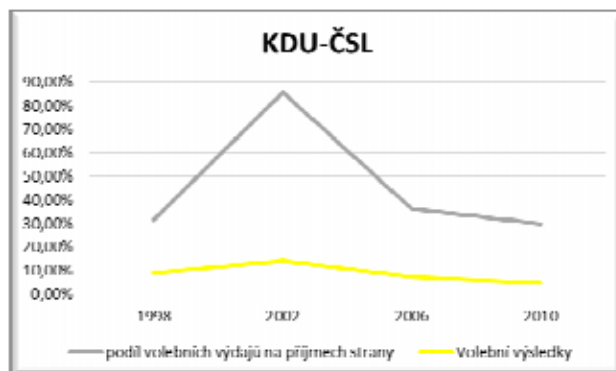
To, jak výše volebních výdajů souvisí s postavením strany je dobře vidět na příkladu Komunistické strany Čech a Moravy (KSČM). KSČM je strana s dlouhodobě stálým postavením na české politické scéně. Na marketing si tak může dovolit použít poměrně malé množství prostředků. Neznamena to ale, že by roli marketingu podceňovala, čelní představitelé se samozřejmě objevují v diskuzních pořadech, publikují i vyjíždějí na předvolební meetingy, oslovit své skalní voliče ale pro stranu není nijak náročné.

Odlišně jsou na tom obě dominantní strany z řad levice a pravice, sice Česká strana sociálně demokratická (ČSSD) a Občanská demokratická strana (ODS). Přestože mají obě silné postavení na politickém trhu ČR (viz jejich příjmy i výdaje), jejich marketing je finančně mnohem náročnější a zároveň agresivnější. Obě strany jsou vzájemnými konkurenty, marketing je pro ně tedy mnohem zásadnější a musejí na něj logicky vydávat i větší finanční částky.

Zda má taková strategie smysl může být patrné z Obr. 5 a Obr. 6.

Obr. 5 Vývoj poměru výdajů a volebních

Obr. 6 Vývoj poměru výdajů a volebních



výsledků u KDU-ČSL

výsledků u KSČM

Zdroje: Pelikánová [1.], výroční zprávy politických stran, ČSÚ [2.]

Z Obr. 6 jednoznačně vyplývá, že výdaje na marketing mají pro KSČM jen velmi malý vliv na volební výsledek. Naopak u Křesťanské a demokratické unie – Československé strany lidové (KDU-ČSL), byl výsledek voleb na výdajích za kampaň jednoznačně závislý.

#### Feudalizace a degenerace politické moci

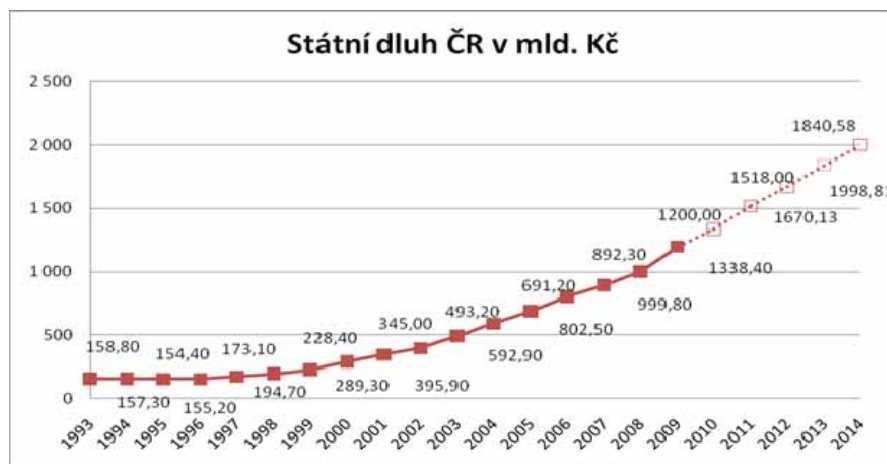
S procentním ziskem hlasů, získává strana i příjmy, které následně může použít na volební kampaň. Protože se obecně jedná o významný finanční zdroj, je úspěch v dalších volbách nasnadě. Není tedy ani zarážející, že se pak politická strana může v dominantním postavení držet několik volebních období. V takovém případě lze jednat o feudalizaci moci, jednak o její degeneraci, jak bylo již zmiňováno výše, politický systém se pak stává značně neefektivním. Jak pak může taková feudalizace moci vypadat lze ukázat na příkladu Itálie, zde se dokonce hovoří o „berluskonizaci“ politického systému. Tento proces lze ale sledovat i mimo EU, prezidentem USA se například stal po malé přestávce syn bývalého prezidenta.

#### Navrhované změny v politickém systému

- *Je nutné eliminovat výsady poslanců, ministrů a velkých firem v ČR. Vzor by mohl být převzat např. ze švédského nebo britského modelu. Jedná se především o upevnění nezávislosti poslanců a senátorů úpravou jejich platů na úroveň poslanců Evropského parlamentu. Plat může být samozřejmě procentuálně snížen vždy o poměrnou částku zvyšujícího se deficitu nebo propadu domácího produktu. Veřejní činitelé by dále neměli zastávat žádné jiné funkce, podnikat ani být (spolu)majiteli společností, měli by se plně věnovat práci ve sněmovně a zvyšovat si kvalifikaci.*

Tito činitelé by rovněž měli nést alespoň část odpovědnosti za svěřené rozpočty, nejlépe ve formě finančních bonusů, či každoročních odměn při vyrovnaném rozpočtu.

Zadluženost státu pokud politici nejsou nikterak zainteresováni na výsledku hospodaření, viz Obr. 7.



*Obr. 7 Státní dluh ČR v mld. Kč, včetně predikce do roku 2014*  
Zdroj: ČSÚ [6.]

Parlament by měl zároveň volit Radu pro strategické řízení, která by analyzovala strategii úspěšných zemí a stanovovala vize a koncepce. Všechny funkce ve státní správě by dále měly podléhat časovému omezení. Na příkladu amerického FEDu (Greenspan) nebo FBI (Hoover) lze ukázat, že dlouhodobá činnost ve funkci vrchního představitele je spojena s neefektivitou činnosti orgánu, či jeho propojením s komerční sférou. Nezávislost policie a státního zastupitelství by měla být rovněž zajištěna omezením funkčního období policejního prezidenta a Nejvyššího státního zástupce. Oba tyto činitele by měl volit senát, nikoliv ministr.

- Dalším nezbytným krokem je *omezení funkčních období* prezidentů, viceprezidentů, CEO a dozorčích rad velkých firem, které v posledních 20ti letech dostaly jakoukoliv formu podpory ze státního rozpočtu. Tolerovat by se měla maximálně dvě funkční období (max 8 let) a veškeré bonusy za úspěšné řízení firmy, by měly být vypláceny až na konci těchto období. Stanovovat by je měla nově zvolená dozorčí rada.
- Legislativa by měla být rozšířena o zákon, který by razantněji *upravoval působení rodinných příslušníků a blízkých osob ve veřejné sféře*, v žádném případě by rovněž nemělo docházet ke kumulaci funkcí a to ať u jedné osoby, či v rámci rodinného seskupení.
- Je nutné rovněž *legislativně upravit lobbying* a to např. inspirací z USA, kde právně lobbying funguje a je určitým způsobem regulován. Poslanci, senátoři a ministři by měli evidovat veškeré kontakty s velkými firmami a za nedostatky v této evidenci by měli být postihováni a to i případným okamžitým ukončením mandátu. V USA jsou lobbyisté navíc evidováni a každý půl rok musejí předkládat detailní zprávy o svých aktivitách.
- *Antimonopolní úřad a ostatní kontrolní úřady by měly získat více pravomoci.*
- S veřejnou volbou *prezidenta by se měly nevyhnutelně zvýšit i jeho pravomoci*. Pokud se například vítězné strany po volbách nebudou schopny dohodnout na sestavení vlády, měl by mít prezident pravomoc jmenovat úřednickou vládu a to na celé jedno funkční období. Tím by se navázalo na osvědčenou římskou tradici.
- *Redukce současného soudního systému* na třístupňový, tj. základní, odvolací a ústavní. Nemělo by existovat znevažování verdiktů Odvolacího soudu, tj. další projednávání již

uzavřených případů. Odvolací by měl finálně rozhodovat, Ústavnímu soudu by měly být rozšířeny pravomoci především ve smyslu možného postihu poslanců a senátorů.

- Klást větší *důraz na arbitrážní řízení*, platnost takovýchto řízení by měl např. přezkoumat Nejvyšší správní úřad nebo Ústavní soud. Arbitrážní řízení by rovněž mělo vstoupit v platnost pouze při podpisu všech tří arbitrážních řízení. Česká republika by měla rovněž zřídit specializovaný státní institut, který by se arbitrážemi zabýval a stát při sporech profesionálně zastupoval.
- Velkým přínosem by v oblasti reformy politického systému bylo, pokud by se na nadnárodní úrovni podařilo dohodnout *společný postup, proti daňovým rájům*, které v současnosti opakovaně destabilizují ekonomiky vyspělých států. V rámci takové dohody by bylo přínosné dohodnout se i na *vědecko-technologické spolupráci* napříč všemi ekonomikami. Inovace jsou „motory“ ekonomiky.
- Měly by se jasně stanovit *vize a koncepce pro další rozvoj České republiky*. Takové vize by neměly být jen prázdnými slovy, ale měla by s nimi být i obeznámena veřejnost. Jejich struktura a plnění by mělo být pravidelně otištěno a přehodnocováno. Velký nedostatek je v tomto ohledu dnes patrný například ve školství, za což je ČR kritizována.

Pokud by byla takto navržená opatření realizována, mohl by se zefektivnit celý politický a ekonomický systém. Zákonodárci by tedy byli nuceni k dalšímu vzdělávání, což by se mělo pozitivně odrazit i v racionalizaci celého legislativního procesu. Zamezení feudalizace veřejných institucí (tedy jejich obsazení rodinnými příslušníky), by mělo naopak zefektivnit práci těchto institucí, již by se neměli vyskytovat nevytížení pracovníci, a tak dále.

### Závěr

V současnosti jsme svědky feudalizace a degenerace politických systémů rozvinutých ekonomik. S tím, jak se jen málo obměňují čelní představitelé dominantních politických stran, dochází ke snižování efektivnosti celého systému. V těchto případech pak dochází k ekonomicky neefektivním rozhodnutím, korupci a zneprůhlednění procesů řízení.

Hlavní východiska jsou spatřována v eliminaci souběžných funkčních působení politiků a jejich dalším vzdělávání. Politici by měli mít striktně omezené funkční období a jasně evidované vztahy s komerční sférou formou zákonem upraveného lobbyingu. Zprůhlednit by se měl soudní aparát a to především rozdělením na tři stupně s přesně danými pravidly.

Česká republika by si již do budoucna neměla nechat kazit rating prohranými arbitrážemi a více se na tuto oblast zaměřit například prostřednictvím profesionálně vedené instituce. Svou úlohu by v tomto procesu mohl mít i Nejvyšší správní úřad, či Ústavní soud.

Velmi důležitým bodem je pak stanovení vize a její koncepce pro další vývoj České republiky. Takováto vize by měla být živým dokumentem, který by nebyl jen v režii státních zaměstnanců a akademiků, ale byl vnímán i veřejností. Pravidelně by se informace o těchto vizích měly objevovat v médiích a měl by být jasně formulován učiněný pokrok.

Tato a další opatření, která jsou navrhována, by měla do budoucna pomoci efektivnějšímu fungování ekonomiky a průhlednějšímu systému organizace veřejné sféry.

### **Použitá literatura**

1. PELIKÁNOVÁ, J. *Financování politických stran v ČR a v zahraničí: diplomová práce*. Brno: Masarykova Univerzita v Brně, Ekonomicko-správní fakulta, 2006.
2. Český statistický úřad, výsledky voleb. [online]. Dostupné z WWW: <<http://www.volby.cz/>>.
3. Potůček, M. - Mašková, M. a kol.: *ČR trendy, ohrožení, příležitosti*. Nakladatelství Karolinum, Praha 2009. IBN 978-80-246-1655-1.

4. Potůček M. a kol.: *Strategický audit České republiky*. Praha 2005, ISBN 80-86429-458.
5. Smiley G.: *Nový pohled na velkou hospodářskou krizi*. WOLTERS KLUWER 2009. ISBN:978-80-7357-489-5
6. ČSÚ, veřejný dluh. [online]. Dostupné z WWW: <[http://www2.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/g\\_celkovy\\_verejny\\_dluh](http://www2.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/g_celkovy_verejny_dluh)>.
7. Budiš, P., Gramlich L., Štědroň, B.: *Sichere elektronische Kommunikation*; ISBN 978-3-934235-77-9, Technische Universität Chemnitz 2009
8. Budiš, P., Štědroň B.: *Elektronické komunikace*, Magnet Press Slovakia; ISBN 978-80-89169-11-5, Bratislava 2008
9. Štědroň B.: (100%): *Obchodování na Internetu a další nové trendy ICT (MMR ČR 2007 projekt CZ.04.1.03/4.2.00.1/0007)*
10. Štědroň, B. a kol.: *SVĚT 2050, nakladatelství Sdělovací technika, Praha 2005*; ISBN 80-86645-10-X
11. Štědroň, B. a kol.: *Marketing a nová ekonomika*, C.H.Beck Praha 2009, ISBN 978-80-7400-146-8
12. Štědroň, B. a kol.: *Vybrané kapitoly z nové ekonomiky*, KLUWER, Praha 2010, ISBN 978-80-7357-569-4

RNDr. Bohumír Štědroň, CSc.  
Vysoká škola ekonomická v Praze  
Katedra marketingu  
Náměstí Winstona Churchilla 4  
Praha 3 130 67  
tel.: +420 224 09 4360  
e-mail: [bohumir.stedron@vse.cz](mailto:bohumir.stedron@vse.cz)

Ing. Jana Halířová  
Vysoká škola finanční a správní, o.p.s.  
Estonská 500  
Praha 10 101 00  
tel.: +420 777 299 572  
e-mail.: [halirova.jana@mail.vsfs.cz](mailto:halirova.jana@mail.vsfs.cz)

# Kvantitatívne metódy v metodológii Šesť sigma

## Quantitative Methods in Six Sigma Methodology

*Milan Terek*<sup>152</sup>

**Anotácia.** Príspevok je venovaný nástrojom a kvantitatívnym metódam v metodológii Šesť sigma. Je vysvetlený štatistický význam Šesť sigma. Potom sú definované úrovne kvality. Sú prezentované procedúry DMAIC, DMADV a iné, alternatívne procedúry, ktoré sa aplikujú v metodológii Šesť sigma a v navrhovaní pre Šesť sigma. Ďalej sú opísané nástroje, používané v metodológii Šesť sigma a v navrhovaní pre Šesť sigma a nástroje špecifické pre navrhovanie pre Šesť sigma a pre štíhle systémy. Nakoniec sú uvedené úvahy o využívaní kvantitatívnych metód v metodológii Šesť sigma.

**Summary.** The paper deals with the tools and quantitative methods in the methodology Six Sigma. The statistical significance of Six Sigma is explained. Then the quality levels are defined. The procedure DMAIC, DMADV and alternative procedures applied in Six Sigma methodology and Design for Six Sigma are presented. Then the tools used in Six Sigma methodology and in Design for Six Sigma and the specific tools for Design for Six Sigma and Lean Systems are described. Finally, the ideas about the using of quantitative methods in Six Sigma methodology are given.

**Kľúčové slová.** Metodológia Šesť sigma, Navrhovanie pre šesť sigma, DMAIC, DMADV, nástroje metodologie Šesť sigma, nástroje navrhovania pre Šesť sigma, kvantitatívne metódy v metodológii Šesť sigma

**Key words.** Six Sigma Methodology, Design for Six sigma, DMAIC, DMADV, tools of Six Sigma Methodology, tools of Design for Six Sigma, quantitative methods in Six Sigma methodology

### 1 Úvod

Príspevok je venovaný nástrojom a kvantitatívnym metódam používaným v metodológii Šesť sigma, v navrhovaní pre Šesť sigma a v zoštiehľovaní systémov. V prvej časti je charakterizovaná metodológia Šesť sigma, jej štatistický význam a úrovne kvality. Podrobnejšie sú uvedené procedúry DMAIC, DMADV a niektoré alternatívne procedúry. V krokoch procedúry DMAIC sú uvedené aj základné nástroje a metódy, ktoré sa v nich využívajú. Nakoniec sa uvádza stručná charakteristika nástrojov a metód, ktoré sa využívajú v metodológii Šesť sigma, v navrhovaní pre Šesť sigma a v zoštiehľovaní systémov. V závere sú úvahy o význame štatistických a iných kvantitatívnych metód v metodológii Šesť sigma a odvodených prístupoch.

### 2 Metodológia Šesť sigma, DFSS a štíhle systémy

*Šesť sigma* je štruktúrovaný program alebo metodológia na zlepšovanie kvality vo všetkých aspektoch produktov firmy<sup>153</sup>. V Joglekar, 2003, s. 1, je uvedená definícia, ktorá poskytuje konkrétnejšiu predstavu o tejto metodológii: Šesť sigma je štruktúrovaný prístup ktorý kombinuje chápanie potrieb zákazníka, racionálne využívanie štatistických metód zberu a analýzy údajov a starostlivý manažment procesov, s cieľom zlepšovať podnikateľskú výkonnosť.

Pojem šesť sigma sa prvýkrát objavil v polovici 80-tych rokov minulého storočia v technickom dokumente firmy Motorola s názvom „Six sigma mechanical design tolerance“. V ňom sa Šesť sigma chápe ako cesta na meranie pravdepodobnosti že firma môže produkovať danú jednotku produktu bez nezhôd. Cieľom Motoroly nebolo vyrábať produkty bez nezhôd, ale odstraňovať nezhody všade, kde je to vo firme možné a hlavne znižovať variabilitu a počet nezhôd najdôležitejších ukazovateľov kvality produktov. Šesť sigma

<sup>152</sup> Tento príspevok vznikol s príspevom grantovej agentúry VEGA v rámci projektu číslo 1/0437/08: Kvantitatívne metódy v stratégii šesť sigma, projektu VEGA číslo č.1/0440/10 a číslo 1/0543/10.

<sup>153</sup> El-Haik – Al-Aomar, 2006, s. xii.



možno chápať aj ako rating, ktorý znamená „najlepší v skupine“. Doteraz sú známe *tri generácie prístupu šesť sigma*.

Metodológia šesť sigma prvej generácie bola zameraná na znižovanie počtu nezhôd v procese a na znižovanie variability.

V metodológii šesť sigma druhej generácie sa okrem znižovania počtu nezhôd v procese a znižovania variability kladie dôraz aj na aktivity, ktoré zlepšujú výkonnosť firmy prostredníctvom znižovania nákladov. Ako hlavný predstaviteľ metodológie šesť sigma druhej generácie sa často uvádza firma General Electric.

Metodológia šesť sigma tretej generácie je orientovaná aj na ďalšie možnosti vytvárania hodnoty vo firme pre jej vlastníkov, zamestnancov, spotrebiteľov, dodávateľov a širšie spoločenstvo. Existuje veľa spôsobov vytvárania hodnoty: zvyšovanie cien akcií a dividend, zachovanie alebo rozšírenie činnosti, rozšírenie trhov pre produkty firmy, vývoj nových produktov, ktoré možno uplatniť aj na nových trhoch, zvýšenie úrovne spokojnosti zákazníkov prostredníctvom väčšieho rozsahu ponúkaných produktov a pod. Tento prístup zlepšovania kvality použili napríklad v spoločnostiach Caterpillar a Bank of America<sup>154</sup>. Ide o dva veľmi rozdielne typy organizácii, výrobnú organizáciu a organizáciu orientovanú na finančné služby. Metodológia šesť sigma sa rozšírila okrem výrobných oblastí aj do oblastí zdravotnej starostlivosti, mnohých druhov obchodných služieb a štátnej a verejnej služby. Napríklad vojnové loďstvo USA má veľmi úspešný program šesť sigma<sup>155</sup>.

V posledných rokoch sa začalo v súvislosti s metodológiou šesť sigma hovoriť o ďalších dvoch prístupoch. Ide o *navrhovanie pre Šesť sigma (Design for Six Sigma – DFSS)* a *štíhle systémy (Lean Systems)*. Viaceré firmy využívajú jeden alebo oba tieto prístupy ako integrálnu súčasť svojej implementácie metodológie šesť sigma.

„*Navrhovanie pre šesť sigma* opisuje metodiku aplikácie nástrojov Šesť Sigma pre tvorbu nových produktov alebo procesov, ktoré naplňujú požiadavky zákazníkov na úrovni kvality šesť sigma.“<sup>156</sup> Metodológia *Navrhovanie pre šesť sigma* preberá filozofiu metodológie Šesť sigma pri navrhovaní nových produktov alebo procesov. Jednou z príčin jej vzniku bolo zistenie, že často nemožno zlepšiť kvalitu až na úroveň šesť sigma bez zásadného prepracovania, prípadne navrhnutia nových produktov alebo procesov.

*Štíhle systémy* sú určené na elimináciu „odpadu“. Odpadom sa myslia časy čakania medzi pracovnými aktivitami, ktoré pridávajú produktu hodnotu, časť doby cyklu produkcie, ktorá nie je nevyhnutná, čas, potrebný na prepracovanie, opravu alebo likvidáciu chybných produktov a podobne. Nutnosť prepracovania, prípadne likvidácie produktov je často spôsobená nadmernou variabilitou, a teda pochopiteľne existuje vzťah medzi nástrojmi Šesť sigma a štíhlym systémom.

### 3 Štatistický význam Šesť sigma

V štatistike je symbol sigma vyhradený pre smerodajnú odchýlku náhodnej premennej. Uvažujme najprv o jedinom ukazovateli kvality produktu. Predpokladajme, že má normálne rozdelenie. Porovnajme tri sigma a šesť sigma kvalitu. Na obrázku 1 sú grafy funkcie hustoty tohto ukazovateľa pre tri sigma a šesť sigma kvalitu spolu s dolnou (LSL) a hornou (USL) tolerančnou hranicou. Keď je hodnota ukazovateľa kvality mimo tolerančných hraníc, produkt sa považuje za nezhodný. Plocha pod krivkami mimo tolerančných hraníc reprezentuje podiel nezhodných produktov. Na obrázku vidno, že pri tri sigma kvalite je vnútri tolerančných hraníc časť grafu funkcie hustoty<sup>157</sup> vo vzdialenosti  $\pm 3\sigma_1$  od strednej hodnoty  $\mu$ , pri šesť sigma kvalite sa variabilita ukazovateľa kvality zmenšila natoľko, že vnútri

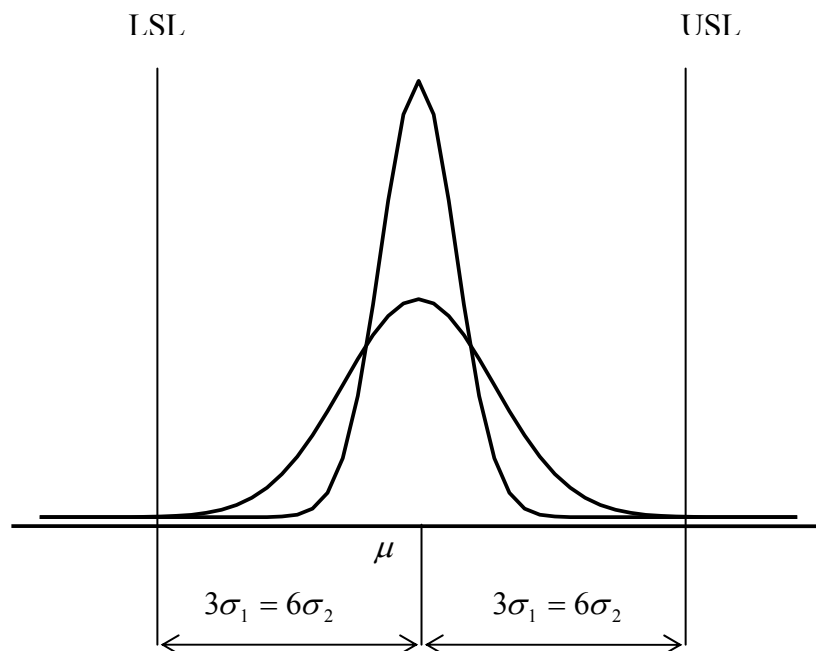
<sup>154</sup> Montgomery 2009, s. 31.

<sup>155</sup> Tamtiež.

<sup>156</sup> <http://www.sixsigma.sk/slovník/dfss.htm>

<sup>157</sup> Ide o viac plochý graf funkcie hustoty.

tolerančných hraníc je časť grafu funkcie hustoty<sup>158</sup> vo vzdialenosti  $\pm 6\sigma_2$  od strednej hodnoty. Tomu pri šesť sigma kvalite zodpovedá aj menší podiel nezhodných produktov ako pri tri sigma kvalite.



**Obrázok 1.** Tri sigma a šesť sigma kvalita

Pri tri sigma kvalite sa pravdepodobnosť výroby produktov v rámci tolerančných hraníc rovná 0,9973, čo znamená, že 2700 jednotiek z 1 milióna je nezhodných.

Nech je cieľová hodnota ukazovateľa kvality (procesu<sup>159</sup>) v strede tolerančného poľa. Na obrázku 1 je stredná hodnota procesu  $\mu$  v strede tolerančného poľa – rovná sa cieľovej hodnote. Pri návrhu koncepcie šesť sigma bol prijatý predpoklad, že stredná hodnota procesu je posunutá od cieľovej hodnoty o 1,5 smerodajnej odchýlky doprava alebo doľava. Je známe že spôsobilosť procesu<sup>160</sup> možno skúmať len vtedy, keď je proces stabilný, to znamená keď sa parametre rozdelenia sledovaného ukazovateľa kvality v čase nemenia. V praxi sa však v procese môžu vyskytnúť poruchy, ktoré spôsobujú, že stredná hodnota procesu sa nerovná cieľovej hodnote a (alebo) sa zväčší hodnota smerodajnej odchýlky procesu. V koncepcii šesť sigma sa modeluje práve takéto správanie procesu. To je nakoniec aj pochopiteľné, pretože aj keď uvažujeme o regulovanom procese, je známe že napríklad Shewartove regulačné diagramy priemerov sú účinné až pri posunoch regulovaného parametra o viac ako 1,5 smerodajnej odchýlky. To znamená, že sa často môžu vyskytovať situácie, že proces pracuje s posunom strednej hodnoty o 1,5 smerodajnej odchýlky bez toho, že by sme dostali signál o narušení jeho stability. Ako všetky modely, ani tento určite nie je úplne presný, ale osvedčil sa ako vhodný pri úvahách o výkonnosti procesu.

#### 4 Úrovně kvality

Všimnime si teraz ďalší problém. Jeden finálny produkt (jednotka) je bežne charakterizovaný veľkým množstvom ukazovateľov kvality, resp. proces výroby produktu sa skladá z mnohých krokov. Budeme predpokladať, že ukazovatele kvality, resp. kroky procesu

<sup>158</sup> Ide o strmší graf funkcie hustoty.

<sup>159</sup> Často sa namiesto termínu ukazovateľ kvality používa termín proces. Myslí sa tým proces, ktorý generuje hodnoty sledovaného ukazovateľa kvality.

<sup>160</sup> Aj *výkonnosť procesu (process performance)*.

o ktorých uvažujeme sú navzájom štatisticky nezávislé. V nasledujúcich tabuľkách sú porovnané niektoré úrovne kvality pre procesy s jedným, s desiatimi a s tisíc krokmi.

**Tabuľka 1. Jednokrokový proces – posun strednej hodnoty o 1,5 sigma**

$\sigma$ kvalita	Zhodné jednotky (%)	Počet zhodných jednotiek z milióna	Počet nezhodných jednotiek z milióna
$\pm 3 \sigma$	93,32	933 190	66 810
$\pm 4 \sigma$	99,379	993 790	6 210
$\pm 5 \sigma$	99,9767	999 767	233
$\pm 6 \sigma$	99,99966	999 996,6	3,4

**Tabuľka 2. Desaťkrokový proces – posun strednej hodnoty o 1,5 sigma**

$\sigma$ kvalita	Zhodné jednotky (%)	Počet zhodných jednotiek z milióna	Počet nezhodných jednotiek z milióna
$\pm 3 \sigma$	50,08	500 800	499 200
$\pm 4 \sigma$	93,96	939 600	60 400
$\pm 5 \sigma$	99,77	997 670	2 330
$\pm 6 \sigma$	99,9966	999 966	34

**Tabuľka 3. Tisícikrokový proces – posun strednej hodnoty o 1,5 sigma**

$\sigma$ kvalita	Zhodné jednotky (%)	Počet zhodných jednotiek z milióna	Počet nezhodných jednotiek z milióna
$\pm 3 \sigma$	0	0	1 000 000
$\pm 4 \sigma$	0,20	1 971	998 029
$\pm 5 \sigma$	79,24	792 132	207 868
$\pm 6 \sigma$	99,661	996 610	3 390

Možno si všimnúť, že pri tri sigma kvalite sa už pri desaťkrokovom procese produkuje skoro polovica nezhodných jednotiek, pri tisícikrokovom procese sa prakticky nevyrábajú zhodné jednotky. Pri šesť sigma kvalite sa aj pri tisícikrokovom procese produkuje len 3 390 nezhodných jednotiek z jedného milióna, čo sa považuje za prijateľné.

Koncepcia šesť sigma sa stala koncepciou na zdokonalenie firemných podnikateľských výsledkov, a to jednak zlepšovaním kvality, jednak znižovaním nákladov. Firmy sa v rámci uplatnenia tejto koncepcie snažia využívať pri projektoch, ktoré budú mať dosah na kvalitu a výkonnosť firmy špeciálne vyškolených pracovníkov, *Green Belts* (GBs), *Black Belts* (BBs) a *Master Black Belts* (MBBs). Tímy týchto pracovníkov majú odborné školenia a kurzy z oblasti kvality, štatistických metód a nástrojov na zlepšovanie kvality. Typické šesť sigma školiace programy trvajú štyri až šesť mesiacov a líšia sa podľa ich zamerania. S aktivitami šesť sigma sa často spája procedúra DMAIC.

## 5 Procedúra DMAIC, DMADV a iné procedúry

DMAIC je štruktúrovaná problémovo orientovaná procedúra, ktorá sa široko využíva v zlepšovaní kvality a ktorá využíva hlavne štatistické metódy. Často sa spája s aktivitami Šesť sigma. Prakticky všetky implementácie Šesť sigma využívajú na riadenie projektov túto procedúru. Na druhej strane uplatňovanie DMAIC v organizácii nevyžaduje nevyhnutne aj využívanie šesť sigma. DMAIC je akronym pre postupnosť piatich krokov: *Definition, Measurement, Analysis, Improvement, Control* – definovanie, meranie, analýza, zlepšovanie a riadenie. Všimnime si tieto kroky podrobnejšie.

V kroku „definovanie“ sa majú identifikovať možnosti zlepšenia v konkrétnej podnikateľskej činnosti firmy, identifikovať charakteristiky, ktoré sú kritické z hľadiska spokojnosti zákazníkov (*customer`s critical-to-quality characteristics – CTQs*), zdokumentovať proces, ktorý chceme zlepšovať, má sa vypracovať základný zámer projektu (*project charter*) a vytvoriť riešiteľský tím.

Základným cieľom v kroku „meranie“ je ohodnotenie a pochopenie súčasného stavu procesu. V tomto kroku sa má určiť čo sa má merať – má sa vypracovať zoznam najdôležitejších vstupných premenných procesu (*key process input variables – KPIV*) a výstupných premenných procesu (*key process output variables – KPOV*), ktoré sa budú merať, a realizovať príslušné merania. Zhromaždené údaje sa použijú na charakterizovanie súčasného stavu výkonnosti procesu (*process performance*). Súčasne sa ohodnotí spôsobilosť systému merania. Nakoniec treba stanoviť požadovanú cieľovú úroveň sigma kvality.

Krok „analýza“ slúži na identifikáciu zdrojov variability, určenie spôsobilosti procesu a na nájdenie príčin variability. Inak, v tomto kroku sa snažíme určiť potenciálne príčiny chýb, problémov s kvalitou, príliš dlhého času realizácie procesu a iných príčin, ktoré motivovali riešenie projektu. Tu je veľmi dôležité rozdeliť príčiny variability na náhodné (*common causes*) a vymedziteľné (*assignable causes*).

V kroku „zlepšovanie“ sa generujú a kvantifikujú potenciálne riešenia, vyberie sa konečné riešenie a ohodnotí sa jeho prínos. V tomto kroku je najdôležitejším nástrojom navrhovanie experimentov. Pomocou tejto techniky možno nájsť optimálnu kombináciu úrovni faktorov.

V poslednom kroku „riadenie“ treba vypracovať plány riadenia procesu, v ktorých sa navrhne spôsob kontroly kritických charakteristík procesu a spôsoby eliminácie prípadných vymedziteľných príčin variability. Najdôležitejším štatistickým nástrojom v tomto kroku sú regulačné diagramy.

V DFSS možno aplikovať DMAIC, niektoré organizácie a pracovníci z praxe používajú trochu odlišný prístup, ktorý sa nazýva DMADV. Ide o akronym slov: *Define, Measure, Analyze, Design, Verify* – definuj, meraj, analyzuj, navrhni, over.

Sú známe aj iné procedúry. Procedúra DMADOV, má o jeden krok viac. Ide o krok Optimize (Optimalizovať) – optimalizáciu, ktorá je potrebná v niektorých obchodných procesoch. V procedúre DCCDI v porovnaní s procedúrou DMADV pribudol krok implementovať. Je známa aj procedúra ICOV/IDOV, ktorá obsahuje tieto kroky: Identify (Identifikovať) – Identifikácia zákazníkov a formulácia požiadaviek na kvalitu, Design – navrhovanie konceptov, špecifikácií a odhadovanie technických a projektových rizík, Optimize – využitie simulačných modelov a štatistických nástrojov na predikciu a optimalizáciu návrhu a výkonu, Validate (Overiť) – Overenie či optimalizovaný model spĺňa zámer. Ďalšou známou procedúrou je DMEDI: Define, Measure, Explore (Skúmať), Develop (Vyvíjať), Implement. Použité názvy krokov sa odlišujú od DMADV ale používané činnosti a techniky sú podobné ako v DMADV.

## 6 Používané nástroje, metódy a techniky

V metodológii šesť sigma sa používajú hlavne nástroje štatistického riadenia kvality.

*Štatistické riadenie kvality (Statistical Quality Control)* je časť riadenia kvality, pri ktorej sa používajú postupy matematickej štatistiky (STN ISO 3534-2, 1999). Základné oblasti štatistického riadenia kvality sú využívanie *štatistickej regulácie procesu, štatistickej prebiecky* a *metód navrhovania experimentov*.

*Štatistická regulácia procesu (Statistical Process Control)* je súbor nástrojov, väčšinou štatistických, ktoré pomáhajú pochopiť, čo sa deje v nejakom procese, ktorý

produkuje produkty (Nolan, Provost, 1990). Jedným z najdôležitejších nástrojov štatistickej regulácie procesu je regulačný diagram. *Regulačný diagram* je nástroj štatistickej regulácie procesu, ktorý umožňuje operatívne určovať, či je proces stabilný alebo nestabilný<sup>161</sup>. Medzi ďalšie nástroje štatistickej regulácie možno zaradiť histogramy, vývojové diagramy procesu, diagramy príčin a následkov, Paretove diagramy, korelačné diagramy a kontrolné lístky<sup>162</sup>.

Štatistické techniky môžu byť veľmi užitočné v celom produkčnom cykle: v predvýrobných činnostiach, pri modelovaní variability procesu, v analýze tejto variability vzhľadom na požiadavky alebo špecifikácie a môžu pomôcť aj v procese jej redukcie. Táto všeobecná aktivita sa nazýva *analýza spôsobilosti procesu*. *Spôsobilosť procesu* sa vzťahuje k uniformite výstupu. Je to štatistická miera inherentnej variability procesu pre danú charakteristiku (STN ISO 3534-2 (1999)). V Montgomery 1991 sa *analýza spôsobilosti procesu* definuje ako inžinierska štúdia odhadu spôsobilosti procesu. Spôsobilosť procesu možno odhadovať prostredníctvom odhadovania rozdelenia výstupu procesu. Vtedy sa analýza spôsobilosti realizuje bez ohľadu na tolerančné hranice príslušného ukazovateľa kvality. Spôsobilosť procesu možno vyjadriť aj s ohľadom na tolerančné hranice ako percento nezhodnej produkcie alebo pomocou indexov spôsobilosti. V analýze spôsobilosti procesu sa používajú hlavne tieto štyri techniky: histogramy alebo iné diagramy rozdelenia početností, indexy spôsobilosti, regulačné diagramy a navrhovanie experimentov.

*Návrhom (plánom) experimentu* nazveme výber pokusov, ktoré zaradíme do experimentu, výber počtu opakovaní týchto pokusov, prípadne aj určenie poradia vykonávania pokusov. Postupnosť aktivít spojenú s plánovaním, realizáciou, analýzou a reakciou na výsledky experimentu možno opísať pomocou tzv. Demingovho cyklu. Plán zahŕňa opis prípravy údajov a prípravy a realizácie experimentu. V ďalších dvoch krokoch ide o zhromaždenie a analýzu výsledkov experimentu. V štvrtom kroku môže ísť o rozhodnutie zopakovať cyklus a naplánovať nový experiment. Najčastejšie ciele experimentov sú takéto:

- zistiť, ktoré premenné najviac ovplyvňujú výstupnú (ozvovú) premennú,
- aké by mali byť hodnoty kontrolovaných vstupných premenných aby sa výstupná premenná čo najmenej líšila od požadovanej nominálnej úrovne,
- zistiť, aké by mali byť, hodnoty kontrolovaných vstupných premenných aby bola variabilita výstupnej premennej čo najmenšia,
- zistiť, aké by mali byť hodnoty kontrolovaných vstupných premenných, aby bol účinok nekontrolovaných (šumových) vstupných premenných na výstupnú premennú čo najmenší.

Okrem toho sa v metodológii Šesť sigma často používajú dobre známe metódy CBA – analýza náklady – prínosy<sup>163</sup> a hodnotová analýza<sup>164</sup>. Niektoré menej známe metódy budeme stručne charakterizovať.

*Matica príčin a následkov (Cause & Effect Matrix)*. V matici sa zaznamenávajú príčiny problému, ktoré boli získané napríklad pomocou diagramu príčin a následkov (Ishikawov diagram). Každá z nich sa porovnáva s požiadavkami, ktoré sú kritické pre zákazníkov a zapisuje sa ohodnotenie ich vplyvu na danú požiadavku. Tieto požiadavky majú aj ohodnotenie dôležitosti od zákazníkov. Pre každú príčinu sa uvedie vážená suma ohodnotení. Príčiny s najväčšou váženou sumou ohodnotení sú prví kandidáti na riešenie.

<sup>161</sup> Podrobnejšie napríklad v Terek – Hrnčiarová, 2004, s. 22-29.

<sup>162</sup> Podrobnejšie napríklad v Terek – Hrnčiarová, 2004, s. 29-37.

<sup>163</sup> <http://www.sieber-uchytil.cz/cba.html>

<sup>164</sup> [http://www.ipaslovakia.sk/slovník\\_view.aspx?id\\_s=178](http://www.ipaslovakia.sk/slovník_view.aspx?id_s=178)

*Tabuľka SIPOC.* Ide o detailnú mapu procesu, ktorá má preddefinovanú štruktúru a znázorňuje previazanosť dodávateľov so vstupmi, vstupy s výstupmi a väzbu výstupov na zákazníka. Písmena v názve reprezentujú jednotlivé oblasti mapovania: Suppliers (Dodávatelia), Inputs (Vstupy), Process (Proces), Outputs (Výstupy), Customers (Zákazníci).

*FMEA (Failure Modes and Effects Analysis).* Ide o analýzu možných chýb a ich dôsledkov. Používa sa na analýzu možných problémov procesu s cieľom ohodnotiť riziká spojené s týmito problémami a s ich následkami. FMEA pomáha identifikovať, analyzovať a určovať priority možným dôvodom zlyhania a identifikovať činnosti a opatrenia na prevenciu ich výskytu. Využíva tabuľku, do ktorej sa zapíše každý možný problém, priradí sa mu miera závažnosti a určí sa osoba, ktorá ho má na starosti. Pritom sa využíva brainstorming. Aplikácia FMEA pomáha zväčšiť odolnosť procesu voči chybám.

*MSA (Measurement System Analysis).* Ide o nástroj na analýzu vhodnosti meracieho systému. Systém musí mať prijateľnú opakovateľnosť (odráža základnú inherentnú presnosť meracieho systému) a reprodukovateľnosť (je daná variabilitou pri použití meracieho systému rozličnými operátormi).

*Model EFQM (European Foundation for Quality Management – Európska nadácia pre manažérstvo kvality).* Ide o model excelentnosti, ktorý je nástrojom sebahodnotenia organizácie.

*POKA YOKE.* Ide o jednoduchý a efektívny systém na redukovanie neúmyselných a nechcených chýb, spôsobených ľudským faktorom. Princípom je inštalácia pomocných prvkov, prípadne úprava pracoviska tak, aby bolo možné vykonávať operáciu „len správne“ t.j. aby nebolo možné robiť chyby. Systém pomáha vyhľadávať technickými prostriedkami možnú ľudskú chybu, blokovať proces a umožňuje odstránenie chyby v rámci okamžitej spätnej väzby.<sup>165</sup>

*Afinitný diagram (Affinity diagram).* Umožňuje triediť slovné informácie do prirodzene súvisiacich celkov. Ide o brainstormingový nástroj na generovanie nápadov, ktorý slúži na podnecovanie nápadov a rozvíjanie myšlienok.<sup>166</sup>

*Kano model.* Ide o model na mapovanie požiadaviek zákazníka. Je to štruktúrovaný model otázok. Odpovede pomáhajú charakterizovať rozličné znaky.<sup>167</sup>

## **6.1 Nástroje špecifické pre DFSS a pre zoštieňovanie systémov**

Väčšina nástrojov, ktoré sa využívajú v metodológii Šesť Sigma sa využíva aj v DFSS. Ide najmä o súbory základných nástrojov a metód analýzy spôsobilosti procesu, navrhovania experimentov a štatistickej regulácie procesu, analýzu náklady – prínosy a hodnotovú analýzu.

Budeme stručne charakterizovať niektoré nástroje, ktoré sú špecifické pre DFSS, pretože sú určené hlavne na analýzu produktu alebo procesu vo fáze jeho navrhovania.<sup>168</sup>

<sup>165</sup> [http://www.ipaslovakia.sk/slovník\\_view.aspx?id\\_s=74](http://www.ipaslovakia.sk/slovník_view.aspx?id_s=74)

<sup>166</sup> [http://www.ipaslovakia.sk/slovník\\_view.aspx?id\\_s=51](http://www.ipaslovakia.sk/slovník_view.aspx?id_s=51)

<sup>167</sup> [http://www.ipaslovakia.sk/slovník\\_view.aspx?id\\_s=28](http://www.ipaslovakia.sk/slovník_view.aspx?id_s=28)

<sup>168</sup> <http://www.sixsigmaonline.org>

*Dom Kvality (Quality Function Deployment - QFD)*. Ide o nástroj, ktorý sa využíva na transformáciu požiadaviek zákazníka (väčšinou ide o kvalitatívne údaje) do technických parametrov výrobku, špecifikácii procesu (vstupy) alebo služby<sup>169</sup>.

*Axiomatický návrh (Axiomatic Design)* je metodológia na navrhovanie systémov, ktorá využíva maticové metódy na systematickú analýzu transformácie požiadaviek zákazníka na funkčné požiadavky, parametre návrhu a premenné procesu.<sup>170</sup>

*TRIZ - Tvorba a riešenie inovačných zadaní*. Ide o metodiku na riešenie technických problémov. Vychádza zo zistených zákonitostí rozvoja technických systémov. Rozvoj sa realizuje prekonaním technického či fyzikálneho rozporu v technickom probléme. Dôležité je aj rozpoznanie podobnosti v rozličných technických problémoch.

*RSM (Response Surface Methodology – metodológia plochy ozvy)*. Ide o súbor matematických a štatistických techník užitočných pri optimalizácii procesov a systémov, v ktorých treba optimalizovať ozvu, ktorú ovplyvňuje viacero premenných<sup>171</sup>.

*DFX (Design for Excellence)*. DFX je metodológia navrhovania, ktorá umožňuje systematickým a cieľným spôsobom implementovať požiadavky procesov v rámci životného cyklu produktu už počas jeho návrhu s cieľom dosiahnuť optimálne hodnoty výkonnosti týchto procesov.

*DFA (Design for Assembly – navrhovanie pre montáž)*. Metodológia na taký návrh produktu, aby sa jeho výstupné funkcie dosiahli s menším počtom dielcov, z ktorých sa produkt skladá. Redukciou počtu dielcov sa dosiahne redukcia komplexnosti montáže, zjednodušenie riadenia výroby, zvýšenie produktivity práce, skrátenie priebežnej doby výroby a v konečnom dôsledku, zníženie celkových výrobných nákladov.

*DFM (Design for Manufacturing – navrhovanie pre výrobu)*. Metodológia konštruovania produktov tak aby boli jednoducho vyrobiteľné, s minimálnymi nákladmi.

*DFMA (Design for Manufacturing and Assembly – navrhovanie pre výrobu a montáž)*. Metóda vznikla rozšírením DFA a DFM do ďalších oblastí. Zahŕňa návrh produktu nielen s ohľadom na montáž a vyrobiteľnosť, ale s ohľadom na celý výrobný proces.

Pri „zoštíhľovaní“ systémov sa využívajú aj niektoré nástroje operačného výskumu. Jeden z najdôležitejších je *diskrétna simulácia*. Vytvorí sa počítačový model systému, pomocou ktorého sa kvantifikuje dosah zmien v systéme na zlepšenie jeho výkonnosti. Simulačné modely sú často veľmi dobrým nástrojom na predikcie výkonnosti nových alebo zmenených systémov. Pre výrobné aj nevýrobné organizácie môže byť veľmi užitočné používanie simulačných modelov na štúdie výkonnosti procesov.

Najlepšie je, keď sa prístupy šesť sigma / DMAIC, DFSS a nástroje zoštíhľovania systémov používajú v organizácii súbežne. To je predpokladom zvyšovania výkonnosti procesov a celkového zlepšovania výsledkov podnikania.

---

<sup>169</sup> Podrobnejšie napríklad v BESTERFIELD (1995).

<sup>170</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Axiomatic\\_design](http://en.wikipedia.org/wiki/Axiomatic_design)

<sup>171</sup> Podrobnejšie napríklad v Montgomery, 2009, Horníková, 2009.



## 7 Kvantitatívne metódy a metodológia Šesť sigma

Prístup Šesť sigma (často kombinovaný s DFSS a zoštíhľovaním systémov) má väčší úspech ako jeho predchodcovia, najmä TQM (*Total Quality Management – komplexné manažérstvo kvality*)<sup>172</sup>. Prístup založený na riešení projektov, zameraný na celkové zlepšovanie výsledkov podnikania umožňuje úzku previazanosť na manažérstvo.

Je uvedený prehľad nástrojov používaných v metodológii Šesť sigma, v DFSS aj pri zoštíhľovaní systémov. Najčastejšie sa využívajú štatistické metódy a modely, hlavne nástroje štatistického riadenia kvality.

V Montgomery, 2009 sa uvádza, že ďalším veľkým prínosom metodológie je účelné používanie štatistických metód v rámci organizácie, prostredníctvom aplikácie DMAIC pri riešení projektov. To ale predpokladá hlbšie poznanie týchto metód.

Všimnime si najprv navrhovanie experimentov. Navrhovanie experimentov by sa malo využívať hlavne v kroku „zlepšovanie“ procedúry DMAIC. Experimenty možno totiž považovať za jeden z primárnych zdrojov inžinierskych znalostí.

Veľmi významné sú napríklad metódy optimalizácie plochy ozvy, ktoré umožňujú nájsť také hodnoty kontrolovaných vstupných premenných, ktoré optimalizujú výkonnosť procesu<sup>173</sup>. Alternatívne možno používať Taguchiho metódy. V procese hľadania optimálnych hodnôt vstupných premenných možno napríklad uplatniť dvoj etapový algoritmus optimalizácie, ktorý vychádza z myšlienok G. Taguchiho a ktorý je založený na analýze poloha – variabilita<sup>174</sup>. V prvej etape sa zo všetkých pokusov uvažovaných v experimente vyberú tie, ktoré obsahujú takú kombináciu hodnôt vstupných premenných, ktoré ovplyvňujú len variabilitu ukazovateľa kvality, ktorá minimalizuje hodnotu odhadu vybratej miery variability. V druhej etape sa zo všetkých pokusov získaných ako výsledok optimalizácie v prvej etape vyberú tie, ktoré obsahujú takú kombináciu hodnôt vstupných premenných, ktorá minimalizuje odchýlku hodnoty odhadu očakávanej hodnoty výstupnej premennej od cieľovej hodnoty. Tieto metódy by sa mali široko využívať aj v DFSS.

Aplikácia týchto a podobných postupov vyžaduje hlbšie znalosti štatistiky a optimalizačných metód.

Všimnime si teraz aplikácie regulačných diagramov. Regulačné diagramy by sa mali v procedúre DMAIC využívať hlavne v poslednom kroku – riadenie, ale pri analýze spôsobilosti procesu a meracieho systému, aj v krokoch meranie a analýza. Pri aplikáciách regulačných diagramov je veľmi dôležitý návrh regulačného diagramu – určenie rizika zbytočného signálu  $\alpha$ , rizika chýbajúceho signálu  $\beta$  pre daný posun parametra, rozsahu výberov a frekvencie vyberania. Je veľmi dôležité, aby riziko zbytočného signálu nebolo príliš veľké. Príliš časté zbytočné signály by totiž mohli oslabiť vôľu používať regulačné diagramy. Samozrejme je dôležité, aby ani riziko chýbajúceho signálu nebolo príliš vysoké. To by mohlo spôsobiť neskorú signalizáciu posunov parametrov procesu a produkciu neprijateľného podielu nezhodných produktov. Nakoniec všetky parametre návrhu regulačných diagramov by mali byť navrhnuté tak, aby minimalizovali celkové straty zo zisku spôsobené nižšou kvalitou.

Všeobecne sú známe štyri rozličné metódy navrhovania regulačných diagramov. Ide o heuristické navrhovanie, ekonomické navrhovanie, štatistické navrhovanie a ekonomicko-štatistické navrhovanie. Budeme uvažovať v kontexte Shewhartových regulačných diagramov na reguláciu meraním, konkrétne regulačného diagramu priemerov ( $\bar{X}$ -diagramu) a regulačného diagramu rozpätí ( $R$ -diagramu). Úvahy ktoré uvedieme však možno rozšíriť aj na iné typy regulačných diagramov.

<sup>172</sup> Montgomery, 2009, s.34.

<sup>173</sup> Podrobnejšie napríklad v Montgomery 2009 alebo Horníková 2009.

<sup>174</sup> Pôvodný Taguchiho algoritmus je založený na analýze pomer signál – šum a poloha.



Pri heuristickom navrhovaní sa obyčajne uvažujú  $3\sigma$ -regulačné diagramy (riziko vzniku chyby prvého druhu (riziko zbytočného signálu) je 0,0027 v  $\bar{x}$ -diagrame a 0,0045 v  $R$ -diagrame), rozsah výberu 4 alebo 5. Frekvenciu výberov (čas medzi dvomi bezprostredne susednými výbermi) odporúčajú rôzni autori rozlične, najčastejšie sa však odporúča jedna hodina.

Pri ekonomickom navrhovaní je cieľom nájsť také regulačné hranice, rozsah výberu a frekvenciu vyberania, ktorá minimalizuje straty zo zisku spôsobené nižšou kvalitou. Pri formulácii optimalizačných modelov sa obyčajne prijímajú dve skupiny predpokladov. Prvá skupina sa týka správania procesu, druhá skupina sa týka predpokladov o nákladových položkách, ktoré vytvárajú stratu zo zisku. V roku 1956 ponúkol A. J. Duncan v Duncan, 1956, optimalizačný model parametrov regulácie pomocou Shewhartovho regulačného diagramu priemerov. Tento model možno považovať za základ ďalších prác v tejto oblasti<sup>175</sup>.

V štatistickom návrhu<sup>176</sup> sa najprv určí vzdialenosť regulačných hraníc (determinuje riziko vzniku chyby prvého druhu) a riziko vzniku chyby druhého druhu (riziko chýbajúceho signálu). Tieto determinujú rozsah výberu a keď je špecifikovaný aj ATS (average time to signal – priemerný čas do objavenia sa signálu o narušení stability procesu), tak aj frekvenciu vyberania. Poznamenajme, že častejšie ako ATS sa používa ARL (average run length) – priemerná dĺžka priebehu. ARL je priemerný počet výberov realizovaných predtým, ako dostaneme signál o narušení stability procesu. Pre väčšinu regulačných diagramov, ktoré sa použijú individuálne je štatistický návrh celkom jednoduchý. Pre obvyklé súčasné použitie  $\bar{x}$ -diagramu a  $R$ -diagramu sa štatistický návrh najčastejšie realizuje pre riziko vzniku chyby prvého druhu 0,0027 a pre riziko vzniku chyby druhého druhu 0,05 v oboch regulačných diagramoch. Na určenie rozsahu výberu možno využiť napríklad tabuľky v Saniga, 1984.

Napokon v ekonomicko-štatistickom navrhovaní sa ekonomicko-stratová nákladová funkcia minimalizuje pri ohraničeniach na najväčšie prípustnú veľkosť  $\beta$ , najväčšiu prípustnú veľkosť  $\alpha$  a najväčší prípustný priemerný čas do objavenia sa signálu o narušení stability procesu, pre očakávanú zmenu parametrov regulovanej veličiny<sup>177</sup>. Za najkomplexnejší možno považovať ekonomicko-štatistický návrh.

Konečné rozhodnutie o použitom prístupe závisí od charakteru regulovaného procesu, od údajov, ktoré máme k dispozícii a v neposlednej miere aj od odbornej zdatnosti tímu, ktorý regulačné diagramy vo firme navrhuje.

Aj navrhovanie regulačných diagramov totiž vyžaduje hlboké znalosti zo štatistiky a z optimalizačných metód.

Dokonca aj pomerne jednoduché postupy ako je napríklad potrebná periodická kontrola regulačných hraníc v regulačných diagramoch vyžaduje solídnejšie znalosti zo štatistiky. Podobne používanie simulačných metód v zoštiehľovaní procesov vyžaduje hlbšie znalosti z tejto disciplíny operačného výskumu.

Skúsenosti z našej praxe ukazujú že práve zvládnutie štatistických a iných kvantitatívnych metód býva najčastejšou prekážkou úspešných aplikácií metodológie Šesť sigma, DFSS a zoštiehľovania systémov.

<sup>175</sup> Pozri napríklad v Saniga, 1977, 1989.

<sup>176</sup> Podrobnejšie o štatistickom navrhovaní, napríklad v Woodall, 1985.

<sup>177</sup> Podrobne v Saniga, 1989.

## Literatúra

BESTERFIELD, D. H. –BESTERFIELD-MICHNA, C. –BESTERFIELD, G. H. –BESTERFIELD-SACRE, M. (1995): *Total Quality Management*. New Jersey, Prentice-Hall, inc.

DUNCAN, A. J. (1956): The Economic Design of  $\bar{X}$  - Charts Used to Maintain Current Control of Process. In: *Journal of the American Statistical Association*, vol. 51, 1956.

EL-HAIK, B. – AL-AOMAR, R.(2006). *Simulation-Based Lean Six-Sigma and Design for Six-Sigma*. USA: J. Wiley and Sons 2006. 404 s. ISBN 0-471-69490-8.

HORNÍKOVÁ, A. (2009). *Navrhovanie a vyhodnocovanie experimentov s aplikáciami*. Bratislava: Iura Edition.

HRNČIAROVÁ,Ľ. – TEREK,M. (2009). Navrhovanie pre šesť sigma a štíhle systémy. In: *Forum statisticum slovacum 4/2009*. ISSN 1336-7420, s.40-44.

JANIGA, I. – ŠIMA, M. (2008). Power of Six Sigma Strategies. In: *Proceedings from international scientific conference "Quality, Environment, Health Protection and Safety Management Development Trends"*, Brno: Tribun EU 2008. ISBN 978-80-7399-479-2, s. 120-125.

JOGLEKAR, A. M. (2003). *Statistical Methods for Six Sigma in R&D and Manufacturing*. USA: J. Wiley and Sons, 321 s. ISBN 0-471-20342-4.

MONTGOMERY, D. C.(1991): *Introduction to Statistical Quality Control*. New York: J. Wiley.

MONTGOMERY, D. C. (2009). *Statistical Quality Control: A Modern Introduction*. USA: J. Wiley and Sons, 734 s. ISBN 978-0470-23397-9.

NOLAN, T. V. – PROVOST, N. P. (1990): Understanding Variation. In: *Quality Progress*, May 1990.

SANIGA, E. M. (1977): Joint Economically Optimal Design of  $\bar{X}$  and R Control Charts. In: *Management Science*, vol. 24, n° 4.

SANIGA, E. M. (1984): Isodynes for  $\bar{X}$  and R Control Charts, In: *Frontiers in Statistical Quality Control 2*, eds. H. J. Lenz, G. B. Wetherill, and P.-T. Wilrich, Vienna: Physica-Verlag, s. 286-273.

SANIGA, E. M. (1989): Economic Statistical Control Chart Designs With an Application to  $\bar{X}$  and R Charts. In: *Technometrics*, vol. 31, No 3.

TEREK, M. – HRNČIAROVÁ, Ľ. (2004). *Štatistické riadenie kvality*. Bratislava: IURA EDITION, ISBN 80-89047-97-1.

TEREK,M. – HRNČIAROVÁ,Ľ. (2009). Metodológia šesť sigma – tri generácie implementácie. In *Forum statisticum slovacum*, Bratislava: Slovenská štatistická a demografická spoločnosť. ISSN 1336-7420, s.99-103

TEREK, M. – LIŠKOVÁ, I.(2005): Štatistické navrhovanie spoločného použitia regulačného diagramu priemerov a regulačného diagramu rozpätí. In: *Forum Statisticum Slovacum* 1/2005, s. 181 – 186.

TEREK, M. – LIŠKOVÁ, I. (2005): Navrhovanie regulačných diagramov v priemyselnom podniku. In: *Slovenská štatistika a demografia* 2/2005.

WIESENFELDER, H. (2010). *Design for Six Sigma – Process*. [online]. London: McDonough, [cit. 2010-02-19] Dostupné na internete:  
<http://www.brighthub.com/office/project-management/articles/64394.aspx>

WOODALL, W. H. (1985): The Statistical Design of Quality Control Charts. In: *The Statistician* 34, s. 155 – 160.

STN ISO 3534-2 (1999) *Štatistika. Slovník a značky. Časť 2: Štatistické riadenie kvality*. Bratislava: ÚNMS SR.

**Adresa autora**

Milan Terek, prof. Ing. PhD.

Ekonomická univerzita

Dolnozemska cesta 1

852 35 Bratislava

Tel.: ++421-2-67295713

[milan.terek@euba.sk](mailto:milan.terek@euba.sk)

# Využívanie sociálneho kapitálu na úrovni miestnej samosprávy v Slovenskej republike

Using of the social capital in the local government in Slovak republic

*Silvia Tešínska*

## **Anotácia**

Príspevok je venovaný sociálnemu kapitálu a jeho podpore predstaviteľmi miestnej samosprávy. Vymedzuje pojem sociálny kapitál a možnosti jeho využitia podľa zahraničných a slovenských autorov a ich názory vzájomne porovnáva.

Cieľom príspevku je na základe dostupnej knižnej a časopiseckej literatúry zhrnúť podstatu sociálneho kapitálu a vytýčiť základné oblasti a možnosti jeho využitia a na základe prieskumu realizovaného na vzorke 100 miestnych samospráv vyhodnotiť znalosti predstaviteľov samospráv o teórii sociálneho kapitálu a tiež rozsah a spôsoby podpory sociálneho kapitálu v slovenskej municipálnej praxi.

V príspevku sa zaoberáme aj porovnaním názorov volených a výkonných predstaviteľov miestnych samospráv na podstatu a podporu sociálneho kapitálu. Venujeme sa vzťahom medzi obcami a vybranými druhmi subjektov, ktoré vznikajú ako dôsledok pôsobenia sociálneho kapitálu.

## **Kľúčové slová**

Miestna samospráva. Sociálny kapitál. Vzťahy. Združenia fungujúce na neziskovom princípe.

## **Summary**

This paper is devoted to social capital and its support in the local government. It defines social capital and its possible using by foreign and Slovak authors and their views are mutually compared.

The paper is based on the available literature, books and magazines. It summarizes the essence of social capital and set out the basic areas and the possibility of its use. Based on survey conducted at a sample of 100 local governments we assess the knowledge of self-government representatives on the theory of social capital and the extent and ways to support social capital in the Slovak municipal practice.

In the paper we describe a comparison of the views of elected and executive officials of local governments to support and substance of social capital. We are dedicated to the relationship between municipalities and selected types of entities that arise as a result of the operation of social capital.

## **Keywords**

Local government. Social capital. Relations. Associations operating on the non-profit principle.

## **Úvod**

Pre dosiahnutie trvalo udržateľného rozvoja je v súčasnosti využívaný model, ktorý predpokladá vzájomnú kombináciu a prelínanie jednotlivých zložiek kapitálu. Jednou z týchto zložiek je aj sociálny kapitál. Viacerí autori považujú za meradlo rozvoja krajiny ekonomický rozvoj. Klasické ukazovatele výkonnosti ekonomiky, ktoré mnohí autori považujú za metódy na meranie rozvoja daného územia neodrážajú kvalitu života populácie. A práve v tejto oblasti je možné využiť teóriu sociálneho kapitálu. Výsledkom sociálneho kapitálu je blaho či už na úrovni rodiny, komunity, mesta/obce alebo na úrovni celej krajiny.

V prieskume, ktorý sme realizovali v roku 2010 sme sa zamerali na využívanie a podporu sociálneho kapitálu na úrovni miestnej samosprávy v Slovenskej republike. Prieskum zameraný na zisťovanie vedomostí predstaviteľov samospráv o sociálnom kapitále sme v SR realizovali ako prví, čiže bolo nevyhnutné mnohých zástupcov miest a obcí s týmto pojmom oboznámiť.

## **Cieľ, materiál a metodika práce**

Cieľom príspevku je teoreticky vymedziť pojem sociálny kapitál a možnosti jeho využitia a následne vyhodnotiť znalosti, využitie a podporu sociálneho kapitálu v podmienkach miestnej samosprávy na Slovensku.

Pri tvorbe príspevku sme využili predovšetkým dostupnú slovenskú a zahraničnú knižnú a časopiseckú literatúru, nakoľko len tu sme našli vymedzenie sociálneho kapitálu a možnosti jeho využitia.

V teoretickej časti príspevku spolu s metódou analýzy využívame metódu indukcie a s ňou spojenú metódu dedukcie. Pri porovnávaní rôznych tvrdení jednotlivých autorov v pomerne veľkej miere využívame metódu komparácie. V časti príspevku venovanej výsledkom výskumu sme využili metódu opytovania, ktorú sme realizovali prostredníctvom techniky dotazníkového prieskumu s cieľom získania informácií o miere poznania teórie sociálneho kapitálu u predstaviteľov slovenských miest a obcí a tiež údajov o využití a podpore sociálneho kapitálu v súčasnej komunálnej praxi. Pri porovnaní názorov volených a výkonných zástupcov obcí sme opäť využili metódu komparácie a tiež matematicko-štatistické metódy, predovšetkým stredné hodnoty.

## Výsledky a diskusia

Aby sme mohli hodnotiť využitie sociálneho kapitálu, je nevyhnutné vymedziť si tento pojem. Najvýstižnejšiu definíciu sociálneho kapitálu ponúka jeho zakladateľ, Robert Putnam, ktorý vymedzuje sociálny kapitál ako „určité siete vzťahov medzi ľuďmi a dobrovoľné združovanie sa ľudí, ako solidaritu a vzájomnú dôveru medzi ľuďmi a ako normy vzájomnej pomoci a reciprocity. Sociálny kapitál je podľa neho viazaný na dôveru, normy správania a partnerstvá, ktoré podporujú koordináciu a kooperáciu pre vzájomný prospech. To všetko spolu umožňuje ľuďom efektívnejšie konať a dosahovať svoje ciele, túžby a očakávania na úžitok viacerých strán“ [In: 3, s. 127].

Vymedzením pojmu sociálny kapitál sa zaoberá aj OECD. Vypracovala jeho definíciu, ktorá hovorí, že „sociálny kapitál zahŕňa siete, normy, hodnoty a znalosti, ktoré podporujú kooperáciu v rámci skupín“ [In: 2, s. 2].

Základom sociálneho kapitálu sú vzťahy medzi jednotlivcami, ktorých základom je vzájomná dôvera a pomoc, zdieľanie spoločných hodnôt a noriem a tiež výmena znalostí najčastejšie prostredníctvom združovania osôb do formálnych či neformálnych združení a budovania sietí.

Strieženec uvádza, že sociálny kapitál spoločnosti vytvára predpoklady, schopnosti na využívanie celej siete sociálnych kontaktov. Sociálne kontakty vytvárajú vedomosti, známosti, priateľstvá a ďalšie väzby, ktoré spoluvytvárajú stupeň spoločenského postavenia. Celý súbor vzťahov v spoločnosti funguje prostredníctvom sociálnych sietí, ktoré spájajú tento súbor, jedinca s rôznymi pozíciami, ktoré osoba zaujíma. Je vyjadrením tolerancie a vzájomnej dôvery medzi občanmi, tendencie prirodzeného dodržiavania všeobecne prijatých sociálnych noriem ako podmienok fungovania spoločnosti, prirodzenej účasti a vedomej angažovanosti na riešení verejných záležitostí [In: 3 s. 127, 128].

Korimová [3, s. 129] uvádza, že sociálny kapitál prioritne vytvára hodnotu pre tých ľudí, ktorí sú do sietí zapojení. Zároveň má schopnosť generovať:

- toky informácií, ktoré od sociálneho kapitálu závisia (napr.: informácie o voľných pracovných miestach, výmena nápadov a myšlienok na školách a pod.);
- normy reciprocity, resp. vzájomná pomoc, ktorá závisí od sociálnych sietí;
- kolektívne snahy o nové sieťovanie;
- väčšiu jednotnosť a solidaritu, ktoré pomáhajú zmeniť zmysľanie členov sietí z "ja" na „my“.

Predpokladanými výstupmi sociálneho kapitálu sú: individuálne (rodinné) blaho, verejné blaho, živý občiansky (mestský) život, susedské blaho (blaho mestskej časti), politické a ekonomické blaho [6].

Výskyt sociálneho kapitálu sa popisuje vo vzťahoch medzi členmi komunit, ktorí na základe pôsobenia vzájomnej dôvery vytvárajú neformálne ale aj formálne siete, tie môžu byť

inštitucionalizované do združení fungujúcich na neziskovom princípe, ktoré napomáhajú rozvoju a lepšiemu fungovaniu komunity. Dôsledky sociálneho kapitálu môžu prerásť hranice týchto komunit (Obrázok 1).

Obrázok 1 Vývoj sociálneho kapitálu



Zdroj: Vlastné spracovanie.

Mnohí autori sa zaoberajú aj súvislosťou sociálneho kapitálu s ekonomickou výkonnosťou krajiny. Myant [4, s. 25] napr. tvrdí, že uvedené objekty sú spojené prostredníctvom dôvery. Ako príklad uvádza, že malé firmy sa nemôžu spoliehať na to, že sila zákonov bude regulovať všetky ich vzťahy. Potrebujú sa spoliehať na menej formálne prostriedky a to je podmienené tým, že si budú navzájom dôverovať.

Dudová a Macková [1, s. 411-412] uvádzajú podnety na využitie potenciálnej užitočnosti sociálneho kapitálu ako politického konceptu podľa T. Schullera. Ten prináša štyri možné využitia:

1. sociálny kapitál môže prispieť k dosiahnutiu rovnováhy pri existencii politických konceptov a nástrojov, ktoré môžu byť obmedzené a neúčinné. Sociálny kapitál dopĺňa nástroje analýzy sociálnych a hospodárskych politík.
2. sociálny kapitál kladie dôraz na prínosy a umožňuje tak hovoriť o sociálnej kohézii. So sociálnym kapitálom sú spojené dynamické schopnosti viazané na zvyšovanie kvalifikácie a kompetencií.
3. upozorňuje na to, že ekonómia by mala zohľadňovať aj sociálny kontext a práve sociálny kapitál zavádza do formulácie politík určitú morálnu dimenziu. Taktiež zdôrazňuje kvalitu vzťahov ako determinant životaschopnosti spoločnosti.
4. za vhodné považuje zaradenie dlhodobej perspektívy sociálneho kapitálu do hospodárskej a sociálnej politiky.

V literatúre sa stretávame aj s množstvom ďalších možných spôsobov využitia sociálneho kapitálu. Korimová [3, s. 128] vidí užitočnosť pojmu sociálny kapitál aj v tom, že „pomáha vysvetliť, prečo klasické ekonomické ukazovatele (napr. hrubý domáci produkt) priamo nekorešponujú s kvalitou života populácie. Ukázalo sa, že spoločnosti s vysokým sociálnym kapitálom nielen lepšie ekonomicky a spoločensky prosperujú, ale majú nižšiu kriminalitu, jednotlivci sú tolerantnejší a pozitívnejšie naladení, ľudia sa cítia spokojnejší a istejší. Rozvoj sociálneho kapitálu prináša tzv. zovšeobecnenú dôveru, t. j. dôveru nielen medzi známymi ale i medzi neznámymi ľuďmi, vo svete náhodností, komplexnosti a rizík.“

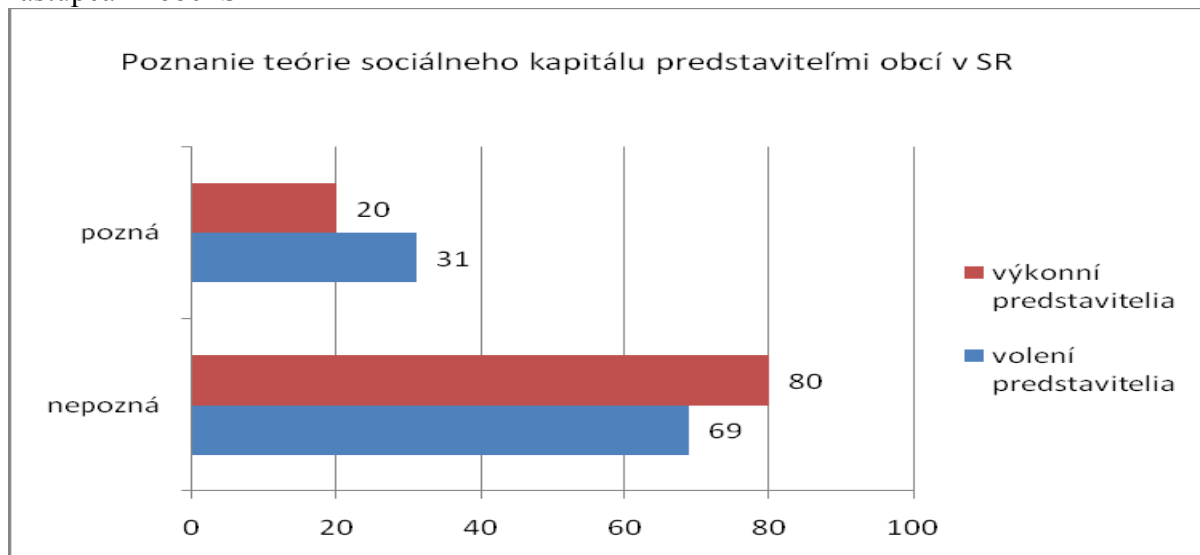
Toto vymedzenie užitočnosti sociálneho kapitálu korešponduje nielen s výsledkami výskumu Putnama, ktoré nachádzame v mnohých jeho publikáciách [5], ale aj s názormi mnohých ďalších zahraničných autorov zaoberajúcich sa sociálnym kapitálom. Práve v tomto vymedzení nachádzame možnosť využitia sociálneho kapitálu na regionálnej či miestnej úrovni.

## Realizovaný prieskum a jeho výsledky

Na základe vymedzenia sociálneho kapitálu a vytýčenia možností jeho využitia v miestnej samospráve, sme skúmali jeho dôležitosť v podmienkach Slovenskej republiky. Výskumnú vzorku tvorilo 100 miestnych samospráv rôznych veľkostných kategórií zo všetkých krajov SR, pričom sme zisťovali a následne porovnávali názory volených predstaviteľov (starosta, primátor, poslanec obecného/mestského zastupiteľstva) a výkonných zástupcov obcí (zamestnanec obce/mesta, prednosta úradu). Štruktúra respondentov zahŕňa 83 % starostov alebo primátorov, 17 % poslancov obecného alebo mestského zastupiteľstva, 9 % prednostov úradov miestnych samospráv a v 91 % to bol iný zamestnanec samosprávy (referent, administratívny pracovník, vedúci oddelenia). Obce do výskumnej vzorky sme vyberali zámerným výberom a to formou kvótného výberu a reprezentatívnosť vzorky sme overili testom dobrej zhody.

Prieskum sme realizovali v mesiacoch apríl a máj 2010 metódou opytovania, technikou dotazníkového prieskumu. Cieľom výskumu bolo zistiť, či predstavitelia slovenských miest a obcí poznajú teóriu sociálneho kapitálu, či ju vo svojej práci využívajú a či podporujú sociálny kapitál v praxi. Následne sme zisťovali, aké dôležité a aké kvalitné sú vzťahy medzi obcami a formálnymi a neformálnymi združeniami, ktoré na ich území pôsobia.

Obrázok 2 Porovnanie poznania teórie sociálneho kapitálu medzi volenými a výkonnými zástupcami obcí SR



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov prieskumu.

Z výsledkov prieskumu vyplýva, že až 74,5 % predstaviteľov miestnych samospráv nepozná teóriu sociálneho kapitálu. Z nich väčšinu tvorili výkonní predstavitelia slovenských miest a obcí. Len 25,5 % volených a výkonných zástupcov obcí si myslí, že pozná význam teórie sociálneho kapitálu. Keď však mali následne uviesť, čo si pod touto teóriou predstavujú, iba 82,4 % z týchto respondentov uviedlo čiastočne alebo úplne význam teórie sociálneho kapitálu. Zvyšných 17,6 % zástupcov, ktorí uviedli, že poznajú teóriu sociálneho kapitálu, napísalo nesprávny význam tejto teórie. Z toho najčastejšie uvádzali ľudský potenciál a zariadenia sociálnych služieb. Porovnanie poznania teórie sociálneho kapitálu medzi volenými a výkonnými predstaviteľmi obcí SR zobrazuje obrázok 2. Za príčinu tohto javu považujeme najmä dosiahnuté vzdelanie predstaviteľov slovenských samospráv. Túto oblasť sme síce v dotazníku neskúmali, nakoľko v predvýskume nám respondenti viackrát tento údaj odmietli vyplniť, no najmä v malých obciach prevláda trend, že na čele obce stojí človek, ktorý má síce praktické skúsenosti, prípadne i manažérske zručnosti, no nemá

vzdelanie v oblasti rozvoja územia, či ekonomické vzdelanie. Podobne to platí aj u výkonných predstaviteľov obcí – zamestnancov obce/mesta a prednostov úradu. Chýbajúce teoretické vedomosti následne môžu spôsobiť, že osoby, ktoré rozhodujú o činnosti samosprávy nevyužívajú teórie, ktoré môžu napomôcť rozvoju spravovanej obce/mesta.

Keď sme následne vysvetlili obsah pojmu sociálny kapitál, mnohí predstavitelia slovenských obcí zistili, že hoci túto teóriu nepoznajú, v praxi sociálny kapitál napriek tomu využívajú. Po objasnení tohto termínu len 10 % zástupcov obcí a miest SR uviedlo, že vo svojej obci vôbec nepodporujú sociálny kapitál. Aj v tomto prípade prevládali výkonní predstavitelia miestnych samospráv.

Zvyšných 90 % predstaviteľov obcí SR uviedlo, že v praxi podporujú sociálny kapitál. Mali možnosť zaškrtnúť aj viacero z uvedených odpovedí, prípadne uviesť iné spôsoby, ako podporujú sociálny kapitál v ich obci. Porovnanie názorov volených a výkonných predstaviteľov na spôsoby podpory sociálneho kapitálu zobrazuje obrázok 3. Ako z neho môžeme vidieť, v najväčšej miere si zástupcovia obcí volia ako spôsob podpory sociálneho kapitálu organizáciu spoločných podujatí. Ako sme už uviedli, občania môžu na základe pôsobenia vzájomnej dôvery vytvárať formálne alebo neformálne združenia fungujúce na neziskovom princípe a v rámci takýchto združení môžu organizovať rozličné podujatia. Až 82,5 % zástupcov miestnych samospráv uviedlo, že využívajú možnosť spolupracovať s miestnymi spolkami, združeniami a inými formálnymi a neformálnymi skupinami občanov pri organizácii spoločných podujatí. Druhou najčastejšou formou podpory sociálneho kapitálu v obciach na Slovensku je finančná podpora združení a spolkov. Túto formu podpory využíva 69 % predstaviteľov slovenských samospráv. Finančná podpora zo strany obce je nevyhnutná najmä pre začínajúce a formujúce sa združenia, nakoľko tieto ešte okrem členských príspevkov nemajú stabilnú finančnú základňu. Pomerne častými spôsobmi podpory sociálneho kapitálu v obciach SR sú aj realizácia spoločných projektov a spoločná propagácia.

Obrázok 3 Podpora sociálneho kapitálu volenými a výkonnými zástupcami obcí SR



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov prieskumu.

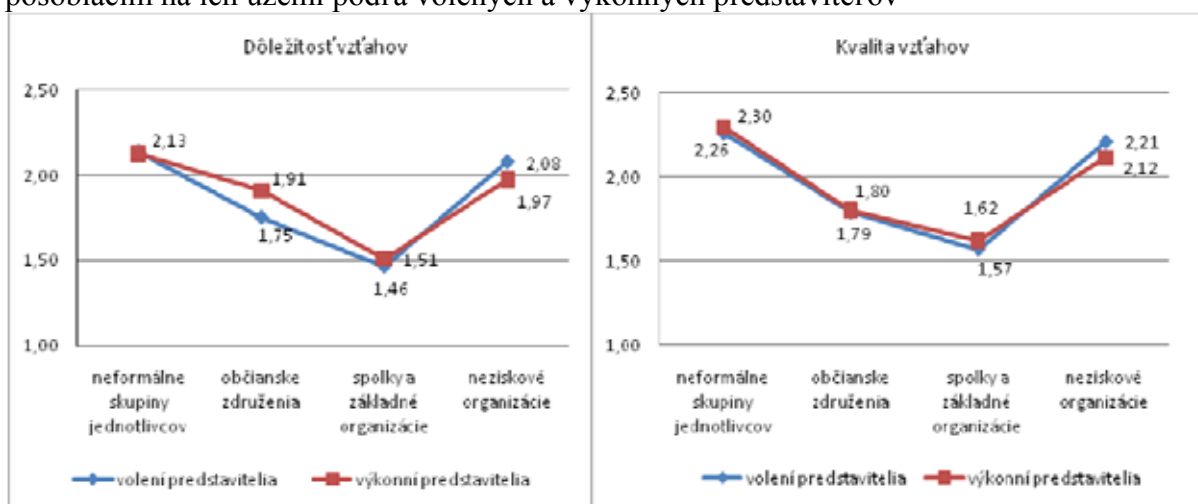
Ako sme uviedli, základom sociálneho kapitálu sú vzájomné vzťahy. Preto sme do prieskumu zaradili aj otázku aké dôležité a aké kvalitné sú vzťahy samosprávy k vybraným druhom subjektov, ktoré na ich území pôsobia.



Pri hodnotení dôležitosti vzťahov mali respondenti na výber z nasledovnej škály odpovedí: 1 = veľmi dôležité vzťahy, 2 = dôležité vzťahy, 3 = nepodstatné vzťahy, 4 = bezvýznamné vzťahy, 5 = neviem posúdiť. Z výsledkov prieskumu vyplýva, že najdôležitejšie vzťahy majú volení i výkonní predstavitelia obcí SR s miestnymi spolkami a základnými organizáciami, ktoré na ich území pôsobia. Tento jav možno vysvetliť najmä dlhoročnou tradíciou týchto organizácií v slovenských obciach, nakoľko spolky a základné organizácie (napr. červený kríž, jednoty dôchodcov a pod.) v mnohých obciach existujú už dlho a je teda pochopiteľné, že majú pre predstaviteľov samospráv veľký význam. Druhé najdôležitejšie vzťahy majú volení i výkonní zástupcovia obcí s občianskymi združeniami fungujúcimi v obci. Inú neziskovú organizáciu má na svojom území menší počet obcí, preto majú tieto organizácie pre predstaviteľov obcí aj menšiu priemernú dôležitosť.

Okrem dôležitosti sme sledovali aj kvalitu vzťahov, nakoľko kvalitné vzťahy sú základom pre dobrú spoluprácu a ako sme už uviedli, kvalitu vzťahov možno považovať za determinant životoschopnosti spoločnosti. Škála pre hodnotenie kvality vzťahov bola v našom prieskume nasledovná: 1 = veľmi kvalitné vzťahy, 2 = kvalitné vzťahy, 3 = nekvalitné vzťahy, 4 = veľmi nekvalitné vzťahy, 5 = neviem posúdiť. Výsledky hodnotenia kvality boli podobné s výsledkami hodnotenia dôležitosti vzťahov. Toto porovnanie zobrazuje obrázok 4. Ako z neho môžeme vidieť, poradie jednotlivých druhov subjektov je rovnaké ako pri hodnotení dôležitosti vzťahov, no rozdiely medzi názormi volených a výkonných predstaviteľov sú menšie ako pri hodnotení dôležitosti vzťahov. Zhodu v poradí subjektov môžeme vysvetliť tvrdením, že vzťahy, ktoré sú pre predstaviteľov samosprávy dôležité, budú mať aj vyššiu vážnosť a teda aj vyšší záujem o to, aby tieto subjekty boli aktívne. To môže byť spojené s následným posilňovaním a skvalitňovaním vzájomných vzťahov. Pomerne nízku kvalitu vzťahov miestnych samospráv s neformálnymi skupinami jednotlivcov prikladáme najmä nízkej dôveryhodnosti takýchto skupín, nakoľko inštitucionalizáciou je možné zabezpečiť využitie dosiahnutých finančných prostriedkov výlučne na neziskové účely. Z toho vyplýva, že neformálne skupiny jednotlivcov môžu mať síce silný potenciál a vysokú mieru sociálneho kapitálu, no pre predstaviteľov samospráv môžu byť napriek tomu málo dôveryhodné, nakoľko vzťahy s nimi je pomerne komplikované zazmluvniť.

Obrázok 4 Porovnanie priemernej dôležitosti a kvality vzťahov obcí k uvedeným subjektom pôsobiacim na ich území podľa volených a výkonných predstaviteľov



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov prieskumu.

Z obrázku 4 môžeme taktiež vidieť, že dôležitosť vzťahov samospráv s uvedenými subjektami je takmer vždy vyššia ako kvalita týchto vzťahov k danému druhu subjektov (čím vyššia hodnota, tým nižšia dôležitosť/kvalita). Spôsobené to môže byť najmä faktom, že hoci

pre predstaviteľov obcí a miest sú subjekty s vysokou mierou sociálneho kapitálu a ich činnosť dôležitá, pre budovanie dobrých a kvalitných vzťahov je nevyhnutná snaha oboch zainteresovaných strán, ktorá v praxi nie vždy funguje.

### **Záver**

Väčšina autorov sa pri vymedzení sociálneho kapitálu opiera o jeho jednotlivé zložky. Vo väčšine definícií sa opakujú pojmy ako siete, normy, vzájomná dôvera a združovanie. Tento pojem zahŕňa pomerne široké spektrum vzťahov a väzieb, ktoré majú rozličné charakteristiky.

Podobne rôznorodé je aj možné využitie sociálneho kapitálu. Niektorí autori ho spájajú s ekonomickou výkonnosťou krajiny, niektorí ním dopĺňajú existujúce ekonomické ukazovatele pre vyjadrenie kvality života obyvateľstva. Nakoľko výstupy sociálneho kapitálu možno sledovať aj na úrovni miest a obcí, zvolili sme si práve túto úroveň pre podrobnejší výskum využitia a podpory sociálneho kapitálu.

V prieskume sme zistili najmä nedostatky v znalostiach volených a výkonných predstaviteľov obcí v oblasti teórie sociálneho kapitálu a jeho podstaty. Pozitívnejšia bola informácia o praktickom využívaní sociálneho kapitálu a jeho podpore na miestnej úrovni, nakoľko len 10 % predstaviteľov slovenských obcí a miest uviedlo, že nijakým spôsobom nepodporujú sociálny kapitál.

### **Zoznam použitej literatúry**

- [1] DUDOVÁ, I., MACKOVÁ, E. 2006. Komplementárnosť ľudského a sociálneho kapitálu. In: *Ekonomické rozhľady*, 2006, roč. 35, č. 4, s. 410-416, ISSN 0323-262X.
- [2] HALL, C. 2005. *Social capital: introductory user guide*. London : Office for National Statistic, 2005.
- [3] KORIMOVÁ, G. 2007. *Predpoklady rozvoja sociálnej ekonomiky*. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela, 2007. 190 s. ISBN 987-80-8083-3992.
- [4] MYANT, M. 2004. Theories of regional development and experience in Ústecký kraj. In: *Social and economic development and regional politics in Ústí region in years 2000-2004 (Proceedings of the 4th international conference)*. Ústí nad Labem : Faculty of social and economic studies Jan Evangelista Purkyně University in Ústí nad Labem, 2004. s. 24-31. ISBN 80-7044-628-5.
- [5] PUTNAM, R. 2001. Social Capital: Measurement and Consequences. In: *Isuma*. *Canadian Journal of Policy Research*, 2001, č. 2, s. 41-51.
- [6] STONE, W., HUGHES, J. 2002. Social capital: Empirical meaning and measurement validity. In: *Australian Institute of Family Studies (Research Paper)*, 2002, č. 27, 70 s. ISSN 1446-9871.

### **Adresa autorky:**

Ing. Silvia Tešínska, Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica; Tel.: +421484462017, e-mail: [silvia.tesinska@umb.sk](mailto:silvia.tesinska@umb.sk)

# Pokrízový vývoj hospodárskeho rastu SR

## Post-crisis economic Growth of Slovak republic

*Karol Trnovský*

### **Anotácia**

Článok sa zaoberá problematikou výkonnosti SR v podmienkach hospodárskej krízy. Predpokladaný budúci vývoj ekonomického rastu je rozoberaný v troch scenároch. Na základe prognózy verejných inštitúcií a modelových dát sme urobili komparáciu výsledkov oproti trendu z predkrízového obdobia. V závere článku sú vyzdvihnuté výzvy a hrozby tejto prognózy.

**Kľúčové slová:** Výkonnosť ekonomiky, prognóza, hospodárska kríza

### **Summary**

This article deals with the performance of the Slovak Republic during the economic crisis. Expected future development of economic growth is discussed in three scenarios. Comparison of the data with the trend from the pre-crisis period was made based on projections of public institutions and model data. The last part of the article highlights the challenges and threats to this forecast.

**Key words:** Economy performance, forecast, economic crisis

### **Úvod**

Vysoká prepojenosť štátov a rastúca globalizácia spôsobila, že sa kríza postupne „preliala“ do všetkých krajinách Európy. Eurozóna pocítila dôsledky krízy ešte výraznejšie. Negatívne javy si vyžiadali zásahy jednotlivých národných vlád.. Išlo predovšetkým o úsporné opatrenia, podporu finančného a bankového sektora, či rôzne fiškálne reštrikcie. Tieto opatrenia významne poznačili budúci vývoj európskych krajín. Dôkazom sú aktualizované prognózy a vyjadrenia štatistických úradov, národných bánk, či ministerstiev. Neistotu a opatrnosť možno badať aj u odborníkov, ktorí nezaujímajú dlhodobé stanoviská ohľadom vývoja makroekonomických ukazovateľov. Inými slovami, budúci vývoj HDP bude závisieť od plnenia finančného a rozpočtového plánu vlády a pridružených cieľov. Fiškálna konsolidácia bude naďalej v strednodobom horizonte prioritný cieľ spolu so znižovaním nezamestnanosti. Opatrenia by mali byť synchronne v rámci spoločenstva, aby nedošlo k prelievaniu problémov medzi ekonomikami. Mali by sa týkať predovšetkým stabilizovania bankovníctva, finančného sektora, spoločnej meny a verejných rozpočtov. V spojitosť s krízou sa častou hovorí o úplne novom priebehu. Preto je náročné predpovedať, či kríza dosiahla svoje dno. Tento nový globálny aspekt môže znížiť efektívnosť a účinnosť jednotlivých národných opatrení. To by mohlo spôsobiť nielen trvalú ujmu potenciálneho rastu EÚ, ale dokonca dvojité recesiu, či stratu blahobytu a pokles spoločenského štandardu v najbližšom desaťročí.

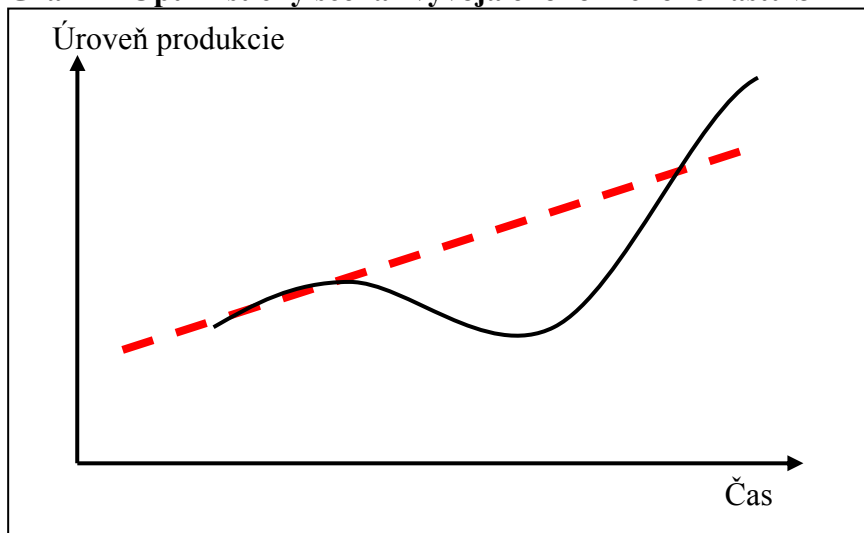
## Scenáre vývoja ekonomiky SR

Ekonomika SR dosahovala spomedzi okolitých krajín najvyššie tempá ekonomického rastu pred krízou. Tie podporoval predovšetkým vonkajší dopyt a prílev priamych zahraničných investícií. Tento priaznivý trend dosiahol svoje maximum v roku 2008. S oneskorením sa prejavila kríza v SR v roku 2009, kedy došlo k najväčšiemu poklesu ekonomickej aktivity. Išlo o tak podstatný prepád, že sa rast v roku 2010 nepovažoval za oživenie, ale za prirodzený dôsledok minuloročnej recesie. Otázkou ostáva, či je slovenská ekonomika schopná a dostatočne zdravá, aby získala späť svoju pozíciu a konkurencieschopnosť.

Pri hľadaní odpovede na túto otázku môžu napomôcť scenáre ekonomického rastu na najbližšie tri roky. Prvý scenár sme označili ako optimistický, druhý konzervatívny (opatrný) a posledný pesimistický. Na jednotlivých grafoch je znázornený priebeh možného vývoj, ktorý budeme v nasledujúcej kapitole konfrontovať s ekonomickou realitou.

Prvý optimistický scenár predstavuje vývoj, keď sa ekonomika SR dostane na úroveň hospodárskeho rastu pred krízou, pričom sa tento trend postupne prevýši pôvodnú úroveň (Graf 1).

**Graf 1 – Optimistický scenár vývoja ekonomického rastu SR**

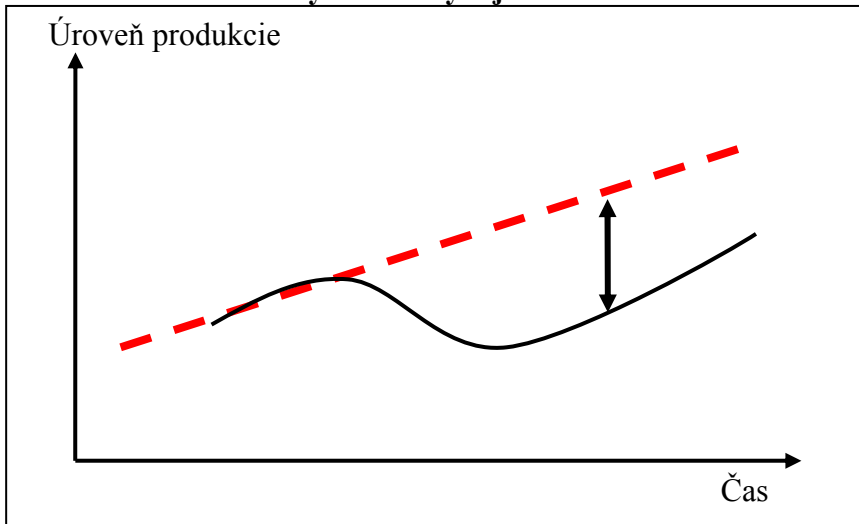


Zdroj: podľa STRATÉGIA EURÓPA 2020<sup>178</sup>, vlastné úpravy

Táto situácia môže nastať, ak sa slovenská ekonomika vysporiada so všetkými negatívami a zároveň sa oživí prílev zahraničného kapitálu, ktorý sa postupne naakumuluje na vyššiu úroveň ako pred krízou. Hlavným ťahúňom ekonomického rastu by bol export, ktorý by opätovne naštartoval rast priemyselnej produkcie. Hlavným predpokladom tohto scenára je zvýšený objem poskytovaných úverov, prudké oživenie obchodných partnerov, indikátory dôvery v priemysle a službách a rast spotreby predovšetkým v maloobchodnej sfére a stavebníctve. K pozitívnemu trendu by mohlo prispieť aj mierne znehodnotenie eura, čo by zvýšilo konkurencieschopnosť domácich exportérov v zahraničí.

<sup>178</sup> Stratégia na zabezpečenie inteligentného, udržateľného a inkluzívneho rastu - Európa 2020, strana 9

**Graf 2 - Konzervatívny scenár vývoja ekonomického rastu SR**

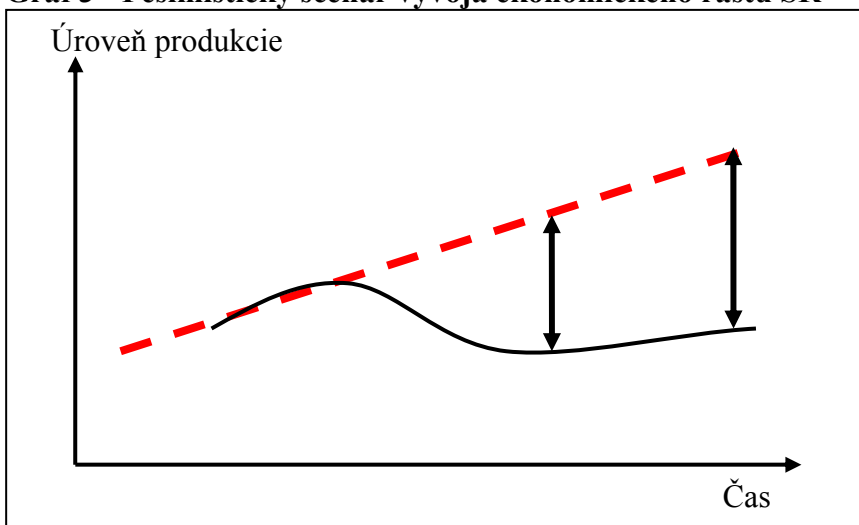


Zdroj: podľa STRATÉGIA EURÓPA 2020, vlastné úpravy

Konzervatívny scenár (Graf 2) znázorňuje krivka, ktorá sa stáča späť k prerušovanej línii (predkrízový hospodársky rast) a postupne sa k tomuto trendu približuje. Ide o scenár opatrnejší, pri ktorom nie je zjavné, či budúci vývoj dosiahne pôvodnú úroveň. Takýto priebeh krivky budúceho ekonomického rastu je podložený nervozitou na finančných trhoch, slabým trhom práce, stagnáciou úverov, vplyvom fiškálnych reštrikcií, či odchodom zahraničných investorov. Aj napriek týmto negatívam by malo podľa scenára nastať stabilné oživenie zo strany obchodu a zvýšenie domáceho dopytu, podporujúce domáci priemysel.

Posledný scenár predstavuje najmenej priaznivý vývoj ekonomiky SR (Graf 3). Tento pesimistický scenár vyplýva z nízkeho oživenia ekonomík zahraničných partnerov (najmä Nemecka), obáv, neistoty a negatívnych očakávaní domácich spotrebiteľov a výrobcov, nestabilného finančného trhu, nefunkčného trhu práce, rastúcej štrukturálnej nezamestnanosti, znižujúceho sa objemu úverov z dôvodu prísnejších kritérií, nižšej spotreby v dôsledku vyššieho daňového zaťaženia a zvyšujúcich sa odvodov a z nedôvery a presunu zahraničných investorov. Negatívne môžu pôsobiť aj zastavené, či zrušené PPP projekty, pokiaľ nie je presne vyčíslená úspora v kontraste s ušlými ziskami, nákladmi na zrušenie projektu a zamestnanosťou. V tomto scenári sa stáva reálnou aj hrozba dvojitej recesie.

**Graf 3 - Pesimistický scenár vývoja ekonomického rastu SR**



Zdroj: podľa STRATÉGIA EURÓPA 2020, vlastné úpravy

## Porovnanie prognózy s predkrízovým trendom

Východiskom pre vyhodnotenie a vybranie scenára, ktorý by najviac zodpovedal ekonomickej realite sa stala aktualizovaná prognóza Inštitútu finančnej politiky Ministerstva financií SR (tabuľka 1). Prognóza vychádza z nasledovných predpokladov. Existujú obavy z fiškálnej oblasti, hrozby možnej dvojitej depresie a nepriaznivej situácia na trhu práce, ktoré bránia rastu akciových indexov na finančných trhoch. Od roku 2009 úvery podnikom v EÚ medziročne klesajú oproti rastúcim úverom domácnostiam. Kritéria na získanie úveru sa sprísňujú. Rizikové prirážky v SR rastú v dôsledku poklesu výnosov nemeckých dlhopisov. Indikátory dôvery v eurozóne sú stabilné, avšak v prípade Nemecka dosahujú výkyvy. Hlavnými zdrojmi oživenia je priemyselná produkcia a export, ktorý sa postupne spamätáva. Pozitívny rast v roku 2010 je sprevádzaný fiškálnymi stimulmi, čistým exportom a nárastom zásob. Očakávaná spotrebitel'ov majú rastúci trend. Slabá úverová aktivita pretrváva najmä pri podnikateľských úveroch. Fiškálna reštrikcia by mala znížiť medziročnú zmenu HDP v roku 2011 o 0,5%. Spomalenie rastu môže nastať aj v dôsledku rastu inflácie. Oživenie v prvých rokoch 2010-2011 by malo byť ťahané predovšetkým tvorbou hrubého kapitálu a zahraničným dopytom, pričom vplyv spotreby sa ukazuje negatívny. V rokoch 2012-2013 sa počíta aj s oživením na trhu práce. Mzdy by mali rásť pomalšie vplyvom fiškálnej reštrikcie. Rast nezamestnanosti a neistota zvýšili v roku 2010 sklon k úsporám, ktorý by mal vystriedať v neskorších rokoch rastúci dopyt a spotreba domácností. Podmienkou rastúcej spotreby je doznievanie účinkov konsolidácie. Prognóza počíta s 1% nárastom inflácie v roku 2011 v dôsledku zvýšenia nepriamych daní. Neskôr by mala inflácia kopírovať trend ekonomického rastu. V rámci fiškálnej konsolidácie sa predpokladá so znížením verejných výdavkov. Spomalenie rastu nastane aj v dôsledku zastavenie investičných projektov.

### Tabuľka 1 – Reálny rast HDP a jeho prognóza

	2009	2010	2011	2012	2013
Reálny rast HDP	- 4,7	4,0	3,0	4,5	4,7

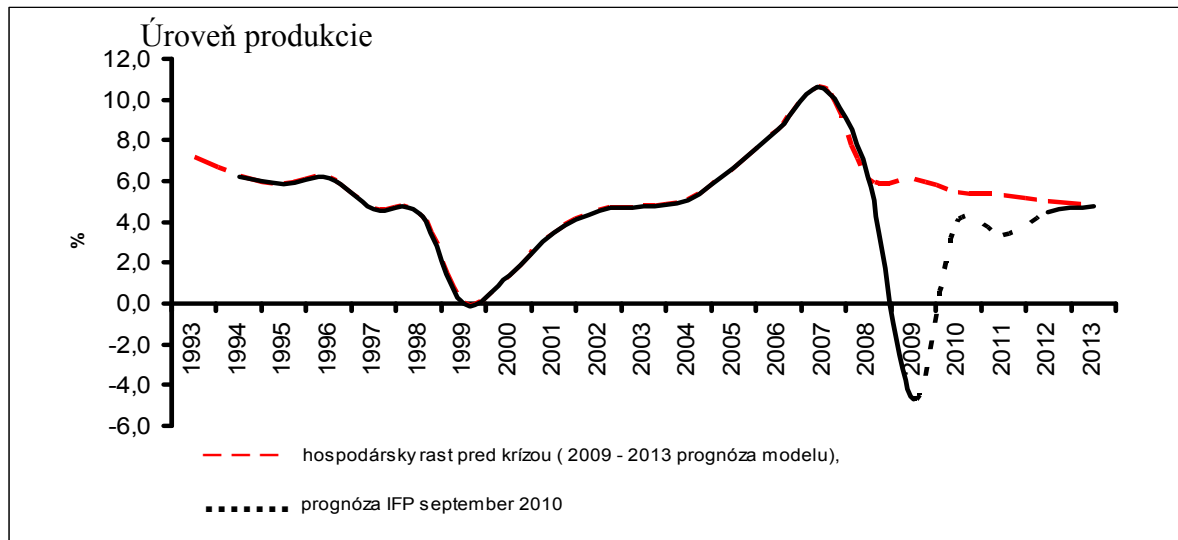
Zdroj: IFP, MFSR<sup>179</sup>

Pre účely prognózy predkrízového hospodárskeho rastu sme vytvorili ekonometrický model<sup>180</sup>. Model vychádza zo štvrtročných údajov od prvého kvartálu 1997 až po tretí kvartál 2008. Prvú fázu riešenia modelu tvorila analýza významnosti jednotlivých exogénnych premenných, ktorá bola zabezpečená odhadom regresných koeficientov v rovniciach jednotlivých zložiek HDP. Tieto koeficienty boli odhadnuté na základe skutočných hodnôt časových radov príslušných premenných v kombinácii so sezónnymi filtrami a umelými premennými. Druhou fázou riešenia modelu bola prognóza vyplývajúca z funkčnosti sústavy rovníc. Najvýznamnejšou prognózovanou endogénnou premenou bol HDP slovenskej ekonomiky

<sup>179</sup> roky 2010 – 2013 odhad september 2010

<sup>180</sup> Východisko na vytvorenie modelu tvorili tieto štúdie: Radvanský, 2008; Livermore, 2004; Haluška – Olexa – Orságová, 2007; Haluška, 2008.

**Graf 4 – Reálny scenár vývoja ekonomického rastu SR**



Zdroj: IFP MFSR, modelové dáta

Výslednú komparáciu zobrazuje Graf 4. Trend hospodárskeho rastu z pred krízy, ktorý bol modelovaný, znázorňuje prerušovaná červená čiara. Plná čiara predstavuje reálny ekonomický rast a od roku 2009 prognózou inštitútu

## Záver

Porovnaním jednotlivých údajov sme dospeli k najreálnejšiemu scenáru budúceho vývoja slovenskej ekonomiky. Stal sa ním druhý konzervatívny scenár, ktorý prezentuje približovanie sa k predkrízovému hospodárskemu rastu. Trend hospodárskeho rastu z pred krízy sa podľa modelu javí ako realistický. Po prvotnom poklese by sa mal stabilizovať. Potenciál výkonnosti z rokov 2006 – 2008 sa neočakáva. Preto sa javí reálne dosiahnutie takéhoto predkrízového trendu. Ekonomika SR by mala, po výraznom prepade, dosiahnuť pôvodné predkrízové hodnoty v strednodobom horizonte. Scenár je opatrný, keďže sa neočakáva nadpriemerná ekonomická dynamika. Po oživení zo strany zahraničného obchodu a domáceho dopytu by sa mal rast stabilizovať na úrovni približne 5%. Stále pretrváva hrozba dvojitej recesie, ktorá by sa mohla zasiahnúť významných obchodných partnerov SR. Otáznym je aj vplyv konsolidácie a prípadné zníženie spotreby domácností v dôsledku prijatých reštrikcií. Na nižšom raste HDP sa odzrkadlí zníženie výdavkov vlády na medzispotrebu a kompenzácie (nižšia konečná spotreba verejnej správy) a zníženie verejných investícií.

## Použitá literatúra

1. EUROPEAN COMMISSION: Stratégia na zabezpečenie inteligentného, udržateľného a inkluzívneho rastu - Európa 2020, Brusel 2010
2. HALUŠKA, J. a kol.: Krátkodobá predikcia vývoja Slovenskej republiky v roku 2008. Bratislava : INFOSTAT, august 2008.
3. HALUŠKA, J. – OLEXA, M. – JURIOVÁ, J. – ORSÁGOVÁ, J. – PALČÁKOVÁ, H.: Modelové nástroje na prognózovanie krátkodobého vývoja vybraných ukazovateľov Slovenskej ekonomiky. Bratislava : INFOSTAT, Úsek sociálno-ekonomických analýz a prognóz, 2004.
4. HALUŠKA, J. – OLEXA, M. – ORSÁGOVÁ, J.: Štvrťročný ekonometrický model slovenskej ekonomiky QEM-ECM-1.0. In: Ekonomický časopis, 2001, roč. 49 č. 5, s. 847-867.
5. HATRÁK, M.: Ekonometrické metódy I. Ekonomická univerzita v Bratislave, Bratislava. Ekonóm 1995, s. 285.
6. HUSÁR, J. – LUKÁČIK, M.: *Aplikovaná ekonometria*. Bratislava. Ekonóm, 2004, s. 260.
7. IFP: Vplyv hospodárskej krízy na vývoj potenciálneho produktu, 2009
8. LIVERMORE, S.: *An Econometric Model of the Slovak Republic*. IFP MFSR. May 2004.
9. NBS: Strednodobá predikci 3Q 2010
10. IFP: Vplyv hospodárskej krízy na vývoj potenciálneho produktu, 2009
11. SAV, EUBA: Stratégia rozvoja slovenskej spoločnosti, Bratislava 2010

## Internetové zdroje

ECB: <http://www.ecb.eu/>

ECFIN: [http://ec.europa.eu/dgs/economy\\_finance/](http://ec.europa.eu/dgs/economy_finance/)

EUROSTAT: <http://www.ec.europa.eu/eurostat>

ČNB: <http://www.cnb.cz>

MHSR: <http://www.economy.gov.sk/>

NBS: <http://www.nbs.sk/>

SLOVSTAT: <http://www.statistics.sk/>



„Tento príspevok (článok) vznikol s podporou grantovej agentúry KEGA v rámci projektu č.295-027EU-4/2010 .“

### **Kontaktné údaje**

Ing. Karol Trnovský, PhD.  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Národohospodárska fakulta  
Katedra ekonomickej teórie, Dolnozemska 1  
852 35 Bratislava 5  
Tel.: + 421 2 /67291532  
[karol.trnovsky@euba.sk](mailto:karol.trnovsky@euba.sk)

# Regionální disparity pohledem integrovaného indikátoru INI 8 – Nezaměstnanost<sup>181</sup>

## Regional Disparities of Integrated Indicator INI 8 - Unemployment View

*Pavel Tuleja*

### **Anotace**

Regionální disparity jsou v současné době zpravidla hodnoceny buďto pomocí statistických metod, jejichž využití však vyžaduje alespoň základní znalosti této vědní disciplíny, nebo pomocí metod založených na meziregionální komparaci, v jejichž rámci jsou vybrané regiony srovnávány na základě znalostí a zkušeností jednotlivých analytiků. Praktické využití těchto metod na úrovni jednotlivých institucí zabývajících se otázkami regionálního rozvoje se nám jeví jako poněkud problematické. Z tohoto důvodu jsme se v rámci námi realizovaného výzkumu zaměřili na nalezení takových postupů, které by byly jednoduše srozumitelné jak odborné, tak zejména laické veřejnosti a daly by se, při dobré vypovídací schopnosti, běžně využít k hodnocení meziregionálních rozdílů. Pro tyto účely se nám jako nejvhodnější jeví metoda semaforu, metoda normované proměnné a bodová metoda. Jak lze tyto metody využít v případě hodnocení regionálních disparit v oblasti nezaměstnanosti ukazuje následující stať.

### **Summary**

Regional disparities are now generally evaluated either by statistical methods, the use of which requires at least basic knowledge of the discipline, or by using methods based on inter-regional comparison, in which selected regions are compared on the basis of knowledge and experience of individual analysts. Practical application of these methods at various institutions dealing with issues of regional development, we appear to be somewhat problematic. For this reason we have implemented in our research focused on finding such procedures, which would be easily understood by both professional and lay public, in particular, and you could, with good explanatory power, which is commonly used to assess interregional differences. For this purpose, we appear to be the most appropriate method of traffic lights, variable standardized method and point method. How can these methods be used in the evaluation of regional disparities in unemployment shown in the following essay.

### **Klíčová slova**

Česká republika, disparita, integrovaný indikátor, míra dlouhodobé nezaměstnanosti, míra registrované nezaměstnanosti, nezaměstnanost, počet uchazečů na jedno volné pracovní místo, region

### **Keywords**

Czech Republic, disparity, an integrated indicator, the rate of unemployment, the registered unemployment rate, unemployment, the number of applicants per vacancy, the region

## **Úvod**

Mezi základní problémy, s nimiž se odborná i laická veřejnost potýká při hodnocení rozdílů ve vývoji jednotlivých krajů či regionů můžeme zařadit otázky spojené jak s nalezením relevantního způsobu měření regionálních disparit, tak s výběrem ukazatelů, s nimiž lze tyto rozdíly objektivně zhodnotit. Vzhledem k tomu, že si tento problém dlouhodobě uvědomujeme, stanovili jsme si v průběhu našeho výzkumu realizovaného v rámci projektu „WD-55-07-1: Regionální disparity v územním rozvoji ČR – jejich vznik, identifikace a eliminace“ jako jednu ze základních priorit nalezení vhodné metody či metod, které by se daly zcela běžně využít při hodnocení regionálních disparit. V průběhu uplynulých tří let jsme proto provedli důkladnou analýzu všech dostupných metod a na jejím základě jsme následně vybrali tři metody, které se nám pro tento účel jeví jako nejvhodnější. Konkrétně se pak jedná o metodu semaforu, metodu normované proměnné a bodovou

---

<sup>181</sup> Článek vznikl díky finanční podpoře MMR ČR v rámci projektu WD-55-07-1: Regionální disparity v územním rozvoji ČR – jejich vznik, identifikace a eliminace

metodu, přičemž první ze tří výše uvedených metod považujeme za ideální pro fázi identifikace a kvantifikace proměnných, kdežto zbývající dvě metody upřednostňujeme z hlediska fáze výpočtu a tvorby konkrétních indikátorů. Vzhledem k tomu, že minimálně dvě z těchto tří metod nepatří k technikám, jež nejsou širší veřejností standardně používány, stanovili jsme si v rámci tohoto příspěvku za svůj cíl představení těchto tří metod na praktickém příkladu hodnocení regionálních disparit, a to v poměrně dobře prozkoumané oblasti nezaměstnanosti.

## **Integrovaný indikátor INI 8 - Nezaměstnanost**

V rámci námi realizovaného výzkumu jsme na regionální disparity pohlíželi jako na určitý fenomén, jehož identifikace a následné hodnocení má smysl pouze tehdy, pokud je na rozdílnosti ve vývoji jednotlivých regionů pohlíženo optikou nikoliv jedné, ale více vědních disciplín. Ačkoliv se tento multidisciplinární pohled jeví jako ideální, má tento přístup jeden zásadní problém, jímž je potřeba jednoznačně identifikovat obsah a rozsah meziregionálních rozdílů, a to pomocí různých technik výzkumu. Jelikož mají tyto metody nejen kvantitativní, ale také kvalitativní charakter, setkáváme se při jejich použití s celou řadou problémů, mezi něž můžeme zařadit jak souměřitelnost finálních výsledků, tak obsahovou interpretaci příčinných souvislostí vývoje jednotlivých ukazatelů. Tento problém je jednotlivými výzkumnými týmy zpravidla řešen pomocí důkladné analýzy ekonomicko-prostorové a sociálně-prostorové dimenze sledovaných regionů. Na základě tohoto rozboru pak tyto týmy vyberou konkrétní indikátory, s jejichž pomocí následně hodnotí meziregionální rozdíly. Tento přístup k hodnocení regionálních disparit zvolil také náš řešitelský tým, přičemž výsledkem těchto snah byl návrh čtrnácti integrovaných indikátorů, jež pokrývají nejen oblast kvality života, ale především oblast sociální, ekonomickou a územní. Vzhledem k tomu, že v rámci této stati se nemůžeme věnovat všem čtrnácti integrovaným indikátorům, zaměříme v následující části tohoto textu svou pozornost pouze na jeden z těchto indikátorů, a to na integrovaných indikátor INI 8 – Nezaměstnanost.

Jak je z názvu výše uvedeného indikátoru zřejmé, tento ukazatel byl navržen tak, aby s jeho pomocí bylo možno odlišit regiony, jež se vyznačují výraznými problémy na trhu práce od regionů, které bychom mohli označit za víceméně bezproblémové. V rámci této filozofie jsme v průběhu našeho výzkumu za region výrazně postižený nezaměstnaností považovali oblast, pro niž je charakteristická jak vysoká neuspokojená nabídka práce, tak nedostatečná neuspokojená poptávka po práci. Na základě této deskripce jsme následně dospěli k závěru, z něž vyplývá, že region postižený nezaměstnaností lze nejlépe popsat pomocí následujících indikátorů:

- míra registrované nezaměstnanosti,
- míra dlouhodobé nezaměstnanosti
- a počet uchazečů na jedno volné pracovní místo.

Vycházející z našich zkušeností spojených s analýzou vývoje na trhu práce, jsme posléze dospěli k názoru, z něž vyplývá, že tyto tři ukazatele nemohou mít v rámci námi navrženého indikátoru stejnou váhu, pročež jsme pomocí expertního odhadu stanovili odlišné váhy. Největší váhu, jsme v tomto indikátoru přiřadili ukazateli míra registrované nezaměstnanosti, jejíž důležitost pro hodnocení tohoto typu regionálních disparit jsme odhadli na 40 procentních bodů. Zbývající dva ukazatele, tj. míra dlouhodobé nezaměstnanosti a počet uchazečů o jedno volné pracovní místo, se pak na finálním výsledku podílejí stejnou výší, a to 30 procenty.

## Kvantifikace ukazatelů tvořících indikátor INI 8

Prvním ze tří námi navržených ukazatelů zachycujících vývoj nezaměstnanosti je míra registrované nezaměstnanosti, která vyjadřuje procentuální podíl dosažitelných uchazečů o zaměstnání evidovaných na úřadech práce na celkovém počtu ekonomicky aktivních obyvatel, přičemž součástí této kategorie jsou jak evidovaní uchazeči o práci, tak zaměstnaní v daném národním hospodářství s jediným nebo hlavním pracovním poměrem.

Z údajů zachycených v tabulce 1 je zřejmé, že u registrované nezaměstnanosti lze jednotlivé regiony České republiky rozdělit do tří kvalitativních pásem, které můžeme barevně rozlišit na pásmo zelené, žluté a červené. První, zelené pásmo, zachycuje všechny regiony, v jejichž případě se míra nezaměstnanosti dlouhodobě pohybuje pod úrovní pěti procent. Do této skupiny řadíme Hl. m. Prahu, Jihočeský kraj, Plzeňský kraj a v podstatě také kraje Královéhradecký a Středočeský, kde průměrná míra registrované nezaměstnanosti dosahovala výše 4,96 %, čímž nepřekročila hranici 75 % celorepublikového váženého průměru<sup>182</sup>. Druhé pásmo regionů, v němž vizuálně převažuje barva žlutá, popř. oranžová, tvoří kraje Vysočina, Liberecký, Pardubický, Jihomoravský a Zlínský, jenž je také posledním krajem, jehož průměrná míra registrované nezaměstnanosti nedosáhla váženého průměru všech čtrnácti krajů České republiky. Poslední, tj. červené pásmo, vyznačující se dlouhodobě největším podílem dosažitelných uchazečů na celkovém počtu ekonomicky aktivních obyvatel v regionu je tvořeno krajem Karlovarským, Olomouckým, Moravskoslezským a Ústeckým, přičemž v případě těchto regionů platí, že průměrná hodnota příslušného indikátoru se nachází nad celorepublikovým průměrem, jenž je zde překročen minimálně o 9,96 p. b. v případě Karlovarského kraje a maximálně o 80,34 p. b. v případě kraje Ústeckého, který tak můžeme považovat za region s nejvýraznějšími problémy v oblasti míry nezaměstnanosti.

**Tabulka 27 – Pořadí jednotlivých regionů z hlediska míry registrované nezaměstnanosti v jednotlivých krajích České republiky v letech 1995-2008 (%)**

kraj	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Hlavní město Praha	2,50	2,00	2,40	3,30	4,00	4,20	3,90	3,60	4,20	3,90	3,50	2,80	2,40	1,90
Jihočeský kraj	2,50	2,80	3,40	4,90	6,20	5,80	5,60	5,00	5,20	5,70	5,00	5,10	3,30	2,60
Plzeňský kraj	3,30	2,70	4,30	5,40	6,80	6,20	5,80	4,70	5,30	5,80	5,10	4,60	3,70	3,60
Královéhradecký kraj	3,10	3,20	3,70	5,00	7,00	6,10	6,10	4,20	5,80	6,60	4,80	5,40	4,20	3,90
Středočeský kraj	3,80	3,10	3,80	5,40	8,00	7,50	6,70	4,90	5,20	5,40	5,20	4,50	3,40	2,60
Vysočina	3,70	3,30	4,30	5,80	8,70	6,80	6,10	5,10	5,30	6,80	6,80	5,30	4,60	3,30
Liberecký kraj	3,90	3,80	3,80	6,90	8,20	6,20	6,20	4,70	6,10	6,40	6,50	7,70	6,10	4,60
Pardubický kraj	3,70	3,80	4,30	6,00	8,00	8,30	6,40	7,20	7,60	7,00	5,60	5,50	4,40	3,60
Jihomoravský kraj	3,30	3,20	3,60	5,10	8,00	8,30	8,50	7,60	8,00	8,30	8,10	8,00	5,40	4,40
Zlínský kraj	4,10	3,50	4,30	6,40	8,60	8,10	8,50	7,90	7,50	7,40	9,40	7,00	5,50	3,80
Karlovarský kraj	4,00	3,40	4,50	6,80	8,10	8,40	7,40	7,50	6,40	9,40	10,90	10,20	8,20	7,60
Olomoucký kraj	4,60	4,90	5,30	7,20	10,60	12,80	10,40	9,60	9,60	12,00	10,00	8,20	6,30	5,90
Moravskoslezský kraj	5,80	5,20	8,00	10,10	13,00	14,30	14,30	13,30	14,70	14,50	13,90	12,00	8,50	7,40
Ústecký kraj	7,10	9,00	9,90	11,70	15,40	16,00	13,30	12,70	13,00	14,50	14,50	13,70	9,90	7,90

*Pramen: Regionální informační servis*

Jak lze vyčíst i z tabulky 1, po celých čtrnáct let se nadstandardně nízkou mírou nezaměstnanosti vyznačoval pouze jeden region České republiky, a to Hl. m. Praha, pro niž byl v tomto období charakteristický spíše divergentní vývoj, o čemž svědčí také námi vypočtené údaje, z nichž vyplývá, že zatímco v roce 1995 se míra registrované

<sup>182</sup> Při výpočtu váženého průměru jsme váhu pro jednotlivé kraje stanovili na základě podílu průměrného počtu obyvatel daného regionu na celkovém počtu obyvatel České republiky.

nezaměstnanosti v tomto regionu nacházela na 62,04 procentech celorepublikového průměru, v posledním roce námi analyzovaného období byl tento podíl již pouze 42,70 %. Z daného tedy zcela jednoznačně vyplývá, že podíl tohoto ukazatele na váženém průměru všech čtrnácti krajů v průběhu námi sledovaného období poklesl o téměř dvacet procentních bodů, čímž se tento region výrazně vzdálil všem ostatním krajům České republiky. Dá se tedy říci, že Hl. m. Prahu je dlouhodobě krajem s nejnižší neuspokojenou nabídkou práce.

K podobným závěrům dospějeme také v okamžiku, kdy svou pozornost zaměříme na regiony s nejhoršími výsledky. Z údajů uvedených v tabulce 1 vyplývá, že v tomto případě budeme hovořit především o dvou regionech, Moravskoslezském a Ústeckém kraji, které dlouhodobě výrazně zaostávají za celorepublikovým průměrem, přičemž také v tomto případě byl vývoj příslušného ukazatele v průběhu námi analyzovaného období spíše divergentní, o čemž svědčí také námi vypočtené údaje. Přesto můžeme konstatovat, že k absolutně nejvýraznějšímu nárůstu disparit nedošlo v těchto dvou krajích, ale v regionu, který se na pomyslném žebříčku umístil na dvanáctém místě a jímž je Karlovarský kraj. Zatímco v roce 1995 dosahovala v tomto západočeském kraji míra nezaměstnanosti celorepublikovému průměru, o čtrnáct let později byl tento průměr překročen o více než 70 procentních bodů, čímž se z hlediska neuspokojené nabídky práce stal Karlovarský kraj druhým nejhůře hodnoceným regionem České republiky. Nejméně výrazně se pak disparity zvětšily v Plzeňském a Ústeckém kraji.

Zaměříme-li se na dynamiku změn, pak můžeme konstatovat, že v oblasti míry registrované nezaměstnanosti zaznamenaly pozitivní tempo růstu čtyři regiony, jimiž jsou Středočeský kraj, kde hodnota tohoto ukazatele poklesla z 3,80 % v roce 1995 na 2,60 % v posledním roce námi sledovaného období, Hl. m. Praha se zlepšením o 0,60 p. b. a dále pak kraje Vysočina, Zlínský a Pardubický, přičemž ve vztahu k celorepublikovému průměru nemůžeme za konvergenční označit vývoj v ani jednom z těchto pěti krajů. Ačkoliv zbývajících devět regionů zaznamenalo v námi sledovaném období nárůst míry registrované nezaměstnanosti, dá se říci, že k prohlubování meziregionálních rozdílů došlo v tomto případě pouze u těch krajů, které se pohybovaly v dolních patrech pomyslného žebříku. Konkrétně se pak jedné o již výše uvedené kraje Karlovarský, Olomoucký, Moravskoslezský a Ústecký.

Dalším námi navrženým ukazatelem, jenž nám má umožnit kvalitně zhodnotit vývoj nezaměstnanosti v námi sledovaných krajích je indikátor míra dlouhodobé nezaměstnanosti, která dle definice ILO zobrazuje procentuální podíl uchazečů o zaměstnání, kteří podle Výběrového šetření pracovních sil nenalezli minimálně po dobu dvanácti měsíců práci na celkovém počtu ekonomicky aktivních obyvatel.

Podobně jako v případě míry registrované nezaměstnanosti, také u tohoto ukazatele je první pásmo, v němž převažuje zelená barva, tvořeno pěti kraji České republiky, jimiž jsou opět Hlavní město Praha a kraje Jihočeský, Královehradecký, Středočeský a Plzeňský, jenž je tak posledním pátým krajem, v jehož případě hodnota námi analyzovaného indikátoru nepřekročila hranici sedmdesáti pěti procent průměrné hodnoty dlouhodobé míry nezaměstnanosti v Česku. Zatímco u prvního pásma došlo u dlouhodobé nezaměstnanosti pouze k dílčím změnám, které se odráží jak v posunu Královehradeckého a Středočeského kraje ze čtvrté, resp. páté pozice na třetí a čtvrté místo pomyslného žebříčku, tak v poklesu Plzeňského kraje ze třetí pomyslné pozice na místo páté, u druhého pásma zaznamenáváme mnohem výraznější změnu, která je spojena se zvětšením počtu regionů, které do této oblasti spadají. Žluté pásmo v tomto případě tvoří kraje Pardubický, Liberecký, Vysočina, Zlínský, Karlovarský, Jihomoravský a Olomoucký, který se sice z dlouhodobého hlediska pohybuje na úrovni 131,81 procent váženého průměru míry dlouhodobé nezaměstnanosti v České

republiky, avšak vzhledem k výrazně vysokým hodnotám, jež u námi analyzovaného ukazatele dosahují dva zbývající kraje a pozitivnímu vývoji, jenž tento region zaznamenal v posledních třech letech námi sledovaného období, převažuje v případě Olomouckého kraje na jeho barevné škále barva oranžová, což tento region, dle našeho názoru, řadí spíše do druhého pásma. K nejhůře hodnoceným krajům České republiky, tak také v tomto případě můžeme zařadit Moravskoslezský a Ústecký kraj, kde je průměrná hodnota reálně zjištěného ukazatele v podstatě trojnásobkem váženého průměru ČR.

**Tabulka 28 – Pořadí jednotlivých regionů z hlediska míry dlouhodobé nezaměstnanosti v jednotlivých krajích České republiky v letech 1995-2008 (%)**

kraj	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Hlavní město Praha	0,02	0,03	0,06	0,17	0,55	0,86	0,82	0,87	0,95	1,03	0,99	0,81	0,61	0,44
Jihočeský kraj	0,38	0,41	0,55	0,89	1,44	1,54	1,43	1,68	1,86	1,94	2,11	1,94	1,34	1,03
Královéhradecký kraj	0,36	0,41	0,60	1,02	1,80	1,86	1,60	1,92	2,42	2,60	2,71	2,25	1,52	0,87
Středočeský kraj	0,60	0,60	0,81	1,29	2,03	2,38	2,17	2,33	2,56	2,58	2,45	2,05	1,46	1,12
Plzeňský kraj	0,55	0,53	0,74	1,26	1,95	2,25	2,19	2,29	2,65	2,57	2,48	2,21	1,65	1,30
Pardubický kraj	0,52	0,60	0,85	1,25	2,18	2,81	2,55	2,75	3,22	3,40	3,24	2,70	1,98	1,58
Liberecký kraj	0,44	0,55	0,84	1,38	2,16	2,15	2,07	2,70	3,47	3,55	3,29	2,86	2,32	1,95
Vysočina	0,77	0,82	1,09	1,63	2,58	2,77	2,23	2,54	3,21	3,37	3,39	3,08	2,17	1,78
Zlínský kraj	0,52	0,50	0,73	1,32	2,27	2,86	2,87	3,45	4,22	4,37	4,08	3,48	2,53	2,01
Karlovarský kraj	0,35	0,45	0,55	1,25	2,22	2,69	2,84	3,89	4,52	4,84	4,79	4,39	3,34	2,61
Jihomoravský kraj	0,59	0,59	0,96	1,62	2,81	3,46	3,46	4,11	4,81	4,82	4,81	4,08	3,00	2,32
Olomoucký kraj	.	1,19	1,53	2,49	4,03	4,85	4,67	4,81	5,18	5,13	4,76	3,91	2,77	2,02
Moravskoslezský kraj	1,44	1,27	1,80	2,97	5,20	6,89	7,07	7,62	8,55	8,59	8,03	7,11	5,34	3,71
Ústecký kraj	1,64	1,93	2,57	4,09	6,18	7,41	7,63	8,56	9,64	9,02	8,62	7,68	6,13	4,29

*Pramen: Regionální informační servis*

Také v případě tohoto ukazatele můžeme říci, že po celé námi analyzované období se nadstandardně nízkou mírou dlouhodobé nezaměstnanosti vyznačovalo Hlavní město Praha, v jehož případě průměrná hodnota daného ukazatele dosahovala výše 0,59 %, což odpovídá zhruba jednadvaceti procentům celorepublikového průměru. Ačkoliv je Praha také u tohoto ukazatele premiantem skupiny námi sledovaných regionů, je zapotřebí říci, že zde podobnost s předchozím vývojem v podstatě končí, neboť u tohoto indikátoru můžeme u hlavního města vysledovat spíše jeho konvergenci k celorepublikovému průměru (nárůst z 3,11 % průměru na 22,24 % váženého průměru všech čtrnácti regionů). Z výše uvedeného je tedy zřejmé, že Hl. m. Praha není pouze krajem s nejnižší neuspokojenou nabídkou práce, ale také regionem, který se vyznačuje nejnižší dlouhodobě neuspokojenou nabídkou práce.

Vyjdeme-li z údajů zachycených v tabulce 2, pak dospějeme k závěru, že za regiony s nejhorsími výsledky v oblasti dlouhodobé nezaměstnanosti, můžeme opět označit Moravskoslezský a Ústecký kraj, kde je hodnota tohoto ukazatele dlouhodobě přibližně trojnásobkem váženého celorepublikového průměru. Na druhé straně je však zapotřebí poznamenat, že oba výše uvedené regiony prošly v letech 1995-2008 spíše procesem konvergence, když jejich podíl na celorepublikovém průměru poklesl z původních 225,74, resp. 256,87 % na závěrečných 187,41 a 216,61 procent. Také v tomto případě se disparity nejvýrazněji zvětšily v Karlovarském kraji, jenž byl následován krajem Jihomoravským. Naopak nejméně se meziregionální rozdílnosti zvětšily u kraje Pardubického, Jihočeského a Královéhradeckého, přičemž všechny tři tyto kraje se vyznačovaly spíše divergenčním vývojem.

Z hlediska dynamiky změn regionálních disparit je zapotřebí říci, že všechny námi analyzované regiony se v daném období potýkaly s růstem dlouhodobé nezaměstnanosti,

o čemž svědčí také údaje zachycené v tabulce 2. Jak je z dané tabulky zřejmé, s nejméně výrazným přírůstkem hodnoty daného ukazatele se setkáváme jak u Hl. m. Prahy, kde se míra dlouhodobé nezaměstnanosti v průběhu čtrnácti let zvýšila z 0,02 % na 0,44 procenta, tak u Královohradeckého a Středočeského kraje, v jejichž případě došlo k téměř identickému růstu příslušného indikátoru, když míra nezaměstnanosti trvajících dvanáct a více měsíců vzrostla o 0,51, resp. 0,52 procentního bodu. Zatímco v případě Prahy můžeme, jak již bylo uvedeno výše, označit tento proces za proces konvergenční, u dvou zbývajících regionů bychom měli hovořit spíše o divergenčním vývoji. Naopak s nejvýraznějšími změnami dlouhodobé nezaměstnanosti se v Česku potýkaly tři kraje, jež, tak jak by se dalo očekávat, patří v této oblasti mezi nejhůře hodnocené regiony České republiky. Konkrétně se pak jedná o kraje Karlovarský, Moravskoslezský a Ústecký, v jejichž případě míra dlouhodobé nezaměstnanosti vzrostla o 2,27, resp. 2,65 procentního bodu.

Posledním z ukazatelů tvořících integrovaný indikátor INI 8 je ukazatel počet uchazečů na jedno volné pracovní místo, který zobrazuje podíl dosažitelných uchazečů o zaměstnání evidovaných na úřadech práce na celkovém počtu volných pracovních míst, jež jsou na těchto úřadech taktéž evidována. Z tohoto důvodu bývá tento ukazatel v rámci některých makroekonomických studií ztotožňován s pojmem neuspokojená poptávkou po práci.

Budeme-li hodnotit vývoj v jednotlivých krajích České republiky optikou ukazatele počet uchazečů na jedno volné pracovní místo, pak dospějeme, ve srovnání s dvěma předchozími případy, k poněkud odlišným závěrům. Jak je zřejmé z tabulky 3, v tomto případě se výrazně rozšířila skupina regionů, jež spadají do prvního pásma, v němž převažuje zelená barva. Do této skupiny tak spadá sedm následujících regionů: Hl. m. Praha, Plzeňský, Středočeský, Liberecký, Královohradecký, Jihočeský a Pardubický kraj, jenž je také posledním krajem, v jehož případě průměrná hodnota analyzovaného indikátoru nepřekročila hranici sedmdesáti pěti procent hodnoty váženého celorepublikového průměru. Druhé pásmo regionů, v němž převažuje žlutooranžová barva, tvoří kraje Jihomoravský, Vysočina, Olomoucký, Zlínský a Karlovarský, v jehož případě sice průměrný počet uchazečů na jedno volné pracovní místo o téměř dvacet tři procentních bodů převyšuje vážený průměr všech čtrnácti krajů České republiky, nicméně výrazně vyšší hodnoty tohoto indikátoru u zbývajících dvou českých regionů řadí tento západočeský kraj stále do skupiny méně kritických regionů. Z výše uvedeného je tedy zřejmé, že poslední červené pásmo, je, podobně jako v předchozím případě tvořeno pouze dvěma kraji, a to krajem Ústeckým a Moravskoslezským, který se, zejména díky výrazně negativnímu vývoji mezi roky 1998 a 2005, umístil na posledním čtrnáctém místě pomyslného žebříčku, díky čemuž jej můžeme označit za kraj s nejvýraznějšími problémy v oblasti neuspokojené poptávky po práci.

Podobně jako v předchozích případech také zde můžeme za premianta mezi českými regiony označit Hl. m. Prahu, která se dlouhodobě vyznačovala nejnižším počtem uchazečů na jedno volné pracovní místo, a to s drobnou výjimkou v roce 2000, kdy bylo hlavní město předstiženo jak Libereckým, tak Jihočeským krajem, díky čemuž krátkodobě kleslo na pomyslnou třetí pozici. Současně musíme také konstatovat, že z hlediska dlouhodobého vývoje můžeme v případě Prahy zaznamenat spíše konvergenční vývoj, o čemž svědčí i námi vypočtené údaje, z nichž vyplývá, že v průběhu analyzovaného období stoupl podíl tohoto regionu na celorepublikovém váženém průměru z původních 7,20 % na konečných 13,39 procent. Přes tuto mírnou konvergenci k průměru je však nutno říci, že Hl. m. Praha i nadále zůstává regionem s nejnižší neuspokojenou poptávkou po práci.

**Tabulka 29 – Pořadí jednotlivých regionů z hlediska počtu uchazečů na jedno volné pracovní místo v jednotlivých krajích České republiky v letech 1995-2008**

kraj	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Hlavní město Praha	0,13	0,23	0,72	2,72	5,81	4,45	2,82	3,08	3,00	1,83	2,21	1,32	0,60	0,70
Plzeňský kraj	1,00	1,53	3,25	5,92	7,80	4,63	4,04	7,98	7,36	6,80	5,77	2,84	1,49	2,74
Středočeský kraj	1,45	1,50	3,27	6,89	9,06	5,40	5,26	7,63	8,49	4,77	5,20	2,49	1,01	2,22
Liberecký kraj	1,38	1,54	2,70	6,19	7,62	3,31	4,41	7,42	9,64	10,86	8,05	4,37	2,72	3,63
Královéhradecký kraj	0,97	1,36	2,20	6,64	9,53	5,84	6,47	7,86	10,06	7,11	8,97	3,91	2,36	4,18
Jihočeský kraj	0,90	1,28	3,46	6,05	6,39	3,84	5,97	10,13	11,80	7,97	7,80	4,73	3,16	7,29
Pardubický kraj	1,55	2,05	2,97	6,71	12,86	5,43	7,30	11,04	9,87	11,97	9,64	2,65	1,62	4,65
Jihomoravský kraj	2,50	2,86	4,50	10,75	12,37	7,35	6,51	9,51	18,10	19,27	11,93	4,93	2,81	7,40
Vysočina	2,22	2,08	4,52	8,57	11,43	8,54	10,04	13,14	15,14	15,66	14,94	6,89	4,10	6,44
Olomoucký kraj	.	4,60	3,79	11,30	11,09	12,32	11,43	19,10	25,94	17,94	14,27	5,01	3,02	4,69
Zlínský kraj	1,94	2,33	6,42	15,19	20,87	10,34	11,40	13,56	16,35	15,75	12,70	6,87	4,50	8,54
Karlovarský kraj	1,45	1,84	6,47	18,95	22,39	12,28	14,82	21,95	20,93	19,20	10,92	6,91	3,22	5,22
Ústecký kraj	4,12	5,41	10,49	25,99	26,08	23,79	20,55	28,72	27,87	24,93	26,03	12,72	7,72	10,18
Moravskoslezský kraj	3,74	5,06	9,09	33,57	55,11	31,82	36,72	43,99	44,24	39,45	29,20	10,82	6,15	6,53

*Pramen: Regionální informační servis*

Jak jsme již naznačili výše, také v tomto případě jsou regiony s nejhorsími výsledky v oblasti dostupnosti volných pracovních míst Ústecký a Moravskoslezský kraj. Přesto můžeme říci, že vývoj v těchto krajích nelze označit za vývoj čistě negativní, neboť oba výše uvedené regiony zaznamenaly v daném období spíše konvergenční vývoj. Vyjdeme-li z dostupných údajů, pak dospějeme k závěru, že v případě Ústeckého kraje se podíl na váženém celorepublikovém průměru snížil z 228,24 na 194,73 % a v případě Moravskoslezského kraje dokonce z původních 207,19 na konečných 124,91 procent, tj. o plných 82,28 procentních bodů. K absolutně nejvýraznějšímu nárůstu disparit pak v daném období došlo, poněkud překvapivě, v Jihočeském kraji, kde v roce 1995 nedosahoval počet uchazečů na jedno volné pracovní místo ani poloviny váženého průměru všech čtrnácti krajů České republiky, kdežto o čtrnáct let později překračoval celorepublikový průměr o téměř čtyřicet procentních bodů. Naopak za nejméně výrazný nárůst disparit můžeme označit vývoj v krajích Vysočina, Plzeňském a Jihomoravském.

Určitou schodu ve vývoji zaznamenáme také v okamžiku, kdy porovnáme dynamiku změn neuspokojené nabídky práce s dynamikou změn neuspokojené dlouhodobé poptávky po práci. Tak jako v předchozím případě, také zde se námi sledované kraje v daném období potýkaly spíše s nárůstem počtu uchazečů o jedno volné pracovní místo. Za nejméně výrazný pak můžeme tento nárůst označit v Olomouckém kraji, kde se tento podíl de facto nezměnil (došlo pouze k mírnému nárůstu o 0,09 pracovníka) a dále pak v Hl. m. Praze, Středočeském a Plzeňském kraji, v jejichž případě se podíl zvýšil o 0,57, 0,77 a 1,74 pracovníka. Zatímco v případě Prahy můžeme tento proces označit za proces konvergenční, u zbývajících třech regionů se jednalo spíše o divergenci. S nejvýraznějšími změnami z hlediska počtu uchazečů o jedno volné pracovní místo se v daném období naopak střetáváme u Ústeckého, Jihočeského a Zlínského kraje, v jejichž případě vzrostla hodnota tohoto indikátoru o 6,06, 6,39 a 6,60 pracovníků.

## **Zhodnocení vývoje regionálních disparit v oblasti nezaměstnanosti pomocí integrovaného indikátoru INI 8**

Pokud ke stanovení hodnoty integrovaného indikátoru Nezaměstnanost využijeme metodu normované proměnné, pak výši tohoto indikátoru vypočteme pomocí normované proměnné,



kteřou určíme jako podíl rozdílu mezi kritériální a skutečnou hodnotou na směrodatné odchylce disponibilního vzorku statistických ukazatelů<sup>183</sup>. Tímto způsobem získáme normované proměnné pro jednotlivé ukazatele a jednotlivé roky, přičemž tyto hodnoty následně zprůměrujeme pomocí váženého průměru, díky čemuž získáme výslednou hodnotu integrovaného indikátoru Nezaměstnanost. Konkrétní výsledky námi provedených propočtů jsou uvedeny v tabulce 4, v níž jsou jednotlivé kraje opět uspořádány na základě průměrných hodnot, jichž u INI 8 dosáhly v průběhu všech šesti analyzovaných let. Pozice jednotlivých krajů tak jsou opět stanoveny na základě pořadí, jež je určeno pomocí průměrné bodové hodnoty za roky 1995-2008, přičemž u jednotlivých let je navíc použita metoda semaforu, která má lépe zvýraznit postavení jednotlivých krajů v průběhu času. Změny, k nimž v letech 1995-2008 docházelo, jsou, kromě výše uvedené tabulky, zobrazeny také na obrázku 1.

Jak je zřejmé z údajů zachycených v tabulce 4, lze také v tomto případě jednotlivé regiony České republiky rozdělit do tří kvalitativních pásem, z nichž první, zelené, pásmo, zachycuje všechny kraje, u nichž v oblasti nezaměstnanosti zaznamenáváme převážně pozitivní vývoj. Do této skupiny patří Hl. m. Praha, Jihočeský, Plzeňský, Královéhradecký a Středočeský kraj. Druhé pásmo regionů, v němž převažuje barva žlutá a oranžová, tvoří kraje Liberecký, Pardubický, Vysočina, Zlínský, Karlovarský, Jihomoravský a Olomoucký. Převážně červené pásmo krajů s nejhůřšími výsledky v oblasti nezaměstnanosti pak tvoří pouze dva regiony, a to kraj Ústecký a Moravskoslezský, přičemž hodnota jejich zprůměrovaných normovaných proměnných se pohybuje v intervalu od -0,348 do -2,551 jednotek, což znamená, že se tyto hodnoty nacházejí hluboko pod celorepublikovým váženým průměrem, jenž dosahuje výše -0,072.

**Tabulka 30 – Pořadí jednotlivých regionů z hlediska hodnoty integrovaného indikátoru INI 8 Nezaměstnanost v jednotlivých krajích České republiky v letech 1995-2008 (metoda normované proměnné, vážený průměr)**

kraj	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Hlavní město Praha	0,34	0,41	0,56	0,93	1,25	1,09	1,11	1,23	1,34	1,44	1,34	1,10	0,77	0,72
Jihočeský kraj	0,26	0,22	0,31	0,48	0,70	0,74	0,67	0,77	0,83	0,89	0,75	0,55	0,49	0,42
Plzeňský kraj	0,12	0,21	0,13	0,35	0,56	0,59	0,58	0,72	0,76	0,86	0,80	0,62	0,44	0,32
Královéhradecký kraj	0,18	0,16	0,25	0,46	0,61	0,74	0,65	0,85	0,68	0,55	0,71	0,44	0,33	0,29
Středočeský kraj	0,04	0,14	0,18	0,38	0,44	0,43	0,50	0,68	0,82	0,84	0,78	0,64	0,49	0,46
Liberecký kraj	0,05	0,06	0,17	0,17	0,44	0,66	0,52	0,58	0,42	0,53	0,41	0,04	-0,05	-0,08
Pardubický kraj	0,06	0,03	0,12	0,28	0,25	0,24	0,38	0,21	0,32	0,34	0,48	0,42	0,28	0,19
Vysočina	0,00	0,07	0,04	0,12	0,11	0,37	0,49	0,57	0,35	0,12	0,22	0,31	0,18	0,11
Zlínský kraj	-0,01	0,08	0,11	0,07	0,21	0,02	-0,08	-0,25	-0,35	-0,06	-0,30	0,03	0,00	0,10
Karlovarský kraj	0,05	0,12	0,09	0,12	0,27	0,14	0,11	-0,07	0,11	-0,31	-0,62	-0,58	-0,51	-0,54
Jihomoravský kraj	0,07	0,09	0,08	-0,07	-0,17	-0,09	-0,29	-0,41	-0,34	-0,28	-0,13	-0,25	-0,06	-0,04
Olomoucký kraj	.	-0,28	-0,22	-0,34	-0,64	-0,82	-0,60	-0,49	-0,45	-0,69	-0,43	-0,25	-0,19	-0,30
Ústecký kraj	-0,64	-0,95	-1,12	-1,53	-1,76	-2,07	-1,72	-1,96	-1,94	-1,91	-2,04	-1,72	-1,26	-0,96
Moravskoslezský kraj	-0,43	-0,35	-0,71	-1,41	-2,28	-2,04	-2,32	-2,42	-2,55	-2,33	-1,98	-1,35	-0,91	-0,68

*Pramen: vlastní výpočet*

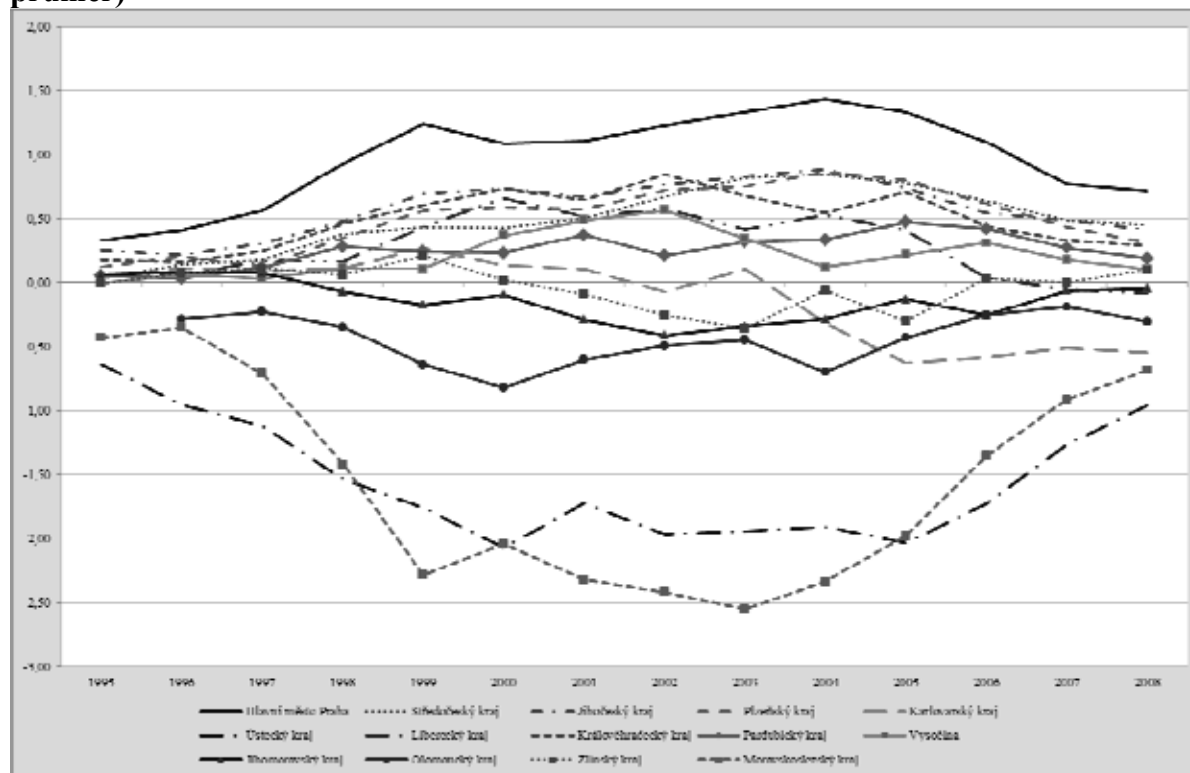
Z obrázku 1 vyplývá, že po celých čtrnáct let se v podstatě nadstandardními výsledky v oblasti nezaměstnanosti vyznačoval jeden jediný region, a to Hl. m. Praha, v jehož případě docházelo navíc v poměrně výrazné divergenci od průměru ČR (rozdíl mezi hodnotou normované proměnné stanovenou pro daný region a váženým průměrem pro daný rok vzrostl v letech 1995-2008 z 0,352 jednotek na 0,707 jednotek). Z tohoto úhlu pohledu můžeme tedy

<sup>183</sup> Detailnější popis metody normované proměnné a jejího využití při výpočtu integrovaných indikátorů naleznete ve stati Tuleja (2010) a výzkumné zprávě Tuleja (2009).

řici, že Hl. m. Praha je, zcela v souladu s našimi očekáváními, dlouhodobě regionem vyznačujícím se nejlepšími výsledky v oblasti nezaměstnanosti.

Zaměříme-li se na regiony s nejhorsími výsledky v oblasti nezaměstnanosti, pak zjistíme, že kromě Ústeckého a Moravskoslezského kraje za celorepublikovým průměrem dlouhodobě zaostávají také další české regiony, a to kraje Karlovarský, Jihomoravský a Olomoucký. Navíc je nutno konstatovat, že v případě všech těchto pěti krajů můžeme jejich dlouhodobý vývoj označit spíše za divergentní. Tyto závěry do jisté míry potvrzují jak údaje zobrazené na obrázku 1, tak údaje zachycené v tabulce 4. Za dlouhodobě nejhůře hodnocený region pak můžeme označit spíše Ústecký a nikoliv Moravskoslezský kraj. Co nás k tomuto závěru vede? Odpověď na tuto otázku je poměrně jednoduchá. Budeme-li podrobněji analyzovat dostupné údaje o vývoji obou výše uvedených regionů, pak dospějeme k závěru, že v uplynulých čtrnácti letech se na posledním čtrnáctém místě devětkrát umístil právě Ústecký kraj a pouze šestkrát kraj Moravskoslezský, jenž však zaznamenal poměrně výrazný propad v letech 1999 a 2001-2004.

**Obrázek 13 – Vývoj integrovaného indikátoru INI 8 Nezaměstnanost v jednotlivých krajích České republiky v letech 1995-2008 (metoda normované proměnné, vážený průměr)**



*Pramen: vlastní výpočet*

Z hlediska dynamiky změn zaznamenalo v námi analyzovaném období pozitivní dynamiku růstu osm krajů, a to Středočeský kraj, s největším zlepšením o 0,419 jednotek, Hl. m. Praha, Plzeňský, Jihočeský, Pardubický, Královéhradecký kraj a kraje Vysočina a Zlínský. V případě zbývajících šesti krajů České republiky se střetáváme s opačným vývojem, tj. s negativní dynamikou růstu, přičemž k nejvýraznějšímu zhoršení situace na trhu práce došlo v námi sledovaném období v krajích Karlovarském, Olomouckém a Ústeckém, v jejichž případě, podobně jako u zbývajících tří krajů, můžeme tento proces označit spíše za proces divergence od celorepublikového průměru.

Druhou z možností, která se nám nabízí při výpočtu integrovaného indikátoru INI 8, je bodová metoda. Pokud při výpočtu využijeme tuto metodu, pak jednotlivým ukazatelům přiřadíme konkrétní počet bodů, a to v závislosti na výši promile, již činí hodnota tohoto indikátoru ze stanovené kriteriální hodnoty, která odpovídá dlouhodobému průměru všech čtrnácti krajů<sup>184</sup>. Také v tomto případě je finální hodnota indikátoru průměrem bodové ohodnocení, jež v jednotlivých letech obdržely všechny tři ukazatele tvořící základ námi sledovaného integrovaného indikátoru. Konkrétní hodnoty INI 8 vypočtené pomocí této metody jsou uvedeny v tabulce 5, v níž jsou, podobně jako v předchozím případě, jednotlivé regiony opět uspořádány na základě průměrných hodnot, jež tyto kraje dosáhly v průběhu let 1995-2008. Také zde je využita metoda semaforu a průběžné změny v postavení jednotlivých krajů jsou pro lepší přehlednost zobrazeny také na obrázku 2.

**Tabulka 31 – Pořadí jednotlivých regionů z hlediska hodnoty integrovaného indikátoru INI 8 Nezaměstnanost v jednotlivých krajích České republiky v letech 1995-2008 (bodová metoda, vážený průměr)**

kraj	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Hlavní město Praha	14267	10189	7642	4947	3117	2596	3058	3420	3629	4424	3728	3552	3766	4541
Jihočeský kraj	1731	1628	1704	1603	1605	1722	1699	1750	1716	1822	1592	1517	1638	1636
Plzeňský kraj	1360	1443	1249	1375	1435	1527	1567	1635	1601	1956	1785	1750	1999	1665
Královéhradecký kraj	1593	1524	1504	1563	1551	1975	1813	1811	1526	1370	1538	1366	1377	1568
Středočeský kraj	1103	1330	1275	1452	1426	1501	1680	1578	1717	1722	1712	1720	1807	1793
Liberecký kraj	1229	1255	1237	1309	1524	1773	1486	1423	1256	1404	1304	1081	991	908
Pardubický kraj	1139	1109	1242	1346	1162	1301	1288	1173	1269	1192	1299	1523	1473	1211
Vysočina	914	1073	1010	1070	1086	1253	1417	1429	1213	1072	1113	1209	1168	1088
Zlínský kraj	1028	1174	1198	1083	1176	998	970	892	875	966	877	1034	1016	1103
Karlovarský kraj	1314	1318	1249	1179	1195	1111	1066	981	1059	880	776	755	729	707
Jihomoravský kraj	1013	1093	1038	991	925	930	850	827	860	876	963	849	956	965
Olomoucký kraj	.	649	759	785	748	752	778	836	846	789	846	853	836	779
Moravskoslezský kraj	548	606	548	523	504	471	437	450	456	479	496	536	555	644
Ústecký kraj	469	414	434	475	533	468	511	498	532	536	492	473	469	520

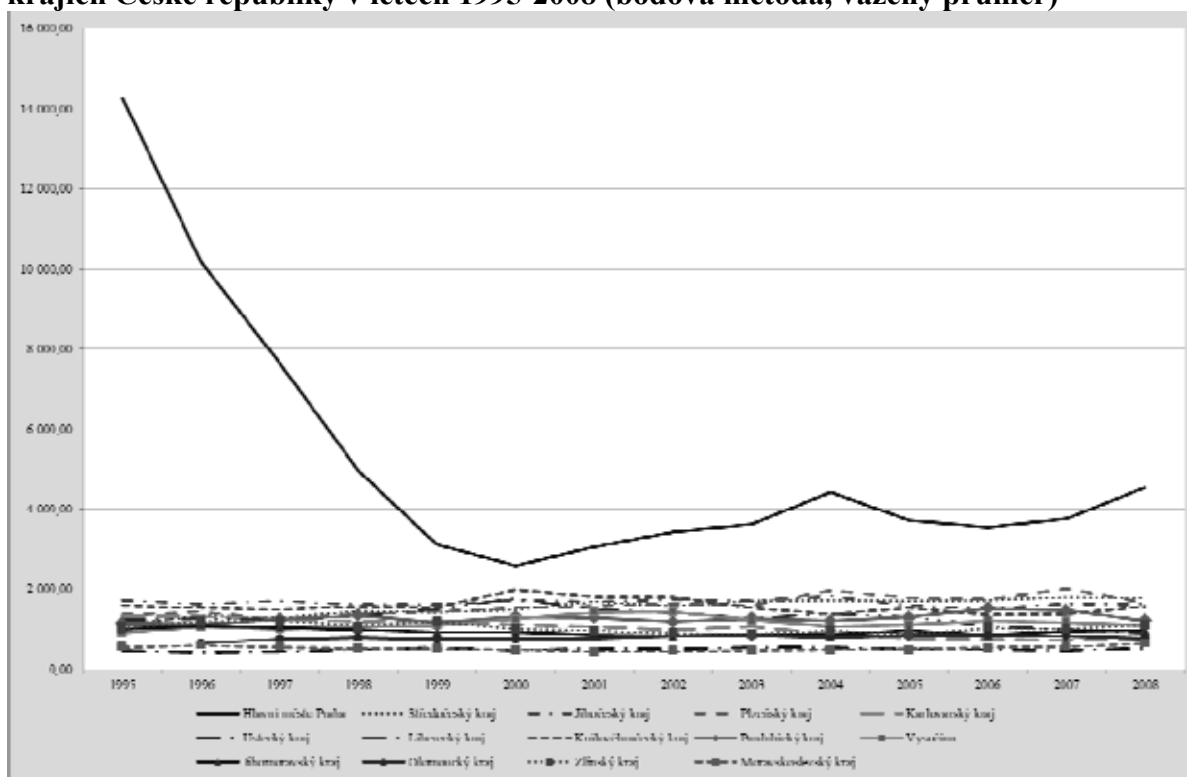
*Pramen: vlastní výpočet*

Z údajů zachycených v tabulce 5 je zřejmé, že také zde lze regiony rozčlenit do tří kvalitativních pásem, přičemž v tomto případě je dané rozčlenění poněkud ostřejší, než tomu bylo u bodové metody. Zelené, první pásmo, regionů s excelentními výsledky v oblasti nezaměstnanosti je tvořeno v podstatě pouze Hl. m. Prahou, jejíž průměrná bodová hodnota vysoce převyšuje průměr všech třinácti zbývajících krajů České republiky. Pokud při výpočtu průměrné hodnoty nebude brát v potaz bodové zisky hlavního města, pak dospějeme k závěru, že u zbývajících třinácti regionů dosahuje vážený průměr výše 1.089,73 bodů, z čehož vyplývá, že Praha tuto průměrnou hodnotu překračuje téměř pětinašobně (Hl. m. Praha získalo v letech 1995-2008 v průměru 5.205,38 bodů). Druhé pásmo regionů, v němž převažuje barva žlutá a oranžová, tak tvoří poměrně široká skupina deseti krajů. Konkrétně se jedná o kraje Jihočeský, Plzeňský, Královéhradecký, Středočeský, Liberecký, Pardubický, Vysočina, Zlínský a Karlovarský. Poslední, tj. červené pásmo, s nejhorsími výsledky na trhu práce v rámci Česka je tvořeno třemi moravskými kraji, tj. krajem Jihomoravským, Olomouckým a Moravskoslezským, a krajem Ústeckým, přičemž zejména u dvou posledně jmenovaných regionů platí, že se námi vypočtený indikátor nachází nejen hluboko pod hranicí 1.000 bodů, ale také výrazně pod hranicí upraveného celorepublikového průměru (průměrný

<sup>184</sup> Detailnější popis metody normované proměnné a jejího využití při výpočtu integrovaných indikátorů naleznete ve stati Tuleja (2010) a výzkumné zprávě Tuleja (2009).

bodový zisk Moravskoslezského kraje dosahuje 47,54 % průměru a bodový zisk Ústeckého kraje dokonce pouhých 44,72 % průměru).

**Obrázek 14 – Vývoj integrovaného indikátoru INI 8 Nezaměstnanost v jednotlivých krajích České republiky v letech 1995-2008 (bodová metoda, vážený průměr)**



*Pramen: vlastní výpočet*

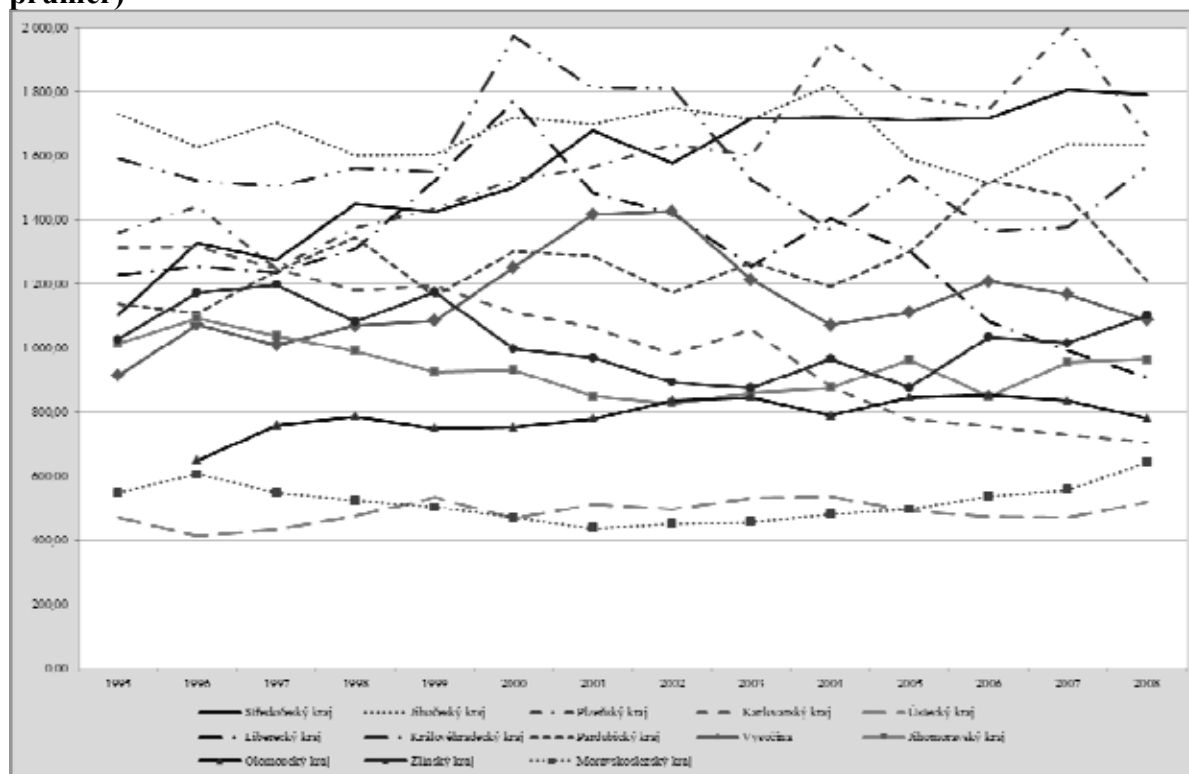
Jak lze vyčíst z obrázku 2, po celých čtrnáct let se také v tomto případě setkáváme s nadstandardními podmínkami na trhu práce pouze u jednoho regionu, jímž je již výše jmenované Hl. m. Praha, v jehož případě docházelo, zejména v prvních šesti letech, k poměrně rychlé konvergenci k průměru ČR (pokles z 1.309,24 % průměru na 416,75 % váženého průměru třinácti zbývajících regionů). Dá se tedy říci, že také tato metoda potvrdila náš předchozí závěr, z něž vyplynulo, že region Praha je dlouhodobě krajem s nadstandardními podmínkami na trhu práce.

K podobným závěrům dospějeme také v okamžiku, kdy svou pozornost zaměříme na regiony s nejhorsími výsledky. Údaje zobrazené na obrázku 2, tak jen potvrzují závěr, k němuž jsme dospěli u metody normované proměnné a z něž vyplývá, že jako dlouhodobě výrazně zaostávající můžeme určit především Moravskoslezský a Ústecký kraj, a to i přesto, že jejich dlouhodobý vývoj můžeme označit za mírně konvergenční. K nejvýraznějšímu růstu disparit pak také v tomto případě došlo u Karlovarského kraje a naopak k nejmenšímu prohloubení rozdílů u kraje Královehradeckého, který v letech 1995-2008 mírně konvergoval k celorepublikovému průměru.

Zaměříme-li se na dynamiku změn, pak můžeme konstatovat, že v oblasti nezaměstnanosti zaznamenaly pozitivní dynamiku růstu následující regiony: Středočeský kraj, kde ve vztahu k celorepublikovému průměru došlo ke zlepšení o 63,27 %, Plzeňský kraj se zlepšením o 27,95 procentních bodů a dále pak také kraje Pardubický, Vysočina, Olomoucký, Moravskoslezský, Zlínský a Ústecký, přičemž ve vztahu k průměrné úrovni integrovaného

indikátoru INI 8 můžeme za konvergující označit pouze posledních pět z osmi výše uvedených krajů. Zbývající tři regiony můžeme tedy označit za regiony, pro něž bylo charakteristické další prohlubování meziregionálních rozdílů.

**Obrázek 15 – Vývoj integrovaného indikátoru INI 8 Nezaměstnanost v jednotlivých krajích České republiky bez Hl. m. Prahy v letech 1995-2008 (bodová metoda, vážený průměr)**



*Pramen: vlastní výpočet*

Pokud budeme dynamiku změn posuzovat z pohledu negativní dynamiky růstu, pak dospějeme k zcela jednoznačnému závěru, že s nejméně zhoršením situace na trhu práce se v letech 1995-2008 potýkalo Hl. m. Praha, v jehož případě lze však tento vývoj označit spíše za proces konvergence k celorepublikovému váženému průměru. S výrazně nižším poklesem se pak setkáváme u již výše zmiňovaného Karlovarského kraje (-55,72 %) a dále pak u krajů Libereckého (-29,43 %), Jihočeského (-8,76 %), Jihomoravského (-4,43 %) a Královéhradeckého (-2,25 %). Zatímco u Prahy, Jihočeského a Královéhradeckého kraje je možno tento proces označit jako proces konvergence vůči váženému průměru 13 českých a moravských krajů, v případě zbývajících třech regionů lze tento proces chápat jako proces divergenční.

## Závěr

Cílem tohoto příspěvku bylo představit tři námi vybrané metody hodnocení regionálních disparit na praktickém příkladu posouzení meziregionálních rozdílů v oblasti trhu práce, resp. jeho části, která je spojena s problematikou nezaměstnanosti. V souladu s tímto cílem jsme tak v úvodní části tohoto příspěvku zaměřili svou pozornost na popis integrovaného indikátoru INI 8 – Nezaměstnanost, přičemž součástí této deskripce byla jak jeho obecná charakteristika, tak výčet nosných ukazatelů, s jejichž pomocí jsou stanovovány kritériální hodnoty, které analytikům následně umožní lépe charakterizovat postavení jednotlivých

regionů v rámci vybrané skupiny krajů. Přestože tento způsob kvantifikace kritériální hodnoty nemusí být odbornou veřejností považován za ideální, neboť je postaven na předpokladu, že porovnávaná hodnota skutečného ukazatele je buďto jednoznačně dobrá, nebo jednoznačně špatná, jeví se nám tento přístup k hodnocení regionální disparit jako nejpříjemnější.

Vlastnímu využití tří námi navržených metod hodnocení meziregionálních rozdílů byla věnována druhá část tohoto příspěvku, v níž jsme se nejprve zaměřili na kvantifikaci ukazatelů tvořících indikátor INI 8 a následně jsme zhodnotili vývoj regionální disparit pomocí konkrétně vypočtených integrovaných indikátorů. Jak je z výše uvedené stati zřejmé, pro vlastní zhodnocení vývoje nezaměstnanosti pomocí metody semaforu jsme vybrali tři ukazatele, s jejichž pomocí jsme následně ve dvou variantních podobách vypočetli integrovaný indikátor INI 8. K vlastnímu výpočtu jsme využili jak metodu normované proměnné, tak bodovou metodu, přičemž v obou případech byly pro získání finální hodnoty použity expertně stanovené váhy.

Vyjdeme-li z námi vypočtených výsledků, pak zjistíme, že pomocí obou výše uvedených metod dospějeme v podstatě k identickým závěrům, s jedním drobným rozdílem, který se týká umístění na posledních dvou místech pomyslného žebříčku regionů. Zatímco v případě metody normované proměnné byl regionem s nejhrošími výsledky Moravskoslezský kraj, u bodové metody tuto pozici zaujal kraj Ústecký. U ostatních regionů ke změně pořadí v pomyslném žebříčku krajů nedošlo. Tento rozdíl však není jediným, který můžeme u námi sledovaných indikátorů nalézt. Jak je zřejmé z obrázků 2 až 4 určité odlišnosti můžeme vysledovat také v okamžiku, kdy budeme vývoj jednotlivých indikátorů posuzovat z hlediska jejich konvergence či divergence vůči průměru. Nejvíce zřetelný je tento rozdíl u hl. m. Prahy, kde v případě metody normované proměnné zaznamenáváme v prvních pěti letech sledovaného období divergenční vývoj, kdežto v případě bodové metody vývoj, který má veškeré rysy konvergence. Nesoulad mezi těmito výsledky vyplývá z odlišného přístupu obou výše uvedených metod k výpočtu jednotlivých integrovaných indikátorů. Bodová metoda totiž bere v potaz absolutní proměnlivost ukazatelů, kdežto metoda normované proměnné klade důraz na proměnlivost relativní. Tento závěr nás pak v konečné fázi výzkumu přiměl k tomu, abychom obě výše uvedené metody, resp. s jejich pomocí vypočtené výsledky podrobili hlubší analýze, na jejímž základě jsme dospěli k závěru, že pro stanovení hodnoty jednotlivých integrovaných indikátorů se jako přijatelnější jeví metoda normované proměnné.

## Literatura

- [1] ČSÚ *Krajské ročenky*. [on-line] in: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/krajske\\_rocenky](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/krajske_rocenky).
- [2] ČSÚ *Regiony, města, obce*. [on-line] in: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/regiony\\_mesta\\_obce\\_souhrn](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/regiony_mesta_obce_souhrn).
- [3] ČSÚ *Veřejná databáze ČSÚ*. [on-line] in: <http://vdb.czso.cz/vdbvo/uvod.jsp>.
- [4] KUTSCHERAUER, A. A KOL. *Identifikace, klasifikace a hodnocení regionálních disparit. Redakčně upravená roční zpráva 2007*. Ostrava: VŠB-TU, 2008. [on-line] in: [http://disparity.vsb.cz/vysledky/01\\_rocni\\_zprava\\_2007.pdf](http://disparity.vsb.cz/vysledky/01_rocni_zprava_2007.pdf).
- [5] KUTSCHERAUER, A. A KOL. *Nástroje, indikátory a metody pro sledování a hodnocení regionálních disparit. Průběžná výzkumná zpráva*. Ostrava: VŠB-TU, 2009. [on-line] in: [http://disparity.vsb.cz/vysledky/10\\_vyzkumna\\_zprava\\_3.pdf](http://disparity.vsb.cz/vysledky/10_vyzkumna_zprava_3.pdf).
- [6] RIS *Srovnání kraje s Českou republikou*. [on-line] in: <http://www.risy.cz/index.php?pid=202&sid=1288&mid=1279>

- [7] RIS *Statistická data*. [on-line] in:  
<http://www.risy.cz/index.php?pid=508&language=CZ&kraj=>.
- [8] TULEJA, P. *PS2 Aplikace vybraných metod sledování a hodnocení regionálních disparit. Případová studie*. Ostrava: VŠB-TU, 2009. [on-line] in:  
[http://disparity.vsb.cz/vysledky/14\\_PS2\\_Aplikace\\_vybranych\\_metod.pdf](http://disparity.vsb.cz/vysledky/14_PS2_Aplikace_vybranych_metod.pdf).
- [9] TULEJA, P. Praktická aplikace metod hodnocení regionálních disparit. *Acta academica karviniensis*, 2010, č. 1. Karviná: SU OPF, 2010. ISSN 1212-415X.

**Kontaktní adresa:**

doc. ing. Pavel Tuleja, Ph.D.  
katedra ekonomie  
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné  
Slezská univerzita v Opavě  
Univerzitní náměstí 1934/3  
733 40 Karviná  
tel: +420596398259  
email: [tuleja@opf.slu.cz](mailto:tuleja@opf.slu.cz)

# Oikonomikos 2010 – multimediální podpora výuky<sup>185</sup>

## Oikonomikos 2010 – Multimedia Support of Education

*Pavel Tuleja*

### **Anotace**

V roce 2010 je na Obchodně podnikatelské fakultě v Karviné řešen projekt Fondu rozvoje vysokých škol nesoucí název „Multimediální podpora výuky předmětů „Makroekonomická analýza“, „Národní účetnictví“ a „Komparativní ekonomie““. Cílem tohoto projektu, jehož jediným řešitelem je doc. ing. Pavel Tuleja, Ph.D., je vytvořit plně interaktivní webové stránky, které by umožnily zkvalitnit výuku předmětů zaměřených na problematiku makroekonomických analýz, ekonomického prognózování a mezinárodních komparací. Ke zkvalitnění výukového procesu by měla sloužit zejména multimediální podpora, již by mohli plně využívat nejen studenti a zaměstnanci Obchodně podnikatelské fakulty v Karviné, ale také studenti a pracovníci ostatních českých vysokých škol. Přestože práce na tomto projektu není doposud ukončena, jeví se nám v tomto okamžiku jako vhodné seznámit odbornou veřejnost s výsledky, k nimž jsme v uplynulých deseti měsících dospěli.

### **Summary**

The project of University Development Fund “Multimedia support in teaching subjects “Macroeconomic Analysis”, “National Accounts” and “Comparative Economics” is designed at the School of Business Administration in Karvina in 2010. The aim of this project is a fully interactive web site that would allow improving the teaching of courses focused on issues of macroeconomic analysis, economic forecasting and international comparisons. To improve the learning process should serve mainly multimedia support they could fully benefit not only students and staff of School of Business Administration in Karvina, but also students and staff of other Czech universities. Although work on this project has so far not completed, it appears to us at this time as appropriate to inform the professional public with the results of which we reached the past ten months.

### **Klíčová slova**

Fond rozvoje vysokých škol, katedra ekonomie, komparativní ekonomie, makroekonomická analýza, národní účetnictví, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, Oikonomikos 2010, projekt

### **Keywords**

comparative economics, Department of Economy, macroeconomic analysis, national accounts, Oikonomikos 2010, project, School of Business Administration in Karvina, University Development Fund

### **Úvod**

Když jsme před čtyřmi lety v rámci řešení projektu „Obsahová a metodická inovace předmětů zahrnutých do modulu magisterské specializace „Analýza pro ekonomy““ navrhli a následně také zprovoznili webovou stránku, které byla přidělena nově vytvořená doména stat.opf.slu.cz a jež nesla označení „Analýza pro ekonomy“, bylo naším primárním cílem poskytnout studentům studujícím danou specializací lepší přístup k materiálům, jež byly určeny pro jejich přípravu na zdárné ukončení tohoto modulu. V průběhu následujících let jsme pak tento nově vytvořený web využívali nejen k výše uvedeným účelům, ale postupem času také jako jeden ze základních zdrojů informací, jež byly využívány nejen při výuce předmětů zaměřených na problematiku mezinárodních komparací, makroekonomické analýzy a národního účetnictví, ale také při výuce ostatních kurzů zabezpečovaných katedrou ekonomie. Vzhledem k tomu, že v průběhu času nám stávající podoba webu přestávala stačit, rozhodli jsme se v roce 2009 provést jeho zásadní inovaci, a to prostřednictvím projektu Fondu rozvoje vysokých škol.

---

<sup>185</sup> Článek vznikl díky finanční podpoře MŠMT ČR v rámci projektu Fondu rozvoje vysokých škol č. 1160/2010: Multimediální podpora výuky předmětů „Makroekonomická analýza“, „Národní účetnictví“ a „Komparativní ekonomie“



Námi sestavený návrh byl následně přijat, díky čemuž je v tomto roce na Obchodně podnikatelské fakultě v Karviné řešen projekt FRVŠ nesoucí název „Multimediální podpora výuky předmětů „Makroekonomická analýza“, „Národní účetnictví“ a „Komparativní ekonomie““. Cílem tohoto projektu, jehož jediným řešitelem je doc. ing. Pavel Tuleja, Ph.D., je vytvořit plně interaktivní webové stránky, které by umožnily zkvalitnit výuku předmětů zaměřených na problematiku makroekonomických analýz, ekonomického prognózování a mezinárodních komparací. Přestože práce na tomto projektu není doposud ukončena, jeví se nám v tomto okamžiku jako vhodné seznámit odbornou veřejnost s výsledky, k nimž jsme v uplynulých deseti měsících dospěli.

## **Podpora výuky předmětů garantovaných katedrou ekonomie prostřednictvím webových stránek – pohled do historie**

Jak již bylo uvedeno výše, v roce 2006 byl na Obchodně podnikatelské fakultě v Karviné realizován projekt zaměřený na obsahovou a metodickou inovaci výuky předmětů, jež byly součástí tehdy realizovaného modulu Analýza pro ekonomy. Zatímco obsahová inovace předmětů tvořících tento modul byla spojena s odstraněním obsahových překryvů, jež se v jednotlivých předmětech vyskytovaly, inovace metodiky výuky byla zaměřena na vytvoření a následné zpřístupnění kvalitních studijních materiálů. Po diskusi, do níž byly aktivně zapojeni nejen odborníci z praxe a ostatních vysokých škol, ale především posluchači modulu Analýza pro ekonomy, jsme dospěli k závěru, že ideálním nástrojem pro naplnění výše uvedeného cíle bude vytvoření monotematicky zaměřeného webu, jenž ponese stejný název jako modul, jehož předměty jsme v rámci daného projektu inovovali. Výsledkem toho rozhodnutí bylo jednání, které proběhlo s pracovníky Ústavu informačních technologií Obchodně podnikatelské fakulty v Karviné a na jehož základě byla řešitelům projektu v červnu roku 2006 přidělena doména stat.opf.slu.cz, v jejímž rámci začal být provozován web nazvaný „Analýza pro ekonomy“.

Poté co nám byla přidělena doména, zaměřili jsme svou pozornost na grafickou a obsahovou stránku webu. Technickým a vizuálním zpracováním webových stránek byl, vzhledem k malým zkušenostem řešitelů projektu s touto problematikou, pověřen tehdejší student Obchodně podnikatelské fakulty v Karviné Jakub Milata, jenž k tomuto účelu využil volně dostupný redakční systém Drupal, který byl postaven na malém, ale současně poměrně stabilním a rychlém jádru, jež se vyznačovalo dobrým rozhraním a kvalitními moduly, které si mohli vytvořit i méně zkušení uživatelé. Za hlavní výhodu tohoto systému, jehož autorem je Dries Buytaert, jsme považovali zejména komplexnost řešení a snadnou správu webových stránek, která nám umožňovala obsluhovat daný web, bez hlubších znalostí programování.

V okamžiku, kdy jsme pomocí výše uvedeného redakčního systému zprovoznili základní podobu stránek, započali jsme práci na jejich struktuře, přičemž našim cílem bylo poskytnout studentům výše uvedeného modulu co nejširší spektrum informací, jež by mohli využít jak při zpracovávání jednotlivých seminárních prací, tak při přípravě na absolvování závěrečné zkoušky. Po delší diskusi se studenty i zástupci ostatních vysokých škol jsme dospěli k závěru, z něž vyplynulo, že pro naše potřeby se jako ideální jeví rozčlenění webových stránek do tří základních sekcí. Konkrétně se pak jednalo o:

- sekci „Výuka“, jejíž součástí byl profil absolventa modulu, informace o předmětech Analýza pro ekonomy A – D, slovník ekonomických pojmů a témata diplomových prací,

- sekci „Literatura“, v níž byly vytvořeny odkazy na učebnice, monografie, významné publikace a výzkumné zprávy,
- a sekci „Statistická data“, která odkazovala na ekonomické aktuality, analýzy, roční a měsíční statistická data a informační zdroje.

Grafická podoba takto zpracovaných stránek je zachycena na obrázku 1.

**Obrázek 16 – Původní podoba titulní stránky webu „Analýza pro ekonomy“**



*Pramen: Tuleja (2006)*

Ačkoliv se nám tato struktura z počátku jevila jako ideální, v následujících letech došlo na Obchodně podnikatelské fakultě v Karviné k několika zásadním změnám, na jejichž základě jsme nakonec dospěli k závěru, že webové stránky „Analýza pro ekonomy“ bude zapotřebí inovovat, a to jak z hlediska použité technologie, tak z hlediska jejich obsahové stránky. Tyto změny byly následně realizovány mezi roky 2007 a 2008.

Budeme-li hledat příčiny obsahových změn námi navržených webových stránek, pak musíme konstatovat, že tou hlavní byla změna studijních programů, již Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné prošla v roce 2007 a v jejímž rámci byly na SU OPF zrušeny jednotlivé studijní moduly. Ze stávajících modulových předmětů se tak staly předměty vybraných studijních oborů, což sebou přineslo nejen dílčí změny v jejich obsahové stránce, ale také změny v nárocích na studijní materiály. Z tohoto důvodu došlo v průběhu let 2008 a 2009 k přejmenování původních webových stránek na stat.rs.opf.slu.cz a následně také ke změně struktury tohoto webu. Ve finální fázi byly tyto webové stránky rozčleněny do šesti následujících sekcí:

- sekce „Hlavní stránka“, jež obsahovala základní kontakty, životopis správce stránky, kalendář správce stránky, odkazy na webové servery zaměřené na problematiku statistických dat a vyhledávání článků dle klíčových slov,
- sekce „Výuka“, jejíž součástí byly podrobné informace o předmětech Analýza pro ekonomy, Makroekonomická analýza a Národní účetnictví,

- sekce „Publikační činnost a výzkum“, v níž se nacházely odkazy na učebnice, monografie, publikační činnost a výzkumné projekty, jež byly realizovány správcem těchto webových stránek,
- sekce „Statistická data“, která obsahovala odkaz na ekonomické aktuality, makroekonomické analýzy publikované v Analytickém občasníku a na soubor tabulek obsahujících data o vývoji vybraných makroekonomických ukazatelů,
- sekce „Grafy“, jež byla rozčleněna do tří částí, v nichž byly představeny aktualizované grafy, jež se nacházejí v publikaci Analýza pro ekonomy a dále pak nově vytvořené grafy, zachycující jak vývoj základních makroekonomických ukazatelů v České republice, tak vývoj ukazatelů vyjadřujících stupeň nominální a reálné konvergence Česka k eurozóně
- a sekce „Analýza pro ekonomy“, jejíž součástí byly jednak aktualizované obrázky a tabulky řazené dle jednotlivých kapitol stejnojmenné učebnice a jednak seznam literatury a internetových zdrojů a opravy chyb, které se v učebnici vyskytly.

**Obrázek 17 – Původní podoba titulní stránky webu stat.rs.opf.slu.cz**



*Pramen: statdev.rs.opf.slu.cz*

Jak jsme již naznačili výše, námi spravované webové stránky nezaznamenali změnu jen v oblasti obsahové, ale také v oblasti použitých technologií, kdy jsme od redakčního systému Drupal nově přešli k redakčnímu systému Joomla!, a to nejprve ve verzi 1.0 a následně ve verzi 1.5. Tento redakční systém, který je, podobně jako námi dříve využívaný systém Drupal, také open source systémem, spatřil světlo světa v průběhu roku 2005, jako nástupce dříve využívaného CMS systému Mambo. V průběhu následujících pěti let se Joomla! stal profesionálním redakčním systémem, jenž je určen pro kompletní správu webového obsahu. Jeho součástí je velké množství modulů, komponent a pluginů, jež jsou uživatelům poskytovány jak na komerční, tak nekomerční bázi. Tento systém podporuje změny vzhledu, existenci a správu diskusní fóra, je do něj možno implementovat kalendář či zařadit hlasování o zajímavých otázkách současnosti. Z tohoto důvodu se nám využití tohoto redakčního systému jevílo jako vhodnější, pročež jsme s jeho pomocí navrhli testovací verzi námi spravovaných webových stránek. Po důkladném testování jsme nové stránky, v úzké součinnosti s pracovníky Ústavu informačních technologií, spustily v září roku 2008. Od

tohoto okamžiku zaznamenaly tyto stránky 3.358 návštěv a 10.431 zobrazení, a to jak z České republiky, tak ze Slovenska, Spolkové republiky Německo, Velké Británie, Rakouska, Turecka, Nizozemí, Srbska či Brazílie. Ačkoliv toto číslo není nijak extrémně vysoké, jevílo se nám jako zajímavé a inspirující z hlediska dalšího vývoje těchto webových stránek. Z tohoto důvodu jsme se v průběhu roku 2009 rozhodli dané stránky dále inovovat a upravit tak, abychom jejich prostřednictvím mohli zvýšit kvalitu výuku předmětů garantovaných katedrou ekonomie. Tento náš záměr jsme přetavili v návrh projektu „Multimediální podpora výuky předmětů „Makroekonomická analýza“, „Národní účetnictví“ a „Komparativní ekonomie““, jehož řešení se v průběhu tohoto roku intenzivně věnujeme.

## **Podpora výuky předmětů garantovaných katedrou ekonomie prostřednictvím webových stránek – žhavá současnost**

Již v úvodu této stati jsme konstatovali, že cílem námi řešeného projektu bylo vytvořit plně interaktivní stránky, které by umožnily zkvalitnit především výuku předmětů „Analýza pro ekonomy“, „Makroekonomická analýza“, „Národní účetnictví“ a „Komparativní ekonomie“, a to prostřednictvím dostupných multimediálních prostředků. Tato multimediální podpora by měla být plně využitelná nejen v rámci výukového procesu realizovaného na Obchodně podnikatelské fakultě v Karviné, ale také v rámci výuky podobných či totožných předmětů na jak na ostatních fakultách Slezské univerzity, tak na ostatních českých vysokých školách. Vlastní potřeba multimediální podpory výuky výše uvedených kurzů pak vyplynula zejména:

- z neodkladné potřeby reagovat na změny, které v posledních letech nastaly v oblasti národního účetnictví, makroekonomických analýza mezinárodních komparací,
- z nutnosti zohlednit tyto změny ve výuce jednotlivých předmětů,
- a v neposlední řadě také ze snahy řešitele představit studentům danou problematiku mnohem zajímavějším a efektivnějším způsobem, tj. zejména s využitím všech možností, jež při vlastní výuce i přípravě studentů nabízí nejen již zprovozněná stránka [stat.rs.opf.slu.cz](http://stat.rs.opf.slu.cz), ale také učebny vybavené interaktivní tabulí, zvukovým výstupem a připojením na internet.

Z výše uvedeného je tedy zřejmé, že v průběhu řešení tohoto projektu jsme se museli zaměřit na dvě relativně samostatné oblasti, z nichž první byla spojena s obsahovou inovací stávajících webových stránek, kdežto druhá byla zaměřena na zpracování podkladových materiálů potřebných pro přípravu posluchačů.

V průběhu první fáze řešení projektu jsme se věnovali zejména konzultacím, jež proběhly jak s pracovníky partnerských českých vysokých škol, tak s některými odborníky z praxe, k nimž patřili především analytici komerčních bank a jiných finančních institucí (ČSOB, Česká spořitelna, ČNB či Nörr Steifenhofen Lutz v.o.s). V rámci těchto konzultací byla s jednotlivými odborníky diskutována možná koncepce webových stránek, a to jak z pohledu jejich obsahového zaměření, tak z hlediska míry jejich interaktivity. Cílem těchto konzultací bylo obohatit náš pohled na multimediální podporu výuky o praktické zkušenosti, které námi oslovení odborníci získali jak v rámci své praxe, tak při svém působení na akademické půdě.

Na diskusi s odborníky plynule navázala druhá fáze realizace našeho projektu. Tato etapa byla věnována shromáždění a zpracování podkladových dat a následné tvorbě studijních materiálů multimediálního charakteru. V rámci této druhé fáze řešení jsme tak postupně shromažďovali statistické údaje o vývoji české ekonomiky, jež budou základem pro, v současné době zpracovávanou, banku statistických dat, a současně jsme také připravovali studijní texty,

prezentace, vlastní analýzy a dynamické grafy v podobě, která na výše uvedených webových stránkách vytvoří jeden interaktivní celek.

Tato druhá fáze se pak úzce prolíná s poslední etapou řešení projektu, která je spojena s inovací stránek [stat.rs.opf.slu.cz](http://stat.rs.opf.slu.cz) do podoby, která umožní multimediální způsob výuky jak předmětů „Analýza pro ekonomy“, „Makroekonomická analýza“, „Národní účetnictví“ a „Komparativní ekonomie“, tak ostatních podobně zaměřených předmětů.

## Obsahová inovace stávajících webových stránek

Jak již bylo naznačeno výše, v průběhu řešení projektu jsme dospěli k závěru, že je potřeba zásadním způsobem inovovat strukturu webových stránek, které mají sloužit jako základní zdroj studijních materiálů, a to nejen pro studenty Obchodně podnikatelské fakulty v Karviné, ale také pro studenty a zaměstnance ostatních českých vysokých škol. Z tohoto důvodu jsme navrhli novou strukturu webu, jenž se v této podobě skládá z následujících sekcí:

- sekce „Hlavní stránka“, jejíž součástí je kontakt na správce webu, kalendář očekávaných událostí v oblasti statistických dat, fórum zaměřené na diskusi nad problémy, které se týkají předmětů spojených s problematikou analýzy a komparace a v neposlední řadě také anketu, která se bude týkat zásadních událostí spojených s vývojem české ekonomiky,
- sekcí věnovaných jednotlivým předmětům. Konkrétně se pak jedná o sekci „Analýza pro ekonomy“, „Makroekonomická analýza“, „Národní účetnictví“ a „Komparativní ekonomie“. V rámci těchto sekcí získá uživatel přístup k základním informacím o obsahu předmětu, k okruhům ke zkouškám a zápočtům a jejich termínům, k veřejně přístupným studijním materiálům a v neposlední řadě také ke grafickému vyhodnocení úspěšnosti zkoušek v předchozích semestrech,
- sekce „Videozáznamy“, v níž se nacházejí odkazy na „Databázi videozáznamů SU“ v jejímž rámci lze v tomto okamžiku nalézt videozáznamy přednášek předmětů „Národní účetnictví“ a „Mikroekonomie B“, které byly pořizeny v průběhu zimního semestru tohoto akademického roku,
- sekce „Podpora výuky“, jež bude obsahovat přímé odkazy na zajímavé internetové stránky, jež mohou být využity v rámci výukového procesu (např. plně funkční program aplikující na časovou řadu Hodrick-Prescottův filtr či soubor map prezentovaný anglickou mutací deníku LeMonde), soubor internetových odkazů zaměřených na analytické servery jak v Čechách, tak v zahraničí, návody na psaní seminárních a diplomových prací či slovník ekonomických pojmů,
- sekce „Analýza pro ekonomy – kniha“, která bude zaměřena, podobně jako v případě stránek [stat.rs.opf.slu.cz](http://stat.rs.opf.slu.cz), na publikování aktualizovaných obrázků a tabulek, seznamu literatury a internetových zdrojů a opravených chyb, které se nacházejí v učebnici Analýza pro ekonomy, kterou považujeme za základní studijní materiál výše uvedených předmětů,
- sekce „Banka statistických dat“, v níž budou zachyceny odkazy na jednotlivé tabulky, jež budou součástí banky statistických dat, využitelných při výuce předmětů zaměřených na problematiku makroekonomické analýze, mezinárodní komparace a národního účetnictví,
- a sekce „Grafy“, jejíž součástí budou odkazy jak na statické, tak animované grafy, které budou sloužit k ilustraci teoreticky zaměřeného výkladu a k demonstraci vývoje konkrétních makroekonomických ukazatelů.

Současně se změnou struktury byl také, pro lepší odlišení a zvýšení přitažlivosti, inovován název webu na Oikonomikos 2010. Jak je z obrázku 3 zřejmé, mezi zcela nové prvky těchto webových stránek můžeme zařadit také použití interaktivních tabulek a grafů zachycujících změnu kurzu amerického dolaru a české koruny vůči vybraným světovým měnám.

**Obrázek 18 – Nově navržená podoba titulní stránky webu Oikonomikos 2010 (rozpracovaná verze)**



*Pramen: localhost/joomla*

## Závěr

Budeme-li hodnotit naši dosavadní práci na projektu „Multimediální podpora výuky předmětů „Makroekonomická analýza“, „Národní účetnictví“ a „Komparativní ekonomie““, pak můžeme konstatovat, že veškeré kroky, jež jsme při řešení projektu doposavad realizovaly, byly provedeny s cílem naplnit dlouhodobý záměr katedry ekonomie SU OPF, jímž je modernizace a zkvalitňování výuky předmětů garantovaných touto katedrou. Řešitel projektu tak směřuje zejména k tvorbě uceleného souboru studijních materiálů, jež mají multimediální charakter a které jsou publikovány na webových stránkách Oikonomikos 2010. Při vlastní tvorbě studijních materiálů vycházíme z požadavků, které vyplynuly z diskuse jak s odborníky z praxe, tak zejména s pracovníky vybraných českých vysokých škol. Výsledky, k nimž při řešení projektu dospíváme, jsou neprodleně zaváděny nejen do výuky předmětů zaměřených na problematiku makroekonomické analýzy a mezinárodní komparace, ale také do výuky předmětů z oblasti makroekonomie, hospodářské politiky a světové ekonomiky.

## Literatura

- [1] KOLEKTIV AUTORŮ *Joomla 1.5*. [on-line] in: [http:// navody.c4.cz/joomla-1-5](http://navody.c4.cz/joomla-1-5).
- [2] SUCHÝ, J. *O systému Drupal*. [on-line] in: <http://www.drupal.cz/o-systemu-drupal>.
- [3] TULEJA, P. Metodická inovace předmětů modulů magisterské specializace „Analýza pro ekonomy“. *Acta academica karviniensis*, 2006, č. 2. Karviná: SU OPF, 2006. ISSN 1212-415X.

### **Kontaktní adresa:**

doc. ing. Pavel Tuleja, Ph.D.  
katedra ekonomie  
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné  
Slezská univerzita v Opavě  
Univerzitní náměstí 1934/3  
733 40 Karviná  
tel: +420596398259  
email: [tuleja@opf.slu.cz](mailto:tuleja@opf.slu.cz)

# Beveridge křivka a její aplikace v zemích Visegrádské čtyřky

*Michal Tvrdoň*

**Anotace:** Příspěvek se zabývá vymezením a zhodnocením vývoje Beveridge křivky v zemích Visegrádské čtyřky (V-4) v období let 2000 až 2010. Vývoj na trhu práce je do značné míry závislý na příslušné fázi hospodářského cyklu. Jinými slovy, pokud se ekonomiky dostane do recesní mezery, míra nezaměstnanosti roste a naopak. Míra nezaměstnanosti však sama o sobě nemůže dostatečně charakterizovat vývoj na trhu práce. Beveridge křivka zachycuje nepřímý vztah mezi mírou neobsazených pracovních míst a mírou nezaměstnanosti a může tak vhodně propojit vztah tvorby nových pracovních míst a počtu nezaměstnaných. Beveridge křivka byla v rámci analýzy založena na čtvrtletních datech z databáze OECD. Ze zjištěných dat lze konstatovat, že během sledovaného období odpovídaly posuny Beveridge křivky v jednotlivých zemích Visegrádské čtyřky teoretické konstrukci.

**Klíčová slova:** Beveridge křivka, Visegrádská čtyřka, trh práce, ekonomická krize.

**Summary:** The paper deals with defining and evaluating development of the Beveridge curve in the countries of the Visegrad Group in the period 2000 to 2010. Labour market performance is largely dependent on the economic cycle. In other words, if the economy gets into recessionary gap rising unemployment appears and vice versa. The unemployment rate by itself can not adequately characterize situation on the labour market. Beveridge curve implicitly depicts a negative relationship between the rate of unfilled job vacancies and the unemployment rate and so it can properly link related creation of new job vacancies and the unemployed. Beveridge curve in the analysis was based on quarterly data from the OECD database. The recorded data can be stated that during the period correspond to shifts in the Beveridge curve in the different countries of the Visegrad Group theoretical concept of this curve.

**Keywords:** Beveridge curve, Visegrad Group, labour market, economic crisis.

## Úvod

V odborné literatuře se můžeme setkat s mnoha přístupy k analýze vývoje trhu práce a Beveridge křivka je jedním z nich, byť nepříliš často používaným. Trhy práce v zemích Visegrádské čtyřky prošly v uplynulých deseti letech turbulentním vývojem a cílem tohoto příspěvku je na základě dostupných dat srovnat vývoj Beveridge křivky v jednotlivých zemích Visegrádské čtyřky. Příspěvek je strukturován takto – první kapitola je věnována metodologicko-teoretickým východiskům konstrukce Beveridge křivky. Druhá část stati je zaměřena na komparaci posunů křivky BC mezi zeměmi ve sledovaném období let 2000 až 2010.

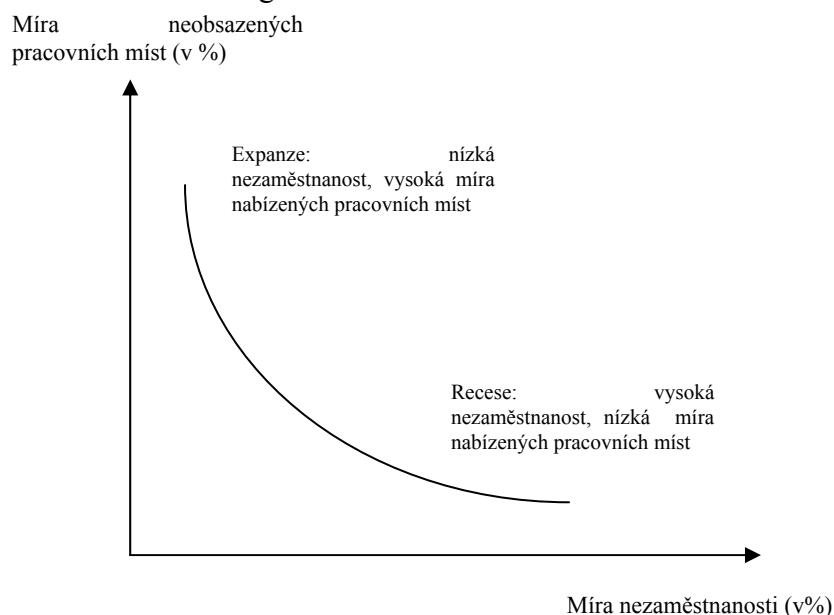
### 1. Teoreticko-metodologická východiska

K popisu základních vývojových tendencí na trhu práce je možno využít tzv. Beveridge křivku (BC), pojmenovanou po anglickém ekonomovi Williamu Beveridgeovi, která graficky znázorňuje vztah mezi mírou nezaměstnanosti (osa x) a mírou neobsazených volných míst (poměr neobsazených pracovních míst vzhledem k celkové pracovní síle. Křivka má negativní sklon (vyšší míra nezaměstnanosti je zpravidla asociována s menším počtem neobsazených pracovních míst). Pokud se posune celá křivka doprava, znamená to, že daný počet pracovních míst bude asociován se stále vyšší mírou nezaměstnanosti a z tohoto trendu lze poté vyvodit závěr, že efektivita trhu práce má klesající trend. Neefektivita trhu práce je způsobena nesouladem mezi nabízenými pracovními místy a nezaměstnanými, k čemuž se přidává i imobilita pracovní síly. Pozice na křivce pak může indikovat současný stav ekonomiky. V praxi to znamená, že pokud se na křivce nacházíme pod úrovní osy 45 stupňů, ekonomika se zpravidla nachází ve fázi recese (vysoká míra nezaměstnanosti a nízká úroveň



nabízených pracovních míst). Naopak poloha nad úrovní osy 45 stupňů indikuje růstovou fázi ekonomiky (nízká míra nezaměstnanosti a vysoká úroveň nabízených pracovních míst).

Obrázek 1: Beveridge křivka



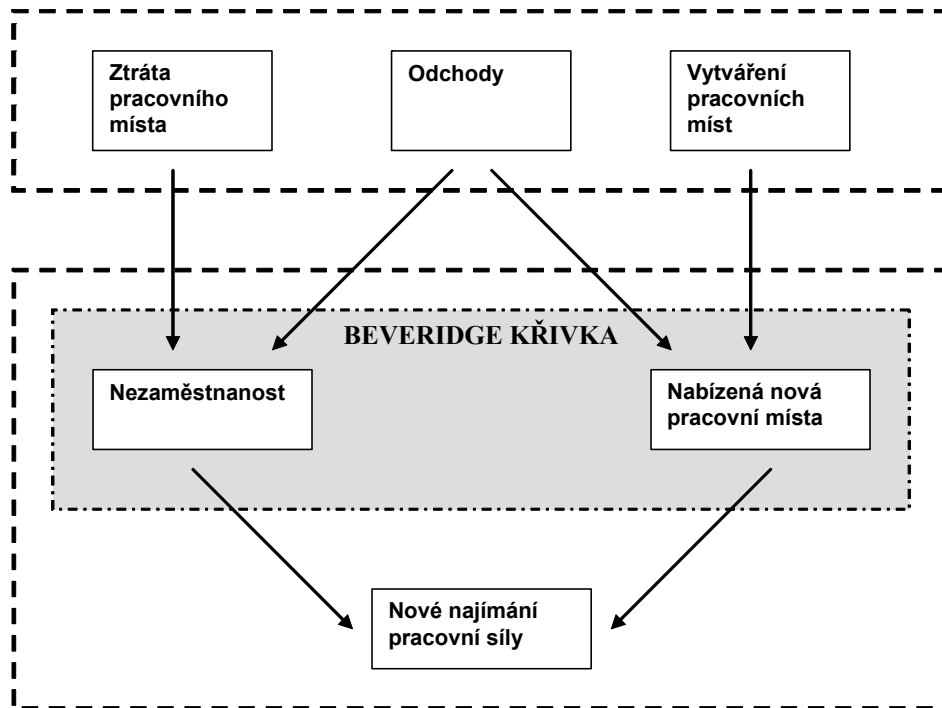
Zdroj: Bleakley – Fuhrer (1997, s.2)

Obrázek 2 reprezentuje jednoduchý model, který se snaží vysvětlit posuny křivky BC, kterou představuje šedý box ve středu obrázku. Tento box je determinován toky pracujících a pracovních míst do kategorie nezaměstnaných či nabízených pracovních míst nebo také v opačném gardu (jednotlivé toky znázorňují uvedené šipky). Jak ukazuje schéma, nezaměstnanost se zvyšuje jako výsledek toku těch pracujících, kteří přišli o zaměstnání, dále těch pracujících, kteří dobrovolně opustili svá zaměstnání a v neposlední řadě také toky zvyšující pracovní sílu. Počet pracovních míst se zvyšuje na základě expanze firem (ve schématu prostor vyznačený jako vytváření pracovních míst) a také odchody pracujících ze svých zaměstnání. Toky proměnných křivky BC poté implikují nové najímání pracovní síly – nezaměstnaní opouštějí tuto kategorii po nalezení nového pracovního místa a nabízené pracovní místo zaniká po obsazení novým zaměstnancem. Toky v tomto schématu bychom mohli rozdělit do tří kategorií: (i) realokace trhu práce (tzv. víření na trhu práce); (ii) růst počtu pracovní síly a (iii) proces hledání pracovního místa. Tento model nelze považovat za komplexní deskripci fungování trhu práce, protože model abstrahuje od té části nově přichozích na trh, která nerozšiřuje kategorii nezaměstnaných (např. absolventi vysokých škol). Model dále abstrahuje od pohybu směrem z pracovní síly, dále od najímání lidí, kteří nebyli nikdy prokazatelně nezaměstnaní a konečně i od stažení nabízených pracovních míst z trhu práce, aniž by byla obsazena.

Nickell – Nunziata – Ochel – Quintini (2001) uvádějí několik proměnných, které mohou ovlivnit nezaměstnanost, zejména její rovnovážnou úroveň, a to buď na základě jejich vlivu na efektivnost s jakou jsou nezaměstnaní spojováni s dostupnými volnými místy, anebo na základě jejich přímého účinku na mzdy. Jako první proměnou uvádějí systém sociálních benefitů během trvání nezaměstnanosti, který dle autorů přímo ovlivňuje připravenost nezaměstnaných zaplnit volné pracovní místo. Mezi aspekty této proměnné patří výše benefitu, pokrytí, doba trvání poskytování a také striktnost, za které celý systém poskytování sociálních benefitů operuje. Další proměnou může být legislativní ochrana zaměstnanosti, která má tendenci vyvolávat u zaměstnavatelů vyšší obezřetnost při zaplňování pracovních míst, což zpomaluje rychlost, kterou se nezaměstnaný přesunuje do pracovního procesu, což

zpravidla redukuje účinnost procesu hledání pracovního místa. Autoři ale uvádějí, že účinek legislativní ochrany zaměstnanosti není pouze jednostranný, tj. ve směru z nezaměstnanosti do zaměstnanosti, ale i v opačném gardu. Proto je celkový dopad na Beveridge křivku otázkou empirického výzkumu. Tím, že legislativní ochrana zaměstnanosti zvyšuje jistotu zaměstnání, má přímé účinky na mzdy - stávající zaměstnanci budou mít větší odvahu požadovat vyšší mzdu.

Obrázek 2: Schematické znázornění Beveridge křivky



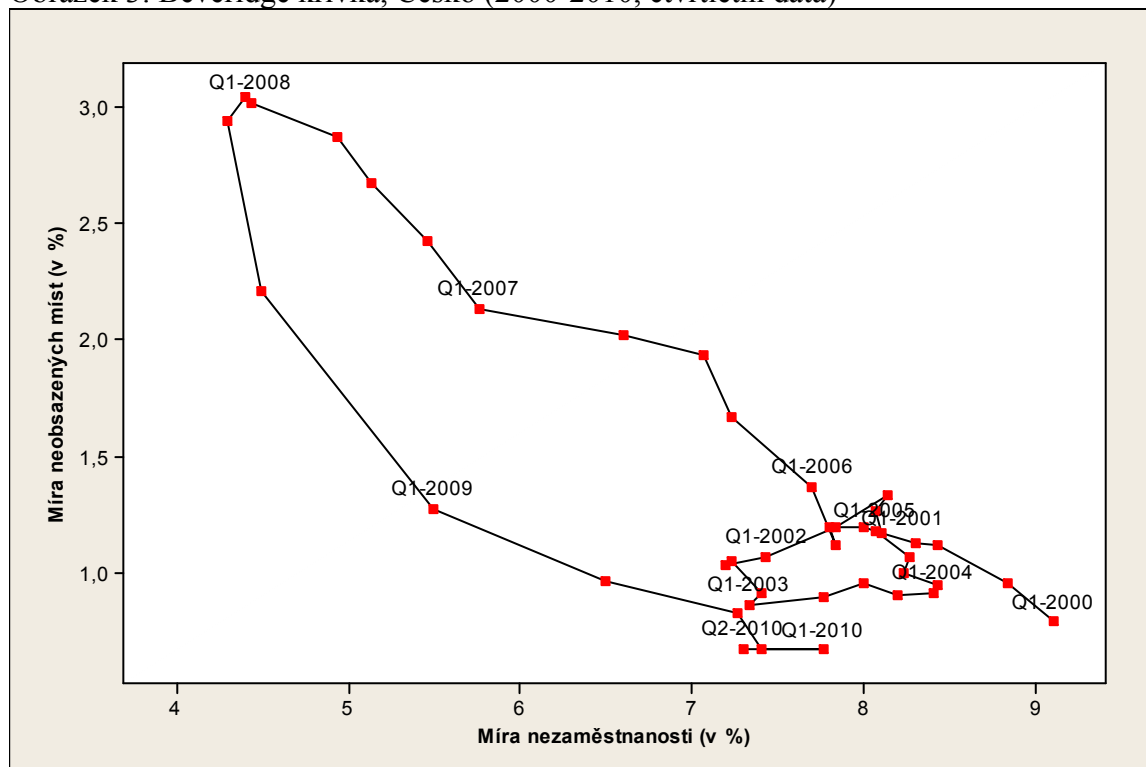
Zdroj: Bleakley – Fuhrer (1997, s.5)

Budd – Levine – Smith (1998) upozorňují na vztah mezi nezaměstnaností a pracovními místy: „pokud roste podíl dlouhodobé nezaměstnanosti na celkové nezaměstnanosti, a pokud zaměstnavatelé se zdráhají nabírat dlouhodobě nezaměstnané (ti jsou zároveň méně aktivní při hledání práce), potom při dané úrovni nezaměstnanosti zůstávají pracovní místa neobsazena delší dobu.“

## 2. Empirická část

Trhy práce v členských zemích Evropské unie byly v naprosté většině případů poznamenány celosvětovou hospodářskou krizí, která vznikla jako důsledek finanční krize. Krize se projevila na trhu práce s určitým zpožděním za vývojem reálného HDP či exportu. V následující části příspěvku je popsán vývoj na trhu práce v zemích Visegrádské čtyřky mezi roky 2000 až 2010, přičemž jsme využili čtvrtletních dat z databáze OECD (posledním dostupným údajem bylo druhé čtvrtletí roku 2010).

Obrázek 3: Beveridge křivka, Česko (2000-2010, čtvrtletní data)

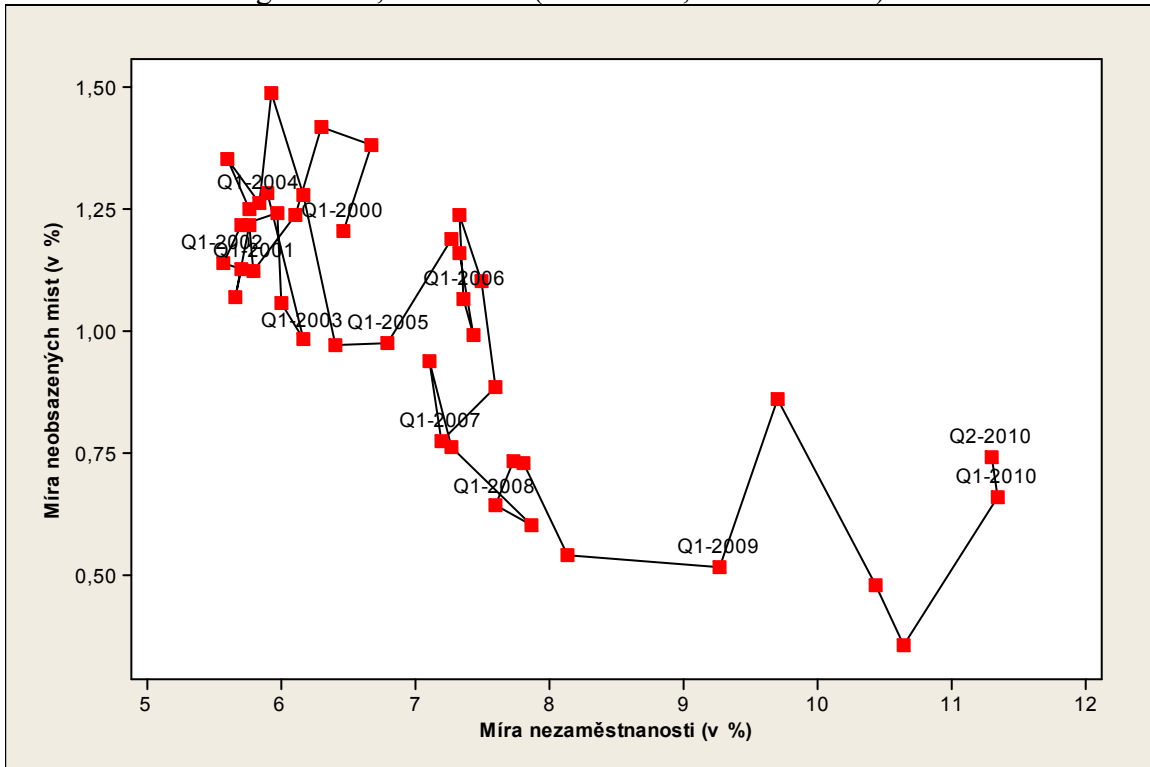


Zdroj: OECD

Teoretickou konstrukci Beveridge křivky nejlépe kopíruje vývoj na trhu práce v Česku (obrázek 3). Výchozí kvartál se vyznačoval vysokou mírou nezaměstnanosti a současně nízkou mírou neobsazených pracovních míst. Z obrázku je patrné, že trh práce prošel během sledovaného období v Česku dvěma cykly. První cyklus proběhnul mezi roky 2000 až 2004, druhý cyklus od roku 2006 až do roku 2010. Pro každý cyklus je typické postupné zlepšování situace na trhu práce, což se projevilo snižováním míry nezaměstnanosti a současným zvyšováním míry neobsazených pracovních míst. V další fázi, po dosažení vrcholu, jenž se vyznačoval nejnižší mírou nezaměstnanosti a vysokou mírou neobsazených pracovních míst, nastal propad. Zásadní odlišnost těchto dvou cyklů spočívala v dynamice změn. Zatímco v prvním cyklu byly změny v rámci tohoto cyklu nepatrné, během druhé periody došlo k signifikantním změnám (viz obrázek).

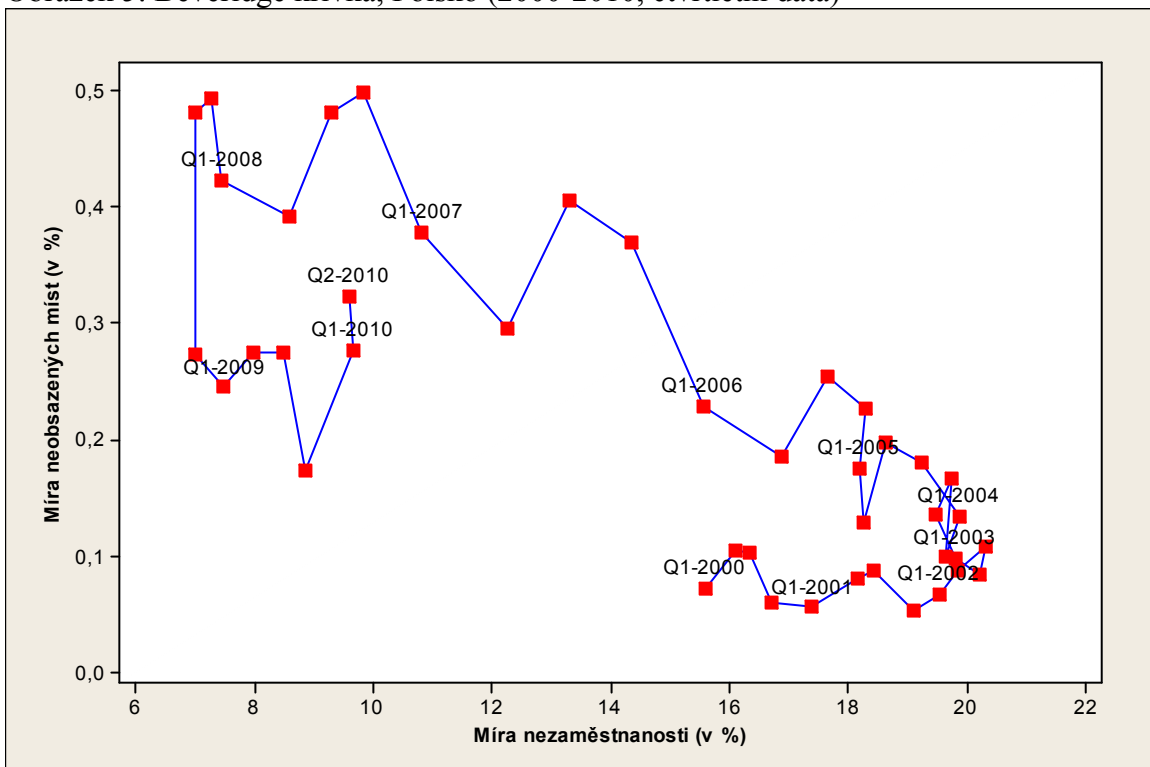
Naproti tomu maďarský trh práce bychom mohli označit za rigidní, byť i v jeho případě k určitým změnám během sledovaného období docházelo. V první polovině období (do roku 2004) se jak míra nezaměstnanosti, tak i míra neobsazených pracovních míst měnily v řádově desetinách procentních bodů. Od roku 2004 se však zvyšuje jednak míra nezaměstnanosti, jednak se snižuje míra neobsazených pracovních míst. Oproti ostatním zemím V-4 byl následný vývoj na trhu práce poznamenán problémy, se kterými se ekonomika potýkala. Jak je patrné z obrázku 4, míra nezaměstnanosti se zvyšovala kontinuálně od roku 2007, tedy i v době, kdy se situace na trzích práce v ostatních zemích V-4 výrazně zlepšovala. I z tohoto důvodu byla míra nezaměstnanosti na konci sledovaného období v Maďarsku hned druhá nejvyšší. Za jistý pozitivní signál můžeme považovat jednak zastavení zvyšování míry nezaměstnanosti, jednak zvýšení míry neobsazených pracovních míst v posledních dvou čtvrtletích.

Obrázek 4: Beveridge křivka, Maďarsko (2000-2010, čtvrtletní data)



Zdroj: OECD

Obrázek 5: Beveridge křivka, Polsko (2000-2010, čtvrtletní data)

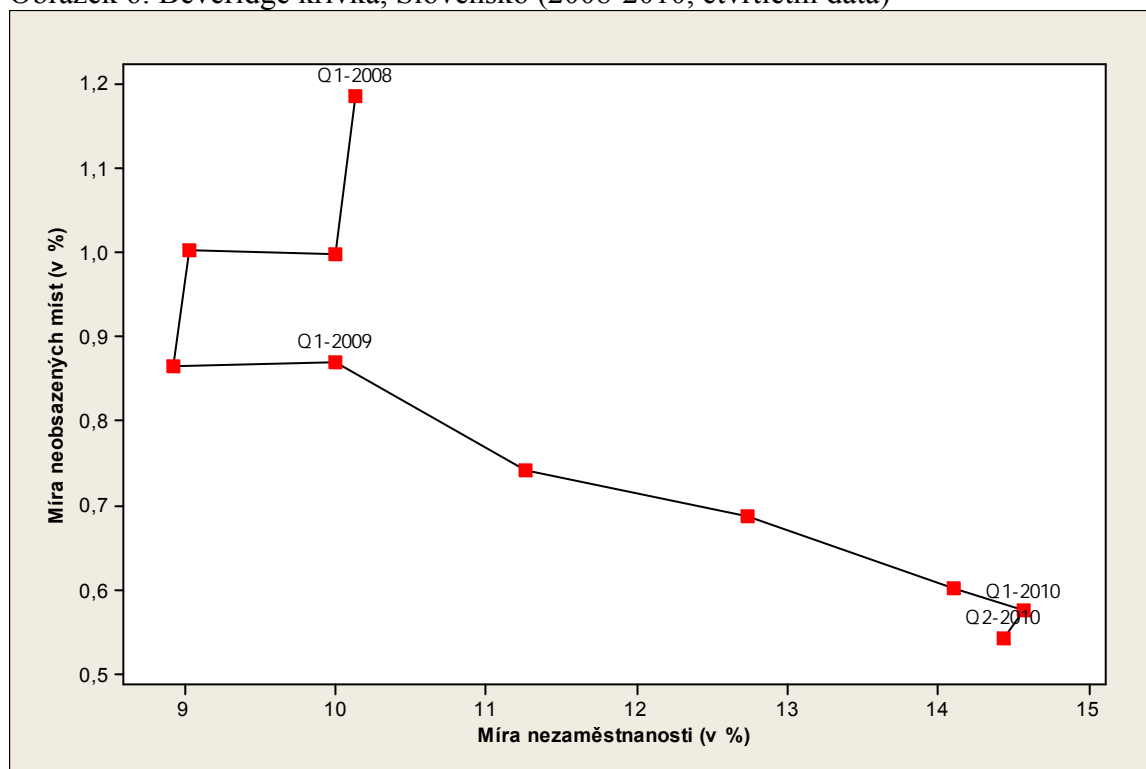


Zdroj: OECD

Polský trh práce se v prvních čtyřech letech vyznačoval zvyšováním míry nezaměstnanosti až za hranici 20 % a současně nízkou mírou neobsazených pracovních míst. Situace na trhu práce se začala zlepšovat od roku 2004, kdy až do propuknutí hospodářské recese míra

nezaměstnanosti postupně klesala až k historicky nejnižší míře 7 %. Obdobně jako v případě ostatních zemí V-4 či dalších členských zemí EU se od druhé poloviny roku 2008 míra nezaměstnanosti začala opět zvyšovat. Oproti např. vývoji v ČR však celkový posun Beveridge křivky pohled nedosahoval takové dynamiky. Je to dáno zejména tím, že polský trh práce nevytváří vzhledem k mnohem vyššímu množství pracovní síly odpovídající počet nových pracovních míst. Proto se po celé sledované období míra neobsazených pracovních míst nepřehoupla přes 0,5 %, kdežto v případě českého trhu práce se tato míra vyhoupla až ke 3 %.

Obrázek 6: Beveridge křivka, Slovensko (2008-2010, čtvrtletní data)



Zdroj: OECD, Eurostat.

V případě Slovenska nebyla dostupná data v databázi OECD vůbec, v databázi Eurostatu je ke stažení alespoň časová osa od prvního čtvrtletí roku 2008. Z obrázku je patrné, že i slovenský trh práce byl poznamenán hospodářskou recesí. Oproti Česku se ale hospodářská recese projevila nejprve poklesem míry neobsazených pracovních míst, následně i růstem míry nezaměstnanosti, který byl ze všech zemí nejmarkantnější a konečná hodnota byla ze všech zemí nejvyšší.

## Závěr

Při formulování závěrů ohledně analýzy posunů Beveridge křivky je nutné mít na paměti dvě důležité okolnosti: (i) posun doprava a zároveň směrem dolů je považován za negativní (roste míra nezaměstnanosti a klesá míra nabízených pracovních míst); (ii) při hodnocení je nutné brát v potaz měřítko jednotlivých os, respektive rozpětí hodnot na daných osách.

U většiny zemí lze vyčíst určitou závislost vývoje křivky BC s fází hospodářského cyklu. Nejprve v období let 2006-2008 dochází k posunu křivky BC směrem doleva a nahoru (růst míry nabízených pracovních míst se zvyšoval a současně klesala míra nezaměstnanosti).

Od druhé poloviny roku 2008 však byla celá ekonomika Evropské unie zasažena hospodářskou recesí. Právě v tomto období zaznamenávají posun křivky BC směrem doprava (snížení míry neobsazených pracovních míst a růst míry nezaměstnanosti) i ty země, které jinak v celém sledovaném období představují země s výrazným posunem křivky BC směrem doleva a nahoru. Dalším obdobím, i když s menší intenzitou, které potvrzuje závislost vývoje křivky BC na fázi hospodářského cyklu je období let 2000-2004. Výjimkou je Maďarsko, které po většinu sledovaného období zaznamenalo posun křivky BC doprava, což bylo dáno interními hospodářskými problémy této země.

*Tento článek vznikl za podpory grantu – GAČR 402/09/P142 - Institucionální rámec fungování trhu práce v kontextu ekonomické konvergence a přijetí společné měny (aplikace na země Visegrádské skupiny).*

### **Seznam použité literatury**

- [1] BLEAKLEY, H. – FUHRER, J. C. 1997. Shifts in the Beveridge Curve, Job Matching, and Labor Market Dynamics. *New England Economic Review*: 1997. 17 s. Dostupné na <http://www.bos.frb.org/economic/neer/neer1997/neer597a.pdf>
- [2] BUDD, A., P. LEVINE, P. SMITH. 1998. „Unemployment, Vacancies and Long-term Unemployed.“ *Economic Journal* (December): 1071-1091. ISSN 00130133.
- [3] NICKELL, S. – NUNZIATA, L. – OCHEL, W. – QUINTINI, G. 2001. The Beveridge Curve, Unemployment and Wales in the OECD from 1960s to the 1990s. 65s. Dostupné na <http://www.econ.bbk.ac.uk/courses/msceconomics/etaII/nickellbeveride.pdf>

### **Kontaktní údaje**

Michal Tvrdoň  
Katedra ekonomie  
Obchodně podnikatelská fakulta SU  
Univerzitní nám. 1934/3  
733 40 Karviná  
Tel. 00420 596 398 460  
Email: [tvrdon@opf.slu.cz](mailto:tvrdon@opf.slu.cz)

# Východiská skúmania neplatennej práce a merania jej rozsahu v podmienkach ekonomiky SR

*Mária Uramová – Marta Orviská – Ivana Šídová*

## **Anotácia**

Príspevok akcentuje dôležitosť a problémy skúmania neplatennej práce vo väzbe na platenú prácu a na trh práce. Analyzuje doterajšie teoretické prístupy k neplatennej práci a ich využitie v praxi s cieľom kvantifikácie rozsahu neplatennej práce a zistenia dopadov na domácnosti, podnikateľský sektor a ekonomiku ako celok. Formuluje metodologické postupy, ktorými možno kvantifikovať rozsah neplatennej práce v špecifických podmienkach ekonomiky SR.

**Kľúčové slová:** trh práce, neplatená práca, metódy merania, metodológia výskumu neplatennej práce

## **Úvod**

Industriálna a postindustriálna spoločnosť 21. storočia významne determinuje segmenty a typy práce, ako aj formy podnikania. To ovplyvňuje aj nové výskumy trhu práce, pretrvávajúcu rigiditu trhu práce a úlohu štátu pri riešení danej problematiky. Trh práce je mnohodoménový jav a ako taký je predmetom skúmania a záujmu viacerých vedných disciplín. V rámci heterogenity pohľadov na pracovný trh je preto potrebné skúmať oblasti, ktoré sú prioritizované a akceptované v rámci verejného záujmu a predstavujú významnú časť hospodárskej a sociálnej politiky každej národnej ekonomiky.

Skúmanie trhu práce, všeobecných i špecifických podmienok jeho fungovania či zlyhávania, ale aj problémov súvisiacich s využitím najvzácnejšieho - ľudského faktora, nadobúda stále väčší význam. Dôvodov pre zvýšenú pozornosť na trh práce a zákonitosti, ktoré sa presadzujú v jeho rámci nielen zo strany ekonómov, ale aj sociológov, politológov, psychológov a ďalších odborníkov, je viacero. Nesporne medzi ne patria dlhodobé pretrvávajúci a nedostatočne teoreticky i prakticky riešený problém nezamestnanosti, najmä dlhodobej nezamestnanosti a nezamestnanosti kvalifikovaných ľudí, novodobé podoby zlyhávania a nepružnosti trhu práce vyvolané globalizáciou, hospodárskou krízou a nedostatočne koordinovanými hospodárskymi politikami štátov, najmä politik zamestnanosti.

Pri skúmaní trhu práce a s ním súvisiacich problémov možno uplatniť viacero prístupov – počnúc širším pohľadom a končiac pohľadom užším. Nami zvolený prístup je prístupom širším, ktorý akcentuje vzájomný vzťah platenej a neplatennej práce. V rámci neho sú dôležité problémy, súvisiace so špecifikami neplatennej práce, možnosťami a problémami merania rozsahu neplatennej práce, doterajšími prístupmi k neplatennej práci a ich možným využitím v praxi. Nemenej závažnými otázkami sú otázky dopadov neplatennej práce na domácnosti, ale aj na podnikateľskú sféru a ekonomiku ako celok. Z naznačeného okruhu problémov sústredíme pozornosť na vybrané doterajšie prístupy k neplatennej práci a ich odraz v praxi pri meraní rozsahu neplatennej práce a na návrh metodológie, ktorá môže rozšíriť už realizované výskumy v danej oblasti s akcentom na podmienky ekonomiky SR.<sup>186</sup>

## **Cieľ a použité postupy**

Pozornosť, ktorá sa venuje trhu práce z pohľadu ekonomickej vedy a teoretickej i praktickej hospodárskej politiky, je významná nielen na Slovensku (Farkašová, E., Morvay, K., Páleník, V., Přívarová, M., Rievajová, E., Sopira, B., Staněk, P., Šíkula, M., Uramová, M.,

---

<sup>186</sup> Príspevok prezentuje vybrané problémy, výsledky a metodologické postupy v rámci projektu VEGA č. 1/1141/11 pod názvom „Trh práce v kontexte špecifik neplatennej práce, meranie jej rozsahu a dopadu na domácnosti, podnikateľskú sféru a ekonomiku“.

Vincúr, P.), ale aj v zahraničí (Atkinson, A.B., Bauder, H., Borjas, G. J., Davidson, C., Ehrenberg, R. G., Gallie, D., Hart, R.A., Holzner, Ch., Hunčová, M., Kaufan, B. E., Matuzs, W. S., McCall, B., Mc Call, J., Mitchell, J., Muysken, J., Melster, W., Ochel, W., Sinn, W. H., Sahut, J. M., Smith, R. S., Šimek, M., Werdin, M.). Napriek veľkej pozornosti venovanej otázkam ekonomickej podstaty trhu práce, vzťahom ekonomických subjektov, ktoré vystupujú na trhu práce, mzdovým rozdielom, úlohe minimálnej mzdy, či iným aspektom (pozri napr. Uramová, M., 2004, 2005, Považanová, M., 2008), v úzadí ostáva problém platenej a neplatenej práce, ich vzájomných súvislostí, príčin existencie neplatenej práce a spôsobov jej merania. Argumentov pre skúmanie neplatenej práce je viac, pretože predstavuje významný faktor, ovplyvňujúci nielen sociálnu úroveň a súdržnosť jednotlivcov, rodín či rôznych sociálnych skupín spoločnosti, ale v konečnom dôsledku aj zvyšujúcu sa kvalitu ich života a sociálno-ekonomickú akceptáciu. Vo všeobecnosti možno význam a dôležitosť skúmania neplatenej práce argumentovať týmito skutočnosťami: hodnota neplatenej práce zvyšuje celkový output ekonomiky (OECD Economic Studies No. 18, 1992), jej veľkosť (rozsah) ovplyvňuje spotrebu po tovaroch a službách prechádzajúcich trhom, a tým aj daňové príjmy štátu, hodnota neplatenej práce nie je v ekonomike zanedbateľná, z čoho vyplýva, že hospodárske politiky, ktoré nezohľadňujú jej ekonomický prínos sú nedostatočne formulované, veľkosť neplatenej práce (napríklad práce žien v domácnosti) ovplyvňuje účasť niektorých jednotlivcov na trhu práce (výsledky štúdie z Latinskej Ameriky a ILO), obe formy práce – platená v zamestnaní a neplatená v domácnosti, majú svoju ekonomickú hodnotu a sú predpokladom prežitia rodiny. „Odhad hodnoty neplatenej práce by podporil uvedomenie si jej významu.“ (Národná správa o ľudskom rozvoji. Slovenská republika za rok 2000).

Zahraniční experti už viac ako pol storočia diskutujú o otázke neplatenej práce a jej prínosoch pre rozvoj ekonomiky (Anderson, D., Anger, S., Baumann, A., Campbell, I., Blythe, J., Boos, L., Davies, S., Denton, M., Kelliher, C., Pannenberg, M., Shi, H. H., Wang, Y., Zeytinoglu, I. U a ďalší). Existujú štúdie, ktoré dokazujú, že niektorí jednotlivci sa venujú neplatenej práci z dôvodu väčšej flexibility a je viac ako pravdepodobné, že budú v práci spokojní (Anderson, D., Kelliher, C. 2010). Autori Wang, Y. a Shi, H. H., (2009) skúmajú neplatenú prácu v softwarovej oblasti v Číne a popisujú šesť hlavných príčin motivácie pracovať bez nároku na mzdu. Anger, S. (2008) analyzuje vzťah medzi nadčasmi a budúcimi úžitkami v podmienkach Nemecka, pričom nachádza pozitívne signalizačné hodnoty pre neplatenú prácu u nemeckých robotníkov. Bell, D. N. F. a Hart, R. A. (1999) vo svojej empirickej štúdií založenej na údajoch UK Labour Force Survey skúmajú implikácie neplatenej práce a vzťahy medzi mzdou, vzdelaním a skúsenosťami využitia Mincerovej krivky.

Z diskusií a analýz vyplýva, že v jednotlivých ekonomikách existujú nielen rôzne dôvody existencie neplatenej práce a jej rozsahu, ale aj rôzne metódy merania rozsahu neplatenej práce a následne rôznych dopadov na ekonomiku. Metódy merania neplatenej práce domácností sú predmetom analýz vo vedeckých štúdiách autorov Goldschmidt-Clermont, L. (1989) alebo Hundi, M. B. (2003). Ako vyplýva zo štúdie Harvey and Mukhopadhyay (2005), odhad jej hodnoty pre Kanadu bol na úrovni 45 % HDP. Vedecké štúdie podobného charakteru v podmienkach Slovenska nie sú známe a absentujú.

Skutočnosti, ktoré sú diskutované v odbornej literatúre, nebývajú vždy reálne zohľadňované. Naopak, často sa presadzuje názor, že ak niečo nemožno vyjadriť v peniazoch (napríklad odmenou za prácu – platená práca), táto činnosť, či jej výsledok nemá ekonomický prínos. Konkrétnym príkladom takéhoto prístupu je kvantifikácia národohospodárskych agregátov. Zákonite potom vznikajú otázky ako vnímať prácu, ktorá je neplatená/neprechádza trhom, ale je vykonávaná? Prečo a v akých formách existuje neplatená práca? Aký je jej rozsah a prínos pre rozvoj ekonomiky?



Klasickým zdrojom informácií o neplatennej práci je štatistické zisťovanie využitia času (z anglického Time Use Survey – TUS). V EÚ sa robí podľa metodiky Eurostatu. V krajinách, v ktorých sú dostupné výsledky TUS, sa konštruujú satelitné účty domácností, pri ktorých sa započítava hodnota neplatennej práce. Ako príklad môže slúžiť Veľká Británia. V odbornej literatúre autori vo svojich analýzach neplatennej práce využívajú údaje databáz ako napríklad Swiss Labor Force Survey (Engelland, A., Riphahn, R. T., 2005), German Socio-Economic Panel (Pannenberg, M., 2005 a Anger, S., 2008), UK Labour Force Survey (Bell, D. N. F., Hart, R. A., 1999) alebo z prieskumu Second European Quality of Life Survey (EFILWC, 2009). Na Slovensku sa pilotne overovalo použitie štatistického zisťovania využitia času – TUS v roku 2006 na vzorke 200 respondentov (ŠÚ SR, 2006), žiaľ v projekte sa ďalej nepokračuje z dôvodu nedostatočných finančných zdrojov. V danej súvislosti možno upriamiť pozornosť a vziať do úvahy aj snahu o kvantifikáciu neplatennej práce v SR, ktoré boli obsiahnuté v Súhrnnej správe o rodovej rovnosti za rok 2008. Hodnota neplatennej práce však bola pre účely rodovej rovnosti vypočítaná len pomocou metódy náhrady viacstranných nákladov (The replacement cost generalist method), podľa ktorej monetárna hodnota neplatennej práce (monetary value of unpaid labor) predstavovala za rok 2007 u mužov 304,2 eur a u žien 541,4 eur. V súhrnnej správe o rodovej rovnosti za rok 2009 sa však tento indikátor rodovej rovnosti nevyskytuje pravdepodobne aj preto, že si vyžaduje ďalší vývoj a rozpracovanie. Základný problém, ktorý je spojený s „ohodnotením“ neplatennej práce, je skutočnosť, že nie je priamo spojená s cenou vyjadrenou v peniazoch. Všetky vyššie naznačené skutočnosti jednoznačne potvrdzujú dôležitosť a aktuálnosť skúmania a riešenia problematiky neplatennej práce s implikáciami pre konkrétnu hospodársku prax.

V nadväznosti na širšie vymedzenie okruhov problémov neplatennej práce v úvode predmetného príspevku a na hlavný cieľ výskumu, ktorým je kvantifikácia rozsahu neplatennej práce a zhodnotenie dopadov neplatennej práce na domácnosti, podnikateľský sektor a ekonomiku SR, je dôležitá voľba zodpovedajúcich metodologických postupov, ktoré prezentujeme v ďalšom texte.

Prvým a nevyhnutným predpokladom pre naplnenie cieľa predmetného výskumu je vymedzenie špecifik trhu práce v Slovenskej republike v kontexte skúmania ponuky práce zo strany domácností a ich motívov voľby medzi pracovným a voľným časom z pohľadu potreby zosúladenia pracovného a rodinného života, za predpokladu nezastupiteľnej úlohy štátu pri vytváraní stabilného makroekonomického prostredia. V nadväznosti na to je nutná teoretická analýza väzieb medzi platenou a neplatenou prácou, založená na definičnom vymedzení/spresnení pojmov platenej a neplatennej práce a identifikácii špecifik neplatennej práce, vykonávanej v rámci trhu práce a mimo trhu práce. Vzájomný vzťah medzi platenou a neplatenou prácou možno odhaliť len interdisciplinárnym prístupom, teda zakomponovaním prístupov k platenej a neplatennej práci sociológov, psychológov, politológov a ďalších odborníkov. Vychádzajúc z predpokladov úzkej väzby medzi platenou a neplatenou prácou, vyššou u žien ako u mužov a u vekovo mladších kategórií ako u starších budú testované hypotézy vzťahujúce sa na charakteristiku subjektu, ktorý vykonáva neplatenú prácu, špecifikáciu sektorov, odvetví a typov zamestnaní, pre ktoré je typická neplatená práca, ako aj na determinanty ovplyvňujúce rozsah neplatennej práce, ako napr. flexibilitu jednotlivcov, mzdy, skúsenosti, vzdelanie s ohľadom na existujúce implikácie (napr. Mincerova krivka), ktoré budú súčasťou modelu analyzovaného využitím štandardných matematicko-štatistických metód a ekonometrických programov (STATA, prípadne EViews) s následnou ekonomickou interpretáciou a implikáciami pre hospodársku politiku a prax.

Ďalším dôležitým krokom pre kvantifikáciu neplatennej práce je zhodnotenie existujúcich metód merania rozsahu neplatennej práce, ktoré sú teoreticky rozpracované a používané v zahraničí a návrh vhodných metód jej merania s ohľadom na špecifiká ekonomiky SR. Overenie zvolenej metódy merania rozsahu neplatennej práce v podmienkach

SR vyžaduje empirický výskum, ktorý sa bude realizovať na vzorke 500 ekonomických subjektov s rozlíšením dvoch základných skupín – jednotlivci (domácnosti) a podnikateľská sféra. Využitie údajov primárneho výskumu bude slúžiť na kvantifikáciu veľkosti neplatennej práce v Slovenskej republike a konfrontáciu výsledkov s teoretickými poznatkami ako základu pre vymedzenie dopadov neplatennej práce na domácnosti, podnikateľský sektor a ekonomiku SR s ohľadom na možné vplyvy súčasného globálneho vývoja celosvetovej ekonomiky.

Vyššie zvolenými metodologickými postupmi možno, podľa nášho názoru, nielen naplniť cieľ výskumu v oblasti kvantifikácie neplatennej práce v podmienkach ekonomiky SR a zhodnotiť dopady neplatennej práce na domácnosti, podnikateľský sektor a ekonomiku SR, ale aj obohatiť teóriu o nové poznatky v oblasti platenej a neplatennej práce, príčin existencie neplatennej práce a jej špecifických prejavov v SR. Identifikáciu vzťahu medzi platenou a neplatenou prácou, vypracovanie a otestovanie nového prístupu merania veľkosti neplatennej práce v podmienkach SR, ale aj interdisciplinárnu interpretáciu výsledkov výskumu v oblasti trhu práce a neplatennej práce možno využiť pre rozvoj viacerých disciplín a vedných odborov, ako aj pre obohatenie a prehĺbenie výskumnej spolupráce s akademickými i neakademickými inštitúciami na národnej i medzinárodnej úrovni.

## Diskusia

Problematika neplatennej práce a jej vnímania rôznymi odborníkmi otvára celý rad otázok, ktoré si zasluhujú pozornosť samostatného výskumu. Osobitnou, doteraz značne absentovanou oblasťou je otázka dobrovoľníckej práce, práce v domácnostiach a iných foriem práce, ktoré sú často realizované mimo oficiálneho trhu práce, pričom nepredstavujú ani čiernu prácu a nie sú predmetom šedej či čiernej ekonomiky. Je to oblasť, ktorá je doteraz ťažko merateľná, pretože predstavuje tzv. sekundárny potenciál práce. Táto práca však má svoju „pridanú hodnotu“, ktorú je potrebné merať, kvantifikovať a rozvíjať. Jednou z oblastí, ktoré sa postupne danou problematikou zaoberajú, je oblasť sociálnej ekonómie, sociálnej ekonomiky a jej realizačného typu podnikania, ktorým je sociálne podnikanie (pozri napr. Korimová, G., 2010, 2008, 2007). V tejto novej forme podnikania sa akceptujú multiplikačné efekty práce a spoločenskej aktivity v prospech seba či marginalizovaných skupín obyvateľstva. Preto sú politicky (aj v rámci EÚ prostredníctvom Európskej komisie pre sociálnu inklúziu a iných relevantných orgánov a inštitúcií) podporované výskumy takejto ekonomickej hodnoty práce a služieb, čo je jedným z dôvodov, prečo venovať zvýšenú pozornosť aj tejto, súvisiacej s trhom práce a neplatenou prácou, problematike.

Ďalšou oblasťou výskumu, ktorá je súvzťažná k problematike neplatennej práce a je aktuálne diskutovaná nielen v zahraničí, ale aj na Slovensku, je oblasť nelegálnej práce a jej prejavov či dopadov na ekonomiku a jednotlivé subjekty (pozri napr. Orviská, M., 2005, Orviská, M.- Hudson, J., 2003, 2010) s významným miestom koncepcie občianskej zodpovednosti v mnohých oblastiach ekonomického rozhodovania.

Ak by sme vzali do úvahy aspekt príčin a prejavov neplatennej práce v súkromnom a verejnom sektore, možno predpokladať, že dôvodov pre neplatenú prácu bude viac vo verejnom sektore. Otázkou je, čo je motívom pre neplatenú prácu vo verejnom sektore, prípadne v jednotlivých súčastiach verejného sektora a aké implikácie z toho vyplývajú pre samotnú hospodársku politiku. Obdobne možno formulovať ďalšie výskumné otázky, ktoré súvisia s veľkosťou rozsahu neplatennej práce: Pre ktoré odvetvia a zamestnania je typická neplatená práca? Má neplatená práca väčší rozsah v odvetviach s vyššími alebo nižšími mzdami? Ktoré ďalšie (okrem pohlavia) charakteristiky sú relevantné ako rozhodujúce motívy vykonávať neplatenú prácu? Vek, vzdelanie?

V zahraničnej odbornej literatúre sa diskutujú viaceré problémy podobného charakteru. Vzhľadom na skutočnosť, že v odborných kruhoch na Slovensku výsledky štúdií

porovnateľných so zahraničím absentujú, považujeme skúmanie neplatenj práce a diskusiu o nej v širších súvislostiach za mimoriadne aktuálnu.

## Záver

Problém neplatenj práce sa stáva významným aj v období ekonomickej krízy, kedy sa dostávajú firmy pod tlak znižovania nákladov, vrátane mzdových a zamestnanci, resp. pracujúci pod tlak akceptovať takéto zníženie. Poslať pracovníkov na dovolenku predstavuje zaujímavý spôsob pre firmy znížiť náklady bez toho, aby takéto zníženie bolo viditeľné. Ďalším príkladom môžu byť firmy, ktoré platia 20 000 eur týždenne bez toho, aby vyhlásili, že očakávajú o 10% viac odvedenej práce, než je zaplatená. Neplatená práca tiež umožňuje pracovníkom signalizovať ochotu a lojálnosť voči zamestnávateľovi, a tým zlepšiť ich vyhliadky na kariérny postup. Existujú však aj pochybnosti o tom, že neplatená práca prináša prospech pre pracovníkov, ktorí v skutočnosti získavajú prospech z práce tým, že pracujú dobre. To teda znamená, že pre nich pracovať bez nároku na mzdu má zmysel a prináša určitý úžitok. Túto skutočnosť vidíme všade – napríklad u sekretárook, ktoré stoja v pozadí úspechov ich riadiacich pracovníkov, ale aj u manažérov, ktorí si berú prácu domov. V tomto problém nie je. Problém nastane vtedy, keď neplatená práca nie je dobrovoľná a stáva sa určitou formou zneužívania. Aj z týchto vyššie uvedených dôvodov je skúmanie neplatenj práce a jej kvantifikácia v podmienkach Slovenskej republiky nevyhnutné pre pochopenie a riešenie potrieb súčasného socio-ekonomického a politického vývoja.

## Zoznam použitej literatúry

1. ANGER, S. Overtime work as a signaling device. *Scottish journal of political economy*, 2008, vol. 55, no. 2, s. 167-189. ISSN: 0036-9292.
2. BORJAS, G. J. *Labor Economics*. 4th printing, Cambridge: McGraw-Hill Higher Education, 2009. ISBN 0070172706.
3. CAMPBELL, I. Puzzles of unpaid overtime. In *Flexible work arrangements: conceptualizations and international experiences*. Euroepan Regional Congress of the International-Industrial-Relations-Association. The Hague London/New York: Kluwer Law International, 2002. p.25-43. ISBN 90-411-1947-7.
4. CLERMONT, L. G. *Unpaid Work in the Household: A Review of Economic Evaluation Methods*. 1st printing, Geneva: International Labour Office, 1989. 152 s. ISBN-13 978-9221030850.
5. *Harmonised European time use survey* [online]. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities, 2009. URL: <http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/statmanuals/files/KS-RA-08-014-EN.pdf> ISBN 978-92-79-07853-8.
6. HUNDI, M. G. *Economics of Unpaid Work*. 1st printing, West Laffayette: Purdue University Press, 2003. ISBN-13 978-9051703795.
7. KELLIHER, G. – ANDERSON, D. Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human relations*, 2010, vol. 63, no. SI, s. 83-106. ISSN: 0018-7267.
8. KORIMOVÁ, G. *Predpoklady rozvoja sociálnej ekonomiky*. 1. vyd. Banská Bystrica: EF UMB, 2007. 192 s. ISBN 978-80-8083-399-2.
9. KORIMOVÁ, G. *Sociálne podnikanie a sociálny podnik*. 1. vyd., Banská Bystrica: Kopernikus, 2008. 218 s. ISBN 978-80-969549-6-4.
10. KORIMOVÁ, G. Uprednostnenie práce pred kapitálom. *Verejná správa*, 2010, no. 1, s. 28-30. ISSN 1335-7883.

11. ORVISKÁ, M. – HUDSON, J. Business in Transition: Operating under the Shadow of the Informal Sector. In. Program and Abstract Book, 66th Annual Congress of the International Institute of Public Finance. Uppsala Universitet, 2010 p. 52.
12. ORVISKÁ, M. Sociálno-ekonomická a inštitucionálna analýza tieňovej ekonomiky a daňových únikov v tranzitívnych ekonomikách. Banská Bystrica : Fakulta financií UMB, 2005. 111 strán. ISBN 80-8083-116-5.
13. ORVISKÁ, M. – HUDSON, J. Tax Evasion, Civic Duty and the Law Abiding Citizen. In: *European Journal of Political Economy*, vol. 19, no. 1, 2003. pp. 83-103. ISSN 0176-2680.
14. PANNENBERG, M. Long term effects of unpaid overtime evidence for West Germany. *Scottish journal of political economy*, 2005, vol. 52, no. 2, s. 177-193. ISSN: 0036-9292.
15. POVAŽANOVÁ, M. Niektoré otázky súvisiace s trhmi práce v EÚ. In *Vplyv konvergenčných procesov na ekonomiku a životný štýl nových členských krajín EÚ. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie*. Banská Bystrica: EF UMB, 2008. s. 131-142. ISBN 80-8083-270-6.
16. PŘÍVAROVÁ, M. Situácia na trhu práce vo Francúzsku z pohľadu teórie ekonomickej nerovnováhy. *Ekonomické rozhlady*, 2004, vol. XXXIII, no. 4, s. 414-419. ISSN 0323-262X.
17. RIEVAJOVÁ, E. a kol. *Trh práce a politika zamestnanosti – monografia*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2009, ISBN 978-80-225-2878-8.
18. ŠIMEK, M. a kol. Metodika zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce převážně ne ekologických činnostech. In *Hlavní výstup řešení projektu EQUAL: Vytvoření metodiky pro zaměstnávání obtížně zaměstnatelných skupin obyvatelstva, obzvláště se změněnou pracovní schopností, na ekologické činnosti, separaci odpadů*. Opava: Charita Opava, 2005.
19. URAMOVÁ, M. *Sociálno-ekonomické súvislosti nezamestnanosti*. 1. vyd. Banská Bystrica: Studia Oeconomica No 24, EF UMB, 2005. 98 s. ISBN 80-8083-057-6.
20. URAMOVÁ, M. *Trh práce a jeho nedokonalosti*. 1. vyd. Banská Bystrica: Studia Oeconomica No 23, EF UMB, 2004. 127 s. ISBN 80-8083-011-8.
21. WANG, Y. – SHI, H. H. An Exploratory Study on China's Software Engineers' Unpaid Overtime Working. In *Sigmis epr'09: proceedings of the 2009 acm sigmis computer personnel research conference*. Ireland: Imerick, 2009. p. 209-214, ISBN 978-1-60558-427-0.
22. ZEYTINOGLU, I. U. Retaining nurses in their employing hospitals and in the profession: Effects of job preference, unpaid overtime, importance of earnings and stress. *Health policy*, 2008, vol. 79, no. 1, s. 57-72. ISSN: 0168-8510.

#### **Kontaktná adresa autorov**

1. Mária Uramová, Prof. Ing. PhD.  
Ekonomická fakulta UMB v Banskej Bystrici (Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica)  
044/4462121, [maria.uramova@umb.sk](mailto:maria.uramova@umb.sk)
2. Marta Orviská, Doc. Ing. PhD.  
Ekonomická fakulta UMB v Banskej Bystrici (Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica)  
044/4466317, [marta.orviska@umb.sk](mailto:marta.orviska@umb.sk)
3. Ivana Šidová, Ing.  
Ekonomická fakulta UMB v Banskej Bystrici (Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica)  
044/4462615, [ivana.sidova@umb.sk](mailto:ivana.sidova@umb.sk)

# Koncepce mediální výchovy ve vzdělávacím systému

## Proč je mediální gramotnost nutná a důležitá?

*Jindřich Urban, Ludvík Čichovský*

Mediální gramotnost je obor, který je v naší zemi doposud v počátečních fázích svého rozvoje, ale v zemích, jako jsou Spojené státy, Velká Británie, Německo či Francie se již stal pevnou součástí vzdělávacího systému.

Předpokládá se, že porozumění principům a mechanismům fungování médií tvoří základ pro schopnost kritického přijímání a posuzování mediovaných sdělení. Díky tomu jsou nejen jednotlivci, ale i celá společnost lépe chráněna před potenciálním zneužitím masových médií, například k prosazení názorů a hodnot, které slouží soukromým potřebám kulturních, politických a ekonomických elit.

### Důvody pro zavedení mediální výchovy (gramotnosti)

Důvodů pro to, aby problematika mediální gramotnosti měla své místo v rámci edukačního systému, je mnoho. Zhruba je však můžeme rozdělit do dvou skupin:

#### 1. Role edukační

V této roli mediální gramotnosti se jedná o problematiku přípravy budoucích marketingových specialistů, žurnalistů, pracovníků výzkumu trhu a veřejného mínění, zaměstnanců v reklamě, public relations a podobně. Pokud má žák či student na střední škole v plánu studovat například přírodní vědy, je ve vzdělávacím systému pro tuto svoji budoucí životní roli solidně připravován. Položme si ale otázku: Platí to stejné také v případě budoucích odborníků na poli společenských věd?

#### 2. Role preventivní a výchovná

Svět médií je platformou konzumního způsobu života a veškerá komerční média jsou financována reklamou, která jednostranně orientuje spotřebitele na konzumní životní styl. S následkům konzumního životního stylu západní svět čelí již nyní. Klesající porodnost ve vyspělých zemích, životní orientace na výkon a na uspokojování převážně materiálních potřeb, nadváha spojená s nedostatkem pohybu, závislostní chování ve vztahu k médiím – to jsou některé z odvrácených stran mince konzumní společnosti.

### Modely současné výuky

Mediální výchovu je možné učit tak zvaně tradičním nebo teleologickým způsobem. Teleologický přístup souvisí se šířením digitálních technologií, které výrazně proměňují vztah vysílatel – příjemce informací. Rozdělení na aktivního producenta a pasivního příjemce informací v tomto případě již přestává platit. Mediální výchova v tomto pojetí má za úkol zkoumat, analyzovat, rozvíjet a zdokonalovat nové možnosti, které moderní informační a komunikační technologie otevírají na poli výuky a tak zvaného celoživotního vzdělávání (výukové aplikace, virtuální škola, virtuální univerzita).

Argumenty obhájců mediální výchovy znějí následovně:

- 1) Osobní zkušenost a prožívání reality jsou v mnoha ohledech nahrazeny jejich zprostředkovaným podáním za pomoci médií. Tím se vytvořil poměrně velký prostor pro možnou manipulaci obsahu sdělení.
- 2) Existuje potenciální nebezpečí škodlivého vlivu mediovaných sdělení zobrazujících společensky nepřijatelné hodnoty a chování na jednání lidí. (V této souvislosti se často diskutuje například o možném vlivu násilí na televizní obrazovce na psychiku jedince.)
- 3) Orientace v nových komunikačních technologiích se stává nezbytným předpokladem pro seberealizaci jedince a pro jeho všestranné společenské uplatnění.<sup>[1]</sup>

### **Příklady postojů ve vztahu k působení médií v souvislosti s násilím v médiích**

Masová média jsou často považována za pouhou zábavu a jejich vliv na život většiny lidí bývá vnímán jako vcelku okrajový. Tyto názory však nepostihují celou pravdu, neboť masová média ovlivňují i mnohé jiné formy našeho sociálního chování. Sdělovací prostředky jako noviny a televize významným způsobem formují naše zkušenosti a veřejné mínění - nejen proto, že ovlivňují naše postoje, ale i proto, že jsou přístupovou cestou ke znalostem, na nichž závisejí mnohé formy sociální činnosti.<sup>[2]</sup>

Byl to Marshall McLuhan, který ve svých knihách razí zásadní tezi: Medium is the message. To - velmi volně přeloženo - znamená: Ani ne tak to, co se v médiu sděluje, jako především samo médium je sdělením. Kniha se čte buď nahlas druhým nebo potichu pro sebe; zapnutý rozhlasový přijímač ostatní poblíž těžko mohou neslyšet; televizor předpokládá polokruhové posezení spíše menšího množství diváků. To jsou jen některé z prostorových a sociálních důsledků různých médií.

Televizní obrazovka nepřináší pravdivý obraz světa. Nejde o přímou desinformaci, ale o to, že svět je na obrazovce podáván zkresleně (počínaje nepřírozenou barevností), že se klade důraz na nepodstatné a podstatné se opomíjí apod. Médium nás nejen obohacuje, ale mnohdy také připravuje o čas, vůli, rodinný život, svěžest pohledu, tradiční hodnoty, tvořivost.

Postojů k účinkům masových médií je více a zde uvádíme několik hlavních z nich.

#### *Neúčinnost*

Názor, že masmediálně distribuované násilí není pro genezi skutečného násilí významné, je zastáván mj. s odůvodněním, že doposud žádná studie nepřinesla jednoznačný důkaz nárstu násilí v závislosti na médiích. Předvedenému násilí je přiznána schopnost způsobit pouze krátkodobé emocionální vzrušení, k čemuž může dojít i díky jakémukoliv jinému obsahu.

Nezapomeňme, že nikdo z přívrženců této teorie nezastává názor, že by masová média byla zcela neúčinná. Naopak, tito autoři odkazují na existenci makroúčinků (např. anomie, (de)stabilizace systému apod.). Koncept neúčinnosti se vztahuje na individuální rovinu účinku, a sice v tom smyslu, že mediální násilí kromě patologických ojedinělých případů nepřináší žádné reálné násilí.

#### *Teorie učení I.:*

Modely nabízené v televizi zaměstnají dle Bandury pozornost diváka do té míry, že se z nabízených obsahů mnohé naučí. Agresivní modely v televizi tedy zvýší pravděpodobnost agresivních reakcí a vtisknou jim podobu. Předškolní děti ve věku čtyř až šesti let pozorovaly v televizi osobu, která fyzicky a verbálně agresivně zacházela s nafukovací umělohmotnou pannou. Poté bylo pozorováno chování dětí při hře, která se shodovala s předvedenou situací.

Ovšem Bandurův závěr, že děti již potřebují jen přístup ke zbraním, aby mohly reálně uskutečnit to, co se v televizi naučily, není pádný. Děti neměly žádný důvod chování modelu nenapodobovat. Ocitly se v neznámé situaci psychologické laboratoře, kde i dospělí jsou na poprvé nejistí. Nejistota se spojuje s ochotou napodobovat chování. S největší pravděpodobností interpretovali dospělí experti jako agresivní chování intenzivní hravost dětí.

### *Teorie učení II.*

Lidé mohou díky symbolické reprezentaci dohledných událostí v současných úvahách učinit budoucí důsledky důvodem současného chování. Realizace agresivního chování je normálně podřízena zábránám, což znamená, že takové regulační mechanismy jako společenské normy, strach z trestu a odplaty, pocity viny a bázeň potlačují manifestaci agrese. V kontextu teorie učení je brán zřetel na skutečnost, že jednání je kontrolováno myšlením, že rozdílní pozorovatelé si odnesou rozdílné kombinace znaků identického modelu a budou je kombinovat do nových způsobů chování. Brena D. Slife a Joseph F. Rychlack například zjistili, že děti, které násilné mediální obsahy nepreferují, nevykazují ani po dlouhodobém kontaktu s mediálním násilím žádný sklon toto chování napodobovat.

Výsledky studií v reálném prostředí odpovídají očekáváním, jež vyplývaly z úvah o teorii učení. Koeficienty se pohybují mezi 0,1 a 0,2, což znamená, že 1 – 4 % pozdějšího agresivního chování lze vysvětlit předcházející konzumací televizního násilí.

U jistých osob pravděpodobně probíhá zesilující proces v tom smyslu, že u nich konzumace násilných mediálních obsahů zvyšuje pravděpodobnost výskytu agresivního chování, agresivních postojů anebo agresivních fantazijních představ. To zvyšuje pravděpodobnost, že budou násilné programy považovány za atraktivní, a tím se zase může zvýšit míra pozornosti, která se agresivním mediálním obsahům věnuje.

### *Sugesce:*

Jednoduchá teze, že sledování násilí v médiích vede u recipienta k více či méně přímému napodobování činu, již v literatuře zastávána není. V USA byla ale uveřejněna řada studií, jejichž výsledky podporují tezi, že pro vysvětlení chování určitých dospělých recipientů se zdá být za určitých podmínek vhodný koncept sugesce, s jehož pomocí lze dojít k objasnění efektů konzumu mediálního násilí vyskytujících se v přirozeném prostředí. David P. Phillips ukázal, že počet sebevražd stoupl po uveřejnění zpráv o sebevraždách (např. Marilyn Monroe) jak v USA, tak ve Velké Británii (Wertherův efekt). V osmi ze třinácti případů uvedených Phillipsem je ale chybná datace, tzn. že vzestup počtu sebevražd nastal ještě před příslušným vysíláním pořadu, jenž za ně měl být kauzálně zodpovědný.

### *Ospravedlňování zločinů*

Tvrdí se, že agresivní jedinci konzumují násilné programy proto, aby mohli své vlastní chování chápat jako normální, a nebo, aby si mohli vytvořit iluzi, že se chovají jako populární televizní hrdina.

Odmítnutí zodpovědnosti delikventovi dovolí považovat se za řízeného někým jiným a za hrací míč vnějších sil (koncepte biliárové koule). Pohotovost učinit za vlastní delikventní chování zodpovědné vnější síly je zřejmě o to větší, čím více se individuum považuje za bezmocné. Je možné, že zde tkví nebezpečí masmediálního zobrazování násilí: ve vědomí potenciálně delikventního nebo násilnického individua, že bude moci odkazem na masová média zodpovědnost za vlastní jednání snížit na minimum nebo zcela zrušit. V roce 1977 v procesu s patnáctiletým Ronaldem Zamorrou, který zavraždil bezbrannou důchodkyni, obhajoba tvrdila, že Zamorra je nevinný. Televize měla způsobit, že se totálně odcizil sám sobě a chtěl žít podle scénáře televizní hry.

### *Všeobecné vzrušení*

Krátkodobé zvýšení agresivity dostavující se po zhlédnutí násilných mediálních obsahů není interpretováno jako důsledek násilí, ale jako důsledek všeobecného vzrušení, které mohou způsobit i jiné obsahy (např. pornografie). Vzrušení vyšlé ze strachu může vést k pozdější intenzivnější agresi, zbytek vzrušení vycházejícího z agrese může vést k pozdějšímu intenzivnějšímu prosociálnímu chování.

### *Katarze*

Průvrženci katarzní teorie většinou vycházejí z existence vrozeného agresivního pudu a tvrdí, že dynamickým spoluprožíváním násilných činů, pozorovaných u fiktivních modelů, ubývá ve fantazii odhodlání recipienta projevit vlastní agresivní chování (postulát funkční ekvivalence forem agrese). Katarzní teze má více variant. Všechny tři formy katarzní teze lze považovat za empiricky vyvrácené. Snížení agresivity na základě odplynutí agresivního pudu sledováním násilných mediálních obsahů nenastává. Teze, že by děti násilí v televizi konzumovat měly, zastává ve vědě pouze malá menšina. K této menšině patří například Bruno Bettelheim, který se domnívá, že je velmi důležité, aby si děti vytvořily k násilí správný postoj; zavírat před ním oči by sotva mohlo být považováno za nejprospěšnější přístup. Bettelheim však doporučuje, aby se rodiče s dětmi dívali na televizi společně.

### *Inhibice*

Tuto tezi lze považovat za alternativní možnost interpretace všech studií uvedených jako údajné důkazy teze katarzní. Pozorování násilného chování může prý u recipienta vyvolat strach z agrese, který sníží jeho odhodlání k vlastnímu agresivnímu chování. Zvláště realistické líčení násilí, při kterém jsou zřetelně ukázány jeho důsledky, vyvolá údajně spíše strach než agresi.

### *Kognitivní podpora*

Fantazie bývá úzce spojována s kognitivními schopnostmi. Nízký stupeň inteligence, a s tím spojená relativně slabě vyvinutá obrazotvornost a schopnost abstrakce (fantazie), musí nutně spoléhat na vnější zdroje (např. na televizi), aby došlo k zásobení materiálem podněcujícím fantazii. Experiment provedený Feshbachem a Singerem nepřinesl bez ohledu na protichůdné interpretace dat žádné důkazy o tom, že by se mladistvým mužům s omezenými kognitivními schopnostmi a relativně slabě vyvinutou obrazotvorností dostalo konzumem agresivních televizních pořadů kognitivní podpory, jež by se projevila úbytkem zjevné agrese.

### *Stimulace*

Podle této teze stoupá u recipienta sledováním násilných obsahů odhodlanost k agresivitě. Berkowitz aj. nemohou jednoznačně dokázat nárůst agresivity podmíněný médií.

### *Habitualizace*

Podle této teze se stálým a opakovaným konzumem televizního násilí snižuje citlivost na násilí až do té míry, že násilí bude posléze nazíráno jako normální všední chování. Z celkového pohledu neexistují žádné údaje, jež by tuto tezi podpořily a dokládaly takové změny struktury osobnosti recipienta, které by se vyvíjely směrem ke lhostejnosti vůči reálnému násilí.<sup>[3]</sup>

Pro poznávání agrese platí, že zdroje, z nichž se jedinec agresivnímu chování učí, jsou: 1. bezprostřední rodinné prostředí a 2. subkultura, popř. společnost. Teprve na třetím místě jsou masmediálně nabízené symbolické agresivní vzory. Zdá se, že na většinu pozorovatelů nemá



předváděné násilí žádný nebo jen malý vliv, ale v určitých problémových skupinách může mít velké následky.

### **Názory klinických psychologů a psychiatrů**

Všeobecně položená otázka o účincích násilnických filmů při průzkumu mezi dětskými psychology a psychiatry ukázala, že se převážně přiklánějí ke spíše škodlivým účinkům násilnických filmů (71 % psychologů a 62 % psychiatrů). Agresivní chování, poruchy spánku a přecitlivělost patří k symptomům, jež dávají do souvislosti s působením mediálního násilí.

Další zkušeností v obou skupinách byla skutečnost, že se děti a mladiství pokoušejí ospravedlnit vlastní agresivní chování chováním svých vzorů z násilnických filmů. Tuto častou či příležitostnou zkušenost má 63 % psychologů a 66% psychiatrů. Katarzní efekty nebyly ani u jedné skupiny dotázaných téměř zpozorovány. Jen skutečně zanedbatelné procento psychologů a psychiatrů uvedlo, že se příležitostně setkali s redukcí agresivního chování.

Na otázku, ve kterém věku jsou děti a mladiství násilnickými filmy nejvíce ovlivňováni, uvedla převážná většina dotázaných, že se jedná o děti do dvanácti let (psychologové 82%, psychiatři 63 %). Existuje ale i shoda v názoru v tom, že účinek médií se věkově ohraničit nedá.

Na otázku souvislosti i mezi pohlavím a účinky médií odpověděli respondenti jednoznačně: 94% psychologů a 85% psychiatrů vidělo možné následky častěji u chlapců. Vliv sledování násilnických filmů na školní výsledky byl jednoznačně hodnocen jako devastující 80 % psychologů a 75 % psychiatrů tuto souvislost považovalo za negativní.

Nejčastěji se předpokládala souvislost mezi konzumací násilí a zanedbaným stylem výchovy: 42 % psychologů a 50 % psychiatrů vidí kauzální souvislost mezi problematikou zanedbávání a konzumací mediálního násilí. Konzum televizních nebo násilnických filmů nebyl v žádném případě označen za jedinou příčinu odchylek v chování nebo jeho poruch, vždy jen v souvislosti s ostatními problémy. Konzumace násilnických filmů by neměla být považována za původce společnosti škodlivých důsledků, ale interpretována jako ukazatel chybných výchovných snah nebo nepříznivé výchovné situace.

Vyjádření a hodnocení dotázaných psychologů a psychiatrů nemohou přirozeně konstruovat žádnou kauzální souvislost účinku mediálního násilí na mladé lidi. Nejedná se o objektivní podkladový materiál, ale o subjektivní názory na velmi komplexní jevy, jež mohly být ovlivněny postojem dotázaných, jejich hodnocením problému na základě vzdělání a v neposlední řadě také formulacemi dotazníku.

Závěrem budiž zdůrazněno, že výsledky obdržené z dotazníků zcela odpovídají úvahám načrtnutým pod titulem Teorie učení II: Zdá se, že určité segmenty populace jsou předváděním násilí ohroženy, ale děti a mladiství žijící ve spořádaném sociálním prostředí (rodině) ohroženi nejsou.<sup>[4]</sup>

### **Funkční a dysfunkční důsledky médií v mezinárodním kontextu**

Masová média se v rozvojových zemích se obvykle objevují dříve, než se ostatní prvky produktivní infrastruktury dostanou na úroveň odpovídající průmyslovým zemím. V této souvislosti si zaslouží pozornost studie Hadley Cantrila. Co se týče rozvojových zemí, dochází Cantril k závěru, že obsah pojmu „dobrý život“ je zde v podstatě ekvivalentní významu, který má v životě západní průmyslové společnosti. Tento značný stupeň konsensu mezi dotazovanými osobami je nepochybně výsledkem širokého výskytu masových médií, jež

rozšířila modelový názor západního blahobytu po celém světě a učinila z něj model pro uspokojení potřeb svých recipientů.

Toto zjištění může být rovněž pokládáno za potvrzení obecného pravidla, že v případě kontaktu mezi různými kulturami jsou materiální aspekty kultury (např. technologie) mnohem ochotněji akceptovány a snadněji přejímány než její nemateriální aspekty (hodnoty).

Anomie znamená existenci ústředního rozporu mezi sociální strukturou a strukturou hodnotovou, propast mezi cíli pokládanými za legitimní (materiální blahobyť, spotřeba) a mezi přístupem k institucionalizovaným prostředkům, jimiž lze těchto cílů dosáhnout. Podle této argumentace tytéž obsahy, které v moderních průmyslových společnostech (z hlediska teoretiků manipulace) přispívají ke stabilizaci systému, v zemích průmyslově nerozvinutých získávají potenciál, jenž jejich stabilitu ohrožuje. Vytvářejí se nové potřeby, aniž by se souběžně zajišťovaly prostředky pro jejich uspokojování sociálně přijatelnými způsoby. Výsledkem pak může být situace relativního strádání: televizní programy zobrazují blahobyť jako něco dosažitelného, zatímco on ve skutečnosti dosažitelný není. V tomto případě televize působí tak, že mění recipientovu hladinu očekávání, televize je zde schopná stát se zdrojem frustrací. Na základě takové argumentace mohou být vyvozeny důsledky ve smyslu Wrightových tvrzení, že informace o „lepších společnostech“ působí dysfunkčně, a proto by měla být zastavena.

Naproti tomu představitelé modernizační teorie, jako Wilbur Schramm a Daniel Lerner, tvrdí, že každá úspěšná modernizace předpokládá existenci adekvátního podnětu k jejímu dosažení. Tocqueville se zde zmiňuje o revoluci rostoucích frustrací, jejímž základem je sociopsychologický princip relativní deprivace. V jeho rámci se posuzování vlastní sociální situace děje nikoli podle absolutních, ale podle relativních měřítek, tj. ve srovnání s příjmem, stupněm blahobytu, privilegií atp. určitých jiných referenčních osob či referenčních skupin. Je přinejmenším zcela možné, že celosvětové rozšiřování moderních masových médií (zvláště televize) může vést ke globální přeměně od absolutní k relativní deprivaci.<sup>[5]</sup>

Indonéský prezident Sukarno jednou při návštěvě Hollywoodu označil filmové magnáty za „neuvědomělé revolucionáře“, protože téměř ve všech filmech se ukazuje elektrická lednička. Indonéští návštěvníci kin chtěli po nějaké době vědět, k čemu jsou dobré ty velké bílé skříně, a tak vznikla poptávka po elektrických ledničkách. Kontraproduktivní využití komunikace se nyní ukazuje být jedním z určujících činitelů neúspěšného vývoje, protože hodnoty spotřeby v něm dostaly přednost před hodnotami produktivity.

Zatímco v tradičních společnostech chytí zůstává konstantní, ve styku s novým životním stylem tato proměnná drasticky narůstá. Revoluce rostoucích expektací podnítila populistická hnutí v zemích Třetího světa, tvrdí Lerner. Velké naděje byly vzbuzeny, nikoli však naplněny. Expektace se u většiny obyvatel usilujících o zlepšení proměnila ve frustraci, zklamání. Tato frustrace může vést k regresi, tj. k odvrácení se od nových expektací a k upadnutí do apatie. Mnohem častěji však frustrace vede k agresi ohrožující systém. Lerner tvrdí, že důležitý pravidelný cyklus, jenž je společný všem rozvojovým zkušenostem, se projevuje ve sledu tří fází: 1. rostoucí očekávání, 2. rostoucí zklamání, 3. vojenský převrat. Tato poslední fáze vysvětluje, proč je v Africe, Asii a Latinské Americe tolik vojenských režimů.<sup>[6]</sup>

V rámci „kolapsových“ teorií modernizace není brána v úvahu možnost, že masová média za určitých okolností vůbec nevedou ke zvyšování úrovně expektací a že místo toho v některých případech umožňují únik z reality, tj. jsou útočištěm před každodenními existenčními starostmi a tlaky. Užití médií k únikovým účelům je zde kompenzačním využitím, které je následkem relativních deprivací nebo frustrací, pramenících z příčin v rámci jednotlivé osobnosti nebo z těch příčin, jež zahrnují i sociální strukturu. Oddychová, rekreační hodnota takových úniků je v dočasném uvolnění vazeb k reálné sociální situaci daného jedince. V tomto ohledu je významná analýza pozdně středověké společnosti Johana Huizinga. Huizinga zde uvádí, že čím větší je bída každodenního života, tím nepostradatelnější je oslava

svátků a tím silnější musejí být opojné prostředky radosti a rozkoše. Názor, že zvláště film a televize převzaly tuto kompenzační, napětí odstraňující funkci, která je důležitá pro stabilitu sociálních systémů, je v sociologické literatuře často citován.

Zatímco jest pravdou, že média umožňují únik od reálných problémů a přispívají k překonání dočasných pocitů deprese, na druhé straně při plnění této únikové, eskapistické funkce média nenabízejí žádná řešení reálných problémů. Právě zde spočívá reálné nebezpečí, že dojde k pohybu v začarovaném kruhu, při němž motivace vedoucí k únikovému užívání médií bude neustále posilována.

## **Masová komunikace a přebírání postojů**

V odborné literatuře se dále objevuje předpoklad, že masové komunikační prostředky mají vliv na učení a formování chování. Různí autoři hovoří například o povzbuzování antisociálních standardů, procesu projekce, napodobování nebo sugesci. V této souvislosti je důležité zjistit, zda vystavení člověka vlivům mediální tematiky může mít za následek proces učení rolí, postojů, racionalizací a technik jednání.

Při zkoumání vlivu mechanismu působení masových komunikačních prostředků na chování nelze používat zjednodušené úvahy o příčinách. Zdaleka nestačí jednoduché vylíčení „závadného“ sdělení masových komunikačních prostředků a pak na příkladu nějakého pachatele dokazovat podobnost spáchaného trestného činu s obsahem tohoto sdělení. Je třeba vycházet z předpokladu, že sociálně psychologické podmínky publika jsou základem příjmu behaviorálních podnětů předkládaných masovými komunikačními prostředky.

Jejich vliv závisí na interakci různých faktorů. Kromě toho výzkum těchto problémů je třeba provádět s neinstitucionalizovanou delikventní populací, aby se vyloučila možnost subjektivní předpojatosti. Teorie diferenciatní asociace, která se zabývá přenosem vzorů chování a moderní teorie učení, poskytují sociologům teoretické východisko úvah o vlivu kriminální tematiky v masových komunikačních prostředcích. Podle této teorie se člověk v procesu učení seznamuje s velkým množstvím definic situací, které jsou buď v souladu nebo v rozporu se zákonem. Směr učení závisí podle Hullovy teorie na prostředí člověka a důležitých podnětech, které mu poskytuje. Jestliže organismus reaguje na podněty tak, že dojde ke změně předchozího stavu tělesného napětí (proces redukce potřeb prostřednictvím odměn), můžeme konstatovat, že proběhl proces učení.

Sdělení vysílaná masovými komunikačními prostředky obsahují podněty, na něž může člověk reagovat tak, že dojde k posílení nebo redukci potřeb. Učení deviantních rolí je pak výsledkem schopnosti behaviorálních podnětů dosáhnout posílení nebo schopnosti uspokojovat potřeby. S ohledem na různé posilovací schopnosti a sociologické podmínky má učení někdy deviantní a někdy nedevariantní zaměření.

Masové komunikační prostředky mohou působit na redukci potřeb a podporovat učení nikoliv prostřednictvím skutečných, ale anticipovaných odměn. Tyto odměny mohou být bezprostřední, vzdálené, reálné, druhem prestiže, která se pojí s příslušností k referenční skupině, nebo mohou mít podobu informace, jež bude užitečná v budoucích problémových situacích.

Americký sociolog E. H. Pfuhl zkoumal vztah mezi zájmem o kriminální tematiku a delikventním chováním a mezi vystavením respondentů vlivu kriminální tematiky v masových komunikačních prostředcích a delikventním chováním u vzorku 792 mladistvých ve věku 14-17 let. Kromě toho zjišťoval závislost těchto veličin na vztahu respondentů k rodičům a na psychosomatických potížích. Použil dotazník, který měl 5 částí a zjišťoval: 1. anamnestické údaje, 2. zájem respondentů o kriminální tematiku v masových komunikačních prostředcích a intenzitu jejich působení, 3. vztah rodičů a dětí, 4. psychosomatické potíže, 5.

delikventní chování. K interpretaci autor použil teorii diferenciální asociace. Výsledky výzkumu vyjadřují pochybnost, že kriminální tematika v masových komunikačních prostředcích poskytuje podněty pro kriminální a delikventní chování znázorňované v masových komunikačních prostředcích budou příjemci přejímat a takto bude podněcována jejich kriminální kariéra.

Z výsledků výzkumu je možné usoudit, že trestná činnost na jedné straně a zájem a vystavení vlivům kriminální tematiky v masových komunikačních prostředcích na straně druhé jsou dva vzájemně nezávislé jevy. Druhý závěr výzkumu ukázal, že neexistuje žádný důsledně významný rozdíl mezi těmi, kdo jsou více delikventní a těmi, kteří jsou méně delikventní z hlediska jejich zájmu a vystavení vlivu kriminální tematiky v médiích.

Rozpor mezi tímto zjištěním a všeobecně přijímanými názory na působení masových komunikačních prostředků mohou být vysvětleny tím, že u respondentů 1) došlo pouze k omezené identifikaci s charaktery a situacemi líčenými v masových komunikačních prostředcích a 2) nedošlo k dostatečnému posílení. Na druhé straně je možné tvrdit, že nedostatečné posílení mohlo být důsledkem nedostatku příležitosti respondentů spojit se se skutečně delikventní subkulturou. Kriminální tematika pak nemá v těchto případech, s ohledem na prostředí příjemců, schopnost posílení. Jinak řečeno: podmínkou pro to, aby masové komunikační prostředky poskytovaly slib odměny (došlo k posílení) je osobní a sociální charakteristika publika. V případě, že prostředí člověka mu neposkytuje příležitost pro identifikaci, nemohou masové komunikační prostředky mít schopnost posílení.

Tento závěr potvrzuje i další výzkum E. H. Pfuha, ve kterém zjišťoval, za jakých podmínek může mít vystavení lidí vlivům kriminální tematiky v médiích významný vliv na delikventní jednání. Ověřovala se hypotéza, podle které významný vztah mezi těmito dvěma veličinami existuje za předpokladu, že respondent má delikventní společníky (přátele). Tato hypotéza byla potvrzena pouze v omezené míře následujícími korelacemi: 0,12 (chlapci) a 0,25 (dívky) v případě, že měli přátele s delikventními sklony a 0,04 a 0,11 v případě, že je neměli. Ačkoliv uvedené korelace nejsou jednoznačně statisticky významné, jsou v souladu se zaměřením hypotézy a potvrzují, že prostředí respondentů, kteří se pohybují v delikventní společnosti, může sloužit k posílení potřebnému k tomu, aby masové komunikační prostředky dávaly těmto jedincům významné modely kriminálního chování a jednání.

První teoretické analýzy masové komunikace byly úzce spjaty s masově psychologickými koncepty a vycházely z předpokladu, že všemocné, onnipotentní médium ovlivňuje bezbranné sociálně izolované recipienty, jak se mu zlíbí. Vlivem analýzy, kterou provedl Joseph T. Klapper v práci „The effect of mass communications” (Účinek prostředků masové komunikace), se dominantní teorií šedesátých let stal názor, že masová média nemají žádný účinek. Masová média jsou v interaktivním vztahu s dalšími zprostředkujícími faktory, jejichž povaha je taková, že v normálním případě masová komunikace není jedinou příčinou, ale pouze jedním z mnoha faktorů, jež posilují již existující stav. Média mají tendenci spíše posilovat než měnit.

Mezi funkcemi, které se médiím připisují, jsou rovněž odstranění nudy, zábava, trávení volného času, podněcování představitosti, získávání znalostí o prostředí, v němž člověk žije „životní podpora”, růst sebevědomí na základě konzumace mediálních obsahů, jež zdůrazňují význam vlastní role (např. u žen v domácnosti), posilování dominantních hodnot a norem, poskytování aktuálních témat k diskusím, možnost zbavení se vnitřních psychických anebo sociálně nebezpečných napětí, náhražka „reálného” interpersonálního styku.

Jsou-li zkoumány účinky masmediálních obsahů, řazení otázek by mělo být podobné jako u Macobyho: K jakým účinkům dochází za jakých okolností u jakých recipientů? Tak

například Schramm v publikaci „Televize v životě našich dětí“ (Television in the lives of our children) tvrdí, že televize je jako obrovský, zářivý obchod se samoobsluhou, ve které si děti mohou vybrat vše, na co mají v danou chvíli chuť. Ovšem z hlediska správné diety je nabídka zcela nevyrovnaná. A protože zdraví je také výsledkem správné výživy a protože děti mají sklon dávat přednost samoobslužné nabídce – tj. hranolky s kečupem, zmrzlina a sladkosti – před nutričně vyváženou stravou, je třeba, aby jejich konzumace televize byla příslušným způsobem řízena.<sup>[6]</sup> K tomu ještě jeden citát ze Schramma : „Pro některé děti je v některých podmínkách některá televize neškodná. Pro jiné děti za stejných podmínek, nebo pro tytéž děti v jiných podmínkách může být i užitečná. Pro většinu dětí za většiny okolností většina televize pravděpodobně není ani obzvlášť škodlivá, ani obzvlášť užitečná.”<sup>[7]</sup>

U důvěryhodnosti komunikátora, který sdělení vysílá, je třeba rozlišovat dvě skutečnosti: odbornost, tj. předpoklad, že komunikátor dokáže poskytovat informace, jež jsou pro dané téma důležité; a důvěru tj. očekávání, že komunikátor bude říkat pravdu. Výchozí předpoklad, že se komunikátorovi nedá věřit (že není objektivní), vytváří u recipientů základní obranný postoj, který jim usnadňuje odmítnout jako nevěrohodná nebo nepravdivá všechna sdělení, která nejsou v souladu s jejich vlastním názorem. Jestliže komunikátor, který je pokládán za důvěryhodného, zaujme stanovisko odlišné od názoru recipienta, pak jsou dvě možnosti, jak tento nesoulad překlenout – buď změnit názor, nebo zpochybnit komunikátorovu důvěryhodnost.

Hovland a Weiss zjistili výrazné rozdíly v hodnocení správnosti naprosto stejných novinových článků, jestliže byly připisovány věrohodnému, nebo nevěrohodnému komunikátorovi. Téměř 72% testovaných osob, jejichž názor se shodoval s názorem komunikátora, hodnotilo daný článek jako správný nebo opodstatněný, zatímco mezi těmi, kteří zastávali názor odlišný od komunikátora, to bylo méně než 37%. Existovaly zde rovněž výrazné rozdíly v krátkodobých účincích. Jestliže důvěryhodnost komunikátora byla vysoká, 23% respondentů změnilo svůj názor ve směru komunikátora záměru, ve srovnání s podílem 6,6% respondentů, jejichž důvěra v komunikátora byla nízká.

Jestliže veřejnost zná komunikátora jen málo nebo vůbec ne, pak komunikace slouží jako základ pro hodnocení jeho důvěryhodnosti, přičemž komunikátoři, jestliže názory se od recipientových silněji odlišují, jsou snadněji pokládáni za nedůvěryhodné. A naopak důvěryhodný komunikátor může snadněji zastávat názor odlišný od názoru recipienta, aniž by ztratil důvěryhodnost, než komunikátor neutrální nebo ten, který je předem vnímán jako nedůvěryhodný. Jakmile se komunikátor jednou etabloval jako nedůvěryhodný, je mu nejen „dovoleno“ zastávat odlišná stanoviska, do jisté míry se to od něj i očekává.

Společné rysy, které u komunikátora recipient nalézá, zvyšují komunikátorův potenciál vlivu. Tak například testované osoby hodnocené jako agresivní mají sklon lépe rozumět sdělení ve formě trestu (například při zacházení s delikventy) než osoby méně agresivní. Kromě toho shoda s komunikátorem ve volbě tematické oblasti zvyšuje ochotu přijmout také jiná sdělení. Jestliže je záměr komunikátora vnímán jako snaha o přesvědčování, dochází k hledání protiargumentů, tj. objevuje se předběžná ostražitost a připravenost k obraně. Komunikace může být obzvláště účinná, jestliže je vnímána jako něco, co působí proti předpokládaným zájmům komunikátora, například když zločinec volá po tom, aby soudní systém byl posílen. To, že vnímání manipulativního záměru komunikátora snižuje jeho důvěryhodnost a tím i jeho krátkodobý potenciál k vyvolání účinku, není ničím překvapivým. Tato teze je doložena pokusy v oblasti interpersonální komunikace, kdy „náhodně“ zaslechnutí názoru může vést ke změně postoje s větší pravděpodobností než přímý projev komunikátora k recipientovi.<sup>[8]</sup>

Účinnější potenciál důvěryhodného komunikátora ve srovnání s komunikátorem nevěrohodným je prokazatelný pouze v krátkodobém časovém úseku. Různé experimenty Hovlanda a dalších ukazují, že po čtyřech týdnech již neexistují mezi věrohodnými a nevěrohodnými komunikátory žádné rozdíly ve schopnosti způsobit změnu postoje. Zatímco

v případě věrohodného komunikátora procento recipientů, kteří změnili svůj názor, postupem času klesá, u nevěrohodných komunikátorů pak dochází k opačnému procesu. Data předložená autory naznačují, že spojení mezi zdrojem a sdělením se v průběhu času zeslabuje, tj. sdělení již není spontánně spojováno se zdrojem (sleeper effect – „spáčský efekt“). Jestliže se však po nějaké době recipientům připomene ten, kdo prohlášení učinil, rozdíly mezi důvěryhodným a nedůvěryhodným komunikátorem se znovu objeví.

Je třeba zdůraznit, že tento „spáčský efekt“, jenž vyzývá k jisté nonšalanci při zacházení s důvěryhodností médií, nebyl dostatečně empiricky doložen.

Učinit komunikaci co možná nejpřesvědčivější je problém velice starého data. Jak dlouhé by měly být věty, články nebo vysílané pořady? Měly by se opakovat a jak často?

Zjištění z výzkumů o americkém vojákovi „American Soldiers Studies“ ukazují, že vzdělání (intelligence) a původní postoj příjemců komunikace má pro její účinnost klíčový význam. Na lidi s odlišnými názory na komunikovaný obsah, kteří mají lepší vzdělání, působí mnohem víc, jestliže jsou konfrontováni s oběma stránkami problému. Méně vzdělaní zastávají názor, který je stejný s názorem vyhlašovaným, jsou více ovlivňováni – alespoň v krátkodobé perspektivě – jednostrannými argumenty. Uvedení všech názorů na diskutovaný problém slibuje lepší výsledky, jestliže lidé, na něž se působí, jsou obeznámeni s předmětem diskuse. A naopak, jednostranná argumentace působí tam, kde tato obeznámenost chybí.

S problémem jednostranné či dvoustranné argumentace je úzce spojena otázka, zda silné argumenty je lepší klást na začátek, nebo na konec sdělení (primacy vs. recency effect – účinek plynoucí z prvenství vs. účinek plynoucí z nedávnosti). Berelson a Steiner došli studiem literatury k názoru, že nejsilnější argumenty musejí přijít jako první. Nicméně studie z Yale ukazují, že je nemožné formulovat obecně platné tvrzení o tom, zda je lepší umístit silné argumenty na začátek, či na konec. Ačkoliv pozdější argument je znevýhodněn, co se týče jeho poznávání, je zvýhodněn, pokud jde o zapamatování. Mimoto je pozdější argument časově bližší okamžiku, kdy jsou zjišťovány postoje. Závěr uvedený již na začátku sdělení může snížit pozornost recipienta nebo u něj vytvořit dojem, že bude manipulován. Proti tomu lze namítnout, že tímto způsobem se zaměří pozornost na to podstatné ve sdělení, které se tím pak stává srozumitelnější. Argument umístěný na začátku je mnohem úspěšnější, jestliže se jedná o neznámé téma, jestliže je zájem pouze „uměle vytvořený“ (jako u většiny experimentálních situací) a jestliže zde nejsou žádné náznaky nějakých případných nesrovnalostí v informaci a argumentech komunikátora.

Existují zde jisté náznaky, že podíl recipientů, u nichž došlo ke změně názoru díky sdělení bez nějakého jednoznačného závěru, roste s postupem času. Řada studií zkoumala, zda jsou účinnější emocionální, nebo racionální výzvy. Podle Hovlanda se jedná o pseudoalternativy. Tvrdí, že pokud se má dosáhnout nějakého účinku, emocionální výzva by měla přimět lidi, aby se nad ní zamysleli, a naopak, racionální argument musí apelovat na motivaci recipienta. Není totiž jasné, zda logická racionalita a emocionalita jsou konečné hodnoty, nebo zda se nejedná o jedno jediné kontinuum. Rovněž stále velice nejasnou zůstává otázka, diskutovaná zvláště ve vztahu k účinnosti reklamy, zda pozitivní výzva směřující k dosažení požadovaného stavu slibuje větší úspěch než negativní výzva, která zdůrazňuje možnost vyhnout se nepříjemnému stavu. Intenzivní výzvy vyvolávající strach mají za následek nepřátelský postoj vůči komunikátorovi. Jestliže intenzivní strach způsobený zprávami masových médií není později zcela odstraněn, veřejnost – jak zjistili Janis a Felsbach – bude mít sklon nebezpečí ignorovat, nebo ho nebude brát zcela vážně, takže vznikne „bumerangový efekt“.

Janis a Felsbach tvrdí, že osobnost adresáta, tj. úroveň strachu, kterou je v něm možno vzbudit, modifikuje jeho reakci jako ovlivňující proměnná hodnota. Existuje větší pravděpodobnost, že kuřáci budou ve svých postojích ke kouření ovlivněni spíše slabšími než silnými výzvami vyvolávajícími strach. Nicméně silné výzvy posílí odhodlání nekuřáků, že nikdy nezačnou

kouřit, více než výzvy slabé. Leventhal a Singer ukázali, že akceptance komunikátorova názoru stoupá s intenzitou strachu. Pro zmírnění strachu není nezbytnou podmínkou akceptance názoru. Pak ovšem nelze očekávat žádné přímé spojení mezi výzvou vyvolávající strach a změnou názoru. Tento vztah je spíše modifikován takovými proměnnými hodnotami, jako jsou: stupeň zapojení recipienta (jestliže angažovanost ega je nízká, intenzivnější výzvy jsou účinnější); věrohodnost komunikátora nebo osobnostní struktura (čím bázlivější je recipient, tím úspěšnější jsou intenzivní výzvy vyvolávající strach).

V rámci studií v Yale se poprvé zjistilo, že existuje charakteristický znak osobnosti „obecná přístupnost, přemluvitelnost“ (persuasibility), která může být operacionalizována jako ochota přijmout sociální vliv komunikovaných témat bez ohledu na daného komunikátora, způsob komunikace, typ média a situační okolnosti. Janis a kol. byli přesvědčeni o tom, že identifikovali faktor obecné přístupnosti, ten však nebyl následujícími studii potvrzen. Rovněž zjištění o možné existenci přesvědčitelnosti ve vztahu k danému tématu nejsou zcela zřetelná. Byla zde jen jedna výjimka: jestliže existovala afinita, spřízněnost, mezi komunikovaným obsahem a hodnotovou strukturou anebo motivací recipientů, a pak se potenciální účinek zvýšil.

Yalská studie především zjistila, že ženy lze snadněji přesvědčit. U mužů byl zjištěn následující vztah: testované osoby s bohatou představivostí, nízkým sebevědomím a směřované k jiným osobám bylo snadnější přesvědčit než osoby s vnitřní orientací. Testované osoby s vysoce nepřátelským vztahem k okolí, izolované od ostatních, bylo téměř nemožné přesvědčit. Nízké sebevědomí jasně znamená větší ovlivnitelnost, včetně ovlivnění vzory, jež nabízejí masová média.

Cox a Bauer stanovili křivku vztahů mezi sebevědomím a přesvědčitelností u testovaných žen. Ty, které měly střední sebevědomí, byly nejsnadněji ovlivnitelné, zatímco u žen s malým sebevědomím se projevoval bumerangový efekt. Ženy s nízkým sebevědomím mohou být stejně rezistentní jako vysoce sebevědomé osoby, ty však projevují „nezávislé“ chování, kdežto málo sebevědomé ženy nemění své názory pravděpodobně z toho důvodu, že jsou nepružné. Za prokázanou se pokládá též hypotéza, podle níž se u recipienta se stoupajícím věkem snižuje pravděpodobnost změny názorů ve směru názoru komunikátora. Největší ovlivnitelnost se objevuje ve věku devíti let a pak v určitých věkových skupinách klesá.

Jestliže vymyšlené obsahy mají jisté příbuzné rysy s recipientovou zkušeností, pak to může znamenat větší korespondenci ve vztahu k realitě a tím i jeho vyšší angažovanost. Ačkoliv „inteligentnější“ jedinci přijímají nové informace lépe, vůči argumentaci a závěrům jsou také více kritičtí. „Inteligentnější“ mají stabilnější názory, protože jejich schopnost abstrakce je větší.

Dalo by se říci, že jednotlivci si vybírají masmediální obsahy podle jejich použitelnosti (instrumentální hodnota) ve skupinovém životě. V této souvislosti si zaslouží pozornost studie Kelleye a Volkarta. Organizovaní skauti vyslechli projev, v němž člověk stojící mimo organizaci zaútočil na skautské hodnoty. Chlapci, kteří skautské hodnoty oceňovali nejvíce, jim byli po tomto útoku ještě více oddáni – vznikl bumerangový efekt. Z toho plyne hypotéza, že příslušnost ke skupině se u jedince, jež byl vystaven vnější propagandě vůči změně názoru, zvyšuje. Obsah, díky němuž si lidé více uvědomují svoji příslušnost k určité skupině, má podstatný vliv na jejich přijetí či odmítnutí komunikace.

Hovland, Harvey a Sherif se pokusili odpovědět na otázku, jak původní postoj k určitým problémům ovlivňuje reakci na komunikaci představující jiné názory. Mezi testovanými osobami byli zastánci prohibice a členové Armády spásy naladění proti alkoholu. Ti byli při testu konfrontováni se sděleními, která se buď silně, nebo slabě rozcházela s jejich vlastními názory. Bylo zjištěno, že tam, kde byla diskrepance veliká, došlo ke zpochybnění důvěryhodnosti komunikátora. Kromě toho komunikace obsahující odlišnější názory byla vnímána jako vzdálenější od vlastního názoru, než tomu ve skutečnosti bylo. Komunikace

s méně odlišnými názory byla vnímána jako podobnější, než ve skutečnosti byla (asimilační efekt). Zjistilo se také, že jednotlivci, jejichž stanoviska se od komunikátorových názorů tolik neodchylovala, měli sklon k většímu ovlivnění způsobem, který komunikátor zamýšlel. Velikost rozpětí neangažovanosti je indikátorem rozsahu angažovanosti ega (ego-involvement). Čím menší je zóna indiference, tím větší je zapojení, angažovanost.

Rozsah odmítání zahrnuje stanovisko, které je pro jednotlivce nejvíce nevyhovující, věci, které si v dané určité oblasti nejvíce oškliví, plus další pro něj problematická stanoviska. Rozsah lhostejnosti-neangažovanosti zahrnuje neutrální sféru. Velikost indiferentní sféry je indikátorem rozsahu vnitřní angažovanosti; čím menší je zóna indiference, tím větší je zapojení, angažovanost. S pomocí těchto tří konstrukcí vznikají tři následující hypotézy o účincích masových médií:

1. Ve sféře odmítání nelze očekávat žádný účinek přesvědčovací komunikace podle komunikátorova záměru; naopak pravděpodobnějším výsledkem bude bumerangový efekt.
2. Ve sféře indiference, tj. u názorů, jež nejsou ani přijímány, ani odmítány, lze nejnadhěji dosáhnout změny postojů v žádaném směru.
3. Ve sféře akceptance je nejvíce pravděpodobné posílení již existujících postojů.

Rogers a Svenning zjistili při výzkumné práci, kterou prováděli v Kolumbii, že v relativně moderních vesnicích jsou názorové autority mnohem více nakloněny inovacím než ostatní ne-vůdci, zatímco v tradičně orientovaných vesnicích jsou názorové autority jenom o něco málo ochotnější k inovacím než zbytek vesničanů. V takovém tradičním prostředí se úlohy inovátorů a názorových vůdců obvykle rozcházejí.

Hypotéza o „agenda setting“ – vytváření povědomí a vyvolávání veřejného zájmu – byla poprvé zkoumána McCombsem a Shawem v souvislosti s americkými prezidentskými volbami v roce 1968. Autoři shromažďovali souběžně data o „agendách“, tj. o tom, co bylo na pořadu dne, ve zpravodajských médiích a ve veřejnosti, a shledali mezi těmito agendami vysoký stupeň korelace. Autoři tvrdili, že „masová média nastolují agendu v každé politické kampani tím, že ovlivňují hlavní charakteristické rysy postojů k politickým otázkám“. Agenda-setting naznačuje, že masová média předem určují, které otázky budou v dané době pokládány za obzvlášť důležité. Konkrétně to znamená, že témata, na něž média kladou důraz, budou vnímána přiměřeně jejich viditelnosti. Média mají tudíž moc určovat žurnalistickými prostředky selektivní chování publika. Ačkoli se jim nepřipisuje schopnost ovlivňovat co si myslíme, do značné míry určují, o čem přemýšlíme. V podstatě se zde dají použít některá zjištění z výzkumu účinků: média neovlivňují důraz na problémy u všech respondentů stejným způsobem. V závislosti na dané otázce může být vliv médií menší či větší, přičemž zde zhruba platí pravidlo: čím menší je prvotní zkušenost recipienta, tím větší je potenciál vlivu média. Jestliže hodnotová struktura ve společnosti je ve stádiu přeměn, šance masových médií přímo zasáhnout a ovlivnit lidi způsobem, jakým si to komunikátor přeje, je obzvlášť velká. Různé studie prokázaly význam masových médií při vytváření názorů na otázky, jež jsou nové. Skutečnost, že média potřebují akci, hvězdy a konflikty, vede k tomu, že pomalé procesy sociální změny se pro média nehodí. O těchto pozvolna probíhajících procesech média informují jedině tehdy, když se v jejich rámci přihodí něco nápadného. A když k takovým událostem dojde, pak mají média sklon k tomu je kritizovat a označovat za abnormální chování. Vhodným postupem pro zkoumání agenda-setting je porovnání mediálních obsahů s tématy, o nichž lidé v určitém období diskutují. Platí zde pravidlo: čím větší je souznění, tím větší je šance médií určit agendy. Kromě toho, jak doporučili McQuail a Windahl, je třeba rozlišovat mezi přímým určováním agendy přímou komunikací s veřejností a nepřímým určováním agendy vlivnými politiky a lidmi na rozhodujících



místech (decision-makers). Ve skutečnosti se jedná o nepřetržitou interakci mezi návrhy elity a názory veřejnosti, při níž média slouží současně jako přepravce i jako zdroj.

Kdo rozhoduje o tom, o kterých otázkách se ve společnosti debatuje – lidé, nebo média? Edelstein tvrdí, že média v některé době sehrávají funkci určování agendy pro některé lidi u některých sociálních otázek. Podobně Becker formuluje poučení plynoucí z literatury o agenda-setting takto: „Buďte nedůvěřiví k jednoduchým vysvětlením sociálních jevů, ať znějí jakkoli slibně. Věci jsou pravděpodobně vždy o něco složitější, než se na první pohled zdá.”

Existuje teorie, podle níž se spolu s tím, jak roste produkce masových médií, zvětšuje i propast ve věděni mezi privilegovanými a zanedbávanými sociálními skupinami. Tichenor a kol. napsali: „Jak se zvětšuje přísun masmediálních informací od sociálního systému, segmenty obyvatelstva s vyšším společenskoekonomickým postavením mají sklon tyto informace přijímat rychleji než segmenty s nižším statutem, takže propast ve věděni mezi těmito segmenty se spíše zvětšuje, než zmenšuje.” V komplexních sociálních systémech vznikly informační propasti, které se podle německého sociologa Luhmanna s rostoucí složitostí a komplikovaností systémů zvětšovaly. Teoretici rostoucí vědomostní propasti tvrdí, že masová komunikace je dysfunkční. Argumentují tím, že lidé ve společnosti využívají média výběrově, takže transformace (pochopení, využití) a distribuce informací prostřednictvím médií zabraňují tomu, aby se propast uzavřela.

Druhotná analýza výzkumů týkajících se teorie vědomostní propasti vedla Bonfadelliho k závěru, že konzumace médií znalosti zlepšuje, zvláště u nejméně vzdělaných lidí. Bonfadelli našel jenom jednu studii, která potvrzovala rozšiřování vědomostní propasti. Empiricky zjištěné zužování vědomostní propasti může být způsobeno „stropovým efektem” (ceiling effect): ti lépe informovaní potřebují méně informací z médií k tomu, aby měli dostatečné znalosti daného tématu či oblasti. Jinými slovy – větší konzumace médií jejich znalosti už nezvyšuje.

Z výsledků výzkumu vědomostní propasti nelze vyvodit žádný konečný závěr. Bonfadelli označil tyto výsledky za rozptýlené a nejednoznačné. Dalo by se tudíž vážně pochybovat o tvrzení, že média jsou nositeli osvěty a že poskytují lidem informace, které potřebují k tomu, aby mohli být politicky kompetentnější. Nezdá se, že by větší užívání médií vedlo ke zvýšení veřejných znalostí.

Schulz vidí příčinu slabého přijímání politických informací v nesrozumitelném politickém zpravodajství, hlavně televizním. Podle něj lidé musí z médií získávat dojem, že politika jsou především spory, agrese a špinavosti. Kritizuje informování jako povrchní, zabývající se jen denními událostmi, aniž by zdůraznilo základní trendy a širší souvislosti.

Je možné, že pojem komunikační propast ne zcela adekvátně popisuje to, co je ve skutečnosti mnohem hlubší rozdílností v informovanosti a poučenosti, protože lidé, kteří mají více interpersonálních kontaktů a kteří jsou aktivně zapojeni v různých sociálních a politických systémech, nejsou zcela závislí na médiích a na jejich pomoci při poznávání objektivní reality. Právě naopak: političtí názoroví vůdci často nastolují témata, která se v médiích nikdy neobjevují.

Američtí diváci podle některých autorů nesledují televizi výběrově, ale dívají se na cokoli, co se na obrazovku náhodou dostane. Televize již od dětství kultivuje základní predispozice a preference, které byly dříve získávány z jiných primárních zdrojů. Opakující se model sdělení a obrazů masově produkovaných televizí vytváří hlavní proud (mainstream) společného symbolického životního prostředí.

Gerbner a kol. tvrdí: „Televize zajišťuje – možná poprvé od předindustriálních náboženství – každodenní rituál s vysoce naléhavým a informativním obsahem, který formuje silné kulturní pouto mezi elitami a ostatním obyvatelstvem.”<sup>[9]</sup>

Předpokládá se, že televize eliminuje vlivy jiných faktorů, jako jsou pracovní zkušenosti, demografické proměnné hodnoty apod. Vytváří se konvergentní, homogenní (stejnorodý) pohled na svět. Tímto způsobem televize ochuzuje rozmanitost náhledů. To je názor velice blízký Marcuseovu pojetí jednodimenzionálního člověka. Mainstreaming při vytváření stereotypů ve věci sociálních rolí jednotlivých pohlaví prokázal Morgan. Z analýz televizních programů se zjistilo, že muži jsou vždy ukazováni jako aktivní, dynamické a agresivní osobnosti a ženy jako pasivní a krotké bytosti. Statistická data naznačila, že představy dívek o své roli v životě se odlišují od uvedených stereotypů více než představy chlapců. Ovšem dívky často sledující televizi své představy značně přizpůsobují stereotypům, které televize ukazuje. Protože hlavním účelem komerční televize je doručování reklamních sdělení k co možná největšímu počtu lidí, musí být podle Gerbnera veškeré konflikty a soupeřící stanoviska buď potlačeny, nebo zcela vynechány. Jestliže jsou v sázce milióny dolarů závisející na jediném procentu sledovanosti, institucionální tlaky jsou příliš velké na to, než aby umožnily osobní svobodu při výrobě masmediálního obsahu. Násilí v médiích, jakožto symbolické násilí, vypěstovalo v lidech vědomí dávající přednost hierarchickým hodnotám a vztahům založeným na síle. Předváděné konflikty, ve kterých stát vždycky vyhraje, názorně ukazují nebezpečí pro ty, kteří se od norem odchájí.

### **Deset zlatých pravidel pro užívání internetu**

Nejsou to jen děti a mladí lidé, ale i rodiče, kdo potřebuje ve věci užívání internetu pomoc. Zatímco děti surfují v prostředí internetu a požadují stále výkonnější počítače, dohánějí je jejich rodiče jen stěží. Přesto mohou své děti při zacházení s internetem podporovat.

Jak? Zde je tzv. Deset zlatých pravidel, která sestavili odborníci z německé organizace „Schau hin“ zabývající se problematikou mediální výchovy:

#### **1. Znalost internetového prostředí**

Podporujte pozitivní přístup vašich dětí k internetu. Surfujte na internetu také, abyste mohli svému dítěti ukázat zajímavé a pokud možno reklamu neobsahující stránky. Zacházení s internetem by se měli rodiče učit společně s dětmi.

#### **2. Společné surfování**

Provázejte své dítě při surfování. Neznamená to, že byste museli neustále dohlížet či dítě kontrolovat. Stačí být dítěti na doslech, abychom mohli případně být nápomocni. Děti, které neumějí doposud číst a psát, by na internetu být samy neměly.

#### **3. Hovořit o problémech**

Domluvte se s dítětem, že vám na internetu ukáže ty věci, které mu jsou nepříjemné nebo v něm vzbuzují strach. Mluvte s dítětem o dobrých a špatných stránkách internetu a nahlaste problematické stránky.

#### **4. Časový plán**

Domluvte si surfování časy. Vysvětlete dítěti, že nákup výpočetní techniky a připojení k internetu stojí peníze.

5. Instalujte startovní stránku vhodnou pro věk dítěte a pokud možno také ochranný software, který dítě pustí na stránky odpovídající jeho věku.

#### **6. Založte seznam oblíbených adres**

Vytvořte dítěti seznam oblíbených stránek, který společně můžete rozšiřovat. Tak může dítě přímo najít oblíbené stránky a nemusí bloudit v internetovém prostředí.

#### **7. E - mailová adresa**

Založte dítěti e-mailovou adresu, ve které není poznatelné jeho opravdové jméno. Vysvětlete dítěti, že nemůže svoji adresu jen tak neopatrně poskytovat, jelikož v opačném případě mohou v jeho schránce končit velké množství spamů.

#### 8. Osobní data

Seznamte svého potomka s bezpečnostními pravidly při užívání internetu. K tomu patří, že nemůže poskytovat dále své osobní či rodinné údaje. Dítě musí vědět, že se nikdy nesmí osobně bez doprovodu rodičů setkat se svým „kybernetickým kamarádem“

9. Domluvte se s dítětem, že se vás vždy musí zeptat, než stáhne jakýkoli obsah do počítače nebo začne hrát jakoukoli výherní soutěž. V této souvislosti by dítě nikdy nemělo mít k dispozici číslo kreditní karty ani přístupový PIN. To by mohlo umožnit vydávání peněz pouhým kliknutím myši.

#### 10. Výměna zkušeností

Hovořte o užívání internetu ve škole. Hovořte s jinými rodiči o jejich zkušenostech ve vztahu jejich dětí k internetu

## **Problematika závislosti na počítačových hrách**

Ani velmi mladým lidem se nevyhýbá problematika závislosti. Mezi ty, které vypadají zpočátku poměrně nevinně, patří závislost na počítačových hrách, případně na počítačích všeobecně. Závislost pojmenováváme mnoha způsoby, ale jedním z nejjasnějších označení je to, kdy za závislost považujeme jakékoli chování člověka, které má podobu nekontrolovaného nutkavého jednání bez ohledu na jeho dlouhodobé, mnohdy negativní následky. počítačových her. Všeobecně můžeme říci, že závislí nejsme do té doby, dokud nás užívání nějakého vztahu či věci neomezuje ve fungování v každodenním životě. Dokud nám něco působí radost, ale my jsme schopni se od dané činnosti, člověka či věci „odtrhnout“ sami od sebe, nebýváme závislí. Jedná se o obohacení našeho života, které nás nijak neomezuje. V momentě, kdy nad námi má věc, vztah či člověk nadvládu, dostáváme se do stavu závislosti. V momentě, kdy se mladý člověk nedokáže soustředit na učení a není schopen udržovat mezilidské vztahy, jelikož reálný život není tak akční jako počítačová hra, nastává obyčejně problém. Společným jmenovatelem všech závislostí je, že nás v něčem výrazně omezují – například snižují naši školní či profesní výkonnost, trpíme poruchami spánku, vyřazují nás z každodenního života, ze vztahů s lidmi a podobně.

Jednou z otázek týkajících se mediální gramotnosti je to, kolik času by maximálně měly děti u počítačových her trávit. Doporučují se následující časové limity: děti do sedmi let maximálně třicet minut denně, děti od osmi do devíti let maximálně tři čtvrtě hodiny a děti ve věku deset a více let maximálně hodinu denně. Jednu hodinu denně bych nedoporučoval překračovat v žádné věkové kategorii. Celá věc je ale komplikovaná v tom, že existuje něco jako úroveň sociálně patologických jevů v domácnosti. Mezi tyto sociálně patologické jevy patří například rozpadající se rodinné prostředí, alkoholismus nebo jen zvýšená izolace jednotlivých členů rodiny. A všechny tyto okolnosti mohou situaci pravděpodobnosti vzniku závislosti na hrách zcela změnit. Je možné si představit správně fungující rodinu, kde se všichni její členové společně dobře pobaví dvě hodiny při hraní her a žádná závislost nehrozí. Hra je v tomto případě pouze doplňkem kvalitně stráveného času, ale ne prostředkem úniku. V momentě, kdy ale jednotliví členové rodiny připomínají spíše osamělé trosečníky a k médiím se utíkají jako k „náhradnímu světu“ za ten skutečný, potom může nastat veliký problém. Děti a mladí lidé potřebují ve vztahu k počítačovým hrám nějakého průvodce. Potřebují, aby jim na začátku někdo vysvětlil, proč jsou věci tak či onak. Potřebují se ve vztahu k počítačovým hrám dobře nastartovat a hned od začátku chápat, že se jedná jen o určitou fikci, která nám slouží k odreagování. Rodiče v této věci sehrávají klíčovou úlohu.

Zde jsou některé tipy pro rodiče, kteří chtějí pravděpodobnost závislosti u svých dětí minimalizovat.

Objevujte společně se svými dětmi svět počítačových her. Nechte si od dětí vysvětlit, jaké hraje hry, jaké v nich musí plnit úkoly a alespoň občas si je také společně se svými dětmi zahrajte. Prokažte svým dětem uznání za to, co ve hře dokázaly a chválou nešetřete. Dbejte na to, aby vaše dítě hrálo hry, které jsou doporučené pro jeho věkovou kategorii. Nechte si hry ukázat, abyste si sami mohli udělat obrázek, zda jsou dotyčné hry pro vaše děti vhodné. Mluvte s dítětem o tom, proč právě tyto konkrétní hry tak rádo hraje a snažte se zjistit, co je pro vašeho potomka právě na těchto hrách tak zajímavé. Právě v případě onoho „jak dlouho“ dochází v rodinách často ke sporům. Domluvte si jasná pravidla, jak často a jak dlouho se může vaše dítě počítačovým hrám věnovat a dohlédněte na to, aby tato pravidla byla dodržována. Nastavte dítěti hranice a tyto hranice neposunujte. Zdůrazněte také důležitost toho, aby se vedle počítačových her věnovalo také jiným koníčkům. Z her nedělejte něco důležitějšího než jsou a nepoužívejte je jako prostředek odměny či trestu. To vede následně k tomu, že mladí lidé význam počítačových her ještě více přeceňují.

### **Závěr**

Problematika masmediálních informací není problémem jenom médií samotných, ale je to především problém společnosti, v níž média fungují. Kritiku dané společnosti lze vést jako kritiku médií a obráceně. Pohled na mediální produkci je výpovědí o mnohem podstatnějších rozměrech lidského jednání a lidských preferencí a obecněji řečeno o celkové strukturaci dané společnosti. Lidská společnost již svým způsobem natrvalo žije ve virtuálním světě, ve kterém mediální obrazy odkazují na jiné obrazy a tak dále.

Jsme již trvale zabydleni ve světě, jehož součástí je mediální „nadrealita“. Svým způsobem všechna média mají společné to, že vtrhla do sociální reality velice rychle a nečekaně a samozřejmě lidská kultura nedisponovala zkušenostmi, jak s touto převratnou novinkou zacházet. Každé masové médium, tedy tisk, rozhlas, televize, hudební nahrávky a internet proměňovalo a proměňuje lidskou kulturu svým specifickým způsobem. Média zasáhla člověka na jednom z nejproblematičtějších míst, a to je oblast vztahová, oblast sociální interakce a komunikace.

### **Literatura**

**Bauman, Z.** *Sociologie pro každý den*. Praha: Mladá fronta, 1966

**Bauman, Z.** *Úvahy o postmoderní době*. Praha: Sociologické nakladatelství, 1995

**Behmer, M. – Krotz, F. – Stöber, R. – Winter, C.** *Medienentwicklung und gesellschaftlicher Wandel*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 2003

**Bell, D.** *The End of Ideology* Glencoe: The Free Press, 1960

**Berelson, B. – Lazarsfeld, P. – McPhee, W.** *Voting: A Study of Opinion Formation in a Presidential Campaign*. Chicago: University of Chicago Press, 1954

**Berger, CH. R. – Chaffee, S. H.** *Handbook of Communication Science*. Newbury Park: Sage Publications, 1987

- Blumer, H. – Lee, A. M.** *Principles of Sociology*. New York: Barnes and Noble, 1969
- Braudel, F.** *Dynamika kapitalismu*. Praha: Argo, 1999
- Broom, L. – Selznic, P.** *Sociology*. Evanston: Row, Peterson, 1959
- Burton, G. - Jirák, J.** *Úvod do studia médií*. Brno: Barrister & Principal, 2001
- Cantril, H.** *The Pattern of Human Concerns*. New Brunswick: Rutgers University Press, 1965.
- De Fleur, M. L. - Ballová-Rokeachová, S. J.** *Teorie masové komunikace*. Praha: Univerzita Karlova, 1996
- Disman, M.** *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 1998
- Drucker, P. F.** *Věk diskontinuity: obraz měnící se společnosti*. Praha: Management Press, 1995
- Esser, F.** *Comparing Political Communication : Theories, Cases, and Challenges (Communication, Society, and Politics)* Cambridge: Cambridge University Press, 2004
- Foret, M.** *Komunikace s veřejností*. Brno: Masarykova univerzita, 1999
- Foret, M.** *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2006
- Giddens, A.** *Sociologie*. Praha: Argo, 1997
- Hepp, A., Krotz, F., Winter, C.** *Globalisierung der Medienkommunikation*. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2005.
- Jirák, J.-Říchová, B.** *Politická komunikace a média*. Praha: Karolinum. 2000
- Kunczik, M.** *Massenkommunikation. Eine Einführung*. Köln: Böhlau 1977.
- Kunczik, M.** *Die manipulierte Meinung. Nationale Image-Politik und internationale Public Relations*. Köln: Böhlau 1990.
- Kunczik, M.** *Základy masové komunikace*. Praha: Univerzita Karlova, 1995
- McQuail, D.** *Media Performance*. London: SAGE, 1999.
- Mc Quail, D.** *Úvod do teorie masové komunikace*. Praha: Portál, 1999
- Tapscott, D.** *Digitální ekonomika. naděje a hrozby věku informační společnosti*. Praha: Computer Press, 1999
- Vránková, E.** *Mediální výchova*.a Revue pro média, 8/2006
- Vybíral, Z.** *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál, 2000
- Vymazal, J.** *Koncepce masové komunikace v sociologii*. Praha: Karolinum, 1991
- Vysekalová, J. – Mikeš, J.** *Reklama: jak dělat reklamu*. Praha: Grada 2003

## Poznámky

- [1] Vránková, E. Revue pro média, č. 8
- [2] Giddens, A. Sociologie, s. 360
- [3] Kunczik, M. Základy masové komunikace, s. 220-229
- [4] Kunczik, M. Základy masové komunikace, s. 229-234
- [5] Kunczik, M. Základy masové komunikace, s. 42
- [6] Kunczik, M. Základy masové komunikace, s. 46
- [7] Kunczik, M. Základy masové komunikace, s. 160-161
- [8] Kunczik, M. Základy masové komunikace, s. 161
- [9] Kunczik, M. Základy masové komunikace, s. 57

# Specifika marketingu vína

## Specificity marketing wine

*Tomáš Urbánek*

### Anotace

Článek se zabývá historií, současností a specifickými charakteristikami marketingu vína, kterými se odlišuje od marketingu jiných produktů. Stručně uvádí historii a význam vína od svého vzniku až po současnost. Dále popisuje, jak se vinařský trh liší od jiných trhů. Zmiňuje se o marketingovém výzkumu trhu s vínem a uvádí několik posledních nejdůležitějších trendů ve vinařském marketingu a předkládá doporučení, která jsou vypracována na základě analýzy současného stavu řešené vinařské problematiky.

### Summary

The article deals with the history, present specific characteristics and marketing of wine, which is different from marketing other products. Briefly traces the history and importance of wine from its inception to the present. Also describes how the wine market is different from other markets. It talks about marketing research market in wine and provides some of the most important trends in wine marketing and make recommendations which are developed by analyzing the current state of wine problems solved.

### Klíčová slova

Víno, význam, marketing vína, specifika marketingu vína, nové trendy

### Keywords

Wine, the importance of wine marketing, wine marketing specifics, new trends

## ÚVOD

Víno je ušlechtilý mírně alkoholický nápoj, který je lidstvu znám již po tisíce let. Z historického pohledu bylo víno již v dávných dobách v některých tehdejších světových kulturách doslova strategickou komoditou a svůj nezastupitelný a důležitý význam má víno v této podobě ještě i dnes. Příkladem jsou třeba církevní obřady, kdy je spolu s hostiemi přijímáno mešní víno obrazně jako tělo a krev páně. Jedná se tedy o tematiku stále aktuální. Mezi vykopávkami na Kavkaze a v Mezopotámii, pocházejícími z doby přibližně šest tisíc let př. n. l., byly objeveny hliněné reliéfy znázorňující pijáky obklopené motivy vinné révy. O tři tisíce let později se např. při pohřebních obřadech v Egyptě prokazatelně používalo víno. Poté se víno rozšířilo do Řecka, které se stalo kolébkou evropského vinařství. (KRAUS, 1997) Božské umění výroby vína bylo přisuzováno Dionýsovi a řecký básník a spisovatel Hesidós popisuje ve svém díle „Práce a dni“ ve verších podrobně pěstování, sběr a lisování hroznů vinné révy ve svém kraji Boiotii. (DOLEŽAL, 2001) Vinohradnictví a vinařství jsou v současném světě důležité a rozšířené podnikatelské obory, které jsou stále na vzestupu a využívají stále novějších pěstitelských a zpracovatelských technik a technologií. Jednou z nich je např. řízené kvašení moštu z hroznů vinné révy, které spočívá v udržování optimální teploty kvasícího rmutu, čímž je položen základ pro vznik kvalitnějšího vína s jemnější vůní a chutí. Tato technologie se používá zejména v posledních letech, takže i proto je řešená problematika v dnešní době stále aktuální.

## CÍL

Cílem práce je v první řadě shromáždit dostupné relevantní údaje k řešené problematice specifických odlišností marketingu vína od marketingu jiných produktů. Dále pak na základě analýzy zjištěných informací zpracovat výsledky a závěry a vypracovat obecné návrhy specifické marketingové a komunikační strategie, obecně doporučené pro aplikaci ve vinařském marketingu. Dalším dílčím cílem je tuto řešenou marketingovou problematiku zpracovat ve formě článku na konferenci „Nové trendy – nové nápady 2010“ a prezentovat ji

na konferenci na jednání v sekci 2. Marketing a management. Výsledky práce budou dále předloženy vybraným vinařským odborníkům a vinařům k posouzení a případnému ověření v praxi a také budou sloužit (včetně dalších podnětů, zkušeností a připomínek z vinařské praxe) k další práci na řešené problematice vinařského marketingu.

## **POUŽITÉ METODY**

Relevantní údaje budou v první řadě čerpány z literatury, zabývající se řešenou problematikou vinohradnictví a vinařství, zejména marketingem vína. Nejdůležitější literární prameny budou uvedeny v seznamu použité literatury. Další informace budou získávány od uznávaných vinařských odborníků (např. Prof. Vilém Kraus, Doc. Eduard Postbiegel, Doc. Miloš Michlovský, Doc. Pavel Pavloušek a jiní). Na základě analýzy získaných informací budou formulovány dosažené výsledky, doporučení pro praktické využití, předloženy podněty k diskusi a vypracovány závěry.

## **DOSAŽENÉ VÝSLEDKY**

Marketing je v dnešní době již nepostradatelnou součástí podnikání ve všech oborech lidské činnosti, kde nabídka vykazuje převis nad poptávkou. Odvětví vinohradnictví (pěstování vína) a vinařství (zpracování hroznů a výroba vína) do této kategorie prokazatelně patří. Konkurenční tlaky v těchto oborech stále sílí a to zejména v posledních deseti až dvaceti letech. Zvyšuje se jak dovoz hroznů, tak i vyrobeného vína. Některá vína, dovezená k nám až z velmi vzdálených zemí a kontinentů (Austrálie, Argentina, Chile apod.) jsou zákazníkům nabízena a následně prodávána za tak nízké ceny, jakých mohou tuzemští vinaři dosahovat jen stěží. (ACKERMANN, 2002) V posledních několika letech se neustále postupně zvyšuje tržní podíl těchto zahraničních vín na Českém trhu a jejich celkový tržní potenciál se jeví ještě o něco vyšší a to na úkor vína tuzemských.

Příspěvek nerozlišuje jednotlivé druhy vína (např. vína tichá, dezertní, sekty apod. ani burčáky, vyráběný z tuzemských hroznů a ani částečně zkvašený hroznový mošt, vyráběný z hroznů dovezených ze zahraničí).

## **DISKUSE**

Marketing vína, pokud má být účinný a úspěšný, musí v první řadě vycházet z tzv. marketingového mixu 4 P (a více P). Základní marketingový mix 4 P zahrnuje:

Produkt (výrobek, ale i služba)

Price (cena)

Place (prodejní místo, ale i distribuce na místo prodeje)

Promotion (propagace – marketingová komunikace), která zahrnuje následující nástroje:

- reklama,
- podpora prodeje,
- public relations,
- osobní prodej,
- přímý marketing.

Vzhledem ke specifčnosti marketingu vína je však nezbytné zahrnout do tvorby marketingového mixu ještě další tzv. „P“, jako např. „People“, tedy lidský faktor, který hraje v marketingu obecně (a v marketingu vinařském neméně) velmi důležitou roli. Neméně důležité je další tzv. „P“, které označuje výrobní, pracovní a technologické procesy a další „P“ (Partnership, Productive time, Physical evidence, Personalities, atd.).

Dalším doporučeným marketingovým přístupem je porovnání tzv. „4 P“ a „4 C“, tedy základní marketingový mix versus zákazník (customer). Principem této marketingové strategie (a v jejím rozpracování následně i taktiky) je snaha o pochopení, jak marketingový mix vnímá zákazník. Jde tedy o snahu jednak o empatii, ale současně také o tzv. „pohled



zvenku“ na vyráběný a prodávaný produkt, kterým je v tomto případě víno. Tento přístup bývá také označován jako „odstranění provozní slepoty“ či „klapek na očích“ a je ověřeno, že je zejména na silně konkurenčních trzích účinný. (KOTLER, 2007) Schematické porovnání přístupu 4 P a 4 C je uvedeno v tabulce 1.

Tab. 1: Porovnání 4 P a 4 C

4 P	versus	4 C
PRODUKT	↔	Hodnota vnímaná zákazníkem
CENA	↔	Celkové náklady pro zákazníka
PRODEJNÍ MÍSTO	↔	Dosažitelnost, pohodlí
PROPAGACE	↔	Úroveň marketingové komunikace

Zdroj: Kotler, 2007

## ZÁVĚR

Vinařský marketing, i když je založen na stejných základních principech jako marketing jiných produktů (výrobků a služeb), je specifický právě svým produktem, tedy vínem. Propagátoři abstinence víno odsuzují stejně, jako kterýkoliv jiný alkoholický nápoj, zatímco jeho příznivci a vyznavači naopak vyzdvihují poměrně nízký obsah alkoholu ve víně a senzorické vlastnosti vína jako jeho přednost.

Jako jeden z doporučených principů marketingu obecně je uváděna snaha o co nejlepší poznání požadavků zákazníků a maximální snaha jim co nejlépe vyhovět. Ve vinařském marketingu snaha o naplnění těchto doporučení a marketingových zásad musí začínat už ve vinohradu, tedy ve skladbě pěstovaných odrůd. Požadavky zákazníků se stále mění, proto je nezbytné opakovaně uskutečňovat marketingový průzkum a zjištěné výsledky přenášet bez zbytečných odkladů do praxe.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ACKERMANN, P., a kol. *Vinařský slovník*. Praha: Radix, 2002. 335 s. ISBN 80-86031-34-9.
- DOLEŽAL, P. *Lexikon moravského vinařství*. Nový Bydžov: P+I, 2001. 345 s. ISBN 9-788090-274822.
- KOTLER, Ph. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KRAUS, V. a kol. *Encyklopedie českého a moravského vína*. Praha: Melantrich, 1997, 224 s. ISBN 80-7023-250-1.
- PÁTEK, J. *Zrození vína*. 3. vyd. Brno: Jota, 2004, 301 s. ISBN 80-7217-137-2.
- PAVLOUŠEK, P. *Encyklopedie révy vinné*. Brno: Computer Press, 2007. 316 s. ISBN 978-80-251-1704-0.
- STEIDL, R. *Sklepní hospodářství*. Valtice: Národní salon vín. 303 s. ISBN 80-9032201-0-4.

## Kontaktní adresa autora:

Tomáš Urbánek, Ing.

Mendelova univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta,

Ústav marketingu a obchodu, Zemědělská 1, 613 00 Brno, Česká republika

Telefon: 545 132 330, e-mail: [urbanek@mendelu.cz](mailto:urbanek@mendelu.cz)

# Nadnárodné spoločnosti a šírenie inovačného rozvoja

*Lucia Uváčiková*

## **Abstract**

Technology and globalization become the undoubted factors of modern economic environment. New technologies as a factor of the innovative development determine the future. Modern products and production methods are profoundly changed in attempt to provide better output of better quality and at lower prices to broad segments of the population. Generation of considerable volume of innovations in modern globalization process is done in structures of supranational companies which often join forces in research and development, although they fight for themselves in the field of production, marketing and business activities. Therefore, the technological transfer becomes for many countries the only possibility how to proceed in the domain of innovations.

## **Abstrakt**

Nespornými faktormi, charakterizujúcimi súčasné ekonomické prostredie sa stávajú technológia a globalizácia. Nové technológie ako faktor inovačného rozvoja určujú budúcnosť. Od základov sa menia súčasné produkty a výrobné postupy s myšlienkou poskytnúť širokým vrstvám obyvateľstva lepší a kvalitnejší výstup za nižšie ceny. Ku generovaniu značného objemu inovácií v súčasnom procese globalizácie dochádza práve v štruktúrach nadnárodných spoločností, ktoré často spájajú svoje sily v oblasti výskumu a vývoja, hoci vo výrobných, marketingových či obchodných aktivitách bojujú samé za seba. Technologický transfer sa tak pre mnohé krajiny stáva jedinou možnosťou inovačného napredovania.

Keywords: globalization, transnational corporations, research and development, innovations.

Kľúčové slová: globalizácia, nadnárodné spoločnosti, výskum a vývoj, inovácie.

## **Úvod**

Nadnárodné spoločnosti ako jeden z významných znakov súčasného procesu globalizácie prinášajú prostredníctvom priamych zahraničných investícií svojim pôsobením v oblasti inovačného rozvoja nové možnosti šírenia poznatkov a technologických transferov. Cieľom príspevku je prezentovať nadnárodné spoločnosti ako významný zdroj šírenia inovačného rozvoja, prezentovať aktivity vybraných nadnárodných spoločnosti v oblasti výskumu a vývoja najmä prostredníctvom prihlásených patentov na Európskom patentovom úrade, čím následne dokazujú svoje vedúce postavenie v počte generovaných inovácií.

## **1. K obsahovému vymedzeniu pojmu globalizácia**

Medzi najdôležitejšie znaky transformácie svetovej ekonomiky jednoznačne patrí prehlbovanie globalizačného procesu, ktorý v posledných rokoch výrazne zvýšil interdependenciu svetovej ekonomiky. Je odvážne povedať, či vôbec existuje krajina, v ktorej by sa o globalizácii vášnivo nediskutovalo. Vzhľadom k popularite tohto slova nachádzame množstvo definícií, opisov, prejavov a stanovísk k pojmu globalizácia.

Z ekonomického hľadiska je globalizácia charakteristická snahou o prebudenie a rast ekonomiky u hospodársky slabších krajín a ich prispôbenie svetovému štandardu, udávanému hospodársky silnými a rozvinutými štátmi. Po spoločenskej stránke ide o obmedzovanie protekcionárskych snáh jednotlivých štátov, ich zblížovanie a snaha o čo najintenzívnejšie vzájomné priateľstvo a spoluprácu (<http://global-info.szm.com>, 21. 7. 2010). Staněk (2005, s. 171 – 172) dopĺňa, že pojem globalizácia, globalizačný či globálny sa stal v poslednej dekáde v oblasti všetkých posunov, či už hodnotených ako negatívne, či pozitívne pôsobiach, určitým „čarovným slovíčkom“ vysvetľujúcim makroekonomické úspechy popri prípade neúspechy. Procesy ekonomickej globalizácie a medzinárodnej integrácie majú podľa autora za následok významné kvalitatívne i kvantitatívne zmeny ekonomických procesov aj samotnej podstaty trhovej ekonomiky. Ekonomická veda ich v súhrne prezentuje

pojmom nová ekonomika, v ktorej sú ťažiskové vstupy založené na vedomostiach a inováciách.

Giddens (2000, s. 18 - 21) tvrdí, že globalizácia je v mnohých smeroch nielen nová, ale priam revolučná. Pritom je potrebné hovoriť nielen o ekonomickej globalizácii, ale aj politickej, technologickej, či kultúrnej. Súvisí s tézou, že dnes všetci žijeme v jednom svete. Podľa Jemalu (2009, s. 15) znamená globalizácia najmä neustále zvyšovanie intenzity a kvality medzinárodných vzťahov prostredníctvom globálnych politík, projektov, obchodov, stratégií, dohôd, prístupov i zjednocovania národov a ich kultúr.

Boučková (2002, s. 4) uvádza, že globalizáciu je možno chápať ako výzvu, ako príslub blahobytu, ako výraz slobody a slobodnej voľby, či naopak ako hrozbu, či nepozvaný a krutý osud. Podľa Gúčika (2009, s. 5) sa pod vplyvom globalizácie svet zmenšuje. Čas, ktorý je potrebný na presun človeka, tovaru, alebo informácií z jedného miesta na druhé, sa neustále skraca. M. McLuhan a R. Bruce Powers globalizáciu vymedzujú obrazne ako vznik „globálnej svetovej dediny“, pri ktorom sa jednotlivé geoekonomické oblasti postupne vzájomne zblížujú a zároveň sa stávajú vzájomne závislejšími v rámci globálneho svetového systému (Šikula, 1999, s. 27).

Stručne tak môžeme povedať, že globalizáciou rozumieme proces vzájomného zblížovania národných štátov, proces spolupráce, udržiavania a rozvíjania priateľských vzťahov, sprevádzaný rozsiahlymi kvalitatívnymi zmenami vo svetovom hospodárstve, determinovaný liberalizáciou svetového obchodu, silnejúcou integráciou na národnej i medzinárodnej úrovni, rastúcou interdependenciou národných ekonomík, pokrokom v oblasti technologického a inovačného rozvoja a napredovaním informačno-komunikačných technológií. Proces, poháňaný myšlienkou vytvorenia prijateľných, štandardných či účtívých podmienok pre život všade na svete, charakterizovaný snahou poskytnúť priestor individualitám, jednotlivcom i skupinám, spoločným smerovaním myšlienok a činov, nezáležiac na tom či kráčajú bok po boku, či naproti sebe.

## **2. Nadnárodné spoločnosti v procese globalizácie**

Snáď k najvýraznejším znakom globalizačného procesu patria silnejúce tendencie posúvania podnikov do vyšších internacionalizačných stupňov a rozmach nadnárodných spoločností, ktoré v pozícii globálnych hráčov výrazne ovplyvňujú svetovú ekonomiku.

V odbornej literatúre sa možno stretnúť s viacerými definíciami týkajúcimi sa podstaty a postavenia transnacionálnych korporácií. Slovo „transnacionálny“ znamená v slovenskom preklade „nadrárodný“. Transnacionálne procesy a vzťahy znamenajú niečo presahujúce, preklenujúce hranice „štátno-národného“ (Baláž, 2010, s. 39).

Viacerí autori sa zhodujú na nejednotnosti používania definičného vymedzenia transnacionálnych korporácií, pričom pojmy ako: nadnárodné spoločnosti, nadnárodné korporácie, multinacionálne korporácie, mnohonárodné spoločnosti, medzinárodné korporácie, supranárodné korporácie považujú za synonymá (Baláž, Verček, 2002, s. 109), (Šíbl, Šaková, 2002, s. 252), (Hošková, Šestáková, 1993, s. 30), (Ubrežiová, 2008, s. 48), (Michník, 1994, s. 154).

Vzhľadom na terminologickú nejednoznačnosť ponímania podstaty nadnárodných, transnacionálnych či multinacionálnych korporácií zo strany mnohých autorov, budeme v príspevku hovoriť o „nadrárodných spoločnostiach“, za ktoré považujeme súkromné alebo štátne spoločnosti, prekračujúce pri svojich výrobných alebo obchodných aktivitách národné hranice. Nadnárodná spoločnosť pozostáva z materskej spoločnosti a minimálne jednej zahraničnej dcérskej spoločnosti, pričom materská spoločnosť vlastní 10 a viac percent akcií / kapitálu dcérskej spoločnosti, čo jej zaručuje mať vplyv na riadenie tohto podniku. Dcérske spoločnosti, často financované priamymi zahraničnými investíciami sa pritom vyznačujú spoločnými výrobnými, marketingovými či manažérskymi stratégiami. Ide o dominantné

spoločnosti, zapájajúce sa do medzinárodného podnikania, ktorých ročný obrat prevyšuje HDP mnohých menších krajín sveta. Profesor Šíbl (Baláž, Verček, 2002, s. 111) charakterizuje pôsobenie nadnárodných spoločností nasledovne:

- ide i veľké, dominujúce spoločnosti, ktoré sa zapájajú do medzinárodného podnikania,
- pôsobia v mnohých odvetviach priemyslu, v poslednom čase zaznamenávajú expanziu i v sektore služieb, na výskum a vývoj vynakladajú nemalé finančné prostriedky,
- ide o spoločnosti, ktoré vykazujú obrat vyšší ako jednu miliardu amerických dolárov,
- ide o firmy, ktoré sú spojené spoločným vlastníctvom, spoločne využívajú zdroje a aplikujú spoločnú globálnu stratégiu, v rámci spoločnosti dochádza k transferu technológie,
- charakteristickým znakom sú transferové ceny, ktoré umožňujú presúvať zisky do krajín s výhodným daňovým zaťažením,
- ide o spoločnosti prekračujúce hranice národnej ekonomiky,
- podieľajú sa na zvýšení zamestnanosti v regióne, kde pôsobia,
- udržiavajú vzťahy s veľkým množstvom rôznych subjektov,
- majú široké možnosti získať kapitál z rôznych zdrojov,
- ide o spoločnosti, majúce vlastníkov z viac ako jednej krajiny,
- spoločnosti (materské), ktoré rozvíjajú podnikanie a majú pobočky, filiálky a iné afilácie vo viacerých krajinách.

Celosvetové pôsobenie nadnárodných spoločností je takmer samozrejmosťou. Vďaka rozsiahlym inováciám informačných technológií vykonávajú svoje široko poprepájané aktivity na celom svete. Nie je nezvyčajným, že nadnárodná spoločnosť sídliaca v Amerike, realizuje výskumné a vývojové aktivity v Nemecku, produkuje v Číne, marketingovo riadi z Talianska, manažuje z Veľkej Británie, poskytuje servis z Čiech a zdaňuje v Mexiku či Rumunsku. Silnou konkurenciou sú nútené k neustálym inováciám a úsporám nákladov, pričom každá aktivita je umiestnená na tom najefektívnejšom mieste, vzhľadom na optimalizáciu nákladov a dispozičných možností, bez ohľadu na krajinu, kde bude toto zázemie umiestnené. Dosahovanie úspor z rozsahu výroby, keď so zväčšujúcim sa objemom výroby klesajú náklady na jednotku produkcie znamená pre výrobcov zvýhodnenie, ktoré im umožňuje byť konkurencieschopnými. Zaujímavou je skutočnosť, že v minulosti sa nadnárodné spoločnosti zväčšovali pripájaním ďalších oblastí k základnému podnikaniu vrátane súbežnej realizácie fúzií. V súčasnosti sa ich veľkosť znižuje. Vracajú sa k základnému podnikaniu, zahŕňajúce kľúčové oblasti biznisu, pričom celý rad služieb a činností potrebných na základné podnikanie externalizujú. Moderné stratégie nadnárodných spoločností často určujú podmienky národným vládam, vychádzajúc z faktu reálneho dopytu národných krajín po priamych zahraničných investíciách, očakávajúc rast zamestnanosti a hospodársky rozvoj.

### **3. Šírenie inovačného rozvoja nadnárodnými spoločnosťami**

Inovácie a technológie sa stávajú nespornými determinantami charakterizujúcimi súčasné ekonomické prostredie. Ku generovaniu značného objemu inovácií v súčasnom procese globalizácie dochádza práve v štruktúrach nadnárodných spoločností, ktoré často spájajú svoje sily v oblasti výskumu a vývoja, hoci vo výrobných, marketingových či obchodných aktivitách bojujú samé za seba. Technologický transfer realizovaný prostredníctvom prílevu priamych zahraničných investícií sa tak pre mnohé krajiny stáva jedinou možnosťou inovačného napredovania.

**Tabuľka č. 1** Príliv PZI do členských krajín EÚ 2006 - 2008

EU - 27	Príliv PZI 2006 mil. USD	Príliv PZI 2007 mil. USD	Príliv PZI 2008 mil. USD
Rakúsko	7 933	29 586	13 551
Belgicko	58 893	110 773	59 680
Bulharsko	7 667	11 716	9 205
Cyprus	1 864	2 181	2 167
Česká republika	5 459	10 437	10 731
Dánsko	8 268	9 408	10 921
Estónsko	1 788	2 736	1 969
Fínsko	7 652	12 351	- 4 199
Francúzsko	78 154	157 973	117 510
Nemecko	57 147	56 407	24 939
Grécko	5 364	1 918	5 093
Maďarsko	7 532	6 088	6 514
Írsko	- 5 542	24 707	- 20 030
Taliansko	39 239	40 202	17 032
Lotyšsko	1 664	2 247	1 426
Litva	1 840	2 017	1 815
Luxembursko	28 482	- 31 692	3 012
Malta	1 872	952	879
Holandsko	7 450	118 376	- 3 492
Poľsko	19 591	22 612	16 533
Portugalsko	10 902	3 055	3 532
Rumunsko	11 367	9 923	13 305
Slovensko	4 693	3 265	3 414
Slovinsko	644	1 438	1 815
Španielsko	36 949	28 179	65 539
Švédsko	27 247	22 070	43 655
Anglicko	156 186	183 386	96 939
<b>SPOLU</b>	<b>590 305</b>	<b>842 311</b>	<b>503 453</b>

*Prameň* : World Investment report 2009. s. 247

Z 27 členských štátov Európskej Únie až 21 zaznamenalo v roku 2008 prudký pokles prílivu priamych zahraničných investícií do svojich krajín. Slovensko zaznamenalo ako jedna z mála krajín mierny nárast prílevu priamych zahraničných investícií. Naopak, Španielsko a Švédsko dosiahlo v roku 2008 dvojnásobný nárast prílevu PZI do svojej krajiny. Najväčší pokles prílivu PZI pocítilo Anglicko a Holandsko. Skutočnosť, že jedným z prostriedkov transferu technológie zo zahraničia sa najmä v poslednom desaťročí stávajú priame

zahraničné investície, predpokladá položiť si otázku prehodnotenia pohľadu na vedu, výskum, inovácie a technologický a inovačný rozvoj jednotlivých krajín – ako príležitosti pre prílev pozitívnych transferov zo zahraničia.

Môžeme skonštatovať, že k inovačnému rozvoju dochádza prostredníctvom aplikácie nových technológií, podporených vhodným podnikateľským prostredím, vytvárajúcim podmienky pre technologický resp. inovačný rozvoj. Ide o proces vzniku, využívania, zavádzania a šírenia nových technických, technologických, manažérskych či organizačných poznatkov a riešení. Inovačnému rozvoju tak predchádza technologický rozvoj. Šikula (2003, s. 132) rozumie inovačným rozvojom zjednotenie tých prvkov technickej a priemyselnej politiky, ktoré pôsobia na dynamiku procesu vzniku, využívania a šírenia nových technických, technologických a organizačných poznatkov a riešení. Vazquez (2003, www.findarticles.com) hovorí o technologickom rozvoji ako zavedení nových výrobných metód do ekonomického systému, ktorý produkuje väčšie množstvo výstupov s rovnakým množstvom vstupov. Klas (2005, s. 577) rozumie technologickým rozvojom rozšírenie efektívnych techník, alebo nahradenie existujúcich techník efektívnejšími.

Medzi základné determinanty technologického a inovačného rozvoja nepochybne zaraďujeme množstvo a kvalitu ľudského kapitálu, ktorý má ekonomika k dispozícii, podporu vedy a výskumu, generovanie inovácií, ako aj podpornú inovačnú infraštruktúra, ktorá má napomôcť rozvoju nových inovácií a technológií. Aktivity v oblasti výskumu a vývoja odzrkadľuje aj počet prihlásených patentov, vynálezov a inovačných návrhov. Šírenie inovačného rozvoja nadnárodnými spoločnosťami je nasledujúcim prezentované ich aktivitami v oblasti výskumu a vývoja prostredníctvom počtu prihlásených patentov, vynálezov a inovačných návrhov na Európskom patentovom úrade. Výskumná vzorka je prezentovaná šesťnástimi nadnárodnými spoločnosťami celosvetovo pôsobiacimi v odvetví elektrotechnického priemyslu.

**Tabuľka č. 2** Počet prihlásených patentov vybranými nadnárodnými spoločnosťami

<b>Nadnárodná spoločnosť</b>	<b>Spolu prihlášky</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>	<b>2001</b>	<b>2000</b>
Leoni	85	0	13	16	9	5	5	8	6	6	7	5
Samsung Electronics	15710	296	1237	1748	2475	2242	2071	1648	1061	647	424	337
Panasonic	15512	565	2331	2064	2197	1613	1426	1327	1081	756	706	541
Sony	20122	292	1166	1517	1400	1426	1353	1559	1262	1182	1553	1412
Siemens, Bosh und Siemens	35956	248	1576	2307	2374	2467	2564	2406	2144	2348	2309	2190
Emerson	823	13	33	72	53	54	50	54	55	90	54	44
Cisco	1473	24	92	129	265	305	217	190	141	27	7	16
Philips	31483	333	1608	1719	1971	2415	3016	2797	2997	2759	1939	1594
Hewlett Packard	9632	5	215	992	495	535	847	679	777	861	555	426
General Electric	10044	0	344	793	637	779	785	557	560	481	440	781
Apple	1374	50	206	246	226	73	70	50	11	36	21	12
Alcatel - Lucent	10142	101	619	803	708	634	649	580	593	637	641	545
Canon	15197	173	831	783	676	600	728	734	724	698	680	637
Electrolux	1786	45	157	251	251	198	107	108	89	91	48	8
Nokia Corporation	15468	121	814	1463	1638	1399	1303	1138	900	1194	1218	1076
Xerox Corporation	4127	81	144	167	146	160	166	184	168	186	187	209
<b>SPOLU</b>	<b>188934</b>	<b>2347</b>	<b>11386</b>	<b>15070</b>	<b>15521</b>	<b>14905</b>	<b>15357</b>	<b>14019</b>	<b>12569</b>	<b>11999</b>	<b>10789</b>	<b>9833</b>

Nadnárodná spoločnosť	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991	1990
Leoni	1	3	1	0	0	0	0	0	0	0
Samsung Electronics	424	354	246	155	85	58	111	49	37	5
Panasonic	360	254	152	66	32	22	12	5	2	0
Sony	1015	728	591	523	526	547	624	512	484	450
Siemens, Bosh und Siemens	2226	2112	1750	1349	997	820	917	901	814	1137
Emerson	36	47	29	17	42	5	21	20	11	23
Cisco	14	9	9	13	10	3	0	0	0	2
Philips	1285	1070	978	887	799	652	626	653	586	799
Hewlett Packard	480	534	402	288	269	280	286	244	212	250
General Electric	729	507	279	241	261	253	246	399	507	465
Apple	34	17	6	64	123	88	28	6	1	6
Alcatel - Lucent	611	553	348	305	341	348	296	313	250	267
Canon	803	789	710	752	772	782	831	833	959	702
Electrolux	37	64	65	51	57	35	48	17	19	40
Nokia Corporation	780	640	455	326	260	178	194	193	84	94
Xerox Corporation	259	317	210	212	225	263	237	237	223	146
<b>SPOLU</b>	<b>9094</b>	<b>7998</b>	<b>6231</b>	<b>5249</b>	<b>4799</b>	<b>4334</b>	<b>4477</b>	<b>4382</b>	<b>4189</b>	<b>4386</b>

**Prameň:**  
Vlastné spracovanie na základe:  
<https://register.epoline.org/espacenet/regviewer?lng=en>

V máji 2009 ([www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)) Rada pre konkurencieschopnosť prezentovala svoje stanovisko, v ktorom jasne považuje odvetvie elektrotechniky za jedno z kľúčových sektorov pre udržanie konkurencieschopnej a silnej priemyselnej základne v Európe. Z hľadiska pridanej hodnoty zaujíma elektrotechnický priemysel v Európskej únii druhé miesto (za Amerikou a pred Japonskom a Čínou). Je to aj vďaka špecializácii výroby v oblasti high – tech technológií, dobrej povesti, kvalite a spoľahlivosti našich výrobkov. Budúcnosť elektrotechnického priemyslu ako producenta technológií a prvok v dodávateľských reťazcoch naznačuje vysoký rastový potenciál a žiada si plné využitie jednotlivých trhov. Zvýšené úsilie v oblasti technologického napredovania sa tak stáva nevyhnutným predpokladom.

Z tabuľky je zrejmé, že aktivity nadnárodných spoločností pôsobiacich v odvetví elektrotechnického priemyslu od roku 1990 zaznamenávajú jednoznačne stúpajúci trend. Zatiaľ čo v roku 1990 bolo uvedenými spoločnosťami podaných 4386 prihlášok na Európsky patentový úrad, za dve desaťročia sa tento počet zvýšil na štvornásobok. Vedúcimi lídrami v počte podaných prihlášok na Európsky patentový úrad sa stali spoločnosti Siemens a Bosh und Siemens a Philips. Klesajúci počet prihlášok od roku 2009 je možné zdôvodniť dôsledkom finančnej krízy, kedy sú investície do vedy a výskumu mnohých nadnárodných spoločností do značnej miery opatrné.

Investície do výskumu a vývoja a do nových projektov sa počas krízy spomalili, avšak kríza nejako nezmenšila priestor pre inovácie. Je však žiaduce robiť všetko pre to, aby sa ochránil priestor pre výskum a vývoj pred snahou šetriť náklady. Prieskumy ukazujú, že podniky, ktoré investujú do výskumu a vývoja práve v období ekonomického útlmu, dokážu prekonať svojich konkurentov v období pokrízového rastu. Príkladom môže byť spoločnosť Apple, ktorá má svoje korene v podstatných investíciách do výskumu a vývoja v období rokov 2001-2003, kedy spoločnosť prežívala prudký pokles tržieb z predaja a ziskového rozpätia (Beinhocker, 2009, s. 21). Posilnenie úlohy nadnárodných spoločností v oblasti

šírenia inovačného rozvoja nastáva najmä od 21. storočia. Počas tejto fázy dochádza k intenzívnejšiemu využívaniu výskumu a vývoja mimo vlastných laboratórií nadnárodných spoločností, pričom tak dochádza k zriaďovaniu technologicko - výskumných centráľ a dodávateľských firiem. Tieto spoločnosti zabezpečujú veľkú časť výskumných a vývojových prác a v podstate sa stávajú nositeľmi časti výskumného smerovania nadnárodnej korporácie. Regionálne centrály sa sústreďujú v krajinách s vysokokvalifikovanou pracovnou silou, s významným jazykovým zázemím, s dostatočne rozvinutou infraštruktúrou a čo je dôležité v krajinách majúcich stabilné prostredie a podporujúcich výskumné a vývojové aktivity (Staňek, 2005, s. 160).

Nadnárodné spoločnosti sú absolútnymi lídrami v oblasti špičkových technológií o čom svedčí aj skutočnosť, že viac ako jedna tretina z TOP 100 nadnárodných spoločností je zaradená vo World Investment Report pôsobí v oblasti elektroniky a chemicko – farmaceutickom priemysle, čo sú odvetvia najviac náročné na výskum a vývoj (Zanfei, 2005, s. 10). Preto nie je prekvapujúce, že nadnárodné spoločnosti predstavujú významný potenciál ako kľúčového nositeľa vedomostí a zdrojov pre hospodársky rast.

## Záver

Vo svete narastá konkurencia pri priťahovaní investícií do vedy a výskumu. Vysoká úroveň výdavkov na výskum a vývoj a dobrá inovačná výkonnosť prispievajú k premene inovácií na nové podnikateľské príležitosti ktoré vedú k nárastu počtu pracovných miest. Rastúca miera konkurencie dáva do popredia možnosti plynúce z nadnárodných synerií. Často je to jediná cesta ako pozdvihnúť výkonnosť výskumu, vývoja a inovácií na zabezpečenie hospodárskeho rastu a najmä jeho udržateľnosť. Jedným z prostriedkov transferu technológie zo zahraničia sa najmä v poslednom desaťročí stávajú priame zahraničné investície. Toto zistenie predpokladá položiť si otázku prehodnotenia pohľadu na vedu, výskum, a inovácie jednotlivých krajín – ako príležitosti pre šírenie inovačného rozvoja zo zahraničia.

Rozsiahle diskusie o transfere technológií a šírení inovačného rozvoja prostredníctvom priamych zahraničných investícií, ktorých nositeľmi sú väčšinou nadnárodné spoločnosti majú svoje opodstatnenie. Technológia prináša nielen hardvér, ale aj softvér, manažérske zručnosti a skúsenosti na trhu. Je podstatne jednoduchšie novú technológiu importovať a získať potrebné know how k jej využívaniu ako sa o ňu pokúsiť vlastnými silami – a často krát s neistým výsledkom.

## Použitá literatúra

1. BALÁŽ a kol. 2010. Medzinárodné podnikanie. Bratislava: Sprint, 2010. 546s. ISBN 978-80-89393-18-3.
2. BALÁŽ, P., VERČEK, P. 2002. Globalizácia a nová ekonomika. Bratislava: Sprint 2002. ISBN: 80-89085-06-7.
3. BEINHOCKER, E., DAVIS, I., MENDONCA, L.: 10 trendu, které je třeba hlídat'. In Moderní řízení, roč. XLIV, č. 12/2009, s. 19-21. ISSN 0026-8720.
4. BOUČKOVÁ, J. 2002. Projevy globalizace a její dopady. In: Acta oeconomica No 13 /zborník/, s. 4 - 8. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta 2002. ISBN 80-8055-598-2.



5. Electrical engineering. Competitiveness of the EU Electrical Engineering industry. [cit 2010-09-18] Dostupné na <[http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/electrical/competitiveness/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/electrical/competitiveness/index_en.htm)>.
6. European patent Office [cit 2010-09-30] 30. 9. 2010. Dostupné na <<https://register.epoline.org/espacenet/regviewer?lng=en>>.
7. GIDDENS, A. 2000. Unikající svět. Praha: Sociologické nakladatelství 2000. ISBN 80-85850-91-5.
8. Globalizácia a jej vplyv na politickú a ekonomickú štruktúru sveta. [cit. 2010-07-21], Dostupné na internete: <<http://global-info.szm.com/index.html>>.
9. GÚČIK, M. 2009. Globalizácia a internacionalizácia v cestovnom ruchu. In: Acta oeconomica No 25 /zborník/. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB 2009. ISBN 978-80-8083-747-1.
10. HOŠKOVÁ, A. ŠESTÁKOVÁ M. 1993. Medzinárodné podnikanie. Bratislava: Elita, 1993. 157s. ISBN 80-85323-22-2.
11. JEMALA, M. 2009. Parciálne trendy a riziká globalizačných procesov. In: Nová Ekonomika, č. 2. roč. II, 2009, s. 15-25. ISSN 1336-1732.
12. KLAS, A. a kol. 2005. Technologický a inovačný rozvoj v Slovenskej republike. Bratislava: Ekonomický ústav Slovenskej akadémie vied, 2005. ISBN 80-7144-147-3.
13. MICHNÍK, Ľ. a kol. 1994. Encyklopedický slovník medzinárodného obchodu. Bratislava: Sprint, 1994 s. ISBN 80-967122-0-9.
14. STANĚK, P. STANEK, V. 2005. Globalizácia a jej sociálne súvislosti. In: Ekonomický časopis, 53, č. 2., 2005, s. 171-183. ISSN 0013-3035.
15. STANĚK, P. 2005. Fakty a mýty globalizácie. Bratislava: Ekonóm 2005. ISBN 80-225-2016-0.
16. ŠÍBL, D., ŠAKOVÁ, B. 2002. Svetová ekonomika. Bratislava: Sprint. 2002. ISBN 80-88848-98-9.
17. ŠIKULA, M. 1999. Globalizácia – rázcestie civilizácie. Bratislava: Sprint, 1999. ISBN 80-88848-46-6.
18. ŠIKULA, M. a kol. 2003. Determinanty formovania priemyselnej politiky v podmienkach globalizácie a integrácie. Bratislava: SAV 2003. ISBN 80-7144-134-1.
19. UBREŽIOVÁ, I. 2008. Medzinárodný manažment a podnikanie. Nitra: SPU. 159s. ISBN 978-80-552-0069-9.
20. VAZQUEZ, R.: Growth with technological progress in John Von Neumann's Model. 2003. [cit. 2010-06-08], Dostupné na internete: <[http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m0OGT/is\\_2\\_1/ai\\_113563600/pg\\_8/](http://findarticles.com/p/articles/mi_m0OGT/is_2_1/ai_113563600/pg_8/)>.
21. World Investment report 2009, s. 247
22. ZANFEI, A. 2005. Globalization at bay? Multinational growth and technology spillover. In Critical perspectives on international business, roč. 1, 2005, č. 1. ISSN 1742-2043, s. 5 – 17.

**Autor:**

Lucia Uváčiková, Ing.  
 Katedra ekonomiky a manažmentu podniku  
 Ekonomická fakulta  
 Univerzita Mateja Bela  
 Tajovského 10  
 Banská Bystrica 975 70  
 Telefón: 00421-48-4462712  
 E-mail: [lucia.uvacikova@umb.sk](mailto:lucia.uvacikova@umb.sk)

# Marketingová komunikácia pri poskytovaní verejných služieb miestnymi samosprávami

*Alica Božiková, Anna Vaňová*

## **Anotácia**

V marketingu územia je potrebné rozlišovať marketingovú komunikáciu územia a marketingovú komunikáciu úradu miestnej samosprávy. Úlohou marketingovej komunikácie úradu miestnej samosprávy je predovšetkým informovať o službách a aktivitách, ktoré na území realizuje. Cieľom príspevku je na základe teoretického vymedzenia marketingovej komunikácie úradu miestnej samosprávy a analýzy využívania nástrojov marketingovej komunikácie identifikovať tieto nástroje a spôsoby ich využívania pri poskytovaní verejných služieb.

## **Summary**

In the place marketing is necessary to distinguish place promotion and local authority promotion. The role of self-government authority promotion is primarily to inform about services and activities carried out in the territory. The paper is based on a theoretical definition of local authority promotion, analysis of the use of marketing promotion mix to identify these tools and their use in providing public services.

## **Kľúčové slová**

marketingová komunikácia, úrad miestnej samosprávy, public relations, riadené podujatia, osobná komunikácia, direct mail, podpora predaja

## **Key words**

Promotion, local authority, public relations, events, direct mail, personal promotion, sales promotion

## **Úvod**

Najvýznamnejšiu časť trhu v miestnej samospráve predstavujú obyvatelia mesta a práve komunikácia s nimi je v podmienkach SR často diskutovaným problémom. Dobrá informovanosť je jednou zo základných potrieb, ktoré občan územia – mesta, obce, regiónu, štátu - očakáva, že budú splnené. Potrebuje sa orientovať v území, na úradoch verejnej správy, potrebuje poznať úradné hodiny, vedieť, kde ktorý odbor sídli a ako sa tam dostane. Občan potrebuje poznať názory a ciele členov obecného, mestského, regionálneho zastupiteľstva, ich vízie a stratégie a tiež potrebuje mať možnosť kontrolovať, ako sa s verejným majetkom nakladá. Občan má tiež potrebu poznať napríklad územný plán obce, mesta, zvlášť keď sa stane majiteľom pozemku či inej nehnuteľnosti.

V miestnej samospráve sa v poslednom desaťročí stále viac využívajú nástroje a princípy riadenia, ktoré sa uplatňujú v podnikateľskej sfére. Jedným z nich je aj marketing. Marketingový prístup k riadeniu samosprávy okrem iného znamená, že predstavitelia samospráv na jednej strane monitorujú potreby, prania a názory svojich cieľových segmentov, na strane druhej ich informujú o tom, čo sa v území plánuje z hľadiska rozvoja, poskytovaných služieb a pod. Efektívnym a účinným nástrojom na prenos informácií je marketingová komunikácia.

## Ciele a metodika

Cieľom príspevku je na základe teoretických poznatkov z odbornej literatúry a vlastných empirických výskumov poukázať na využívanie marketingovej komunikácie v miestnej samospráve. Pri spracovaní príspevku bola v rámci výskumu sekundárnych údajov využitá dostupná domáca a zahraničná literatúra o marketingovej komunikácii.

Pri zbere údajov bola v rámci marketingového výskumu použitá metóda dotazníkového výskumu. Výskum bol uskutočnený na vzorke 50 mestských úradov v Slovenskej republike, ktorú sme vybrali kvótnym výberom a losovaním. Výskum sme realizovali v mesiacoch apríl – jún 2010. Respondentmi boli prednostovia mestských úradov.

Teoreticky a metodologicky príspevok nadväzuje na ciele projektu VEGA č. 1/0726/08 „Vplyv decentralizácie verejnej správy na podmienky fungovania územných samospráv a možnosti ich endogénneho rozvoja“ riešeného na Katedre regionálneho rozvoja a verejnej správy Ekonomickej fakulty Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici a na dizertačnú prácu „Teoreticko – metodologické aspekty marketingu mestského úradu“.

## 1. Marketingová komunikácia ako nástroj marketingu úradu verejnej správy

Marketingová komunikácia má v súčasnej dobe nezastupiteľnú pozíciu pri oslovovaní súčasných a nových zákazníkov a pri presadzovaní marketingových stratégií. Väčšina ekonomických subjektov si silu marketingovej komunikácie uvedomuje a snaží sa z nej vyťažiť maximum.

Slovo komunikácia pochádza z lat. slova „communis“, čo znamená spoločný. Zahŕňa v sebe zdieľanie, spájanie, spoločnú účasť. Z tohto hľadiska sa komunikácia chápe ako základ akýchkoľvek vzťahov medzi ľuďmi, akéhokoľvek záujmu o verejnosť. Podľa Foreta (2006, s. 219) je marketingová komunikácia interdisciplinárna vedná disciplína ktorá vychádza zo základov ekonómie, obchodu a marketingu a využíva tiež poznatky zo psychológie, sociológie či chovania zákazníkov. Predstavuje systematické využívanie princípov, prvkov a postupov s cieľom prehlbovania a upevňovania vzťahov medzi poskytovateľmi, distribútormi a ich zákazníkmi.

V odbornej praxi sa pojem marketingová komunikácia najčastejšie používa v spojení s marketingom v súkromnom sektore, v súvislosti s ovplyvňovaním predaja a vytváraním zisku.

Marketingová komunikácia znamená na jednej strane informovať, vysvetľovať, motivovať, pripomínať a na strane druhej počúvať, prijímať informácie, podnety, názory a následne reagovať na potreby trhu. Podstatu demokracie tvorí príprava diskusií, zhromažďovanie faktov, údajov, informácií, konfrontácia odlišných prístupov, záujmov, potrieb, riešenie konfliktov, dosahovanie kompromisov. V tomto smere môže byť marketingová komunikácia nápomocná nástrojmi, formami a technikami. (Vaňová In: Hanuláková, 2001, s.102).

Nevyhnutnosť marketingovej komunikácie v miestnej samospráve je odôvodnená získaním verejnej podpory, informovaním verejnosti, vzbudením záujmu o veci verejné, získaním pochopenia verejnosti pri riešení problému a v neposlednom rade presadením vlastného územia na trhu území (Vaňová, 2006, s.32)

Marketingová komunikácia je súčasťou marketingového mixu. Vo svojej podstate je postavená na neustálom prenose informácií.

V súčasnej dobe čoraz viac organizácií začína uplatňovať program integrovanej marketingovej komunikácie. Integrovaná marketingová komunikácia (IMC) je založená na koordinácii a integrácii všetkých marketingových komunikačných nástrojov, kanálov

a zdrojov do uceleného programu, ktorý maximalizuje dopad na spotrebiteľov s minimálnymi nákladmi (K.E.Clow, D. Baack, 2008, s. 9).

“Predstavitelia verejnej správy, tzn. aj samosprávy by mali systematicky komunikovať so všetkými subjektmi na svojom území. Charakter komunikácie medzi samosprávou a cieľovým publikom má dve úrovne. Do roviny povinnej komunikácie patrí komunikácia na základe platnej legislatívy, ktorá určuje zásady správania sa, ukladá povinnosti pre samosprávu ale aj pre občana. Príslušné zákony, vyhlášky a nariadenia zabezpečujú základné predpoklady fungovania samosprávy a ich nedodržanie je ošetrené uložením pokuty alebo sankcie. Táto rovina poukazuje na to, že verejná správa s občanom spolu komunikovať musia.

Druhá rovina, tzv. nepovinná komunikácia, nie je daná predpismi. Vychádza z demokratických princípov, sociálno-kultúrnych faktorov, morálnych zásad, tradícií a zvykov. Rešpektuje lokálne špecifické podmienky územia a pomáha hľadať spoločné riešenia problémov samosprávy. Jej cieľom je informovať, vysvetľovať, aby nedochádzalo k obchádzaniu zákonov, dezinformácií a negatívnym komunikačným šumom. Vytvára zdravú demokraticky komunikujúcu spoločnosť. Táto rovina poukazuje na to, že samospráva s občanmi spolu komunikovať chcú” (Vaňová, Pračková, 2001, s.54 ).

Marketingová komunikácia sa uskutočňuje v dvoch smeroch: odosielateľom informácie môže byť mestský úrad a prijímateľom je verejnosť, odosielateľom informácie je verejnosť a prijímateľom je mestský úrad. V niektorých prípadoch môže komunikácii medzi týmito dvoma subjektami napomáhať sprostredkovateľ (napr. občianske združenie) (Bernátová, Vaňová, 2000, s. 65).

Z pohľadu samosprávy možno hovoriť o dvoch cieľových skupinách komunikácie. Prvú skupinu predstavujú subjekty lokalizované v území, druhou sú subjekty, ktoré do územia prichádzajú, resp. by mohli prísť, tzn. potenciálne subjekty.

Autori ktorí sa zaoberajú problematikou marketingovej komunikácie uvádzajú v odbornej literatúre rôzne vymedzenie nástrojov marketingového komunikačného mixu. Prehľad autorov a ich definícií nástrojov marketingového komunikačného mixu sme zhrnuli v nasledujúcej tabuľke 1. Na základe analýzy prístupov a definícií jednotlivých autorov budeme v príspevku za nástroje komunikačného mixu považovať: propagáciu, osobnú komunikáciu, podporu predaja, public relations, direct mail a riadené podujatia.

Propagácia ako súčasť komunikačného mixu predstavuje platenú nepersonálnu formu prezentácie, podpory a osvetu o produkte prostredníctvom médií, ktorú vykonáva identifikovateľný sponzor. Rozdiel medzi propagáciou a klasickou reklamou spočíva práve v osвете, „vzdelávaní“ cieľového publika.

Osobná komunikácia je jedným z najčastejšie používaných nástrojov marketingovej komunikácie. Osobná komunikácia kladie vysoké nároky na tých, ktorí sú v priamom styku s občanmi. Musia sa snažiť u zákazníka vyvolať pozitívny dojem, musia byť aktívni pri riešení jeho problémov a identifikovať, čo u zákazníka vyvoláva spokojnosť.

Podpora predaja je nástrojom komunikačného mixu, ktorý predstavuje krátkodobé podnety zamerané na aktivizáciu nákupu alebo predaja. Veľmi často sa kombinuje s reklamou alebo osobnou komunikáciou na podporu cieľov komunikačného programu (Vaňová In: Hanuláková, Marketing územia, 2001, s.109).

Tab. 1 - Prehľad autorov a definície nástrojov marketingového komunikačného mixu.

nástroj autor	Propagácia	Reklama	Osobná komunikácia	Podpora predaja	Public relations	Direct mail	Riadené podujatia
<b>Vaňová</b>	platená nepersonálna forma prezentácie, podpory a osvetu produktu územia prostr. médií, ktorú vykonáva identifikovateľný sponzor + vzdelávanie cieľového obecnstva	platená nepersonálna forma prezentácie a podpory produktu prostredníctvom rôznych médií ktorú vykonáva identifikovateľný sponzor (podľa Kotler)	verbálna prezentácia v konverzácii s jedným alebo viacerými kupujúcimi s cieľom predat produkt	krátkodobé podnety zamerané na aktivizáciu nákupu alebo predaja	plánov. a systemat. činnosť, cieľom je vytváranie a upevňovanie vzťahov, dôvery a porozumenia s dôležitými skupinami obyvateľov	nástroj na oslovenie presne vymedzeného cieľového segmentu alebo individuálnych subjektov	Formálne a neformálne podujatia organizované s cieľom pritiahnúť pozornosť verejnosti, médií a prezentovanie vlastnej identity a jedinečnosti.
<b>Foret</b>	komunikačné aktivity na prilákanie nových obyvateľov, podnikateľov, návštevníkov a udržanie čo najlepších vzťahov s existujúcou verejnosťou		efektívnejšia komunikácia medzi partnermi, ovplyvňuje zákazníka o prednostiach novej ponuky	povzbudiť spotrebiteľov, aby si vyskúšali nový výrobok	plánovitá a systematická činnosť, ktorej cieľom je vytvárať a upevňovať dôveru, porozumenie a dobré vzťahy organizácie s verejnosťou	interaktívny komunikačný systém využívajúci jeden alebo viac komunikačných nástrojov	
<b>Kotler, Armsrtrong</b>		platená forma nepers. prezentácie a podpory myšlienok, výrobkov alebo služieb, vykonáva ju identif. sponzor	ústna prezentácia s jedným alebo viacerými potenc. kupujúcimi s cieľom predaja	krátkodobé podnety, ktoré zvýšia nákup alebo predaj výrobku alebo služby	vytváranie a pestovanie dobrých vzťahov k verejnosti prostredníctvom priaznivej publicity		
<b>Janečková, Vašítková</b>	propagácia = reklama slúži na presadzovanie a zviditeľňovanie svojho územia		kladenie dôrazu na zodpovedný, profesionálny prístup pracovníkov mesta	nepriama forma určitej finančnej prémie poskytujúcej za predaj príležitosti získať výnos	vytváranie vzťahov a vzájomnej komunikácie medzi mestom a verejnosťou		udalosti, ktoré sa organizujú v mestách a zviditeľňujú ho
<b>Bruhn</b>		šírenie reklamnej informácie reklam. prostriedkami pri dosiahnutí komunik. cieľov	forma komunikácie face – to - face	opatrenia s charakterom akcie, ktoré sledujú komunikačný a odbytový cieľ podniku	aktivity podniku vedúce k získavaniu porozumenia a dôvery cieľovej skupiny	komunikačné opatrenie, cieľom ktorého je individuálny rozhovor, priamy kontakt, dialóg s adresátom	podujatia, cieľom ktorých je informovať cieľové skupiny o podnikových aktivitách a viesť s nimi dialóg.

autor \ nástroj	Propagácia	Reklama	osobná komunikácia	Podpora predaja	Public relations	Direct mail	Riadené podujatia
<b>Labská</b>		informovanie a ovplyvňovanie, či už zámerné, nenútené alebo prostr. prezentácie tovaru a služieb.	personálna forma trhovej komunikácie, kde sa osobným kontaktom vytvára priama spätná väzba a flexibilita získavania informácií	paleta prostriedkov, určených na motivovanie predaj. úsilia obchodného personálu a povzbudenie nákupu u spotrebiteľov	práca pre verejnosť, s verejnosťou a na verejnosti	interaktívny marketingový systém, ktorý používa jedno alebo viac rekl. médií na vyvolanie merateľného ohlasu	usporadúvanie rôznych akcií, ktorými sa organizácia snaží osloviť potenciálnych zákazníkov
<b>Pauličková</b>		nástroj, ktorý umožňuje mestám predstaviť ich produkt širokej verejnosti	bezprostredný kontakt predávajúceho so zákazníkom na získanie investorov	nepriama forma určitej finančnej prémie poskytnutej za predaj príležitosti získať výnos	vytváranie pozitívnych asociácií spojených s mestom a pozitívneho imidžu	ovplyvnenie trhu prostredníctvom databáz	udalosti organizované v mestách, ktoré ho zviditeľňujú
<b>Rostášová</b>		mediálny nástroj, cieľom ktorého je dosiahnutie obchod. úspechu priamym ovplyv. zákazníckeho správania	vzťahy založené na profesionálnom predaji, jednaní a marketingových vzťahoch	akcie, ktoré majú za cieľ povzbudiť zákazníka k tomu, aby vyskúšal alebo používal určitý produkt	vedomé, plánované a nepretržité úsilie navodzovať a udržiavať vzájomné porozumenie medzi podnikom a verejnosťou	systém okamžitej a interaktívnej komunikácie a distribúcie s cieľom vyprovokovať hodnotiteľný a merateľný postoj cieľovej skupiny	
<b>Hesková</b>		platená forma nepers. prezentácie a podpory myšlienok, výrobkov alebo služieb, ktorú vykonáva identif. sponzor	všetky formy predaja, ktoré prebiehajú na základe osobných kontaktov	súbor marketingových aktivít, ktoré priamo podporujú nákupné chovanie spotrebiteľa	zámerné, plánované úsilie vytvárať a podporovať vzájomné pochopenie a súlad medzi organizáciami a verejnosťou	výber cieľovej skupiny, ktorá umožňuje čo najlepšie poznať zákazníka, menovite a adresne ich osloviť vopred pripravenou ponukou	odbor na podporu činností public relations

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Vaňová, (2006, s. 100-102), Kotler, Armstrong (1992, s. 326-327), Janečková, Vašítková (1999, s. 94-97), Bruhn (2007, s. 204-241), Hesková, Štarchoň, Blatný (2005, s. 63-114), Labská (2006, s.32-173), Pauličková (2005, s.64-67), Rostášová (2006, s.31-32), Foret (2006, s. 228-365).

Public relations patria k jednému z najefektívnejších komunikačných nástrojov marketingu mestského úradu. Ich úlohou je vytvoriť pozitívne vzťahy medzi mestským úradom a širokou verejnosťou.

Direct mail je efektívny v prípade potreby osloviť presne vymedzené publikum alebo individuálne subjekty. Postupne význam tohto nástroja rastie, hlavne v jeho internetovej podobe (Vaňová In: Hanuláková, Marketing územia, 2001, s.110).

Riadené podujatia (eventy) predstavujú usporiadanie akcií rôzneho charakteru, ktoré sú atraktívne pre určité cieľové skupiny a vzbudzujú mediálny ohlas. Ohlasy na riadené podujatia v médiách a verejnosti zlepšujú imidž územia. Preto možno tento nástroj vnímať ako súčasť komunikačnej politiky územia.

Marketingovú komunikačnú stratégiu by si mala vypracovať každá samospráva, pretože „prispieva k tvorbe jednotnej koncepcie komunikácie, zabezpečuje výber optimálneho spôsobu komunikácie, umožňuje koordináciu, kooperáciu a integráciu komunikačných aktivít“ (Vaňová, Pračková, 2003. s. 104 - 115).

## **2. Dosiahnuté výsledky a diskusia**

Ak má manažment samosprávy záujem pracovať pre obyvateľov, mal by pochopiť základné potreby občana, dokázať mu vysvetliť ciele miestnej samosprávy, úspechy a problémy. Jednou z možností ako poznať názory občanov umožňuje metóda prieskumu verejnej mienky.

Vo výskume, ktorý sme realizovali v prvej polovici roku 2010 nás zaujímalo, či miestne samosprávy túto formu komunikácie s obyvateľmi využívajú. Z výsledkov vyplýva, že 56% mestských úradov organizuje prieskumy verejnej mienky cez www stránky mestských úradov. Podľa vyjadrení prednostov sú prieskumy orientované hlavne na obyvateľov (64%) a turistov (34%). Prieskumy poskytujú spätnú väzbu o spokojnosti, o názoroch a postojoch ľudí, ktoré sa týkajú otázok poskytovania služieb.

V súčasnej dobe sa do popredia nástrojov marketingového komunikačného mixu dostáva uplatňovanie všetkých foriem public relations (ďalej PR), lebo práve tento nástroj predstavuje široké možnosti pôsobenia mestských úradov na obyvateľov, podnikateľov, zamestnancov a návštevníkov. Výhodou PR je, že pri pomerne nízkych nákladoch dokážu osloviť širokú verejnosť. Výsledok dobre vedených PR by mala byť sympatia, dobrá vôľa u všetkých zúčastnených, porozumenie a pokiaľ je to možné, čo najvyšší súlad záujmov. PR prispievajú k vytváraniu pozitívneho imidžu mestského úradu a rozširujú ho aj na cieľovom trhu a tým prispievajú k budovaniu kultúry organizácie.

Nemec (1993, s.24) uvádza, že PR predstavujú prácu pre verejnosť, s verejnosťou a na verejnosti, informujú o všetkých zásadných zmenách, taktických a strategických cieľoch organizácie a vnášajú do organizácie informácie o reakciách verejnosti na vlastnú činnosť.

Aktivity v rámci PR delíme na vnútorné a vonkajšie. Vonkajšie aktivity PR sú orientované na občanov, návštevníkov, investorov (teda verejnosť v širšom zmysle). Vnútorné sa dotýkajú predovšetkým zamestnancov úradu a volených predstaviteľov samosprávy. Prehľad foriem PR uvádzame v nasledujúcej tabuľke 2.

Tab. 2 – Formy public relations

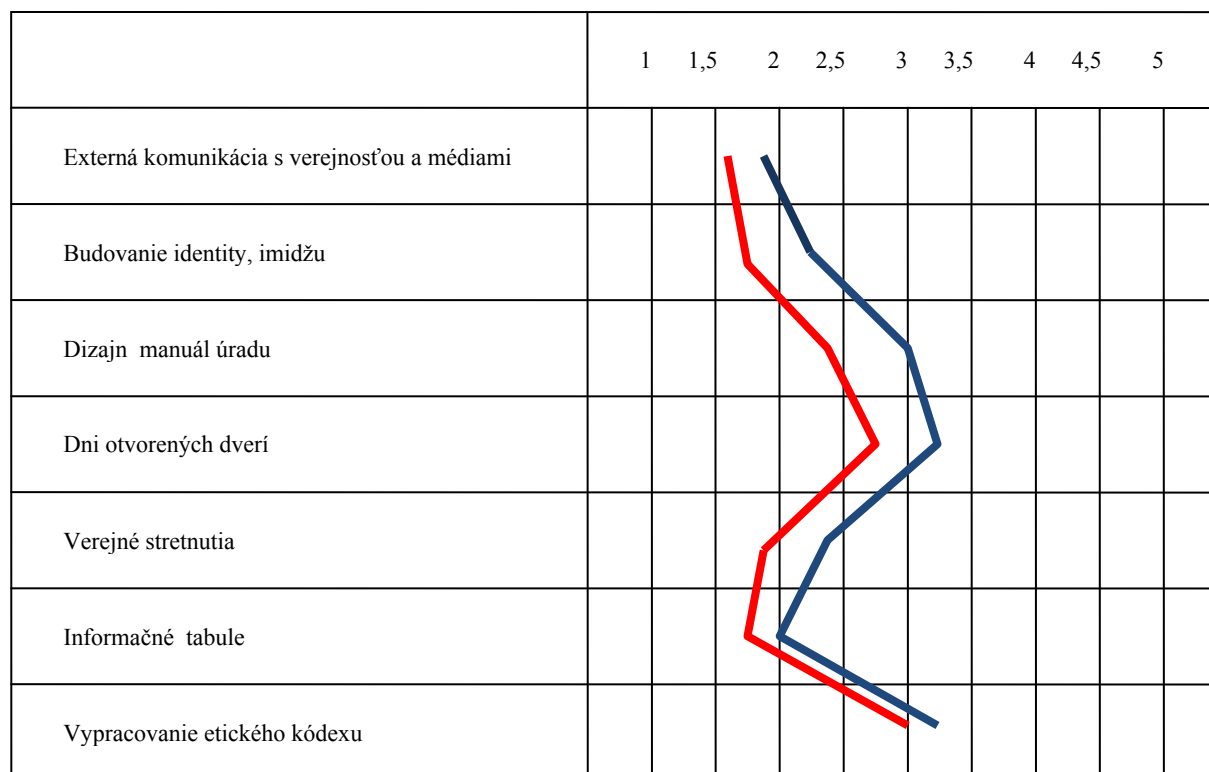
PR	vonkajšie	vnútorné
<b>Formy</b>	články v regionálnej a národnej tlači	interné noviny
	miestne noviny, TV, rozhlas	obežníky
	pravidelné spravodajstvo z územia	zápisnice
	tlačové konferencie	smernice
	jednotná vizuálna identita	jednotná vizuálna identita
	informačné tabule	informačné tabule / nástenky
	sponzorstvo, donorstvo	etický kódex
	verejné stretnutia	schôdze, porady
	odborné konferencie a semináre	
	charitatívne podujatia	
	dni otvorených dverí	
	krízová komunikácia	krízová komunikácia

Zdroj: vlastné spracovanie

Zamerali sme sa na zisťovanie, ktoré aktivity PR mestské úrady (MsÚ) najčastejšie využívajú. Respondenti mali vyjadriť v škále od 1 – 5 (kde 1 = najviac a 5 = najmenej) dôležitosť a kvalitu týchto aktivít. Grafické znázornenie porovnání dôležitosti a kvality uvádzame v grafe 1. Ako z neho vyplýva, prednostovia mestských úradov považujú aktivity práce s verejnosťou za dôležitejšie ako ich kvalitu. Za najdôležitejšiu považujú externú komunikáciu s verejnosťou a médiami (1,57), informačné tabule (1,86) a verejné stretnutia (1,98). Za najmenej dôležité považujú vypracovanie etického kódexu (3,00) a dni otvorených dverí (2,75). Ako najkvalitnejšie uvádzajú externú komunikáciu s verejnosťou (1,83) a informačné tabule (2,0) a najmenej kvalitné dni otvorených dverí (3,28) a vypracovanie etického kódexu (3,26). Z porovnania dôležitosti a kvality prirodzene vyplynulo, že aktivity, ktoré samosprávy považovali za najdôležitejšie, ich aj realizovali najkvalitnejšie.



Graf 1 Porovnanie dôležitosti a kvality aktivít PR na MsÚ



Zdroj: vlastné spracovanie

(červená = dôležitosť modrá = kvalita)

Na základe hodnotenia dôležitosti a kvality jednotlivých foriem marketingovej komunikácie sme zisťovali o nich ďalšie podrobnosti o verejných stretnutiach, jednotnom vizuálnom dizajne, miestnych novinách a pod.

Stretnutia s obyvateľmi organizuje až 82% mestských úradov. Formálne stretnutia majú formu verejných prerokovaní, informačných stretnutí občanov, stretnutí pri výročí mesta. Neformálne majú formu príležitostných stretnutí poslancov s občanmi. Podľa odpovedí prednostov, mestské úrady tieto stretnutia organizujú podľa potreby aj niekoľkokrát do roka. Z tohto pohľadu bolo zaujímavé zistenie, že až 54% MsÚ nemá zriadené miestnosti pre takéto stretnutia s občanmi. Podľa zákona o obecnom zriadení je poslanec povinný obhajovať záujmy mesta a jeho obyvateľov a na požiadanie informovať voličov o svojej činnosti. Iniciatíva zriadiť priestor pre vzájomné stretnutia poslancov s voličmi by mala vychádzať z mestského úradu a úrad by mal poskytnúť miesto, kde by sa poslanci mohli stretávať so svojimi voličmi.

K budovaniu imidžu mestského úradu prispieva využívanie jednotného vizuálneho štýlu, zjednocujúceho komunikáciu nielen vo vnútri úradu, ale i navonok. Jednotný vizuálny štýl pomáha dotvárať imidž úradu. Z prieskumu vyplynulo, že 72% samospráv má jednotný vizuálny štýl. Jednotný vizuálny štýl samosprávy sa najviac využíva na hlavičkovom papieri 84%, vizitkách 70%, samosprávy pravidelne využívajú logo 58% a farby 50%. Ako vidieť z predchádzajúceho grafu 1 dizajn manuál úradu považujú prednostovia mestských úradov za dôležitejší (2,47) oproti jeho skutočnej kvalite (3,00). Vypracovaný vizuálny štýl by mal byť súčasťou tlačovín úradu, pečiatok, ale aj do označenia vozového parku úradu, orientačných tabúl, označenia dverí a pod.

V rámci PR sú najčastejšie využívané miestne noviny. Plnia nezastupiteľnú funkciu pri vysvetľovaní rozhodnutí či krokov, ktorým bežné médiá taký priestor venovať nemôžu. Je možné ich využiť k obhajobe nepopulárnych opatrení a taktiež k prezentácii úspechov. Na základe prieskumu je možné konštatovať, že až 84% samospráv vydáva vlastné noviny. Z výsledkov prieskumu tiež vyplýva, že najčastejšie ich mestské úrady distribuujú do domácností 1x za mesiac (25% samospráv). Ako spôsob distribúcie volia samosprávy najčastejšie distribučnú spoločnosť (Slovenskú poštu, PNS), prípadne sú k dispozícii aj v priestoroch mestského úradu. Zadarmo distribuuje noviny do domácnosti 74% samospráv, za poplatok 26% samospráv.

Direct mail je systém, ktorý používa jedno alebo viac médií k osloveniu presne vymedzených subjektov. Postupne význam tohto nástroja rastie, ale len v jeho internetovej podobe. V praxi mestského úradu to znamená bezprostredný kontakt s konkrétnym klientom prostredníctvom e-mailu, telefónu, poštových zásielok. Len 26% mestských úradov využíva túto formu marketingovej komunikácie. Cieľovou skupinou, ktorú samosprávy oslovujú touto formou sú poslanci mestského zastupiteľstva, obyvatelia zaregistrovaní na www stránke mesta, pracovníci organizácií v zriaďovateľskej pôsobnosti mesta. Prednostovia mestských úradov uviedli, že samosprávy spravujú databázy podľa záujmových skupín obyvateľov (32% samospráv) a podľa sociálnych skupín (32% samospráv).

Riadené podujatia majú za úlohu priťahovať pozornosť verejnosti - obyvateľov, podnikateľov, investorov, ale aj návštevníkov. Aktívne túto formu marketingovej komunikácie na prezentáciu svojej činnosti využíva len 28% samospráv, najčastejšie vo forme kultúrnych, spoločenských a športových podujatí. Domnievame sa, že vzhľadom na význam riadených podujatí, je ich využívanie nedostatočné.

Jedným z komunikačných nástrojov, pomocou ktorého sa môže mestský úrad presadzovať a zviditeľňovať je propagácia. Konkrétne ide o propagáciu pomocou propagačných materiálov, ktoré by mali byť nevyhnutnou súčasťou prezentácie služieb a aktivít každého mestského úradu. Preto sme sa v dotazníku zaujímali či mestské úrady majú spracované propagačné materiály o službách a to o existujúcich službách a o nových službách pre obyvateľov. Prehľad uvádza nasledovná tabuľka 3.

Tab. 3 - Spracovanie propagačných materiálov o službách

o existujúcich službách	24%
o nových službách	14%

Zdroj: vlastné spracovanie

Ako vidieť z prehľadu, samosprávy nevyužívajú propagačné materiály o ponúkaných službách v dostatočnej miere. Len 24% samospráv využíva propagáciu existujúcich služieb, ktoré ponúka obyvateľom. Absencia propagačných materiálov o službách znižuje informovanosť a povedomie obyvateľov o existujúcich ale aj o nových službách ktoré mestský úrad poskytuje.

Výber vhodného komunikačného kanála pre prenos odkazu/správy k cieľovému segmentu má zabezpečiť najlepšie možné porozumenie odoslanej správy. Kanále predstavujú médiá, prostredníctvom ktorých sú odkazy odosielané. Medzi informačné kanále, ktoré samosprávy využívajú najčastejšie patrí internet 90% respondentov, tabule na úrade 82% respondentov, noviny 80% respondentov. Prehľad všetkých informačných kanálov uvádzame v nasledujúcej tabuľke 4.

Tab. 4 - Prehľad najčastejšie využívaných informačných kanálov

informačný kanál	početnosť
internet	45
tabule - na úrade	41
noviny	40
tabule - externé tabule	34
regionálna TV	30
komunikácia cez poslancov	26
propagačný materiál	14
letáky	11

Zdroj: vlastné spracovanie

Internet je moderným, ľahko, nepretržite dostupným a relatívne lacným kanálom na prenos informácií počas 24 hod. denne. Prostredníctvom internetu môže mestský úrad nielen oznamovať informácie, ale tiež zisťovať návrhy, postrehy a pripomienky svojich občanov. Všetkých 50 sledovaných samospráv má vytvorenú svoju vlastnú www stránku. Až v 86% túto stránku vytvára a aktualizuje pracovník mestského úradu. Pre 14% samospráv túto činnosť vykonáva externá organizácia. Viac ako polovica respondentov vyčíslila, že náklady na takéto www stránky sú ročne do 1000,- €. Porovnaním s miestnymi novinami sú náklady samosprávy na www stránky omnoho nižšie. Samosprávy aktualizujú tieto stránky denne (52%), prípadne podľa potreby (38%). V rámci organizačnej štruktúry starostlivosť o www stránky mestských úradov spadá pod oddelenie vnútornej správy (30% respondentov), prípadne pod kanceláriu prednostu (14% respondentov) alebo kanceláriu primátora (14% respondentov).

## Záver

„Skutočnosť, že informácie a znalosti sa stanú základným zdrojom ekonomického úspechu a novým výrobným faktorom, nahrádzajúcim klasické výrobné faktory, predpovedal už pred viac ako päťdesiatimi rokmi klasik manažérskej teórie P. Drucker. Pravdivosť tejto jeho vízie je možné overovať v každodennej praxi firiem, organizácií a úradov verejnej správy pôsobiacich v turbulentnom prostredí, ktoré je realitou 21. Storočia“ (Kokavcová, 2008). V rýchlo sa meniacej spoločnosti je nevyhnutné, aby mestské úrady mali dostatok informácií o svojich zákazníkoch, ale zároveň, aby ich dokázali o tom čo robia aktuálne informovať, rýchlo reagovať na ich vznikajúce potreby novými spôsobmi. Miestne samosprávy musia nadviazať dôvernejšie vzťahy so svojimi zákazníkmi (občanmi) a to hlavne prostredníctvom marketingovej komunikácie.

Využívanie nástrojov marketingového komunikačného mixu mestského úradu by prispelo k lepšej informovanosti a tým aj spokojnosti obyvateľov. Je dôležité, aby ľudia počúvali a rozumeli čo im chce úrad povedať, aby boli motivovaní zúčastňovať sa na veciach verejných.

Rozhodnutie o konečnej kombinácii komunikačných nástrojov môže ovplyvniť veľké množstvo faktorov a je nevyhnutné, aby mestský úrad bol všímavý a pripisoval náležitú dôležitosť týmto faktorom.

## Literatúra:

Bruhn, M. 2007. Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. 8. Auflage. Wiesbaden : Gabler Verlag Wiesbaden, 2007. ISBN 978-3-8349-0352-5.

Clow, K.E., Baack, D. 2008. Reklama, propagace a marketingová komunikace. Computer Press, 2008. 484s., ISBN 978-80-251-1769-9

Foret, M. 1994. Komunikace s veřejností. 1: vyd. Brno: Vydavatelství Masarykovy univerzity, 1994. 206s. ISBN 55-984A-94

Hesková, M., Štarchoň, P., Blatný, R. 2005. Marketingová komunikace a přímý marketing. 1: vyd. Jindřichův Hradec : Oeconomica 2005, ISBN 80-245-0995-4.

Janečková, L., Vašítková, M. 1999. Marketing měst a obcí. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, spol. s r.o. 1999. ISBN 80-7169-750-8.

Kokavcová, D. 2008. Teória tvorby organizačných znalostí ako východiskový predpoklad manažmentu znalostí. In: eFocus 1/2008, roč. VIII. ISSN 1336-1805

Kotler, P., Armstrong, G. 1992. Marketing. 1: vyd. Bratislava : Slovenské pedagogické nakladateľstvo. 1992. ISBN 80-08-02042-3.

Labská, H. a i. 2006. Marketingová komunikácia. 1: vyd. Bratislava : Ekonóm Bratislava, 2006. ISBN 80-225-2267-8.

Nemec, P. 1993. Public relations. Zásady komunikace s veřejností. Management Press Praha. 114s. ISBN 80-85603-26-8.

Pauličková, R. 2005. Regionálny a mestský marketing. 1: vyd. Bratislava : Eurounion spol. s r.o. Bratislava, 2005. ISBN 80-88984-72-6.

Rostášová, M. 2006. Nástroje marketingovej komunikácie. In Efekt (časopis pre efektívne riadenie MVO), 2006, roč. 4, č. 6, S. 30-33. ISSN 1336-3344.

Vaňová, A. 1997. Marketingová komunikácia v území. In: Acta oeconomica No 3. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB, 1997, 132s.

Vaňová, A., Pračková, L. 2003. Marketingová komunikácia vo verejnej správe a tvorba marketingovej komunikačnej stratégie. In: Oblasti, možnosti a perspektívy využitia marketingu v rozvoji územia. Bratislava: EU, OF 2003. ISBN 80-225-1764-X.

Vaňová A, In: Hanuláková, E. 2004. Marketing územia. Bratislava: Ekonóm. 2004, ISBN 80-225-1918-9

**Kontakt:**

Ing. Alica Božíková  
Ekonomická fakulta UMB  
Tajovského 10  
975 90 Banská Bystrica

tel: 048/4462012

e-mail: [alica.bozikova@umb.sk](mailto:alica.bozikova@umb.sk)

doc. Ing. Anna Vaňová, PhD.  
Ekonomická fakulta UMB  
Tajovského 10  
975 90 Banská Bystrica

tel: 048/4462015

e-mail: [anna.vanova@umb.sk](mailto:anna.vanova@umb.sk)

# Inovace výuky předmětu Ekonomika České republiky<sup>187</sup>

## Innovation of Subject Economy of the Czech Republic

*Tomáš Verner, Christiana Kliková*

**Anotace:**

Příspěvek pojednává o řešení projektu Fondu rozvoje vysokých škol, jehož cílem byla inovace výuky předmětu Ekonomika České republiky. Článek uvádí důvody pro inovaci výuky, cíle a postupy při řešení projektu. Součástí je ukázka části jedné kapitoly.

**Summary:**

The article deals with a project of the University development fund, aimed at teaching innovation of the subject Economy of the Czech Republic. Article presents reasons for the innovation, goals and procedures of the project. The article includes preview of one chapter.

**Klíčová slova:**

Projekt, inovace výuky, ekonomika, hospodářská politika, Česká republika.

**Keywords:**

Project, teaching innovation, economy, economic policy, Czech Republic.

## Úvod

Příspěvek se zabývá projektem Inovace výuky předmětu Ekonomika České republiky, který je vyučován na Obchodně podnikatelské fakultě v Karviné, Slezské univerzity v Opavě. Příspěvek popisuje výchozí stav a důvody, které vedly autory k rozhodnutí o nutnosti inovace předmětu. Jsou zde uvedeny postupy řešení projektu včetně využití e-Learningové formy výuky. Třetí část příspěvku je věnována ukázce kapitoly, jejíž obsah tvoří zpracování tématu pro využití e-Learningové formy výuky.

## Původní stav a důvody inovace předmětu

Absolventi Obchodně podnikatelské fakulty v Karviné by měli být vybaveni nejen dostatečnými teoretickými vědomostmi, ale také praktickými znalostmi o základních makroekonomických ukazatelích včetně jejich vývoje. Předmět Ekonomika České republiky můžeme označit za oblast, jejíž znalosti jsou podstatné pro všechny absolventy studijního programu Hospodářská politika a správa. Předmět je nabízen pro obory Evropská integrace, Finance, Bankovníctví a Veřejná ekonomika a správa jako povinný v 1. ročníku navazujícího magisterského studia.

Výuka předmětu Ekonomika České republiky byla zavedena v roce 2006 a předmět od svého zavedení neprošel žádnými většími úpravami; na seminářích se navíc procvičovala odpřednášená látka. Struktura výuky tak nesplňovala požadavky na komplexní znalosti a schopnosti studentů. Potřeba inovace mj. vyplynula také z poznání, že znalosti studentů v oblasti vývoje české (československé) ekonomiky před rokem 1989<sup>188</sup>, v období její transformace a těsně po ní nejsou dostatečné. V přednáškách také chybělo srovnání průběhu transformace s okolními zeměmi – Slovenskem, Maďarskem a Polskem. Obdobně diskuse, argumentace a obhajoba vlastního názoru na dané ekonomické téma nebylo u studentů na příliš vysoké úrovni.

---

<sup>187</sup> Tento článek vznikl v rámci projektu FRVŠ 869/2010 „Inovace výuky předmětu Ekonomika České republiky“.

<sup>188</sup> Např. ekonomickou situaci Československa po roce 1948.

## Způsob řešení inovace předmětu

V této části příspěvku se podíváme na konkrétní kroky řešení projektu:

- úprava přednášek a seminářů,
- nákup domácí a zahraniční literatury,
- zpracování učebních textů v e-Learningové podobě,
- aktivní zapojení studentů do výuky.

### Úprava přednášek a seminářů

Hlavní úprava přednášek byla provedena s cílem prohloubit znalosti studentů o fungování centrálně plánovaných ekonomik v obecné rovině, o postavení československé ekonomiky po druhé světové válce v rámci východního bloku, o hospodářsko-politickém vývoji československé (české) ekonomiky v 80. letech 20. století a o hlavních ekonomických problémech a pozitivních tehdejší situace. Spočívala také v podrobnějším zpracování transformační strategie československé (české) ekonomiky i s jejími dopady na ekonomiku ČSFR resp. ČR. Dalším cílem úpravy bylo srovnání průběhu transformace a transformačních kroků s okolními zeměmi – Slovenskem, Polskem a Maďarskem včetně komparace vybraných základních makroekonomických indikátorů. Doplnění přednášek se týkalo také rozdílů v uplatňování hospodářských politik v České a Slovenské republice po jejich rozdělení včetně dalších následných reforem.

### Nákup domácí a zahraniční literatury

Kvalitní výuka je spojena s kvalitní odbornou literaturou. Pro zlepšení studijních možností jsme se rozhodli doplnit a rozšířit stávající fond knihovny Obchodně podnikatelské fakulty v Karviné a to jak o domácí, tak zahraniční literaturu. Z tuzemské literatury se jedná např. o tyto tituly:

- HOLMAN, R. *Transformace české ekonomiky: v komparaci s dalšími zeměmi střední Evropy*. 1. vyd. Praha: Centrum pro ekonomiku a politiku, 2000. 106 s. ISBN 80-902795-6-2.
- KLVAČOVÁ, E., et al. *České národní zájmy v procesu evropské integrace*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008. 126 s. ISBN 978-80-86946-89-4.
- PLCHOVÁ, B. *Česká republika a EU: ekonomika – měna – hospodářská politika*. 1. vyd. Praha: Agentura KRIGL, 2010. 206 s. ISBN 978-80-86912-39-4.
- SOJKA, M., et al. *Česká ekonomika v evropských integračních procesech: vybrané problémy*. 1. vyd. Brno: Doplněk, 2009. 291 s. ISBN 978-80-7239-234-6.
- TOMEŠ, Z. *Hospodářská politika: 1900 – 2007*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 262 s. ISBN 978-80-7400-002-7.
- ŽÍDEK, L. *Transformace české ekonomiky: 1989 – 2004*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 304 s. ISBN 80-7179-922-X.

Od zahraničních autorů se jedná např. o tyto publikace:

- BALDWIN, R., WYPLOSZ, Ch. *Ekonomie evropské integrace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 478 s. ISBN 978-80-247-1807-1.
- DILLON, P. *Creating capitalism: transitions and growth in post-Soviet Europe*. Cheltenham : Edward Elgar, 2002. 328 s. ISBN 1-84064-733-7.

## Zpracování učebních textů v e-Learningové podobě

Další klíčovou součástí naší inovace výuky daného předmětu bylo vytvoření e-Learningových vzdělávacích podpor, jejichž cílem je pomoci především studentům kombinované formy studia. Studijní opory jsou navíc doplněny databází otázek, takže si studenti hned mohou ověřit, nakolik prostudované problematice porozuměli.

E-Learningové studijní podpory jsou studentům k dispozici v e-Learningovém systému Obchodně podnikatelské fakulty v Karviné (OPF) Slezské univerzity v Opavě (SU) zvaném CMS Moodle. Historie výuky s podporou e-Learningu není na SU dlouhá a datuje se od počátku třetího tisíciletí. OPF začala e-Learningovou formu výuky využívat v kombinované formě studia oboru Ekonomika podnikání v obchodě a službách od akademického roku 2004/05. Dnes je E-Learning využíván i při výuce ostatních oborů a předmětů nejen v kombinovaném a celoživotním vzdělávání, ale i v prezenční formě studia. Počet kurzů a studentů kombinované formy studia OPF s podporou e-Learningu od začátku jeho využívání až do akademického roku 2009/10 zachycuje tabulka 1.1:

Tab. 1.1: Počty studentů a on-line kurzů v oborech vyučovaných s podporou e-Learningu

Počty studentů	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10
studentů komb. Bc.	40	165	160	298	299	316
studentů komb. Mgr.	0	0	0	0	198	418
kurzy pro komb. Bc.	16	43	56	61	63	64
kurzy pro komb. Mgr.	0	0	0	0	43	47

Zdroj: E-Learning na Slezské univerzitě v Opavě

Z tabulky je zřejmý nárůst počtu uživatelů i kurzů využívajících služeb e-Learningu. Navíc kurzy e-Learningu může při svém studiu využívat každý student OPF<sup>189</sup>. Z těchto důvodů jsme se rozhodli i my vytvořit studijní pomůcku pro předmět Ekonomika ČR v e-Learningu.

## Aktivní zapojení studentů do výuky

Zapojení studentů do výuky v aktivní podobě se týká zejména seminářů, kde budou studentské týmy prezentovat jimi zpracované seminární práce na vybraná témata z oblasti ekonomiky a hospodářské politiky České republiky. O předneseném tématu budou studenti jednak diskutovat a jednak s přispěním pedagoga hodnotit úroveň seminárních prací i prezentací. Tvůrci nejlépe ohodnocených seminárních prací budou získat maximální počet bodů zvýhodnění při zkoušce. Tím by měl být podchycen a dále rozvíjen zájem studentů o předmětnou problematiku.

<sup>189</sup> Po získání příslušného oprávnění.



## Ukázka části kapitoly<sup>190</sup>

### PRIVATIZACE

Důvody:

- Neefektivní alokace zdrojů,
- financování ztrátových firem státem ⇒ deficity státního rozpočtu,
- špatné zkušenosti se státním vlastnictvím (státní podnik nemůže zbankrotovat, stát mu vždy pomůže),
- změna vlastníka ⇒ změna kvality vykonávaných vlastnických práv ⇒ restrukturalizace podnikové sféry.

### Malá privatizace

Zahájení - leden 1991; proces, při kterém byly v aukcích vydraženy (většinou) malé provozovny služeb (restaurace, opravny) nebo obchody.

Veřejné aukce – okresní a místní privatizační komise.

V případě nezájmu → Holandská dražba - snížení vyvolávací ceny (v prvním kole až o 50 %, ve druhém až o 20 % vyvolávací ceny).

V úvodním kole jen tuzemský kapitál, v opakované dražbě i zahraniční kapitál.

Poslední dražby se uskutečnily na konci 1993 s tím, že většina aukcí proběhla v 1991 a 1992.

Počty podniků, privatizovaných prostřednictvím malé privatizace

Subjekty	1991	1992	1993
Podniky schválené pro privatizaci	24 523	32 289	33 359
Privatizované podniky	14 155	22 487	24 359
v aukcích	12 492	20 182	21 093
nájemní smlouva	1 521	2 090	3 036
restituce	142	472	582

Pramen: Holub A. *Economic Transformation in the Czech Republic, 1996*

Na konci roku 1991 malé soukromé firmy uskutečnily 41,3 všech maloobchodních prodejů (Sacks, 1993).

Problém: privatizace byla většinou dluhově financována

- problémy se získáním dalších bankovních úvěrů
- využívání dodavatelských úvěrů a jejich nesplácení
- vznik druhotné platební neschopnosti.

### Fond národního majetku

Zřízení v roce 1991

Fond (FNM) realizoval privatizaci a inkasoval výnos.

Fond *neměl* pravomoc rozhodovat o provedení privatizace, tu mělo Ministerstvo pro správu národního majetku a jeho privatizaci.

Fond neměl ambice o majetek pečovat a restrukturalizovat jej.

<sup>190</sup> Je zde uvedena v normální podobě; v CMS Moodle je zpracována v elektronické podobě s příslušnými

atributy, které jsou textům uváděným v Moodle vlastní.

Po ukončení masové privatizace fond realizoval klasickou privatizaci – soutěže, veřejné dražby apod.

Příjmy FNM z privatizace neplynuly do státního rozpočtu, ale zůstaly v jeho majetku, používaly se (podle zákona) k úhradě nákladů na odstraňování ekologických škod, oddlužování privatizovaných podniků, k transformaci a posílení bankovního sektoru nebo k posílení zdrojů nemocenského, důchodového a zdravotního pojištění.

Činnost Fondu byla ukončena 2005.

## Velká privatizace

Masová forma privatizace

Cíle:

- zvýšení efektivity hospodářství jako celku,
- rozbití monopolních struktur na trhu,
- vytvoření tržního řádu,
- zásadní zlomení moci komunistického státu,
- omezení doby tzv. předprivatizační agónie,
- překonání odporu zájmových skupin v podnikové sféře i ve státním aparátu.

Tato masová privatizace nesledovala primárně fiskální cíle ve smyslu zisku pro státní rozpočet.

### *Spor o rychlost privatizace*

Snaha provést masovou privatizaci co nejrychleji:

- aby nedošlo k privatizaci živelné - do rukou existujícího managementu – Maďarsko (Klaus),
- aby nedošlo k předprivatizační agonii (Holman, 2000),
- plnění slibu, daného veřejnosti, o rychlosti celého transformačního procesu a o rychlém dohánění vyspělých ekonomik (Mlčoch).

Problém: „*Rychlá privatizace znamenala potenciální nebezpečí výběru špatného vlastníka, který se mohl ukázat horší než stát*“ (Holman, 2000).

### Analýza rychlosti privatizace

	<b>Rychlá privatizace</b>	<b>Pomalá privatizace</b>
<b>Výhody</b>	Brzké odstátnění, odříznutí podniků od státního rozpočtu. Podniky jsou hozeny do „studené“ vody, učí se tržním podnětům.	Možnost uvážlivého hledání strategického „vhodného“ vlastníka.
<b>Nevýhody</b>	Komplikované „usazování“ vlastnických práv po privatizaci (poprivatizační agónie).	Předprivatizační agónie. Posílení pozic nomenklaturních manažerů. Hrozba „divoké“ privatizace.

Pramen: Loužek M. *Bud'me hrdí na kuponovou privatizaci*. In *Kuponová privatizace*. Sborník textů.

Praha: CEP, 2002. ISBN 80-86547-02-7

Privatizace v ostatních zemích

1) *Polsko:*

- podniky jsou součástí holdingů ⇒majetek spravují státní privatizační fondy ⇒občané dostávají akcie fondů ⇒náročné na personální obsazení ⇒velmi pomalý proces,
- proces tzv. „likvidace“ ⇒rozdělení na menší části a prodej.

2) *Maďarsko:*

- nejdříve tzv. samoprivatizace, později sázka na zahraniční investory ⇒peníze do státní pokladny + kapitálové investice podnikům.

### **Velká privatizace – privatizační projekty**

V ČSFR mohl kdokoliv předložit privatizační projekt (PP) na jakoukoliv společnost zařazenou do programu privatizace. Vedení podniku však privatizační projekt podat muselo.

V průměru bylo podáno 5 projektů na 1 podnik (Holub).

Červen 1991 – seznam společností pro 1. vlnu privatizace

Management podniku – předložit PP do listopadu 1991, musel zahrnovat celý podnik, konkurenční projekty do února 1992, mohly navrhnout privatizaci jen části podniku.

Příslušná odvětvová ministerstva projekty zhodnotila, konečné rozhodnutí a výběr PP provedlo Ministerstvo pro správu národního majetku a jeho privatizaci.

Po schválení PP byl podnik převeden na FNM, který privatizaci realizoval, vykonával vlastnická práva nad neprodaným majetkem a inkasoval výnos.

### **Metody privatizace**

- Kuponová metoda.
- Veřejné aukce – jediným kritériem výběru byla cena.
- Veřejné soutěže – tender – vícekritériální metoda. Využití zejména v případech malých podniků.
- Přímý prodej předem určenému vlastníkovi – bez veřejné soutěže. Přímé prodeje musely být schváleny vládou.
- Transformace podniků na a. s. a prodej akcií.
- Bezúplatný převod majetku (městům, obcím, fondům sociálního pojištění, restituentům) – týkalo se kupř. obytných domů, mateřských škol apod.
- Dočasné ponechání ve FNM.
- Použití zaměstnaneckých akcií (max. 10 % privatizovaného majetku).

## **Kupónová metoda**

Autoři: D. Tříška, T. Ježek, V. Klaus

Cíl: rychlý převod vlastnických práv tak, aby restrukturalizaci podniků mohli provést až noví vlastníci.

Další cíle:

- Nastolení pozitivního vztahu obyvatel k tržní ekonomice a získání zkušeností, jak v ní žít.
- Rychlý převod majetku a omezení předprivatizační agonie,
- Spravedlivé rozdělení majetku mezi obyvatele,
- Zlomení odporu zájmových skupin v podnikové sféře i ve státním aparátu; hrozilo odkládání privatizace a prodlužování předprivatizační agonie,
- Zabránění spontánní privatizaci.

*Jednotlivé fáze kupónové privatizace:*

- Registrace investičních privatizačních fondů,
- Registrace účastníků (český občan, 1 035 Kčs – 1000 bodů – DIK),
- DIKům i Fondům jsou nabídnuty seznamy nabízených podniků se základními údaji o podniku,
- Nulté kolo privatizace – občané mohli svou kupónovou knížku (její část) svěřit investičním privatizačním fondům,
- Průběh jednotlivých dalších kol kupónové privatizace.

*Průběh kola:*

- Bylo oznámeno množství akcií, které bylo v daném kole na prodej. Byly oznámeny ceny akcií. Ve druhém a dalších kolech byla cena stanovena na základě výsledků předchozího kola – vztahu poptávky a nabídky.
- DIKové a Fondy si objednali akcie – shromáždění objednávek na registračních místech, odeslání k centrálnímu zpracování. Fondy nesměly vlastnit více než 20 % podniku.
- Objednávky zpracovány v Centru pro kupónovou privatizaci:
  - ~ poptávka  $\leq$  nabídka;  $\rightarrow$  všechny objednávky vyřízeny v původním objemu;
  - ~ poptávka  $>$  nabídka, ale o méně než 25 %;  $\rightarrow$  krácení poptávky fondů tak, aby se vyrovnala poptávka s nabídkou;
  - ~ poptávka  $>$  nabídka, krácení nešlo uplatnit;  $\rightarrow$  investice zrušeny a investorům vráceny jejich body.

Pro společnosti, které nebyly prodány, byly stanoveny ceny do příštího kola Cenovou komisí Centra. Mohlo začít další kolo.

## Základní údaje o kupónové privatizaci

Pramen: KOŘENÁ K. a KOŘENÝ K. *Consequences of Privatization of Czech Capital Market*, 2001

### *Kupónová privatizace – 2 vlny:*

1. vlna – začátek - listopad 1991

konec – 31. 1. 1993

72 % všech kupónů připadlo fondům.

Neprodáno zůstalo 7,2 % akcií a 1,2 % bodů nebylo využito.

2. vlna – probíhala již jen v ČR; začátek – říjen 1993

konec – 31. 12. 1994

63,5 % všech kupónů připadlo fondům

Neprodáno zůstalo 3,6 % akcií a 0,6 % bodů nebylo využito.

Údaje	I. vlna	II. vlna
<b>Registrace DIKů</b>	11/1991 -2/1992	10 – 12/1993
<b>Nulté kolo</b>	2 – 4/1992	12/1993 – 3/1994
<b>Kola</b>	5 – 12/1992	4 – 12/1994
<b>Počet kol</b>	5	6
<b>Oficiální konec</b>	31. 1. 1993	31. 12. 1994
<b>Počet investorů</b>	8,540 mil. (ČR – 5,950 mil.)	6,160 mil.
<b>Počet fondů</b>	429	349
<b>% bodů umístěných do fondů</b>	71,9	63,5
<b>Počet nabízených společností</b>	1491 (988 v ČR)	861
<b>Majetek nabízených společností</b>	299,39 mld. Kčs (V ČR 212,49 mld. Kčs)	155 mld. Kč
<b>Majetek na jednoho investora</b>	35 057 Kčs	25 162 Kč
<b>Registrace DIKů</b>	11/1991 -2/1992	10 – 12/1993

### *Spory o kupónovou privatizaci*

Kupónová privatizace – pozitivita:

- rovné podmínky pro všechny občany,
- vysoce transparentní proces,
- umožnění privatizace i v situaci nedostatečných národních úspor,
- privatizace bez zatížení majetku úvěrem,
- ocenění podniků na trhu – cena se vytvářela jako důsledek střetu nabídky a poptávky,
- vznik burzy a kapitálových trhů,
- zainteresovanost obyvatel na celém procesu transformace.

Kupónová privatizace – negativa:

- obyvatelstvo nebylo na proces privatizace připraveno,
- metoda nepřinesla do podniků nový kapitál,
- metoda nepřivedla do podniků nový management,

- dluhová privatizace by byla vhodnější (peníze na privatizaci měla půjčovat vláda),
- KP vedla k roztržitému vlastnictví,
- KP vedla ke špatné vlastnické struktuře (vznikaly vlastnické propletence – dcery, vnučky, které pak často vlastnily matku; v některých případech byla na vrcholu pyramidy banka. Banky byly polostátní → vzniklo rekombinované vlastnictví → nabyvatelé se nechovali jako skuteční vlastníci – slabé řízení, neprovádění restrukturalizace, udržování ztrátových firem,
- v důsledku kupónové privatizace (KP) vznikl deformovaný pohled na kapitálový trh a investiční fondy,
- metoda kupónové privatizace nenalezla skutečné vlastníky, ale pouze vlastníky první. Následně proto muselo dojít k tzv. III. vlně privatizace, kdy se vlastnictví koncentrovalo (po roce 1995),
- podle „Zprávy vlády o stavu české společnosti“ (1999) byly podniky privatizované kupónově nejhorší v rentabilitě, v produktivitě i v závislosti na bankovních úvěrech,
- KP vedla k horší struktuře podnikového řízení – podniky z KP byly mnohem náchylnější k bankrotům (Kočenda, Lízal),

Privatizace není metodou ke zvyšování výkonnosti (efektivnosti) individuálních podniků, ale ekonomiky jako celku (Tříška).

#### Alternativy kupónové privatizace

- Přímý prodej tuzemskému investorovi – po restrukturalizaci podniku; ve většině případů neúspěch - Škoda Plzeň (Soudek), Poldi Kladno (Stehlík) → místo přínosu kapitálu – privatizace na dluh: vlastníci museli své nově zprivatizované podniky „vysávat“, aby dostáli svým závazkům.
- Přímý prodej zahraničnímu investorovi – po restrukturalizaci podniku; nejefektivnější alternativa – politicky na začátku 90. let neprůchodná. MPO ČR ale vytipovalo 33 podniků, pro které hledalo zahraniční investory → nenašlo.

Odpověď na otázku: „Měly by mít zahraniční firmy zcela otevřené pole působnosti?“ (procento odpovědí „určitě ano“)

<b>květen 1990</b>	17,1
<b>prosinec 1990</b>	22,5
<b>červen 1991</b>	19,3
<b>prosinec 1991</b>	15,9
<b>červen 1992</b>	16,6

Pramen: VEČERNÍK J. *Utváření nové sociální regulace v Československu*, 1993

- Spontánní privatizace - převzetí podniků manažery.
- Hromadné uplatnění zaměstnaneckých akcií (M. Zeman) – systémy zaměstnaneckých akcií v USA.

Nesouhlas a námitky:

- reminiscence kolektivního vlastnictví,
- zvýhodnění těch zaměstnanců, kteří pracovali v ziskových podnicích.
- Chtěli by zaměstnanci-akcionáři provádět restrukturalizaci?

Koupíte si akcie podniku, v němž pracujete?

Období	ano	ne
listopad 1991	25,4	60,1
leden 1992	9,9	71,1

Pramen: VEČERNÍK J. *Utváření nové sociální regulace v Československu*, 1993

**Úkol k zamyšlení:** Jsou nedostatky spojované s kupónovou privatizací chybou samotné privatizační metody, nebo následného vývoje a doprovodných jevů?

## Závěr

Naším cílem při řešení projektu „Inovace výuky předmětu Ekonomika České republiky“ bylo a je seznámit studenty s danou problematikou zajímavějším a efektivnějším způsobem prostřednictvím inovovaných přednášek, studijních materiálů a nově koncipovaných seminářů. Projekt byl realizován v postupných krocích, které odpovídají námi vytyčenému hlavnímu cíli. Byla nakoupena nová a doplněna stávající literatura do knihovního fondu Obchodně podnikatelské fakulty v Karviné. Studenti budou moci využívat pro studium e-Learningové vzdělávací podpory, mohou si vyzkoušet odpovědět na připravené otázky a zjistit tak, jak dané problematice porozuměli. Inovace se také výrazným způsobem dotkla výuky na seminářích, kde jsou diskutovány aktuální problémy české ekonomiky a hospodářské politiky prostřednictvím obhajoby týmově vypracovaných seminárních prací a jejich vyhodnocování.

## Literatura

- [1] HOLMAN, R. *Transformace české ekonomiky: v komparaci s dalšími zeměmi střední Evropy*. 1. vyd. Praha: Centrum pro ekonomiku a politiku, 2000. 106 s. ISBN 80-902795-6-2.
- [2] HOLUB, A. *Economic Transformation in the Czech Republic: General Outline and Selected Problems*. Praha: VŠE, 1996.
- [3] KOŘENÁ, K., KOŘENÝ, K. *Consequences of Privatization of Czech Capital Market*. In Sborník z mezinárodní konference Future of the banking, Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, Karviná, 2001. s 123-128. ISBN 80-7248-129-0.
- [4] KOVÁČOVÁ, M., KORVINY, P. *E-Learnign na Slezské univerzitě v Opavě*. OPF v Karviné, 2010.
- [5] LOUŽEK, M. *Budme hrdi na kuponovou privatizaci*. In Kuponová privatizace. Sborník textů. Praha: Centrum pro ekonomiku a politiku, 2002. ISBN 80-86547-02-7.
- [6] Slezská univerzita v Opavě. *E-Learning na Slezské univerzitě v Opavě*. [cit. 4. 11. 2010]. Dostupné z: <http://elearning.slu.cz/mod/resource/view.php?id=4>.
- [7] VEČERNÍK, J. *Utváření nové sociální regulace v Československu*. Sociologický časopis. No. 29, s. 181-202.

Ing. Tomáš Verner  
odborný asistent Katedry ekonomie  
Slezská univerzita v Opavě  
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné  
Univerzitní náměstí 1934/3, 733 40, Karviná  
+420 596 398 269  
[verner@opf.slu.cz](mailto:verner@opf.slu.cz)

prof. Ing. Christiana Kliková, CSc.  
proděkan pro vědu a výzkum  
Slezská univerzita v Opavě  
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné  
Univerzitní náměstí 1934/3, 733 40, Karviná  
+420 596 398 347  
[klikova@opf.slu.cz](mailto:klikova@opf.slu.cz)



# Země původu jako faktor ovlivňující nákupní rozhodnutí spotřebitelů

Country of origin as a factor of affecting consumers' purchase decision

*Jitka Veselá*

## **Anotace**

Příspěvek se zabývá posouzením některých aspektů, které ovlivňují nákupní rozhodnutí spotřebitelů. Spotřebitelé se na domácích trzích setkávají nejen s domácími produkty. Na pultech prodejců mohou najít i produkty, pocházející z jiných zemí, dokonce i jiných kontinentů. Nákupní rozhodnutí spotřebitele pak může být ovlivněno právě tím, ze které země produkt pochází (promítnutím efektu země původu), případně jeho vnímáním značek domácích jako kvalitnějších, lepších – tedy mírou jeho etnocentrismu. Národní image země původu a sní spojené působení efektu země původu (country of origin effect) jsou tedy důležitými aspekty, které se promítají do hodnocení produktu spotřebitelem a ovlivňují jeho nákupní rozhodnutí.

## **Klíčová slova**

Etnocentrismus, země původu, image země, efekt země původu

## **Summary**

This paper deals with assessment of some aspects, which influence consumers' purchase decision. On the local markets there are offered not only home-made products to consumers. In shops they can find products originated from other countries, even from other continents. Afterwards, consumer's purchase decision can be influenced by the country, from which the product comes from (by exposing of country of origin effect), eventually by his perception of domestic brands as more quality, better – consequently by his ethnocentrism rate. National image of country of origin connected with acting of country of origin effect are important aspects, which are exposed to consumers' product's evaluation and can affect his purchase decision.

## **Keywords**

Ethnocentrism, country of origin, country image, country-of-origin effect

## **Úvod**

V současné době se prakticky celý svět globalizuje, společnosti působí na mezinárodních trzích a produkty se tak dostávají daleko za hranice země, ve které byly vyrobeny. Pravděpodobnost, že produkt na zahraničním trhu uspěje, je do značné míry ovlivňována právě působením efektu země původu. Specifikace země původu produktu se však stává složitější, protože globální využívání zdrojů a světová výroba vedou k tomu, že mnoho produktů má dvojí případně mnohonárodnostní původ.

Velké množství multinacionálních společností se snaží přemísťovat svoji výrobu do zemí méně nákladově náročnějších, především do rozvojových zemí. Mohou tak získat výhody plynoucí z dosažení nižší úrovně nákladů. V souvislosti s tímto přesunem však dochází k tomu, že země jsou vystavovány působení efektu země původu (*country of origin effect*) (Chu, Chang, Chen a Wang, 2008). Zákazníka do jisté míry může zajímat, kde byl produkt, o který má zájem, nebo který si již koupil, vyroben. Efekt země původu se pak projevuje v podobě odlišných hodnocení stejného produktu spotřebiteli různých národností (Štrach, 2009).

Studie ukazují, že země původu produktu může působit jako signál pro vnímání kvality produktu, může také ovlivňovat vnímanou míru podstupovaného rizika spojenou s produktem, hodnotu produktu a stejně tak pravděpodobnost jeho nákupu. Dle Chattalase,

Kramera a Takady (2008) konceptualizační rámec výše zmiňovaného efektu sahá od vlivu země, ve které byl produkt vyroben, až po nehmatatelné bariéry vstupu na nové trhy v podobě spotřebitelských předsudků vůči importovaným produktům.

Na mnoha příkladech můžeme vidět, že země původu je důležitým aspektem, který má význam nejen pro obchodníky usilující o zvýšení konkurenceschopnosti svých produktů v zahraničí, ale také pro tvůrce veřejné politiky se stejným zájmem, pouze s tím rozdílem, že státní instituce tuto snahu uplatňují na národní či průmyslové úrovni (Roth a Diamantopoulos, 2009). V souvislosti s uplatněním domácích produktů na zahraničních trzích hraje důležitou roli zákazníkova míra etnocentrismu. Čím více je spotřebitel etnocentrický, tím silněji se efekt země původu promítne do ohodnocení produktu, v záměru koupě produktu a v ochotě nakupovat zahraniční produkty. Příkladem může být existence anti-Amerikanismu a Frankofobie (Amine, 2008), tedy konzistentní nepřátelství vůči vládě, historii, kultuře a lidem pocházejících ze Spojených států amerických nebo Francie, resp. Frankofonie (globální komunita, která jako dorozumivací prostředek používá francouzštinu). Etnocentrismus se promítá ve spotřebitelově důvěře a postojích vůči zemi, ze které produkt pochází. Může se tak podílet na vytváření nepříznivého povědomí o zahraničních produktech. Mezinárodní marketéři proto musí velmi obezřetně volit mezi standardizovanou či lokální marketingovou strategií, s plným vědomím o tom, jak spotřebitelé na cílovém trhu pravděpodobně budou vnímat a následně reagovat na zemi původu produktu a informace o něm.

A protože jsou spotřebitelé vystavováni přemíře domácích i zahraničních produktů a značek, ze kterých mohou vybírat, představuje porozumění bázi, na základě které se spotřebitelé mezi jednotlivými alternativami nákupu rozhodují, strategickou výzvu pro marketingové aktivity obchodníka (Huang, Phau a Lin, 2010).

### **Cíl a požité postupy**

Cílem příspěvku je nastínění základních principů souvisejících projevením efektu země původu produktu a národní image země původu a projevy etnocentrismu v nákupním chování spotřebitelů.

Pro dosažení cíle práce byla provedena deskripce literatury domácí a zejména světové a to jak knižních publikací, tak hlavně odborných článků a výzkumů publikovaných v odborných zahraničních periodikách zaměřených na problematiku země původu produktu a efektů vyplývajících z jejího působení.

### **Dosažené výsledky a diskuze**

Jak již bylo zmíněno, je *country of origin effect* nedílně spjat s etnocentrismem spotřebitele. Snahou marketérů je ovlivňování pozitivních či negativních postojů vůči produktům pocházejících z té určité země a to prostřednictvím působení na pozitivní etnocentrické postoje spotřebitelů – například upřednostňování domácí produkce jako kvalitnější, zdravější, hodnotnější, umožňující zaměstnávání místních obyvatel a tím podporující zaměstnanost v regionu, kraji či zemi a také napomáhající rozvoji národního průmyslu. V rámci České republiky se lze setkat se dvěma iniciativami podporujícími národní produkty, a to Klasa (národní značka pro potravinářské produkty) a systém ověřování kvality produktů Czech Made (Štrach, 2009, s. 62).

Etnocentrismus se však může projevit i opačným směrem. Například čínští spotřebitelé žijící v oblasti Nanjing (místo, kde docházelo k násilnostem v průběhu 8leté japonské okupace) by mohly ze svých nákupů vydělit produkty vyrobené v Japonsku z důvodu nepřátelství vůči této zemi. Stejně tak můžeme vidět neochotu u Holanďanů nakupovat německé produkty jako následek německé okupace během války (Huang, Phau a Lin, 2010).

Zažité stereotypy spojené s nákupním rozhodováním spotřebitelů bývají velmi obtížné měnitelné. Očekávání, která jsou spjata se zemí původu, daná země může ovlivňovat. Prostřednictvím různých marketingových aktivit se snaží o vybudování pozitivního vnímání značky země (country brand). Proto, aby se pak země stala značkou, která bude schopna konkurovat ostatním značkám (jiným zemím), musí splňovat stejné parametry jako jiné značky. Jedná se především o její viditelnost, odlišnost od ostatních, důvěryhodnost a atraktivitu, země musí být jednoznačně identifikovatelná, např. v podobě jejích hodnot, historie, konkurenčních výhod a výsledků.

V roce 2008 společnost Interbrand analyzovala globální značky s největší hodnotou. Mezi 10 nejúspěšnějšími mělo 8 značek svůj původ v USA (1. Coca-Cola, 2. IBM, 3. Microsoft atd.), dále se v první desítce umístila finská Nokia (5. místo) a japonská Toyota (6. místo). V první stovce se objevuje však pouze 13 zemí ze 3 kontinentů, z evropských zemí jsou nejúspěšnější německé, francouzské a švýcarské značky. Neobjevují se zde značky z žádné ze středo- a východoevropských zemí a z asijských pouze japonské a jihokorejské značky. Umístění jednotlivých značek pak dobře reflektuje se specializací země a jejím dobrým postavením v určitém oboru podnikání (Německo a Japonsko – moderní technologie, Francie – luxusní zboží, Itálie – móda). Některé značky tak přispívají k posílení image země svého původu (Machková, 2009).

Pořadí	Název značky	Země původu	Hodnota značky (mld. USD)
1.	Coca-Cola	USA	66,667
2.	IBM	USA	59,039
3.	Microsoft	USA	59,007
4.	GE	USA	53,806
5.	Nokia	Finsko	35,942
6.	Toyota	Japonsko	34,500
7.	Intel	USA	31,261
8.	McDonald's	USA	31,049
9.	Disney	USA	29,251
10.	Google	USA	25,590

**Tab. 1** Globální značky s nejvyšší hodnotou v roce 2008

Zdroj: [www.interbrand.com](http://www.interbrand.com), cit. Machková, 2009.

Země původu	Počet značek	Název (celkové pořadí) u prvních tří značek
USA	52	Coca-Cola (1), IBM (2), Microsoft (3)
Německo	10	Mercedes-Benz (11), BMW (13), SAP (31)
Francie	8	Louis Vuitton (16), L'Oréal (51), Chanel (60)
Japonsko	7	Toyota (6), Honda (19), Sony (25)
Švýcarsko	5	Nescafé (28), UBS (41), Nestlé (63)
Itálie	4	Gucci (45), Prada (91), Ferrari (93)

**Tab. 2**  
Zastoupení značek podle zemí původu mezi TOP 100 v roce 2008

Zdroj: ibid.

Názorný příklad spojení firemní značky a země původu můžeme hledat také v oblasti zemědělské produkce, kde se projevuje trend spjatý s ochranou označení původu produktu. Jak je patrné z preambule Nařízení Rady (ES) č. 510/2006 z 20. března 2006 o ochraně zeměpisných označení a označení původu zemědělských produktů a potravin (Úřad průmyslového vlastnictví, 2010), spotřebitelé mají stále větší zájem o kvalitní potraviny, což vyúsťuje ve stále se zvyšující poptávku po zemědělských výrobcích nebo potravinách s identifikovatelným zeměpisným původem.

V rámci Evropské unie se objevují tři základní formy chráněného označení původu:

**Chráněné označení původu (*protected designation of origin*)** - název oblasti nebo místa používané pro potravinářský produkt nebo ingredienci, které pocházejí z této oblasti, jejichž kvalita a vlastnosti jsou významně ovlivněny geografickou polohou, přírodními faktory a zpracováním a které jsou zpracovávány a připravovány právě v této oblasti. V České republice jde o pohořelického kapra a žatecký chmel, v EU potom např. parmská šunka (Itálie), sýry feta (Řecko), roquefort (Francie) či ementál (Švýcarsko).

**Chráněné zeměpisné označení (*protected geographical indication*)** – jméno oblasti nebo místa spojené s názvem potravinářského produktu nebo ingredience, které z daného místa pocházejí, mají zvláštní vlastnosti a kvality související s daným místním označením a jejichž výroba, zpracování nebo příprava probíhají v dané geograficky vymezené oblasti. V ČR budějovické pivo, hořické trubičky, štramberské uši, karlovarský suchar a lomnické suchary, v EU švarcvaldská šunka či lübecký marcipán.

**Tradiční specialita (*traditional speciality guaranteed*)** – ochranná známka udělovaná potravinářskému produktu nebo ingredienci, zřetelně odlišitelným od jiných produktů či ingrediencí podobné kategorie. Produkt musí být vyráběn tradičním způsobem nebo musí být charakteristický nějakou tradiční přísadou nebo způsobem zpracování vycházejícím z tradice. V ČR zatím o toto označení žádná firma nezažádala, v EU je používáno pro španělskou šunku Jamón Serrano nebo britskou krůtu Traditional Farmfresh Turkey. (Štrach, 2009, str. 62)

Zapsaná označení jsou tak chráněna proti neoprávněnému užití označení jiným subjektem, nabízejícím obdobné produkty a všem ostatním praktikám způsobilým klamat veřejnost ohledně skutečného původu produktu.

## **Závěr**

Vznik globálního prostředí a pronikání společností na mezinárodní trhy je nedílně spjata s působením efektu země původu. Ten se může projevit jak pozitivně, tak negativně. Míra, s jakou se tento efekt promítne do rozhodování spotřebitelů o koupi produktu, je s jistou pravděpodobností ovlivněna mírou jeho etnocentrismu – tedy tím, zda preferuje domácí či zahraniční produkty. Stejně tak může docházet k tomu, že image země, ze které produkt pochází, výrazně ovlivní spotřebitelovo hodnocení daného produktu. A právě image země může být rozhodujícím faktorem, který zákazníka přesvědčí o tom, zda produkt má koupit či nikoli. Úkolem marketingových specialistů nejen na národní úrovni by tak mělo být vytváření dobrého jména země a posilování národní image, aby se i firmy a jejich produkty pocházející z té konkrétní země mohli o pozitivní vnímání své country of origin opřít a získat tak nové zákazníky na mezinárodním poli.

## Literatura

AMINE, L. S. County-of-origin, animosity and consumer response: Marketing implications of anti-Americanism and Francophobia. *International Business Review*, 2008, roč. 17, č. 4, s. 402 – 422. ISSN 0969-5931.

HUANG, Y., PHAU, I., LIN, CH. Consumer animosity, economic hardship, and normative influence: How do they affect consumers' purchase intention? *European Journal of Marketing*, 2010, roč. 44, č. 7/8, s. 909 – 937. ISSN 0309-0566.

CHATTALAS, M., KRAMER, T., TAKADA, H. The impact of national stereotypes on the country of origin effect: A conceptual framework. *International Marketing Review*, 2008, roč. 25, č. 1, s. 54 – 74. ISSN 0265-1335.

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 3. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 200 s. ISBN 978-80-247-2986-2.

OLINS, W. *O značkách*. 1. vyd. Praha: Argo, 2009. 253 s. ISBN 978-80-257-0158-4

*Označení původu a zeměpisná označení Společenství*. Úřad průmyslového vlastnictví. [online]. Poslední revize 16. 2. 2010 [cit. 2010-10-21]. Dostupné z: <http://www.upv.cz/cs/pravni-predpisy/komunitarni/pravo-evropskych-spolecenstvi/oznaceni-puvodu-a-zemepisna-oznaceni-spolecenstvi.html>

ROTH, K., DIAMANTOPOULOS, A. Advancing the country image construct. *Journal of Business Research*, 2009, roč. 62, č. 7, s. 726 – 740. ISSN 0148-2963.

ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 168 s. ISBN 978-80-247-2987-9.

Ing. Jitka Veselá  
SVŠE Znojmo s.r.o.  
Loucká 656/21  
669 02 Znojmo  
Tel: 736 269 273  
E-mail: [vesela@svse.cz](mailto:vesela@svse.cz)

# Hodnotenie spoločensky zodpovedného podnikania v bankovom sektore na Slovensku

*Jana Vicianová*

## Summary

Corporate social responsibility of companies is an essential part of effectively running and affluent society. The Corporate Social Responsibility (CSR) is not only management complement but is an important component of character and culture of company management. Corporate social responsibility is a commitment to improve community well-being through discretionary business practices and contributions of corporate resources. The aim of the Corporate Social Responsibility is to create the conditions of sustainable development in economic, financial, social and environmental area and to take the responsibility for it. The thesis deals with the CSR activities and its application into the business. The aim of the article is basically on the analysis of current state of CSR implementation in Insurance Groups in the Slovakia to identify the main areas of CSR activities.

**Key words:** Corporate Social Responsibility, Stakeholders, Implementation, CSR Concept, CSR principles, Triple bottom line

## Úvod

Spoločenská zodpovednosť podnikania je koncept riadenia, ktorý postupne získava väčšiu dôležitosť, širšiu akceptáciu a uplatnenie v každodennej praxi čoraz väčšieho počtu podnikov. Na Slovensku je SZP známe hlavne veľkým podnikom, ktoré ako dcérske spoločnosti nadnárodných spoločností prevzali stratégie na implementáciu SZP od svojich „matiek“ a podľa nich realizujú všetky svoje činnosti v súlade s princípmi zodpovedného podnikania.

Skúmanie spoločensky zodpovedného podnikania (SZP) je možné z pohľadu rôznych vedných disciplín a zároveň je možné sa ním zaoberať z pohľadu každej vednej disciplíny z rôzneho aspektu. Výskumy zaoberajúce sa touto problematikou sú na Slovensku zamerané zväčša na „povedomie o zodpovednom podnikaní“ jednotlivých subjektov. Tento fakt nás inšpiroval uskutočniť výskum o skutočnom stave SZP vo vybraných odvetviach národného hospodárstva podľa jednotnej metodiky, na základe ktorej budú ohodnotené aktivity podnikov a vzájomne porovnané. V príspevku sa budeme zaoberať problematikou SZP z pohľadu jeho jednotlivých konceptov v ekonomickom, sociálnom a environmentálnom aspekte podľa jednotnej metodiky. Výskum bol realizovaný vo viacerých odvetviach národného hospodárstva, pre potreby tohto príspevku budeme hodnotiť spoločensky zodpovedné aktivity len v bankových spoločnostiach na Slovensku.

## Formulovanie problému

Spoločensky zodpovedné podnikanie predstavuje dobrovoľné integrovanie sociálnych a ekologických záujmov do každodenných podnikových činností a interakcií s podnikovými zainteresovanými stranami [4]. Na slove „dobrovoľný“ je založená celá filozofia spoločensky zodpovedného podnikania. V príspevku budeme rozumieť pod pojmom aktivity SZP všetky aktivity podnikov, ktoré presahujú medze zákona a ktorými podnik prispieva k zlepšovaniu kvality svojich zamestnancov, miestnej komunity a celej spoločnosti.

Podľa ďalších autorov [1,2,3,5] predstavuje SZP novú koncepciu podnikania, ktorá si vyžaduje posun pohľadu z úrovne „profit only“ (orientácia výhradne na zisk) na pohľad, ktorý umožňuje vidieť podnikanie podniku v širšom systéme spoločenských a ekologických vzťahov. Podnik nefunguje izolovane, ale je priamou súčasťou okolitého sveta.

Podľa tohto pohľadu podnik funguje s ohľadom na triple-bottom-line (trojitá výsledovka) - nesústreďuje sa len na ekonomický rast, ale aj na sociálne a environmentálne dôsledky svojich činností. Oblasti SZP znázorňuje nasledujúci obrázok.



Obrázok 1. Oblasti spoločensky zodpovedného podnikania.

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Trnková, 2004, s.7.

Zodpovedné podnikanie v ekonomickej oblasti predstavuje sledovanie a vylepšovanie procesov, ktorými podnik prispieva k rozvoju ekonomického prostredia, a snahu minimalizovať prípadné negatívne dôsledky činností podnikov v tejto oblasti. Patria sem napríklad etický kódex podnikania, vzťahy s akcionármi, spotrebiteľmi, dodávateľmi, reklama, ochrana duševného vlastníctva a pod. V sociálnej oblasti sa zodpovedné podnikanie prejavuje sledovaním a minimalizovaním negatívnych dôsledkov aktivít podnikov na sociálny systém, v ktorom pôsobia. Sú to napríklad zdravie a bezpečnosť zamestnancov, dodržiavanie politiky rovnosti príležitostí, vyváženosť pracovného a osobného života zamestnancov, podniková filantropia, dodržiavanie pravidiel lobingu, boj proti korupcii, rast kvality života atď. V environmentálnej oblasti sa zodpovedné podnikanie prejavuje monitorovaním a znižovaním negatívnych vplyvov organizácie na životné prostredie. Medzi najdôležitejšie patria napríklad recyklácia, používanie ekologických produktov, dodržiavanie štandardov ISO 14000 a EMAS, ochrana prírodných zdrojov, používanie alternatívnych energetických zdrojov a pod. [7].

Úlohou tohto konceptu je zaznamenať rozšírené spektrum hodnôt a kritérií, na základe ktorých sa hodnotí úspešnosť podniku – ekonomické, environmentálne a sociálne. Názov trojitá výsledovka (Triple Bottom Line), v americkej a anglickej literatúre tiež označovaná ako TBL alebo 3BL, vznikla zo spojenia people – planet – profit (ľudia, planéta, zisk), teda troch základných atribútov, na ktoré by sa malo podľa teórie trvalo udržateľného rozvoja prihliadať pri hodnotení úspešnosti podniku [5].

Profit (zisk) je ekonomickou dimenziou, ktorá sa vzťahuje k tvorbe hodnoty prostredníctvom produkcie tovarov a služieb. Finančná návratnosť odráža zákaznicke ocenenie produktov firmy a efektívnosť spotreby výrobných faktorov. Motív dlhodobého zisku je základom finančnej základne pre kontinuitu podniku. People (ľudia) predstavujú spoločenskú dimenziu, ktorá zahŕňa širokú škálu aspektov dotýkajúcich sa ľudí vo vnútri aj mimo organizácie ako medziľudské vzťahy, bezpečnosť, atď. Planet (planéta) je ekologickou dimenziou dotýkajúcou sa vplyvu podniku na životné prostredie.

Rozhodujúcim pojmom v diskusii o zodpovednom podnikaní sú tzv. „stakeholders“,

t. j. zúčastnené – zainteresované strany. Môžeme ním označiť všetky osoby, skupiny alebo organizácie, ktoré majú vplyv na fungovanie podniku, alebo ich jeho aktivity spätne ovplyvňujú a sú zainteresované na fungovaní podniku. Pre potreby príspevku budeme za zainteresované subjekty považovať vlastníkov, zamestnancov, zákazníkov, dodávateľov, konkurenciu, vládu a mimovládne organizácie.

### Cieľ, materiál a metodika

Cieľom príspevku je identifikovať úroveň SZP, vymedziť základné indikátory a navrhnúť metodiku hodnotenia spoločensky zodpovedného podnikania v bankovom sektore na Slovensku.

Podkladom na spracovanie teoretických východísk bola odborná literatúra od domácich a zahraničných autorov zaoberajúca sa problematikou spoločensky zodpovedného podnikania, etiky v podnikaní a neziskovými aktivitami podnikov. Využili sme aj odborné publikácie zaoberajúce sa formami SZP v súkromných podnikoch. Pri spracovaní problematiky sme využili aj internetové zdroje zahraničných a domácich súkromných a neziskových organizácií, vedecko-výskumných inštitúcií a univerzít.

Pri analýze úrovne SZP v bankových spoločnostiach sme vychádzali z výročných správ, reportov SZP, propagačných a informačných materiálov, mediálnych správ o aktivitách analyzovaných podnikov a informácií publikovaných na webových stránkach podnikov. Výberový súbor tvorili bankové spoločnosti. Výskum bol realizovaný vo viacerých odvetviach hospodárstva, pre potreby tohto príspevku budeme prezentovať iba výsledky z oblasti bankového sektora.

Objektom skúmania je koncept Trojitej výsledovky vo vybraných bankách, predmetom výskumu je spoločensky zodpovedné podnikanie.

Metódy vedeckého skúmania sme zvolili vzhľadom na objekt skúmania a vytýčený cieľ príspevku. Pri spracovaní problematiky SZP sme využili literárnu a historicko-logickú metódu, ktorá je základom spracovania teoretických východísk riešenej problematiky. Pri skúmaní úrovne SZP sme využili metódu analýzy. Metódu analýzy využijeme aj pri skúmaní súčasného stavu uplatňovania jednotlivých konceptov SZP vo vybranej výskumnej vzorke. Pri výbere relevantných kritérií potrebných na koncipovanie metodiky sme využili metódu vedeckej abstrakcie. Prostredníctvom tejto metódy selektujeme relevantné kritériá, ktoré by mali byť predmetom metodiky, od tých, ktoré sú nepodstatné. Pri prezentácii výstupov primárneho výskumu využijeme grafické metódy.

Podľa dostupných materiálov sme rozdelili sledované indikátory do 3 skupín: ekonomika, spoločnosť a životné prostredie. V každej skupine sme indikátory rozdelili podľa zainteresovaných skupín. Nasledujúca tabuľka prezentuje analyzované indikátory v oblasti „ekonomika“. Celkovo bolo v ekonomickej oblasti stanovených 19 indikátorov.

Tabuľka 7 Analyzované indikátory v oblasti „ekonomika“.

Názov indexu	Označenie	Zainteres. skupina
Finančné toky medzi podnikom a poskytovateľmi kapitálu	V1	vlastníci
Dlhodobá stabilita podniku	V2	
Zosúladenie aktivít s hodnotami akcionárov	V3	
Postupy na zvyšovanie kvalifikácie	Zam1	zamestnanci
Primerané mzdy	Zam2	
Tréningy a vzdelávanie	Zam3	
Spokojnosť zákazníkov	Zak1	zákazníci
Dostupnosť produktov	Zak2	
Férová reklama	Zak3	
Dodržanie dohodnutých podmienok	D1	dodávatelia
Kvalita a cena dodávaných produktov	D2	
Zneužívanie moci, spokojnosť partnerov	D3	
Rešpektovanie ochrany duševného vlastníctva	K1	konkurencia
Rešpektovanie férového konkurenčného boja	K2	



Obchodné kartely	K3	
Dotácie, granty, daňové úľavy	G1	vláda
Podniková filantropia, dary MVO, samospráva	MVO1	MVO
Investovanie do komunitných programov	MVO2	
Sociálny dialóg	MVO3	

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Bunčák, 2005, s. 9.

Nasledujúca tabuľka prezentuje zoznam indikátorov v oblasti „spoločnosť“. V oblasti „spoločnosť“ bolo pre analýzu stanovených 21 indikátorov.

Tabuľka 8 Analyzované indikátory v oblasti „spoločnosť“.

Názov indexu	Označenie	Zainteres. skupina
Vplyv investícií na vývoj ľudských práv	V1	vlastníci
Prehľadnejšie hodnotenie výročných správ	V2	
Transparentné účtovníctvo	V3	
Zdravie a bezpečnosť zamestnancov	Zam1	zamestnanci
Vyváženosť pracovného a osobného života	Zam2	
Ľudské práva a rovnosť príležitostí	Zam3	
Mobbing, sexuálne obťažovanie	Zam4	
Zdravie a bezpečnosť zákazníkov	Zak1	zákazníci
Monitorovanie ľudských práv	Zak2	
Ochrana osobných údajov	Zak3	
Úplatkárstvo a korupcia	D1	dodávatelia
Rovnosť príležitostí pri výbere dodávateľa	D2	
Podiel lokálnych dodávateľov	D3	
Dodržiavanie etických kódexov	K1	konkurencia
Príspevky politickým stranám	G1	vláda
Úplatkárstvo a korupcia	G2	
Podpora a riadenie podnikovej filantropie	G3	
Rozvoj ľudského kapitálu	MVO1	MVO
Rekvalifikácia prepustených zamestnancov	MVO2	
Rozvoj infraštruktúry	MVO3	
Sťažnosti verejnosti na porušovanie pravidiel SZP	MVO4	

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Bunčák, 2005, s. 9.

Posledné indikátory boli stanovené v oblasti „životné prostredie“, v počte 14.

Tabuľka 9 Analyzované indikátory v oblasti „životné prostredie“.

Názov indexu	Označenie	Zainteres. skupina
Environmentálny manažment	V1	vlastníci
Vyhodnocovanie environmentálnej výkonnosti podniku	V2	
Plánovanie rizík	V3	
Znižovanie energetických a materiálnych zdrojov	Zam1	zamestnanci
Znalosti o správnom používaní produktov	Zak1	zákazníci
Recyklácia použitých produktov	Zak2	
Packaging	Zak3	
Propagovanie ochrany životného prostredia	D1	dodávatelia
Podiel dodávateľov dodržiavajúcich medzinárodné uznávané normy ochrany ŽP	D2	
Transport polotovarov, produktov a pracovníkov	D3	
Riešenie problémov ŽP	K1	konkurencia
Monitorovanie vplyvov na životné prostredie	G1	vláda
Vplyv na životné prostredie v mieste pôsobenia	MVO1	MVO
Využívanie lokálnych obnoviteľných zdrojov	MVO2	

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Bunčák, 2005, s. 9.

Úroveň SZP a realizácia aktivít bola zhodnotená nasledovne. V prípade, že podnik vykonával aktivity v rámci sledovaného indikátora náhodne, prípadne okrajovo, získal podnik 0,5 bodu. Ak dochádzalo v podniku k systematickému vykonávaniu aktivít, ale nie v rámci konceptu SZP, získal podnik v rámci indikátora hodnotu 1. Podniky, ktoré vykonávali aktivity v rámci SZP, mali indikátory hodnotené bodom 1,5. Najprogresívnejšie

podniky s dlhodobou tradíciou v tejto oblasti, ktoré sa systematicky venovali aktivitám SZP a vykonávali každoročné reportovanie týchto aktivít, boli hodnotené bodom 2. Následne boli hodnoty za jednotlivé zainteresované skupiny pri každom podniku priemerované. Priemerná hodnota udávala následne úroveň SZP v oblasti a zainteresovanej skupine. Objem vykonávaných aktivít bol stanovený % rozdielom od plného počtu bodov v hodnotení. Podrobné hodnotenie indikátorov v jednotlivých zainteresovaných skupinách bolo následne priemerované do agregovanej veličiny.

## Dosiahnuté výsledky a diskusia

V skupine podnikov bankového sektora sme analyzovali 14 bankových spoločností. V oblasti „Ekonomika“ je v priemere koncept SZP rozpracovaný na 40 %. Najvyššiu úroveň rozpracovania indikátorov má Tatrabanka, VÚB a Slovenská sporiteľňa. Naopak najmenej je koncept rozpracovaný v Express service a Komerční banke.

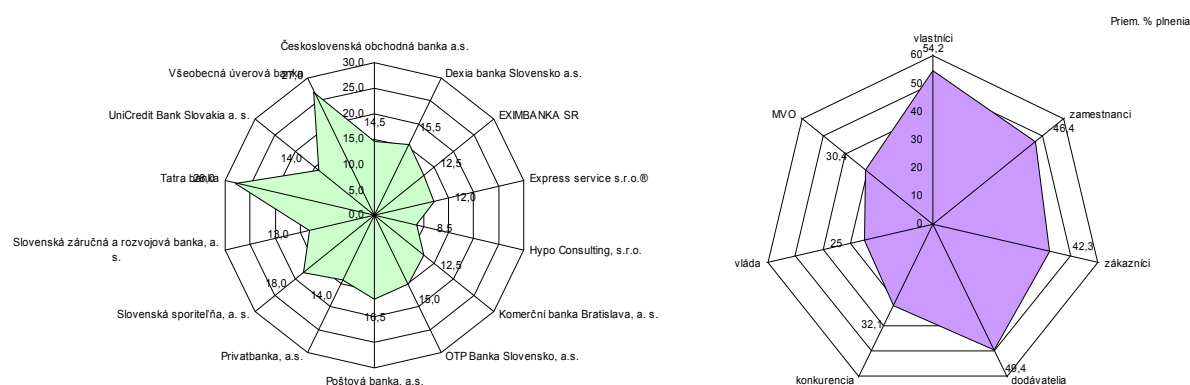
Tabuľka 10 Úroveň uplatňovania indikátorov SZP bankových spoločností - ekonomika.

Podnik / Ukazovateľ	V	Zam	Zak	D	K	G1	MVO	Priemer	Spolu	%
<b>Spolu</b>	<b>15,2</b>	<b>13,0</b>	<b>11,8</b>	<b>13,8</b>	<b>9,0</b>	<b>7,0</b>	<b>8,5</b>	<b>0,8</b>	<b>78,3</b>	<b>40,0</b>
<b>% plnenie</b>	<b>54,2</b>	<b>46,4</b>	<b>42,3</b>	<b>49,4</b>	<b>32,1</b>	<b>25,0</b>	<b>30,4</b>		<b>40,0</b>	

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Legenda: nerieši SZP – 0; rieši čiastočne – 0,5; rieši systematicky – 1; systematicky v rámci SZP – 1,5; SZP s reportovaním – 2;

Ako prezentuje graf, najvyššiu úroveň SZP dosiahla VÚB a Tatrabanka.



Obrázok 4 Úroveň riešenia SZP vo vybraných bankových inštitúciách a priemerné plnenie indikátorov SZP v oblasti ekonomiky z pohľadu jednotlivých zainteresovaných skupín.

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Z pohľadu zainteresovaných skupín sa bankové spoločnosti zameriavajú hlavne na skupinu vlastníkov, dodávateľov a zamestnancov. V prípade vlastníkov možno SZP hodnotiť na 54,2 % rozpracovanosti, v prípade dodávateľov na úrovni 49,4 %.

V oblasti SZP „Spoločnosť“ je v tomto sektore rozpracovaný na cca. 30 %. Najvyššie hodnotenie – 65,5 % dosiahla Tatrabanka, 57,1 % dosiahla VÚB. Najmenej sú indikátory skupiny rozpracované v malých bankových spoločnostiach.

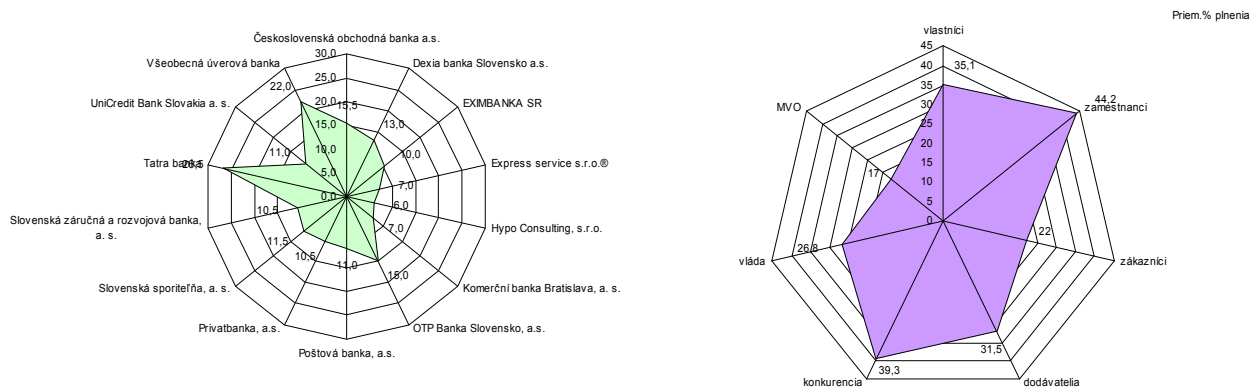
Tabuľka 11 Úroveň uplatňovania indikátorov SZP bankových spoločností – „spoločnosť“.

Podnik / Ukazovateľ	V	Zam	Zak	D	K1	G	MVO	Priemer	Spolu	%
<b>Spolu</b>	<b>9,8</b>	<b>12,4</b>	<b>6,2</b>	<b>8,8</b>	<b>11,0</b>	<b>7,5</b>	<b>4,8</b>	<b>0,6</b>	<b>60,5</b>	<b>30,8</b>
<b>% plnenie</b>	<b>35,1</b>	<b>44,2</b>	<b>22,0</b>	<b>31,5</b>	<b>39,3</b>	<b>26,8</b>	<b>17,0</b>		<b>30,8</b>	

Zdroj: Vlastné spracovanie

Legenda: nerieši SZP – 0; rieši čiastočne – 0,5; rieši systematicky – 1; systematicky v rámci SZP – 1,5; SZP s reportovaním – 2;

Ako prezentuje nasledujúci graf, Tatrabanka sa umiestnila v aplikovaní princípov SZP s výrazným predstihom na prvom mieste. Z pohľadu zainteresovaných skupín sú v bankovej skupine indikátory rozpracované najviac v skupine zamestnanci a konkurencia.



Obrázok 5 Úroveň riešenia SZP vo vybraných bankových inštitúciách a priemerné plnenie indikátorov SZP v oblasti spoločnosti z pohľadu jednotlivých zainteresovaných skupín.

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Oblasť ochrany životného prostredia je v skupine bankových spoločností rozpracovaná len okrajovo. Banky si uvedomujú potrebu riešenia problematiky, avšak vzhľadom na charakter predávaného produktu len náhodne. Celkovo sú indikátory v skupine rozpracované na 13,4 %.

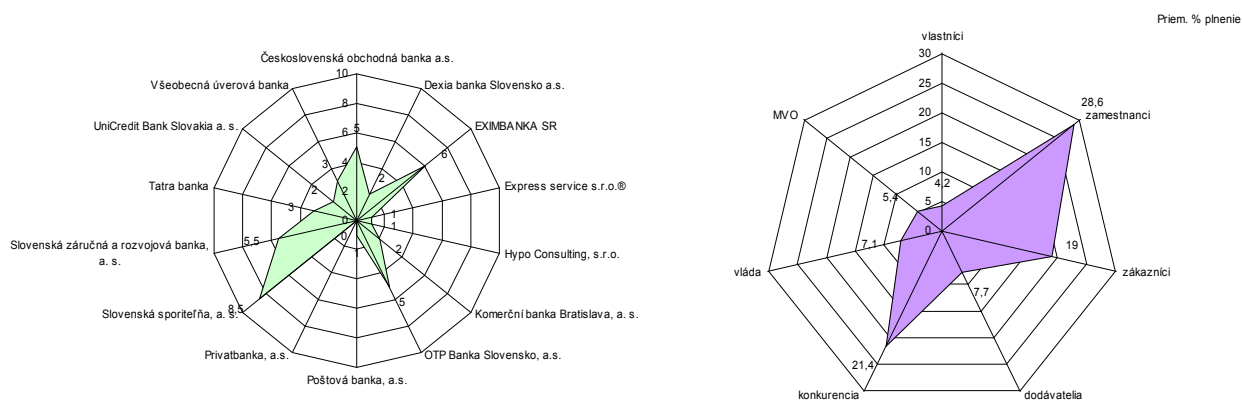
Tabuľka 12 Úroveň uplatňovania indikátorov SZP bankových spoločností – „environment“.

Podnik / Ukazovateľ	V	Zam	Zak	D	K	G	MVO	Priemer	Spolu	%
<b>Spolu</b>	<b>1,2</b>	<b>8,0</b>	<b>5,3</b>	<b>2,2</b>	<b>6,0</b>	<b>2,0</b>	<b>1,5</b>	<b>0,3</b>	<b>26,2</b>	<b>13,4</b>
<b>% plnenie</b>	<b>4,2</b>	<b>28,6</b>	<b>19,0</b>	<b>7,7</b>	<b>21,4</b>	<b>7,1</b>	<b>5,4</b>		<b>13,4</b>	

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Legenda: nerieši SZP – 0; rieši čiastočne – 0,5; rieši systematicky – 1; systematicky v rámci SZP – 1,5; SZP s reportovaním – 2;

Ochranu životného prostredia propagujú a do aktivít sa zapájajú hlavne Slovenská sporiteľňa a Slovenská záručná a rozvojová banka. Oblasť ochrany životného prostredia nerieši Privatbanka. Na nízkej úrovni je problematika riešená v malých bankových spoločnostiach a Poštovej banke



Obrázok 6 Úroveň riešenia SZP vo vybraných bankových inštitúciách a priemerné plnenie indikátorov SZP v oblasti environmentu z pohľadu jednotlivých zainteresovaných skupín.  
Zdroj: Vlastné spracovanie.

Ako prezentuje predchádzajúci graf, z pohľadu zainteresovaných skupín sú v bankovej skupine indikátory životného prostredia rozpracované najviac v skupine zamestnanci a konkurencia.

V závere uvádzame výsledky analýzy z aspektu úrovne uplatňovania spoločensky zodpovedného podnikania. Najvyššiu úroveň SZP dosiahli Tatrabanka, ktorá má koncept SZP rozpracovaný na 49,2 %. Najvyššiu úroveň dosiahla v indikátoroch v oblasti „Ekonomika“ – 73,7 %. Druhou bankou s najlepšie rozpracovaným konceptom bola banka VÚB, ktorá dosiahla 44,7 %.

Tabuľka 13 Charakteristika bankových spoločností z hľadiska úrovne uplatňovania SZP

Podnik/Úkazovateľ	veľkosť podniku	zahraničná účasť	lokalizácia v SR	sektor	EK	SPOL	ŽP	priem
Československá obchodná banka a.s.	v	a	z,s,v,	terc.	38,2	36,9	17,9	<b>31,0</b>
Dexia banka Slovensko a.s.	v	a	z,s,v,	terc.	40,8	31,0	7,1	<b>26,3</b>
EXIMBANKA SR	v	a	z,s,v,	terc.	32,9	23,8	21,4	<b>26,0</b>
Express service s.r.o.®	m	n	z,s,v,	terc.	31,6	16,7	3,6	<b>17,3</b>
Hypo Consulting, s.r.o.	m	n	z,	terc.	22,4	14,3	3,6	<b>13,4</b>
Komerční banka Bratislava, a. s.	v	a	z,s,v,	terc.	32,9	16,7	7,1	<b>18,9</b>
OTP Banka Slovensko, a.s.	v	a	z,s,v,	terc.	39,5	35,7	17,9	<b>31,0</b>
Poštová banka, a.s.	v	a	z,s,v,	terc.	43,4	26,2	3,6	<b>24,4</b>
Privatbanka, a.s.	v	n	z,s,v,	terc.	36,8	25,0	0,0	<b>20,6</b>
Slovenská sporiteľňa, a. s.	v	a	z,s,v,	terc.	47,4	27,4	30,4	<b>35,0</b>
Slovenská záručná a rozvojová banka, a. s.	v	n	z,s,v,	terc.	34,2	25,0	19,6	<b>26,3</b>
Tatra banka	v	a	z,s,v,	terc.	73,7	63,1	10,7	<b>49,2</b>
UniCredit Bank Slovakia a. s.	v	a	z,s,v,	terc.	36,8	26,2	7,1	<b>23,4</b>
Všeobecná úverová banka	v	a	z,s,v,	terc.	71,1	52,4	10,7	<b>44,7</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Legenda: EK – ekonomika, SPOL – spoločnosť, ŽP – životné prostredie, a/n – áno/nie, z – západné Slovensko, s – stredné Slovensko, v – východné Slovensko.

Medzi banky s najmenej rozpracovaným konceptom patria Hypo Consulting. s 13,4 % a Express service. Ide o malé podniky bez zahraničnej účasti.

Na základe výskumu môžeme konštatovať, že skúmané banky sú vo väčšej miere zamerané na ekonomickú a sociálnu oblasť, a to konkrétne v interakcii s vlastníkami, zamestnancami, zákazníkmi a dodávateľmi. Zo skúmaných bánk iba jedna (VÚB) podáva správy o zodpovednom podnikaní v rámci smerníc GRI na úrovni B, čo predstavuje úroveň, kde je táto správa overená ďalšou inštitúciou (nadácia Pontis). Táto banka má aj vlastný program podpory MSP, v ktorom pomáha týmto podnikom zostavovať vlastné správy o spoločensky zodpovednom podnikaní.

Pre bankový sektor je typický najmä boj proti korupcii (všetky banky), prevencia proti praniu špinavých peňazí (všetky banky) a boj proti terorizmu (SRZB, Tatrabanka, Privat banka, VÚB). Banky sa zameriavajú na podporu rôznych projektov buď formou vlastnej nadácie, ktorú zriadi na tento účel alebo formou spolupráce s nadáciami a neziskovými organizáciami, ktoré podporia finančne alebo nefinančne. Väčšina týchto projektov má dlhodobý charakter. Spolupráca s komunitou je dôležitým výrazom spoločensky zodpovedného podnikania a môže zahŕňať projekty podporujúce vzdelávanie a vedu formou prednášok významných svetových osobností (VÚB, Slov. sporiteľňa, Tatrabanka), grantových

vzdelávacích programov (VÚB, Tatrabanka, Slovenská sporiteľňa), voľno-časové aktivity detí a mládeže (VÚB, Tatra banka, Slov. sporiteľňa, OTP, Poštová banka), rekonštrukcie historických a kultúrnych pamiatok (ČSOB, Slov. sporiteľňa, Tatrabanka, VÚB), podpora organizácií, ktoré pomáhajú ľuďom s postihnutím a sociálne slabým občanom (DEXIA, VÚB, Privat banka, OTP), podpora obetí záplav (Dexia), programy na obnovu školských športovísk, telesne postihnutých športovcov, lekárske pomôcky a rehabilitačných pobytov, podpora ústavov (Slovenská sporiteľňa, Privat banka, OTP, Poštová banka), podpora energetickej náročnosti budov a úspory energií poskytnutím bankovej záruky na úvery na zateplňovanie budov (Slov. rozvojová a záručná banka).

## Záver

Spoločenská zodpovednosť podnikania nie je len doplnkovým nástrojom riadenia, ale je neoddeliteľnou súčasťou charakteru a kultúry manažovania podniku. Cieľom spoločenskej zodpovednosti podnikania je vytvárať podmienky trvalo udržateľného rozvoja v ekonomickej, finančnej, sociálnej a environmentálnej oblasti a preberať v nich aj zodpovednosť. Prioritou je vytvárať a rozvíjať trvalo udržateľné vzťahy so všetkými zainteresovanými stranami – akcionármi, investormi, zamestnancami, zákazníkmi, dodávateľmi, inštitúciami, budúcimi generáciami a spoločnosťou. Definície SZP ponúkajú nový pohľad na podnik, priznávajú mu nové úlohy, hodnoty a normy, ktoré sú základom jeho činnosti. Opierajú sa o etický, sociálny, environmentálny, ale aj ekonomický rozmer. Na základe predchádzajúceho výskumu môžeme konštatovať, že ekonomická rovina SZP v bankovom sektore dominuje nad sociálnou a environmentálnou. Aj napriek tomu, že viaceré definície dávajú dôraz na rovnováhu medzi tromi rovinami SZP, považujeme za žiaduce, aby prevažovala ekonomická rovina nad ostatnými. Naše tvrdenie môžeme podložiť aj Carrolovou štvorzložkovou pyramídou zodpovednosti, kde ekonomickej, zákonnej, etickej a filantropickej zodpovednosti pridelil autor váhy 4:3:2:1.

## Zoznam použitej literatúry

- [1] BLAŽEK, L., DOLEŽALOVÁ, K., KLAPALOVÁ, A. 2005. *Spoločenská zodpovednosť podniku*. Centra výskumu konkurenčnej schopnosti českej ekonomiky. WORKING PAPER č. 9/2005. ISSN 1801-4496.
- [2] BUSSARD, A. – MARČEK, E. – MARKUŠ, M. – BUNČÁK, M. 2005. *Spoločensky zodpovedné podnikanie*. Bratislava: Nadácia Integra a Pontis, PANET, 2005. s. 114.
- [3] ČIERNA, H. 2008. *Spoločensky zodpovedné podnikanie a model výnimočnosti*. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela, 2008. ISBN 978-80-8083-585-9.
- [4] GREEN PAPER. *Promoting a European framework for corporate social responsibility*. 2001. Luxemburg: European Commission, Office for Official Publications of the European Communities, 2001. ISBN 92-894-1478-2.
- [5] MAJDÚCHOVÁ, H. 2007. Spoločenská zodpovednosť podnikov – teoretické vymedzenie a praktická aplikácia v podmienkach slovenskej ekonomiky, In: *Svět práce a kvalita života v globalizované ekonomice*, Praha: Vysoká škola ekonomická, v.v.i., 2007, ISBN 978-80-86973-45-6
- [6] MAJDÚCHOVÁ, J. 2008. Súčasná možnosti aplikácie spoločenskej zodpovednosti v podmienkach manažmentu firiem na Slovensku. In: *Aktuálne manažérske trendy v teórii a praxi – vedecký monografický zborník*, s. 89-94. Žilina: EDIS. 2008. ISBN 978-80-8070-966-2.
- [7] TRNKOVÁ, J. 2004. *Spoločenská zodpovednosť firem – Komplettní průvodce tématy a závěry z průzkumu v ČR*. 2004. Praha: Business Leaders Forum.

**Kontakt:**

Jana Vicianová, Ing.

Katedra ekonomiky a manažmentu podniku

Ekonomická fakulta UMB v Banskej Bystrici

Tajovského 10

975 90 Banská Bystrica

Tel: 048 / 446 2715

Fax: 048 / 4152793

E-mail: [jana.vicianova@umb.sk](mailto:jana.vicianova@umb.sk)

# Optimalizace veřejných zakázek v České republice

## The Optimization of the public procurement in the Czech republic

(výťah z připravované disertace autora)

*Pavel Vinkler*

### **Abstrakt:**

Příspěvek se zabývá veřejnými zakázkami v České republice. Cílem je popsat „nejbolavější“ místa při realizaci veřejných zakázek, které jsou příčinou netransparentnosti, neefektivity a popř. i korupce a především navrhnout konkrétní opatření, které pomohou tento stav (v krátké době) zlepšit.

### **Abstract:**

The article deals with the public procurement in the Czech republic. The aim is to describe „the weakest points“ in the implementation of the public procurement, which are the cause of non-transparency, inefficiency and corruption, and primarily propose concrete measures, which help to improve the current situation in short period of time.

### **Klíčová slova:**

Veřejná zakázka, optimalizace, transparentnost, zákon o veřejných zakázkách, neefektivita

### **Key words:**

public procurement, optimization, transparency, public procurement act, inefficiency

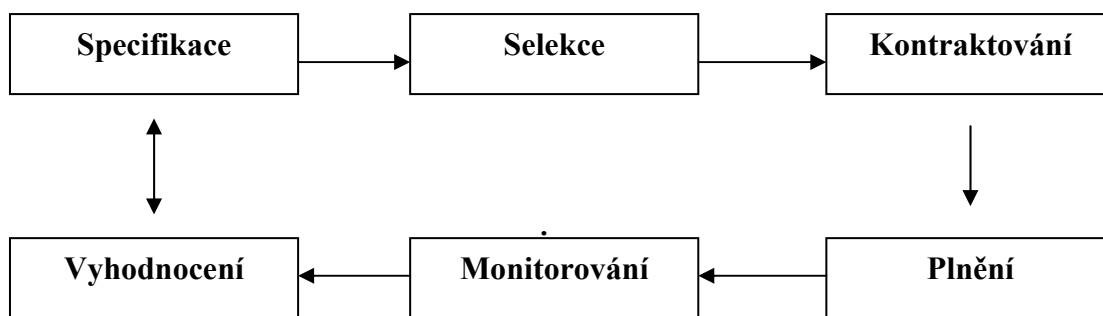
## **1 Veřejné zakázky z pohledu teorie**

Veřejná zakázka je z pohledu teorie vědy pojímána jako nástroj vedoucí k alokaci veřejných prostředků<sup>191</sup> a vzhledem k tomu, že se jedná o prostředky veřejných rozpočtů, je nutné s nimi zacházet efektivně. Veřejné zakázky by měly být nástrojem uspokojování potřeb občanů, i když je samozřejmé, že není možné vyhovět všem požadavkům. Současně je nutné mít na paměti, že finanční prostředky, s kterými veřejné subjekty hospodaří, jsou vždy omezené. Ostatně stejně tomu tak je i u soukromých společnostech. Veřejná zakázka se skládá z několika fází, které identifikuje následující schéma:

---

<sup>191</sup> Ochrana, F. 2004

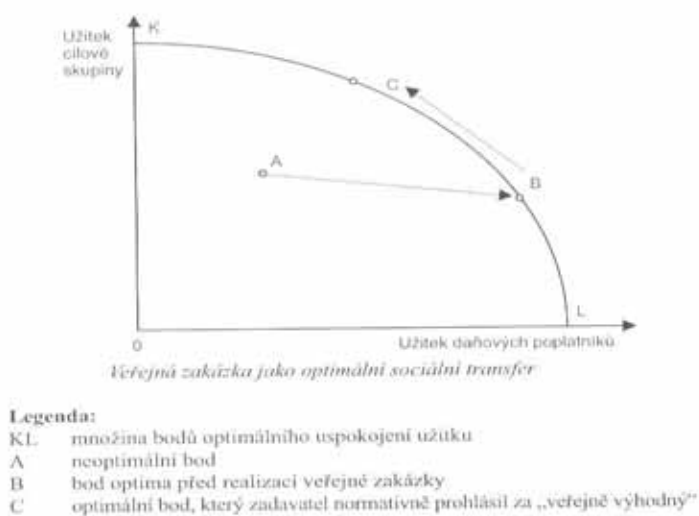
Schéma č. 1 Etapy veřejné zakázky



Zdroj: Transparency International. 2005:13

Veřejná správa vystupuje jako správce rozpočtové položky a současně jako tzv. rozhodovatel. Dle Ochran<sup>192</sup> se rozhodovatel nerozhoduje pouze o efektivnosti vynakládaných prostředků, ale také o uspokojení potřeb určité skupiny na úkor skupiny jiné. Rozhodovatel by proto měl preferovat nalezení optima (tzv. optimální transfer veřejných zakázek), za předpokladu uspokojení cílové skupiny a současně i ostatních skupin ve společnosti - zbylých daňových poplatníků.

Schéma č. 2 Optimální transfer veřejných zakázek



Zdroj: Ochra<sup>na</sup>, F. 2004

Dle Reko<sup>ř</sup>íka<sup>193</sup> je další podmínkou, resp. základním východiskem, že veřejný sektor využije institutu veřejných zakázek pouze v případě, pokud sám ve vlastní režii není schopen statek či službu realizovat ekonomicky efektivněji. Nicméně existuje předpoklad, že veřejná zakázka v mnoha případech takovouto efektivnější variantou je. Tím primárním důvodem je zejména fakt, že se jedná o tržní řešení<sup>194</sup>, čili řešení, které je založeno na ziskovosti, což u veřejného sektoru chybí. Ať už se tedy veřejný sektor snaží sebevíc, není tlačěn trhem a tudíž přirozeně nesměruje ke zvyšování efektivity a hospodárnosti.

<sup>192</sup> Ochra<sup>na</sup>, F. 2004

<sup>193</sup> Reko<sup>ř</sup>ík, J. a kol. 2007

<sup>194</sup> Transparency International – Pavel, J. 2005



Na druhé straně při realizaci veřejných zakázek dochází k mnoha problémům. Především se jedná o fakt, že zadavatel (veřejný subjekt) není v mnoha případech konečným spotřebitelem, což jednoznačně oslabuje motivaci zadavatele, čili veřejného orgánu<sup>195</sup>. V případě špatně provedené veřejné zakázky (vysoká cena, špatný výběr finálního řešení) negativní dopad primárně nedoléhá na veřejný sektor. Dalším problémem je chybějící povědomí veřejné správy o preferencích konečného uživatele<sup>196</sup>, tzn. ve většině případů občanů, proto ve veřejných zakázkách převažuje tzv. nabídkový přístup. Jako řešení uvádí Ochrana preferování tzv. poptávkového přístupu, nicméně nesnadnou překážkou může být způsob získání reprezentativních informací od občanů<sup>197</sup>. Je jistě možné provádět spoustu výzkumu veřejného mínění, nicméně pokud konečný spotřebitel není přímo konfrontován výdajem (cenou veřejné zakázky), resp. dopadem na vlastní „kapsu“, tak opět neinklinuje k efektivitě.

Dle Pekové a Pilného<sup>198</sup> ovlivňují velmi výrazně zadavatele lobbyistické skupiny z různých sektorů (stavebního, zdravotnického, ekologického, vojenského apod.). Je pravdou, že lobbying může mít jak pozitivní vliv na rozhodnutí veřejné autority, tak i negativní. Pozitivní je zejména získání kvalitních informací, ke kterým by se zadavatel jinak nedostal. Negativním vlivem je existence lobbyingu využívající nekalé nástroje. Nicméně platí, že i když se jedná o pozitivní lobbying, vždy dojde k nárůstu užítku určité (lobbyistické) skupiny na úkor jiných<sup>199</sup>.

Obtíží veřejné zakázky také může být počet lidí (úředníků), kteří o vítězi rozhodují. U klasického spotřebitelského vztahů rozhoduje o koupi či nekoupi pouze spotřebitel samotný, kdežto u veřejné zakázky rozhoduje komise, což může mít za následek přirozené směřování ke kompromisnímu (ekonomicky neefektivnímu) řešení. Dle Rektoričky<sup>200</sup> se také objevuje problém s byrokracií, která nemá za primární cíl maximalizovat užitek občanů, ale naopak maximalizovat svůj vlastní užitek a rozpočet. Výrazným problémem veřejných zakázek je lidský faktor (myšleno úřednictvo - rozhodovatel) a jeho náchylnost ke korupci. Je nutné si uvědomit, že rozhodovatel je v rámci korupčního jednání motivován zlepšením své vlastní finanční situace, aniž by nesl negativní důsledky z neefektivní veřejné zakázky, které za něj nesou daňoví poplatníci<sup>201</sup>. Proto lze z výše uvedeného vyvodit základní (nikoliv postačující) podmínku efektivní veřejné zakázky, tj. absence korupčního jednání. Absence, resp. omezení korupčního jednání u veřejných zakázek může navýšit veřejné investice až o 5 %<sup>202</sup>.

Na druhé straně, tj. nabídky či zájemců o veřejnou zakázku se objevují také jistá rizika. Tím nejvýraznějším je uzavírání protiprávních koluzních kartelů. *Koluzním kartelem je horizontální dohoda soukromých subjektů, jejímž výsledkem je rozdělení trhu*<sup>203</sup>. Cílem kartelu je stav, kdy každý jeho člen bude dosahovat předem zaručeného zisku, což samozřejmě klasické tržní chování nezajistí. Koluzní kartelova dohoda může být fixována

<sup>195</sup> Transparency International – Pavel, J. 2005

<sup>196</sup> Ochrana, F. 2004

<sup>197</sup> Transparency International – Pavel, J. 2005

<sup>198</sup> Peková, J., Pilný, J. 2002

<sup>199</sup> Potůček, M. a kol. 2005

<sup>200</sup> Rektorička, J. a kol. 2007

<sup>201</sup> Transparency International – Pavel, J. 2005

<sup>202</sup> Mauro, P. 1995

<sup>203</sup> Varian, Hal R. 1995

např. na cenu, geografické území či tzv. dělení kořisti<sup>204</sup>, tzn. vítěz zapojí do veřejné zakázky i ostatní členy kartelu. Každopádně všechny formy kartelové dohody vedou k neefektivitě a zbytečným nákladům, které hradí zadavatel, resp. daňový poplatník.

## 2 Historické konsekvence veřejných zakázek v českých zemích

O úpravu veřejných zakázek a vytvoření průhledných zásad pro nakládání s prostředky veřejných rozpočtů se snažili ve Francii již v 16. století v rámci stavebního řádu. Prvním legislativním aktem, který měl dopad na území budoucí nástupnické Československé republiky v rámci tehdejšího Rakouska - Uherska, bylo nařízení č. 61/1909 o zadávání státních dodávek a prací. Další úprava vznikla po 1. světové válce se zrodem nové Československé republiky v roce 1918, a to tzv. recepčním zákonem č. 11/1918 Sb. Tento zákon neměl dlouhého trvání a v roce 1920 ho nahradil nařízením vlády č. 667/1920 Sb. o zadávání dodávek a prací úřady státní správy tzv. Zadávací řád. Hlavním cílem bylo, podobně jako ve Francii v 16. století, zajištění hospodárného nakládání s veřejnými prostředky. Zajímavostí bylo, že již tehdejší zákonodárci preferovali otevřenou veřejnou soutěž, nicméně ve výjimečných případech bylo povoleno i vyloučení veřejnosti, tzn. zadání veřejné zakázky „z volné ruky“. Zadávacím řádem byly upraveny veškeré veřejné zakázky s výjimkou těch, které byly výslovně touto legislativní úpravou vyjmuty<sup>205</sup>. I když zadávací řád upřesňoval veřejné zakázky ve smyslu otevřeného řízení, bylo také povoleno zadávat veřejné zakázky s vyloučením veřejnosti. Zajímavostí bylo, že veřejné zakázky byly podávány standartizovaně prostřednictvím formuláře a také to, že uchazeč o veřejnou zakázku musel složit jistinu ve výši minimálně 5 % ze smluvní ceny.

Tato právní úprava „vydržela“ v platnosti až do roku 1950, kdy ji zrušil a nahradil zákon č. 99/1950 Sb., o hospodářských smlouvách a státní arbitráži. Hlavním důvodem zrušení Zadávacího řádu byla komunistická ideologie vycházející z premise centrálně plánovaného hospodářství, tzn. zadání veřejné zakázky účelově bez soutěže předem vybranému státnímu podniku. Další právní úprava oblasti veřejných zakázek již do roku 1989 neproběhla.

Nový impuls a tlak na vytvoření nové legislativy přinesl až pád komunismu a přechod na tržní hospodářství. Nicméně komplexnější legislativní norma byla přijata až v roce 1994<sup>206</sup> s účinností od roku 1995, a to v návaznosti na usnesení vlády č. 419/1993. Tento zákon definoval základní termíny veřejné zakázky a jeho cílem bylo zefektivnit hospodaření veřejné správy s finančními prostředky, dodržovat tržně konkurenční princip a princip nediskriminace. Tento první zákon o veřejných zakázkách v České republice byl vypracován na základě modelového zákona UNCITRAL (United Nations Commission on International Trade Law), což byla úprava OSN pro zadávání zboží, staveb a služeb<sup>207</sup>. Současně byl dohledem a kontrolou veřejných zakázek pověřen Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. Zákon o veřejných zakázkách z roku 1994 definoval veřejnou zakázku takto: koupě, nájem, zhotovení, montáž, údržba, oprava nebo úprava věcí movitých či nemovitých anebo provedení jiných činností (např. dopravní služby regionu, odvoz a likvidace tuhých domovních odpadů, čištění komunikací, projektová činnost), jestliže je zadávána A) ministerstvem, jiným

<sup>204</sup> Zemplinerová, A. 2000

<sup>205</sup> Šandor, M. 2008 (rigorózní práce): Zadávací řád neupravoval dodávky pro drobné živnostníky, dále veřejné zakázky z obranného průmyslu, zemědělství a lesního hospodářství a umělecké zakázky.

<sup>206</sup> Zákon č. 199 ze dne 28. září 1994 o zadávání veřejných zakázek

<sup>207</sup> Tillman, J. 1995

správním úřadem, územním samosprávným celkem a jimi zřízenými rozpočtovými a příspěvkovými organizacemi, Nejvyšším kontrolním úřadem, soudy, státními zastupitelstvími a státními fondy, jakož i právníckými osobami, které v souladu s rozpočtovými pravidly hospodaří s prostředky státního rozpočtu, státních fondů, rozpočtů okresních úřadů nebo rozpočtů územních samosprávných celků, nebo B) právníkou nebo fyzickou osobou, která k úhradě zakázky použije prostředky státního rozpočtu, státních fondů, rozpočtu okresních úřadů nebo rozpočtů územních samosprávných celků<sup>208</sup>. Zákon č. 199/1994 Sb. také ustanovil zásadu, že oblast veřejných zakázek se řídí obchodním zákoníkem a právě samotným zákonem o veřejných zakázkách.

V roce 2004 se vstupem České republiky do Evropské unie a povinností transponovat komunitární legislativu byl přijat nový zákon č. 40/2004 Sb., o veřejných zakázkách. Důvodem přijetí nového zákona byla také hrozba nemožnosti čerpání strukturální fondů. Zákon definoval postup při zadávání veřejných zakázek a koncesí, dohledovou činnost, druhy veřejných zakázek apod. Veřejnou zakázkou dle této úpravy byla zakázka veřejného zadavatele na dodávky, služby či stavební práce v hodnotě vyšší než 2 milióny Kč. Veřejné zakázky byly, podobně jako v dnešním zákoně, členěny na nadlimitní a podlimitní. Při veřejné zakázce bylo možno využít otevřeného řízení, řízení bez uveřejnění, jednacím řízení s uveřejněním či užší řízení. Zákon také obsahoval kritéria pro hodnocení nabídek, kvalifikační požadavky pro uchazeče a systém zadávacího řízení. V průběhu až do přijetí nového zákona o veřejných zakázkách v roce 2006 byly vydány tři doplňující vyhlášky, konkrétně se jedná o tyto:

- Vyhláška č. 239/2004 Sb., kterou se stanoví podrobný obsah a rozsah zadávací dokumentace stavby (účinnost od 1.5.2004 do 30.6.2006 – zrušeno zákonem č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách)
- Vyhláška č. 240/2004 Sb., o informačním systému o zadávání veřejných zakázek a metodách hodnocení nabídek podle jejich ekonomické výhodnosti (účinnost od 1.5.2004 do 30.6.2006 – zrušeno zákonem č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách)
- Vyhláška č. 137/2005 Sb., kterou se mění vyhláška č. 240/2004 Sb., o informačním systému o zadávání veřejných zakázek a metodách hodnocení nabídek podle jejich ekonomické výhodnosti (účinnost od 18.4.2005 do 30.6.2006 – zrušeno zákonem č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách)

### 3 Současná právní úprava

Zatím poslední zákon k veřejným zakázkám nabyt účinnosti 1. 7. 2006, jedná se o zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách a jeho vznik byl nutný, tak jako v předchozím případě, z důvodu transpozice nových směrnic Evropského parlamentu a Rady (2004/17/ES a 2004/18/ES). Zákon byl již několikrát novelizován. Současná platná úprava sestává z těchto devíti částí: obecná ustanovení; zadávací řízení; zvláštní postupy v zadávacím řízení; soutěž o návrh; ochrana proti nesprávnému postupu zadavatele; seznam kvalifikovaných dodavatelů, systém certifikovaných dodavatelů, zahraniční seznam dodavatelů; společná ustanovení; přechodná a závěrečná ustanovení; účinnost zákona.

<sup>208</sup> Zákon č. 199 ze dne 28. září 1994 o zadávání veřejných zakázek: pokud výše peněžitého závazku bez daně z přidané hodnoty z příslušné smlouvy přesahuje 500 000 Kč, jde-li o nemovitost s výjimkou nájmu nebo o soubor strojů a zařízení tvořících samostatný funkční celek, a 100 000 Kč v ostatních případech.

Dle tohoto zákona je „veřejnou zakázkou zakázka realizovaná na základě smlouvy mezi zadavatelem a jedním či více dodavateli, jejímž předmětem je úplatné poskytnutí dodávek či služeb nebo úplatné provedení stavebních prací“. Mezi hlavní principy nejnovější právní úpravy veřejných zakázek lze zařadit<sup>209</sup> sjednocení pojmů; snahu o racionálnější použití druhů zadávacího řízení; oddělení kvalifikace uchazečů a hodnocení nabídek a jednotnou úpravu zadávací dokumentace. Veřejné zakázky můžeme rozdělovat v podstatě dvojím způsobem a to dle jejich předmětu nebo dle předpokládané hodnoty. Z hlediska předmětu dělíme veřejné zakázky na veřejné zakázky na dodávky<sup>210</sup>, veřejné zakázky na stavební práce<sup>211</sup> a veřejné zakázky na služby<sup>212</sup>. Z hlediska objemu finančních prostředků jsou nejvýznamnější veřejné zakázky na stavební práce, což je přirozené vzhledem k jejich investiční povaze. Toto konstatování potvrzují data Českého statistického úřadu. Ze statistik roku 2008 tedy vyplývá, že byly zadány veřejné zakázky na stavební práce v hodnotě cca 181,4 miliard Kč, což představuje 59 % všech zakázek roku 2008. Zbývající část 41 % tvoří z 25 % veřejné zakázky na služby, 15,9 % na dodávky a marginální podíl představuje soutěž o návrh. Tento stav přehledně popisuje následující tabulka.

Tabulka č. 1 Statistika veřejných zakázek dle předmětu<sup>213</sup>

Předmět veřejné zakázky	Celkem limit - hodnota VZ		Celkem limit - počet VZ	
	v Kč	%	Počet	%
Dodávky	48 827 995 760	15,9%	1 833	22,5%
Služby	76 802 770 019	25,0%	2 699	33,1%
Stavební práce	181 400 305 322	59,0%	3 561	43,7%
Soutěž o návrh <sup>214</sup>	233 905 326	0,1%	62	0,8%
CELKEM	307 264 976 427	100,0%	8 155	100,0%

Zdroj: Statistiky k veřejným zakázkám za rok 2008 z <http://www.portal-vz.cz/>

Z hlediska předpokládané hodnoty dělíme veřejné zakázky na nadlimitní, podlimitní a zakázky malého rozsahu<sup>215</sup>. Pokud vyjdeme opět ze statistik Českého statistického úřadu za rok 2008, zjistíme, že 76,7 % z celkového objemu tvoří nadlimitní veřejné zakázky, což představuje cca 235,9 miliard Kč. Z hlediska počtu veřejných zakázek tvoří naopak drtivou 68,2 % část podlimitní veřejné zakázky. Podlimitní veřejné zakázky jsou tedy realizovány častěji, ovšem v menších objemech, což vychází už z jejich definice.

Při realizaci veřejných zakázek je nutné dodržovat obecné zásady vycházející ze zákona o veřejných zakázkách. Těmito zásadami jsou zásada transparentnosti, zásada rovného zacházení a zásada zákazu diskriminace. Všechny typy veřejných zakázek, tzn. i včetně zakázek malého rozsahu je nutné zadávat transparentním způsobem. Transparentnost je zajištěna především dodržením co nejotevřenějšího a nejprůhlednějšího řízení celého procesu veřejné zakázky. Tento přístup má následně zajistit, resp. cílem je, aby celý proces zadávání a realizace veřejné zakázky byl co možná nejvíce kontrolovatelný a auditovatelný. Mezi

<sup>209</sup> Krajský úřad Zlínského kraje.

<sup>210</sup> Veřejné zakázky na dodávky jsou vymezeny v § 8 zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách.

<sup>211</sup> Veřejné zakázky na stavby jsou vymezeny v § 9 zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách.

<sup>212</sup> Veřejné zakázky na služby jsou vymezeny v § 8 zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách.

<sup>213</sup> Uvedené statistiky se týkají pouze nadlimitních a podlimitních veřejných zakázek.

<sup>214</sup> Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách: Soutěží o návrh se rozumí postup zadavatele směřující k získání návrhu, projektu či plánu. Zadavatele využívají soutěž o návrh zejména v oblasti územního plánování, architektury, stavitelství či zpracování dat.

<sup>215</sup> Veřejné zakázky dle předpokládané hodnoty (bez DPH) jsou definovány v § 12 zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách.

konkrétní přístupy zajišťující transparentnost můžeme zařadit podrobnou písemnou dokumentaci, přesné vymezení pravidel a kritérií pro hodnocení veřejné zakázky či transparentní odůvodnění vítězné zakázky i všech neúspěšných<sup>216</sup>.

Druhou zásadou, kterou musí zadavatel dodržovat u všech typů veřejných zakázek, je zásada rovného zacházení. Zásada rovného zacházení vyjadřuje skutečnost, že ke každému zájemci je nutně se chovat stejným způsobem a vůbec nerozhoduje, zda nakonec nabídku podá či nikoliv. Pro dodržování této zásady v praxi efektivně napomáhá jasné vymezení zadávací dokumentace. V případě, že si zájemce vyžádá doplnění či vyjasnění určitých skutečností, je nezbytné, aby o tomto byli informováni i ostatní zájemci.

Poslední zásadou je zákaz diskriminace, která vyjadřuje skutečnost, že po celou dobu veřejné zakázky nesmí být diskriminován žádný zájemce o veřejnou zakázku. Proto je nutné stanovovat podmínky hodnocení tak, aby se nikdo diskriminován necítil. Často dochází k situaci, že zadavatel integruje do hodnocení kvalifikační kritéria, resp. zkušenosti zájemce za určitý časový úsek v minulosti, čímž vlastně předem diskriminuje potencionální kvalitní dodavatele z řad nově vzniklých společností.

K základním institutům patří také vymezení zadavatelů veřejných zakázek, a dle zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách se jedná se o veřejného, dotovaného a sektorového<sup>217</sup> zadavatele. Mimo těchto kategorií může zadat veřejnou zakázku i sdružení zadavatelů nebo jiné propojení zadavatelů, typicky lze z municipální sféry uvést mikroregion. Veřejnou zakázku mohou zadat i jednotlivé obvody či městské části, což se týká především velkých statutárních měst. Český statistický úřad sleduje veřejné zakázky i z hlediska zadavatele, konkrétně analyzuje data za veřejného a sektorového zadavatele. Z těchto tvrdých dat vyplývá, že cca 78,5 % veřejných zakázek je zadáno veřejným zadavatelem a zbytek představují veřejné zakázky sektorových zadavatelů.

Veřejné zakázky, resp. jejich realizace je zákonně upravena prostřednictvím jednotlivých druhů zadávacích řízení. Konkrétně se jedná o otevřené řízení (§ 27), užší řízení (§ 28), jednací řízení s uveřejněním (§ 29), jednací řízení bez uveřejnění (§ 34), soutěžní dialog (§ 35) a zjednodušené podlimitní řízení (§ 38). Jak již je uvedeno výše postup zadávacího řízení upravuje platný zákon o veřejných zakázkách, a je možno konstatovat, že ne každé zadávací řízení je možno použít za jakýchkoliv podmínek. Srovnání jednotlivých zadávacích řízení uvádí následující tabulka.

Tabulka č. 2 Srovnání jednotlivých zadávacích řízení

Druh řízení	Podmínky použití
Otevřené řízení	Jakýkoliv zadavatel pro jakýkoliv typ veřejné zakázky
Užší řízení	Jakýkoliv zadavatel pro jakýkoliv typ veřejné zakázky
Jednací řízení s uveřejněním	Sektorový zadavatel pro jakýkoliv typ veřejné zakázky, veřejný a dotovaný zadavatel pouze za podmínek stanovených § 22 zákona <sup>218</sup>

<sup>216</sup> Sdružení advokátů. 2006

<sup>217</sup> Viz § 2 zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách.

<sup>218</sup> Sdružení advokátů. 2006: Veřejný a dotovaný zadavatel může zadat zakázku v tomto řízení, pokud A) v předchozím otevřeném řízení, užším řízení nebo soutěžním dialogu, byly podány pouze neúplné nebo nepřijatelné nabídky (popřípadě

Jednací řízení bez uveřejnění	Jakýkoliv zadavatel pouze za splnění podmínek stanovených v § 23 zákona <sup>219</sup>
Soutěžní dialog	Soutěžní dialog může použít veřejný či dotovaný zadavatel u veřejné zakázky se složitým předmětem, u které není zadavatel schopen přesně vymežit technické podmínky nebo právní či finanční požadavky na plnění veřejné zakázky (§ 24).
Zjednodušené podlimitní řízení	Zadavatel (veřejný a dotovaný zadavatel) může využít zjednodušené podlimitní řízení, pokud se jedná o veřejnou zakázku na dodávky nebo na služby. V případě stavebních prací je zákonem stanovena hodnota 20 000 000 Kč bez daně z přidané hodnoty, která nesmí být přesáhnutá.

Zdroj: Raus, D., Neruda, R. 2007 a Šandor, M. 2008

#### 4 Zhodnocení veřejných zakázek v ČR

Právní úprava veřejných zakázek v ČR vychází z komunitární úpravy, což je zapříčiněno povinnou transpozicí směrnic pro členské země EU. Motivací pro zpracování komunitární legislativy byla zkušenost s realizací veřejných zakázek v členských státech EU, zvláště pak v negativní rovině. Hlavním cílem komunitárních zákonů tedy bylo vytvoření společného (rovného) trhu s veřejnými zakázkami napříč EU, alespoň co se týče veřejných zakázek nadlimitního charakteru. Jak již bylo řečeno, členský stát EU je povinen reagovat na komunitární legislativu, a to bylo důvodem častých novel zákona o veřejných zakázkách. Česká republika šla do současnosti cestou nahrazení starého zákona novým, který byl zatím vždy obsáhlejší než předešlý. Např. současný zákon o veřejných zakázkách je cca o třetinu rozsáhlejší než předchozí. Česká republika transponovala komunitární normy často přísněji než bylo zapotřebí či bezprostředně nutné, což však nemusí být vždy negativní. Příkladem může být skutečnost, že směrnice upravují pouze nadlimitní veřejné zakázky, kdežto česká úprava se týká i zakázek podlimitních včetně základních podmínek pro „malé“ veřejné zakázky.

Smyslem legislativních úprav veřejných zakázek a jejich zadávání je umožnění tržního nakládání s veřejnými prostředky. Jedině tento předpoklad, tj. soutěžní prostředí může mít za následek ochranu před neefektivním „utrácením“ a nerovnou hospodářskou soutěží v oblasti veřejných zakázek. Hospodářská soutěž jednotná pro všechny členské státy je základním předpokladem fungování Evropské unie. Mezi hlavní zásady patří zákaz diskriminace, rovné zacházení a transparentnost. Tyto hlavní zásady se přirozeně promítly do českého zákona, konkrétně do § 6 (který stanoví, že zadavatel musí dodržovat zásady transparentnosti, nediskriminace a rovného zacházení). Uchazečům z jiných členských států je zajištěn rovný přístup k veřejným zakázkám v zemi zadavatele bez ohledu na skutečnost, kde má své sídlo.

Zákonodárce se pokoušel transparentnost procesu zesílit také vymezením obligatorního uveřejnění veřejné zakázky, resp. některých důležitých parametrů. Uveřejnění klíčových

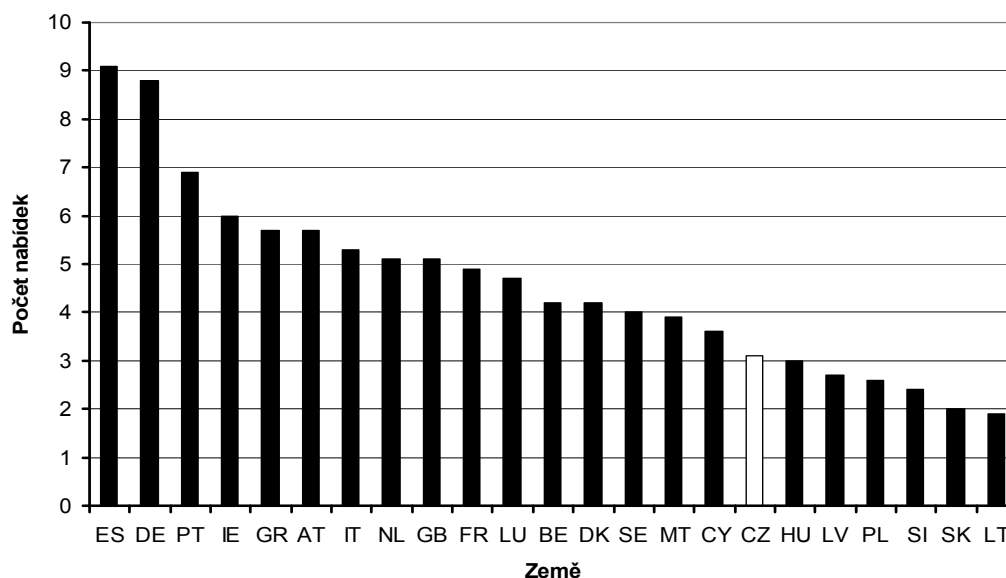
kombinace takových nabídek), B) veřejný zadavatel podstatně nezmění zadávací podmínky, a C) zahájí jednací řízení s uveřejněním bezodkladně po zrušení předchozího otevřeného řízení, užšího řízení nebo soutěžního dialogu.

<sup>219</sup> Sdružení advokátů. 2006: V zákoně o veřejných zakázkách, v § 23 jsou uvedeny podmínky, které je nutné splnit pro zadávání veřejných zakázek v řízení bez uveřejnění. Jedná se především o situaci, pokud v předchozím otevřeném řízení, užším řízení nebo jednací řízení s uveřejněním nebyly podány ze strany zájemců žádné nabídky nebo v předchozím užším řízení nebo jednací řízení s uveřejněním nebyly podány žádné žádosti o účast v řízení.

údajů je možno provést jak v listinné, tak i elektronické podobě a konkrétně se jedná o uveřejnění oznámení o zahájení zadávacího řízení, předběžného oznámení, pravidelného předběžného oznámení sektorového zadavatele, oznámení soutěže o návrh, oznámení o výsledku zadávacího řízení, oznámení o zrušení zadávacího řízení či soutěže o návrh. Důležitým elementem zadávání veřejných zakázek je postupná elektronizace procesu. V České republice se postupuje dle Národního plánu zavedení elektronického zadávání veřejných zakázek pro období 2006-10 a konkrétním pokrokem je možnost realizovat elektronickou aukci či zadat veřejnou zakázku prostřednictvím elektronického tržiště státní správy (především pro veřejné zakázky malého rozsahu). Dle odhadů Ministerstva pro místní rozvoj je možno dosáhnout úspor až 17 %. Elektronizace také mj. napomáhá ke zvýšení transparentnosti procesu veřejných zakázek.

Česká republika má velmi výrazný problém komplikující cestu za efektivitou veřejných zakázek a tím je nedostatečná konkurence při podávání nabídek. Ze statistik vyplývá, že v Česku připadají na jednu veřejnou zakázku průměrně jen tři nabídky. Srovnání států uvádí následující tabulka.

Tabulka č. 3 Průměrný počet nabídek na jednu veřejnou zakázku v členských státech EU



Zdroj: Pavel, J. 2009 a Evropská komise, 2008.

Vydeme-li z premise, že každý nabízejí stlačí cenu o 3,3 %<sup>220</sup> níže, jedná se jistě o důležitou statistiku vysvětlující neefektivitu „českých“ veřejných zakázek. Příčin této nelichotivé statistiky je přirozeně více, kupř. velký podíl veřejných zakázek zadaných zadavatelem na základě výjimky ze zákona apod. Je patrné, že i přes postupné zkvalitňování legislativy k veřejným zakázkám (ať už na úrovni EU či České republiky) stále přetrvávají problémy, především v oblasti efektivity vynaložených finančních prostředků, transparentnosti procesu a malé schopnosti produkovat inovace, inovační řešení. K některým z těchto závěrů se

<sup>220</sup> Pavel, J. Dle provedených empirických analýz je úspora z hlediska snížení ceny veřejné zakázky na Slovensku 2,5 % a v USA 2 %.

příklání i Ministerstvo pro místní rozvoj, Úřad hospodářské soutěže, Nejvyšší kontrolní úřad či nezávislé instituce typu Transparency International.

#### **Nejvýraznější problémy jsou:**

- **Obecně nedostatečná motivace veřejných autorit k vyvíjení inovativně náročnější řešení prostřednictvím veřejných zakázek a tím jejich zefektivnění**
- **Nevyužitý potenciál malých a středních podniků v rámci veřejných zakázek**
- **Ekonomická neefektivnost veřejných zakázek**
- **Nedostatečná otevřenost veřejných zakázek**
- **Nedostatečná transparentnost procesu veřejných zakázek, která má za následek možnost korupce či diskriminaci uchazečů**
- **Nedostatečná realizace veřejných zakázek prostřednictvím elektronického uveřejnění**
- **Zdlouhavost, formalismus, složitost některých ustanovení zákona o veřejných zakázkách**
- **Výkladové nejasnosti zákona o veřejných zakázkách**
- **Složitost v prokázání kvalifikace a z toho vyplývající zbytečné náklady pro uchazeče**
- **Nevhodná (záměrná) volba hodnotících kritérií**

## **5 Jak dál?**

Každodenní praxe ukazuje, že stále přetrvává mnoho problémů při realizaci veřejných zakázek a současně lze také identifikovat příliš „bílých“ míst v zákoně o veřejných zakázkách, které tyto nešvary umožňují. Tato kapitola tedy nabízí doporučení autora, která jsou motivována a navržena především s cílem zvýšení transparentnosti veřejných zakázek a také jejich zefektivněním.

Jedním z nejvýznamnějších problémů, na který jednoznačně upozorňuje praxe a statistiky Českého statistického úřadu je fakt, že polovina ze všech realizovaných veřejných zakázek v České republice je zadána tzv. z ruky, tzn. že při realizaci veřejné zakázky bylo využito výjimky v zákoně č. 137/2006 sb., o veřejných zakázkách. Valnou většinu těchto veřejných zakázek zadaných „z ruky“ tvoří zakázky malého rozsahu, tj. zakázky na služby a zboží do 2 mil. Kč a u stavební prací do 6 mil. Kč. Vzhledem k tomu, že trh veřejných zakázek v České republice představuje finanční prostředky v objemu přes 600 mld. Kč, tj. cca 18 % hrubého domácího produktu, jedná se tedy o veřejné zakázky za cca 300 mld. Kč, na které lze apriori poukázat jako na netransparentní, tzn. více náchylné ke korupci a klientelismu. Účinným opatřením pro zvýšení kontroly nad veřejnými zakázkami malého rozsahu, resp. nemalými výše uvedenými veřejnými finančními prostředky, je snížení limitu. V této souvislosti lze uvažovat o 50 % snížení. Hranice pro veřejné zakázky malého rozsahu by pak byla 1 mil. Kč pro služby či zboží a 3 mil. Kč u stavebních prací. Je nutné ovšem podotknout, že toto opatření by přineslo zvýšení administrativních nákladů pro zadavatele, dle odhadů Ministerstva pro místní rozvoj v celkovém objemu maximálně 3 mld. Kč a současně by byly kladeny vyšší nároky na dohled a přezkum. Nicméně na straně druhé, v kontextu objemu finančních prostředků, které jsou v současnosti vynakládány netransparentně (pokud se tedy takto díváme na veřejné zakázky malého rozsahu), by se jistě tato investice do administrativy vyplatila a vrátila prostřednictvím zefektivnění veřejných zakázek. Zvýšení transparentnosti



veřejných zakázek, tzn. větší otevření a zprůhlednění, může přinést v českých podmínkách dle studie Doc. Pavla<sup>221</sup> snížení ceny veřejné zakázky o 3,3 %<sup>222</sup> s každým dalším nabízejícím.

Doc. Pavel uvádí, že je třeba velmi důsledně porovnávat přínosy snížení horní hranice pro veřejné zakázky malého rozsahu a zvýšené administrativní náklady, které toto snížení přináší. Ve své práci<sup>223</sup> uvádí, že pokud vyjdeme z předpokladu, že otevřenou soutěží obecně můžeme dosáhnout cca 10 %<sup>224</sup> snížení ceny veřejné zakázky a administrativní náklady jsou ve výši měsíčního platu jednoho úředníka, tzn. náklad 30 tis. Kč (včetně odvodů za zaměstnavatele), je efektivní snižovat tuto hranici maximálně na 300 tis. Kč, resp. s jistou rezervou pro započítání všech skutečných nákladů (energie apod.) až na 500 tis. Kč. Z hlediska zefektivnění veřejných zakázek malého rozsahu by bylo také účinné, mimo snížení horního limitu pro tento typ veřejné zakázky, zavést povinnost pro zadavatele, aby v rámci zadávání získal minimálně tři nabídky, které by mohl vzájemně porovnat a vyhodnotit, čímž by došlo k většímu otevření soutěže a zvýšení transparentnosti. K dalšímu zvýšení transparentnosti a zefektivnění vynakládaných finančních prostředků v rámci veřejných zakázek může dojít při vyšším využívání e-aukcí (úspory cca 17 %<sup>225</sup>).

Problémem je také fakt, že smlouvy, na základě kterých dochází k realizaci veřejných zakázek, jsou často předmětem obchodního tajemství. Tato skutečnost má přirozeně vliv na nízkou veřejnou kontrolu takovéto veřejné zakázky. Je nutné tedy sáhnout ke změně obchodního zákoníku.

Komplikací pro zadavatele veřejné zakázky může také být rigidní a ve svém důsledku přespříliš přesná ustanovení, např. pro použití jednotlivých typů zadávacích řízení, která omezují zadavatele v jejich realizaci. V této souvislosti by rozvolnění pravidel pro použití jednotlivých typů zadávacích řízení bylo zřejmě na místě a „ruku v ruce“ by mělo následovat opatření pro povinné zveřejňování celého procesu veřejných zakázek na internetu. Zveřejnění na internetu by tedy měla podléhat zadávací dokumentace, hodnotící kritéria a jejich váhy, výběrové řízení a jejich průběh včetně zveřejnění členů hodnotící komise, výsledek hodnocení a samotná smlouva, popř. její dodatky.

V případě dodatků praxe ukazuje na další problém a to zneužívání tohoto institutu. Zadavatel zadá veřejnou zakázku v určité hodnotě a po výběrovém řízení podepíše s vítězem smlouvu a ne zřídka se stává, že v průběhu realizace, resp. plnění veřejné zakázky dochází k plánovanému zneužití tzv. dodatkování, které vytváří „podhoubí“ pro korupci. Toto dodatkování není v zákoně o veřejných zakázkách žádným způsobem omezeno kromě horního limitu pro jednotlivé typy veřejných zakázek (myšleno nadlimitní, podlimitní a zakázky malého rozsahu), a proto záleží pouze na libovůli těchto dvou stran kolik dodatků a v jakém finančním objemu v průběhu realizace veřejné zakázky podepíší nad rámec zadávací dokumentace, resp. smlouvy. Tzn. že v případě, že by zadavatel rovnou v prvotní fázi přesně vymezil předmět a hodnotu veřejné zakázky v zadávací dokumentaci, mohlo by

---

<sup>221</sup> Pavel, J. 2009

<sup>222</sup> Pavel, J. Dle provedených empirických analýz je úspora z hlediska snížení ceny veřejné zakázky na Slovensku 2,5 % a v USA 2 %.

<sup>223</sup> Pavel, J. 2006

<sup>224</sup> Dle Transparency International se jedná o úsporu cca 13,5 %.

<sup>225</sup> Analýza Ministerstva pro místní rozvoj

dojít k většímu zájmu uchazečů, což by zapříčinilo nežádoucí konkurenci a v konečném důsledku komplikaci pro korupční jednání. Neřízené dodatkování navíc nepodléhá v podstatě žádné veřejné kontrole. V této souvislosti je možné uvažovat o zákonném omezení dodatků, kupř. v maximální hodnotě 25 % nad hodnotu „kořenové“ smlouvy o plnění veřejné zakázky.

Problém s jistou rigiditou a komplikovaností lze demonstrovat také na tom, že současný zákon o veřejných zakázkách je cca třetinu obsáhlejší než předchozí právní úprava. Tento stav má za následek to, že zákon se stává pro širokou odbornou veřejnost včetně zadavatelů nečitelným a jen velmi obtížně nalézají souvislosti a propojení jednotlivých souvisejících ustanovení. Je jistě možné prostřednictvím různých školení a vysvětlovacích kampaní a seminářů přehled v zákoně u cílových skupin (především zadavatelů) průběžně zlepšovat, nicméně jistě efektivnější cestou by bylo celkové zprůhlednění a v jistých pasážích i rozvolnění zákona.

Samostatnou kapitolou neefektivity veřejných zakázek jsou hodnotící kritéria. V současné době je postup hodnocení veřejných zakázek v zákoně o veřejných zakázkách uveden pouze rámcově. Je třeba v této souvislosti zdůraznit, že principy ekonomického hodnocení jsou uvedeny v jiných právních normách než v zákoně o veřejných zakázkách, a to např. v případě municipality v zákoně č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů<sup>226</sup>. Jedná se o tzv. hodnocení 3E zahrnující kritérium hospodárnosti, účelnosti a efektivity. V praxi se tento nedostatek, tj. nestatečné promítnutí hodnotících kritérií 3E, projevuje v různých situacích, např. do hodnocení veřejné zakázky jsou zahrnuty reference, zadavatel nedostatečně popíše hodnotící kritéria, a tím dá prostor, aby uchazeč nabízel nereálné nabídky a tím si zlepšoval jak dílčí, tak i celkové hodnocení. Příkladem může být třeba situace, kdy uchazeč nabídne nesmyslně dlouhou a nereálnou záruční dobu či neúměrně vysokou smluvní pokutu<sup>227</sup>. Současný zákon o veřejných zakázkách je tedy v této oblasti příliš vágní a bylo by efektivní zákon v tomto smyslu doplnit, čímž by se vytvořila pro zadavatele povinnost tato ekonomická kritéria 3E do svých hodnocení promítnout.

Na závěr je také možno doporučit, aby byla pro zefektivnění zadávání a realizaci veřejných zakázek na úrovni konkrétního zadavatele zpracována speciální vnitřní směrnice. Tato směrnice by jasně a závazně vymezila odpovědnost a pravomoci jednotlivých pracovníků zadavatele včetně kompetencí vrcholných orgánů (zadavatele). Je zřejmé, že směrnice by také definovala dělení zakázek, a to i nad rámec zákona, především pro veřejné zakázky malého rozsahu, jejichž realizace se v České republice pohybuje v objemu finančních prostředků cca 300 mld. Kč ročně a současně by popsala postupy pro jednotlivé způsoby zadávání zakázek. Směrnice by také obsahovala způsoby zveřejnění zadání veřejné zakázky malého rozsahu a evidenci a archivaci dokumentace veřejných zakázek.

V současné době se veřejnými zakázkami chce zabývat i současná vláda či její poradní orgány (kupř. NERV), a některé z výše uvedených opatření jsou již předmětem širší diskuse.

<sup>226</sup> V případě krajů se jedná o zákon č. 129/2000 Sb., o krajích, ve znění pozdějších předpisů a v případě státní správy v zákoně č. 219/2000 Sb., o majetku státu, ve znění pozdějších předpisů.

<sup>227</sup> Jurčík, R. 2009

## Seznam literatury

- [1] OCHRANA, F.: Hodnocení veřejných projektů a zakázek. 3. přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2004. 195 s. ISBN 80-7357-033-5
- [2] OCHRANA, F.: Metodika hodnocení veřejných zakázek s ohledem na kritérium 3E. Praha: MMR, 2008
- [3] OCHRANA, F.: Veřejné zakázky: metody a metodika efektivního hodnocení a výběru. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2004. 173 s. ISBN: 80-86119-79-3
- [4] TRANSPARENCY INTERNATIONAL: Veřejné zakázky v České republice: korupce nebo transparentnost. Praha: Transparency International – Česká Republika, 2005. 95 s.
- [5] REKTOŘÍK, J. a kol.: Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru. 2. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 309 s. ISBN 978-80-86929-29-3
- [6] PEKOVÁ, J., PILNÝ, J.: Veřejná správa a finance veřejného sektoru. 1. vyd. Praha: ASPI, 2002. 441 s. ISBN 80-86395-21-9
- [7] POTŮČEK, M. a kol.: Veřejná politika. Praha: Slon, 2005. 399 s. ISBN 80-86429-50-4
- [8] MAURO, P.: Corruptino and Growth. Quarterly Journal of Economics, Vol 110, No. 3, 681-712, 1995
- [9] VARIAN, HAL R.: Mikroekonomie: Moderní přístup. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-25-4
- [10] ZEMPLINEROVÁ, A.: Antimonopolní politika. Praha: Národohospodářský ústav, Akademie věd ČR, 2000. 26 s. Studijní text
- [11] ŠANDOR, M.: Právní úkony v souvislosti s elektronickým zadáváním veřejných zakázek. Brno: MU v Brně, Právnická fakulta, 2008. Rigorózní práce. 142 s.
- [12] TILLMAN, J.: Veřejná zakázka. Praha: Prospektrum, 1995. 176 s. ISBN 80-7175-027-1
- [13] PAVEL, J. Studie: Veřejné zakázky jako nástroj zvyšování ekonomické efektivity. 2009
- [14] JURČÍK, R.: Hodnocení veřejných zakázek a PPP projektů. Brno: MZLU, Provozně ekonomická fakulta. 2009
- [15] RAUS, D., NERUDA, R.: Zákon o veřejných zakázkách. Komentář. 1. vydání. Praha: Linde, 2007. 895 s. ISBN 978-80-7201-677-8
- [16] SDRUŽENÍ ADVOKÁTŮ: Metodika veřejných zakázek podle zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách a metodika zadávání zakázek financovaných ze zdrojů Evropské unie. 2006
- [17] Portál o veřejných zakázkách a koncesích. [online]. Praha: MMR, 2010. Statistiky k veřejným zakázkám za rok 2008. Dostupné z < [http://www.portal-vz.cz/Information-System-on-Public-Contracts/Statistical-Outputs-on-Public-Contracts/Zprava-o-statistice-verejnych-zakazek-za-Cesko-\(2\)](http://www.portal-vz.cz/Information-System-on-Public-Contracts/Statistical-Outputs-on-Public-Contracts/Zprava-o-statistice-verejnych-zakazek-za-Cesko-(2)) > [cit. dne 15.6.2010]
- [18] Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů
- [19] Zákon č. 199/2004 Sb., o zadávání veřejných zakázek
- [20] Recepční zákon č. 11/1918 Sb. Zákon o státní kontrole
- [21] Nařízení vlády č. 667/1920 Sb. o zadávání dodávek a prací úřady státní správy (Zadávací řád)

**Kontakt:**

Ing. Pavel Vinkler  
Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR  
Na Františku 32, 110 15 Praha 1  
[vinkler@mpo.cz](mailto:vinkler@mpo.cz)  
224852542

# Redistribuční systém, paralelní hry a výkonnost podniku

*Petr Wawrosz*

## **Abstrakt:**

Příspěvek definuje redistribuční systém, paralelní hry, které v tomto redistribučním systému mohou probíhat a zkoumá jejich vliv na výkonnost podniku a podnikové znalosti. Paralelní redistribuční hry jsou takové hry, které probíhají skrytě uvnitř nějakého redistribučního systému a v rozporu s pravidly daného systému. Jejich vliv na výkonnost podniku a podnikové znalosti je negativní - snižuje se počet znalostí, které jednotliví členové podniku vlastní. Podnik je ve větší míře zaplaven dezinformacemi, nepravdivými údaji apod. Jsou vytvářeny falešné představy o vývoji podniku i jeho okolí, výkonnosti jednotlivých členů, apod. Nedochozí ke sdílení znalostí mezi jednotlivými členy systému. Určité znalosti jsou nekriticky přijímány za správné, jiné jsou nekriticky odmítány. Je proto nutno těmto paralelním hrám v podniku zabraňovat. Článek se proto dále zabývá náklady spojené s odhalováním paralelních her a způsoby, jak lze vliv paralelních her eliminovat.

## **Klíčová slova:**

paralelní hry, redistribuční systém, teorie her, výkonnost podniku, podnikové znalosti

## **Abstract**

The paper defines parallel games in redistribution system and their influence on the corporate knowledge. The parallel games are played hidden inside of some redistribution system and they violate rules that valid in the system. Their influence on the corporate knowledge is negative – due to their existence the amount of knowledge declines. More misinformations or false informations are distributed through company. False informations concern for instance the performance of future systems development, performance of their member and so. Knowledge is not shared. Some knowledge is accepted without doubt or critical discussion. So management have to reduce the number of parallel games.

## **Key words:**

Parallel games, redistribution systems, company performance, game theory.

## **Originální a paralelní redistribuční systémy**

Ekonomická teorie<sup>228</sup> definuje paralelní redistribuční systém jako skrytý redistribuční systém v rámci nějakého jiného (originálního) redistribučního systému, který vytváří její část hráčů tohoto systému, co se snaží zvýšit svoje výplaty odlišným způsobem než způsobem, který je použit v originálním redistribučním systému. K základním znakům paralelního redistribučního systému patří:

- v paralelním redistribučním systému dochází k porušování pravidel, která existují v rámci originálního redistribučního systému prostřednictvím jednání, které v originálním redistribučním systému není povoleno.
- redistribuce, ke které dochází v paralelním redistribučním systému, je skrytá a utajovaná.
- redistribuce ve prospěch členů paralelního redistribučního systému se děje na úkor původního redistribučního systému, v rámci kterého paralelní redistribuční systém existuje.
- prostřednictvím paralelní hry usilují členové paralelního redistribučního systému o zvýšení odměny, která je jim vyplácena. Tato odměna může mít peněžní i nepeněžní podobu, může spočívat v získání nějaké výhody (pozice) – např. snadnějšího přístupu ke zdrojům, statkům (včetně informací apod.), takže díky této pozici mají členové paralelního redistribučního systému vyšší příjmy nebo nižší náklady, než pokud by se paralelní hry neúčastnili.

---

<sup>228</sup> Valenčík (2009), Valenčík a Bedretinov (2009), Valenčík a Wawrosz (2009).

Z hlediska redistribuce platí: pokud dochází přímo k přerozdělování zdrojů a statků (respektive v peněžním vyjádření příjmy), tak jsou některým členům daného prostředí (systému) některé zdroje a statky (příjmy) odebrány, a tyto odebrané zdroje a statky (příjmy) jsou přiděleny jiným členům daného systému. K redistribuci rovněž může docházet v průběhu určité ekonomické aktivity, kdy členové daného systému nejsou odměňováni podle své výkonnosti, respektive podle svého skutečného příspěvku k výkonu celého systému – někteří členové systému obdrží větší odměnu, než je jejich příspěvek k výkonu daného systému, jiní obdrží odměnu menší, tak po skončení dané aktivity, kdy nejprve členové systému obdrží odměnu odpovídající jejich výkonnosti, tato odměna je ale následně (např. prostřednictvím zdanění) přerozdělena. V obou případech jednotliví členové systému (v terminologii teorie her<sup>229</sup> hráči) nemohou za vyplacenou odměnu získat zdroje a statky, které by odpovídaly jejich skutečné výkonnosti. Ze zde uvedeného plyne, že v případě distribuce poměry, v jakých jednotliví členové vlastní v peněžním vyjádření důchod a bohatství, respektive v naturálním vyjádření zdroje a statky před nějakou redistribucí, jsou především důsledkem výkonnosti (produktivity) jednotlivých členů<sup>230</sup>. Potom lze konstatovat, že při redistribuci jsou členové systému ve výsledku odměněni odlišně než na základě jejich skutečné výkonnosti. Pro účely tohoto textu bude proto redistribuce definována jako stav, kdy je nějaká osoba odměňována odlišně od své výkonnosti. K redistribuci přitom dochází jak na úrovni celé společnosti (např. státu nebo nějakého nadstátního útvaru, např. Evropské Unie) – tuto úroveň přitom lze označit jako redistribuční systém prvního řádu (Wawrosz, 2009; Valenčík a Wawrosz, 2009), tak na dalších úrovních (např. na úrovni krajů, obcí, firem, rodin apod.) – tyto úrovně lze nazvat redistribuční systémy vyšších řádů<sup>231</sup>. Platí přitom, že redistribuce může mít multiplikační důsledky. Pokud kupř. výkonným hráčům odebereme některé zdroje, tak bez těchto zdrojů může jejich výkonnost klesnout. Odměna, kterou potom dostanou, může sice odpovídat jejich skutečné výkonnosti za stavu, kdy nemají k dispozici určité zdroje, s danými zdroji by však daná odměna byla vyšší. Dochází tedy k několikanásobné redistribuci – jednak přímé, kdy jsou přímo někomu odebrány zdroje, jednak nepřímé, kdy na základě tohoto odebrání dotyčný subjekt není v budoucnu tak výkonný, jak by mohl být.

K určité redistribuci existují objektivní důvody. Zejména je to skutečnost, že v jakémkoliv systému nutně žijí lidé, jejichž ekonomická výkonnost, schopnost produkovat statky a obstarat si statky nutné pro své živobytí je nízká, případně nulová. Typickým příkladem jsou děti, staří lidé, nemocní, invalidé apod. Pokud společnost chce zajistit život těmto osobám (skupinám osob), musí nutně přerozdělovat – některým lidem zdroje a statky brát a jiným dávat. Historie ukazuje, že k danému přerozdělování docházelo již od počátku lidské existence. Koneckonců jinak by lidstvo vůbec nepřežilo. Z filosofického hlediska lze říci, že daná redistribuce je projevem lidství, při této redistribuci dochází<sup>232</sup> k setkávání lidí v modu Já-Ty, přičemž v rámci tohoto modu se rozvíjí osoba (osobnost) jednotlivých lidí – lidé se učí spolupráci, kooperaci, solidaritě, pomoci. Obecně tedy dochází k socializaci jednotlivých lidí. S danou redistribucí se člověk setkává od svého narození, bere ji jako něco samozřejmého, jako něco, co je mu dáno. Redistribuční prostředí je z tohoto úhlu pohledu člověku vlastní (imanentní), filosoficky můžeme napsat, že člověk se rodí (je vržen)<sup>233</sup> do redistribučního prostředí. Potůček (2005), Mihola (2009) proto oprávněně konstatují, že všechny ekonomické či sociální systémy jsou současně systémy redistribučními, neboť v nich

<sup>229</sup> Viz např. Kuhn (1997), Dlouhý a Fiala (2007).

<sup>230</sup> Jak je zde uvedeno, na distribuci působí i další faktory. Např. dva subjekty (první a druhý), které žijí na odlišných místech, mohou být stejně výkonné (jejich mezní produktivita je stejná), nicméně odměňované budou tyto subjekty různě, např. proto, že na prvním místě žije více lidí a tudíž poptávka po aktivitách prvního subjektu je vyšší než po aktivitách druhého subjektu.

<sup>231</sup> Redistribuční systémy nižších řádů jsou podsystémem redistribučního systému prvního řádu.

<sup>232</sup> Slovy Martina Bubera, viz Buber (2005).

<sup>233</sup> Heidegger (1996).

dochází k jinému přerozdělení prostředků, než které odpovídá výkonům jeho členů. Zatím popsanou formu redistribuce lze označit (Wawrosz, 2010) za potřebnou redistribuci.

Potřebná redistribuce však slouží jako ideové odůvodnění jiného druhu redistribuce. Nyní se jedná o redistribuci, kdy ten, v jehož prospěch je přerozdělováno, si je schopen zajistit zdroje a statky ke svému živobytí sám. Jinými slovy, není nutné, aby ve prospěch určité osoby bylo redistribuováno. V praxi včetně historických příkladů se lze s daným typem redistribuce, kterou vzhledem k výše uvedenému můžeme označit a nazvat jako nepotřebnou redistribuci, setkat velmi často<sup>234</sup>. V případě nepotřebné redistribuce nedochází k srovnávání příjmových a majetkových rozdílů, které mohou ohrozit stabilitu a vývoj systému. V případě dané redistribuce dokonce může být redistribuováno na úkor těch, jejichž příjem, majetek apod. je nízký, ve prospěch osob s vysokým majetkem – jinými slovy, může se jednat o redistribuci od chudých k bohatým. Může být samozřejmě redistribuováno i na úkor lidí s rozvinutými schopnostmi ve prospěch lidí s méně rozvinutými schopnostmi, přičemž ti, v jejichž prospěch je redistribuováno, by mohli své schopnosti rozvíjet sami, respektive úroveň jejich schopností je dostatečná k zajištění jejich základních potřeb<sup>235</sup>.

Rozdíly mezi potřebnou a nepotřebnou redistribucí však nejsou účelem tohoto textu. Zde definujeme pouze rozdíl mezi originálním redistribučním systémem, který může mít jak charakter potřebné tak nepotřebné redistribuce a paralelním redistribučním systémem. v (originálním) redistribučním systému existují jasná a zřejmá obecně uznávaná pravidla, na základě kterých k redistribuci dochází. V tomto redistribučním systému rovněž vzniká relativně jasná a zřejmá vítězná (diskriminující) koalice a dále v něm působí hráči, kteří jsou mimo tuto koalici. V paralelním redistribučním systému jsou naopak porušována formální a neformální redistribuční pravidla, která existují v rámci původního redistribučního systému. Tato pravidla jsou narušována s cílem provádět v originálním redistribučním systému skrytou (paralelní) redistribuci, tj. provádět takové přerozdělování, které je odlišné od redistribuce uskutečňované v originálním redistribučním systému. Za charakteristický znak paralelního redistribučního systému lze tedy označit, že každému paralelnímu redistribučnímu systému a paralelní redistribuční hře odpovídá určitý typ narušení institucionálního rámce – paralelní redistribuční systém (hra) porušuje institucionální uspořádání originálního redistribučního systému. Pro srozumitelnost je vhodné uvést příklady paralelních redistribučních her, které vytvářejí příslušné paralelní redistribuční systémy - konkrétními příklady může být braní úplatků, korupce při zadávání veřejných zakázek, jednání ve prospěch jiného redistribučního systému spojená se záměrným poškozováním vlastního redistribučního systému.

### **Obecné důsledky paralelních redistribučních her**

Obecně platí, že v paralelním redistribučním systému je většinou k tomu, aby se prosadila určitá redistribuce založená na porušování existujících pravidel, nutný vznik koalic – např. koalice úředníků, kteří se rozhodnou brát úplatky, koalice firem, které se domluví, že budou porušovat oligopolní dohodu, kterou uzavřely ještě s jinými firmami apod.<sup>236</sup> Zdůrazněme však, že koalice nejsou nutnou podmínkou paralelních redistribučních her –

---

<sup>234</sup> Z historie lze jako typický příklad zmínit nevolnictví a robotu, případně problematiku desátků, kdy docházelo k redistribuci ve prospěch šlechty a dalších skupin obyvatel na úkor nevolníků, respektive poddaných. Podrobněji např. Čornej (2003).

<sup>235</sup> Je nutno upozornit, že rozlišení redistribuce na potřebnou a nepotřebnou musí být v konkrétních případech vždy arbitrární. Arbitrární už je stanovení výše základních potřeb (v praxi např. v podobě hranice hmotné nouze, životního minima) – pokud budou dané výše vysoké, tak všichni, kdo si nejsou schopni dané potřeby zajistit, musí být příjemci redistribuce. Arbitrární je i definování důvodů, proč si člověk nějaké potřeby není schopen zajistit sám, a proč tedy musí být v jeho prospěch redistribuováno.

<sup>236</sup> O tom, že paralelní hry jsou spojeny s tvorbou koalic, svědčí i odhalené příklady korupčního jednání úředníků, policistů apod. Blíže viz např. na [www.bezkorupce.cz](http://www.bezkorupce.cz).

originální redistribuční hry mohou být porušovány tak, že se jednotliví členové vítězné koalice chovají v rozporu s pravidly (institucemi), která v této vítězné koalici platí. Ve výše zmíněném příkladu porušení oligopolní dohody může tuto dohodu porušit jedna nebo více firem, přičemž v případě porušení dohody více firmami mohou porušivší firmy jednat nezávisle na sobě, tj. nevytvoří žádnou koalici. Pokud je však paralelní redistribuční hra (systém) založen na vzniku koalice, často dochází k tomu, že tyto koalice mají podobu křížové koalice, tj. koalice mezi různými redistribučními systémy. Od těchto křížových koalic se odvíjí vytváření sociálních sítí, které jsou schopny přenášet vliv (daný pozicí některých hráčů) z jednoho redistribučního systému do druhého. Tím jsou současně přenášeny (či vnášeny) paralelní redistribuční systémy z jednoho systému do druhého. Jinými slovy, paralelní redistribuční systém zpravidla existuje ve více redistribučních systémech (např. ve více firmách).

Jak konstatují Valenčík a Budinský (2010), v důsledku existence paralelních redistribučních her klesá výkonnost systému:

- jednak z důvodu, že v originální redistribuční hře hráči dostávají odlišnou výplatu než je jejich skutečný výkon.
- jednak proto, že prostřednictvím jednotlivých paralelních redistribučních her dochází k dalšímu přerozdělování a to na úkor originálního redistribučního systému (tudiž v tomto systému lze celkem na výplaty použít méně prostředků), respektive v případě existence paralelních her vyšších řádů (viz dále) i na úkor redistribučního systému založeného na paralelní hře nižšího řádu – v této paralelní hře nižšího řádu v důsledku existence paralelních her vyšších řádů lze celkem na výplaty použít méně prostředků.

Je přitom třeba zdůraznit, že v originálním redistribučním systému se může hrát více paralelních (redistribučních) her. Ty mohou být na stejné úrovni (např. v případě oligopolní dohody jako originální redistribuční hry se nezávisle na sobě utvoří dvě odlišné koalice hráčů, přičemž cílem každé koalice je tuto oligopolní dohodu porušovat). Paralelní hry se ale mohou odehrávat i uvnitř nějaké jiné paralelní hry. V takovém případě dochází k porušování samotného porušování – pokud bychom jako ilustrativní příklad použili opět zde zmíněnou oligopolní dohodu, tak může nastat situace, kdy se část firem, které uzavřely tuto dohodu, tajně dohodnou, že budou dohodu porušovat. Z této části firem, které se rozhodnou dohodu porušovat, se potom vyčlení další část firem, které se dohodnou, že poruší i dohodu o prvním porušení. Je zřejmé, že množství porušení je teoreticky nekonečné. Z metodologického hlediska má proto smysl rozlišovat paralelní hry, které se odehrávají na stejné úrovni (paralelní hry stejného řádu) a paralelní hry, které se odehrávají na vyšší úrovni (paralelní hry vyššího řádu).

Hráči, kteří nejsou ve vítězné koalici v rámci původní redistribuční hry, jsou potom paralelními redistribučními hrami poškozováni dvojím způsobem:

- Snižuje se množství prostředků, o nichž se může vyjednávat v rámci daného redistribučního systému, v důsledku toho, že část je odvedena na výplaty v paralelní redistribuční hře.
- Snižuje se množství prostředků, o nichž se může vyjednávat v rámci daného redistribučního systému, v důsledku toho, že díky vlivu negativního působení paralelní redistribuční hry dochází k poklesu výkonnosti celého systému.

Vzhledem ke skutečnosti, že paralelní redistribuční hry dále snižují výkonnost originálního redistribučního systému, ve kterém určitá koalice ovládne daný systém, nutně vzniká otázka, proč se vůbec paralelní redistribuční hry hrají a proč vznikají paralelní redistribuční systémy. Odpověď na tuto otázku je jednoduchá – pro některé členy vítězné



koalice je paralelní redistribuční hra dále výhodná, daní členové pro sebe mohou díky této paralelní redistribuční hře získat vyšší výnos než v originální redistribuční hře. Logickým důsledkem tohoto konstatování je další konstatování říkající, že i koalice, které existují v originálních a v paralelních redistribučních systémech, nejsou homogenní. Můžeme se setkat s následujícími situacemi:

1. Ve vítězné koalici originálního redistribučního systému jsou hráči, kteří těží jak ze své pozice v rámci vítězné koalice v originální redistribuční hře, tak ze své pozice v paralelní redistribuční hře.
2. Ve vítězné koalici originálního redistribučního systému jsou rovněž hráči, kteří těží jen ze své pozice v rámci vítězné koalice v originální redistribuční hře, ale již ne ze své pozice v paralelní redistribuční hře.
3. V koalici, která se utvořila v paralelní redistribuční hře, jsou jednak hráči, kteří těží jak ze své pozice v rámci vítězné koalice v originální redistribuční hře, tak ze své pozice v paralelní redistribuční hře (viz bod číslo 1). V této koalici jsou ale rovněž hráči, kteří těží jen ze své pozice v paralelní redistribuční hře, ale již ne ze své pozice v rámci vítězné koalice v originální redistribuční hře.

Pokud se v systému hraje více paralelních her, je samozřejmě postavení hráčů ještě složitější, přičemž závisí na tom, na které úrovni se paralelní redistribuční hry hrají. Pokud se více odlišných paralelních her hraje na stejné úrovni, tak se někteří z hráčů mohou účastnit všech paralelních her na dané úrovni, jiní hráči pouze některých her, další hráči se neúčastní žádné paralelní hry. V případě paralelních her na více úrovních, bude některý z hráčů, který se účastní paralelní hry na nižší úrovni, tuto hru porušovat – přitom může vytvořit koalici s dalším z hráčů, který stejně jako on hraje paralelní hru na nižší i vyšší úrovni. Může ale vytvořit i koalici s hráčem, který se paralelní hry na nižší úrovni neúčastní. Je zřejmé, že variant je zde celá řada. Významnou roli zde hraje informovanost hráčů – o originální hře jsou informováni všichni její hráči, ne všichni hráči základní hry jsou však informováni o každé paralelní hře. Hráč, který je informován o příslušné hře, se může zúčastnit vyjednávání, hráč, který o této hře informován není, se vyjednávání účastnit nemůže a jeho výplata je danou skutečností ovlivněna (lze zde dokonce uvažovat i případ sankcí, tj. záporných výplat). Při tvorbě koalic v základní hře i v paralelních hrách může dojít ke změně informovanosti hráčů.

### **Náklady na odhalení paralelních redistribučních her**

Obecně lze konstatovat, že pokud bude pro některé subjekty výhodné pravidla originálního systému porušovat, tak k danému porušení mohou přistoupit. V jednotlivých systémech proto musí existovat mechanismy, které porušování pravidel, jež v daném systému platí, zabrání, nebo jej alespoň omezí. V terminologii institucionální ekonomie učiní tyto mechanismy porušování transakčně nákladným. Je ale třeba uvědomit si, že samotné vytváření mechanismů, které porušování institucí zabrání nebo jej alespoň výrazně ztíží, je rovněž nákladné (viz rovněž kapitola 3.2). Jednak samotné instituce v sobě musí obsahovat hrozbu sankce<sup>237</sup>. Dále musí mít systém subjekty, které budou sankce uplatňovat. Těmito subjekty mohou být přímo účastníci daného systému (kontraktu), kteří v případě porušení pravidel odpovídajícím způsobem zareagují – např. omezí s porušivší osobou další styky. Účastníci daného systému mohou však rovněž vytvořit speciální organizaci<sup>238</sup>, která bude na

---

<sup>237</sup> Z hlediska právní terminologie (viz např. Gerloch, 2009) má právní norma úplnou strukturu – tedy skládá se z hypotézy (podmínky, kdy platí), dispozice (vlastního pravidla chování) a sankce (následků, pokud je pravidlo chování porušeno).

<sup>238</sup> Touto organizací může být i jednotlivá fyzická osoba – např. jeden rozhodce, na kterého se poškozená strana obrátí, nebo jeden obecní policista apod.

porušení reagovat, a tedy sankce uplatňovat. Ať už bude zvolen kterýkoliv způsob, je zřejmé, že realizace dotyčného způsobu bude vyžadovat náklady, přičemž výše těchto nákladů (včetně nákladů obětované příležitosti) může být pro poškozenou stranu (tj. v terminologii teorie redistribučních systémů stranu, na jejíž úkor probíhá paralelní redistribuční hra) vyšší než škoda (snížení výkonu), kterou v důsledku hry poškozená strana utrpí. Poškozená strana potom nemusí mít zájem paralelním redistribučním hrám zabraňovat. V takovém případě se ovšem některým subjektům účast v paralelních redistribučních systémech bude vyplácet. Jinak řečeno, k zamezení paralelních her nemusí dojít.

Výše nákladů na zjištění, zda se v systému hraje nějaká paralelní hra a na zamezení této hry, je potom ovlivňována zejména následujícími faktory, které rovněž platí pro paralelní hry nižších řádů, které se hrají uvnitř paralelních her vyšších řádů<sup>239</sup>:

- specifícností samotných paralelních her. Čím více bude paralelní hra specifická, tím více bude záležet na speciálních schopnostech, jež jsou nutné k jejímu odhalení i potlačení. Získání těchto schopností přitom může být velmi nákladné. Může se zde projevit informační asymetrie, kdy hráči hrající paralelní redistribuční hru budou mít v důsledku svých schopností informace, které ostatní hráči nemají. Tito ostatní hráči jsou tak v pozici slabší herní strany<sup>240</sup> a paralelní redistribuce může být prováděna na jejich úkor.
- komplexitou originálního redistribučního systému: čím více bude originální redistribuční systém komplexní, tím větší je pravděpodobnost existence paralelní redistribuční hry. Komplexita vede k tomu, že jednotliví hráči nejsou schopni monitorovat všechny aktivity ostatních hráčů původního systému, případně nejsou schopni tyto aktivity správně interpretovat. Náklady na hraní paralelních redistribučních her se tak snižují.
- dobou trvání originálního redistribučního systému, respektive intenzitě (frekvencí) kontaktů mezi členy tohoto systému: Jako analogii zde lze použít již výše zmíněnou hru typu Věžňova dilematu. Teorie her<sup>241</sup> zde říká, že strategie „přiznat se“ (obecně strategie nespolupracovat) se vyplácí zejména tehdy, pokud se jedná o jednorázovou hru (hru bez opakování), respektive o hru s konečným počtem opakování<sup>242</sup>. Analogicky lze konstatovat, že čím kratší je plánována doba trvání originálního redistribučního systému, respektive k čímu menšímu počtu kontaktů (k čímu menší frekvenci kontaktů) dochází v originálním redistribučním systému, tím vyšší budou náklady na odhalení a potrestání paralelní redistribuční hry a tím větší tedy bude tendence k těmto hrám.
- měřitelností výkonu jednotlivých hráčů v originálním redistribučním systému: čím obtížněji půjde měřit výkonnost hráčů v originálním redistribučním systému (a to jak jejich skutečnou výkonnost, pokud by k žádné tedy ani originální redistribuci nedocházelo, tak jejich výkonnost ovlivněnou originální redistribucí), tím větší

---

<sup>239</sup> Zde uvedený výčet vychází z González-Díaz a Vázquez (2008), detailní rozbor jednotlivých faktorů je ale vlastní.

<sup>240</sup> Vědomě je použit termín slabší herní strana, který odkazuje k běžně používanému termínu slabší smluvní strana (viz např. Klvačová, 2006), naznačuje však, že nerovné postavení se nemusí týkat pouze smluv mezi jednotlivými subjekty, ale i dalších činností a událostí.

<sup>241</sup> Dlouhý a Fiala (2007).

<sup>242</sup> Ve hře s konečným počtem opakování se vyplatí (je dominantní) strategie nespolupracovat v posledním kole hry. To ale vědí všichni hráči hry, tudíž mohou nespolupracovat již v předposledním kole. Takto lze dále pokračovat, takže se snadno dospěje k závěru, že strategie nespolupracovat bude v případě hry s konečným počtem opakování (pokud nebudou zavedeny další mechanismy) uplatněna již v prvním kole. Viz např. Dlouhý a Fiala (2007).

pravděpodobnost paralelních redistribučních her. Hráči hrající paralelní redistribuční hry mohou v systémech s obtížně měřitelným výkonem jednotlivých hráčů tvrdit, že jejich příjem (majetek, postavení apod.) není důsledkem aktivit v paralelní redistribuční hře, ale důsledkem aktivit v originální redistribuční hře. Hráči hrající paralelní redistribuční hru potom mohou mít dostatečnou vlivovou sílu na to, aby v originální redistribuční hře zabránili vzniku koalice, která by prováděla redistribuci na jejich úkor (v jejich neprospěch).

- vazbami mezi jednotlivými redistribučními systémy: čím bude mít originální redistribuční systém více vazeb s jinými redistribučními systémy, tím více je možné, že v daném systému někteří hráči uzavřou skrytou koalici s hráči jiného systému a budou hrát paralelní hru. Náklady na odhalení a potrestání dané paralelní redistribuční hry mohou být pro ostatní hráče opět vysoké. V originálním redistribučním systému, který má vazby na další redistribuční systémy, může dále existovat nízká frekvence vazeb mezi členy tohoto originálního redistribučního systému, což, jak je uvedeno výše, opět vytváří příležitost k hraní paralelních redistribučních her.

### **Vyjednávání a instituce v paralelních redistribučních hrách**

Z hlediska problematiky paralelních her je významný vliv vyjednávání. Platí, že v každém redistribučním systému probíhá vyjednávání o tvorbě koalic a rozdělení výplat. Toto vyjednávání se týká jak vytváření koalic, dohody o výši výplat v originálním redistribučním systému, tak tvorby koalic hráčů, kteří budou hrát paralelní redistribuční hry. Z výše uvedeného plyne, že ve výsledku by měl mít nejvýhodnější postavení ten hráč, který je členem vítězné koalice jak v originálním redistribučním systému, tak se účastní paralelní redistribuční hry<sup>243</sup> – jeho odměna by díky účasti ve více rozdílných koalicích, které hrají odlišné hry, měla být největší. Podmiňovací způsob je v přecházející větě použit záměrně – jak jsme již v textu několikrát zdůraznili, ekonomická teorie nesmí zapomínat na to, co není vidět, v tomto případě na náklady obětované příležitosti, tj. jaký by byl výnos daného hráče, který se účastí jak originální, tak paralelní redistribuční hry, pokud by některou z redistribučních her (ať už originální nebo paralelní) nehrál. Je totiž možné, že díky existenci paralelních her celkový výkon originálního redistribučního systému poklesne na tolik, že i hráči hrající paralelní redistribuční hry mohou získat nižší odměnu, než kdyby se tyto hry nehrály. Předpokládejme však nyní, že jeho náklady obětované příležitosti jsou nižší než výnos získaný v důsledku paralelních her. Tento hráč se může setkávat a případně vyjednávat s dalšími typy hráčů, tj.<sup>244</sup>

- s hráčem, který je členem vítězné koalice v originálním redistribučním systému, nehraje však paralelní redistribuční hru.
- s hráčem, který je členem vítězné koalice v originálním redistribučním systému, přičemž stejně jako on hraje paralelní redistribuční hru.

---

<sup>243</sup> V případě existence více paralelních her, se účastní všech nebo alespoň většiny paralelních her. Zvláště v případě existence více paralelních her má smysl ještě jednou podtrhnout v textu zmíněný faktor nákladů obětované příležitosti – zvláště zde můžou být skutečné náklady spojené s hraním více paralelních her vyšší než výnos, pokud by daný hráč více paralelních her nehrál. Nezapomínejme zde, že platí úměra, čím více paralelních redistribučních her, tím více klesá výkonnost systému, v němž se hry hrají, čili tím méně si toho hráč hrající dané hry může přerozdělit ve svůj prospěch.

<sup>244</sup> Pro jednoduchost zde nebudeme dále předpokládat, že se uvnitř paralelní hry hraje nějaká další paralelní hra (tj. paralelní hra vyššího řádu).

- s hráčem, který není členem vítězné koalice v originálním redistribučním systému, hraje však paralelní redistribuční hru.
- s hráčem, který není členem vítězné koalice v originálním redistribučním systému, přičemž nehraje ani paralelní redistribuční hru.

Vůči každému hráči musí hráč hrající jak originální, tak paralelní redistribuční hru uplatnit odlišnou strategii vyjednávání. Z hlediska vyjednávacích strategií hráče, který se účastní jak originální redistribuční hry, tak paralelní redistribuční hry, potom významnou roli sehraávají hráči, kteří paralelní hru nehrají - bez ohledu na to, zda-li jsou tito hráči členy vítězné koalice v originálním redistribučním systému nebo nikoliv. Obecně z hlediska toho, že paralelní redistribuční hry jsou skrytými (utajovanými) hrami, se tito hráči neúčastní paralelních her proto, že o nich nevědí. Důvodů proč o nich nevědí, však může být více. Např. jejich náklady na to, aby se o existenci paralelních her dozvěděli, mohou být příliš vysoké. Specifickým důvodem těchto vysokých nákladů je skutečnost, že daným hráčům může být bráněno se o existenci paralelní hry dozvědět. Další typickou situací je, že daní hráči neví o existenci paralelních her proto, že si vůbec nedokáží představit, že by tato hra mohla být hrána. Ať už se někteří hráči nezúčastní paralelních redistribučních her z kteréhokoliv důvodu, hráči, kteří se těchto her účastní, musí vůči hráčům nehrajícím paralelní hru použít jednu z níže uvedených strategií, které budou v této subkapitole dále rozebrány:

- vytvořit takové formální a neformální instituce a organizace, které společně zabrání tomu, aby se hráči nehrající paralelní hry o existenci paralelní hry vůbec dozvěděli, čili instituce a organizace vedoucí k tomu, že je důsledně skrývána skutečnost, že se paralelní hra hraje.
- usilovat o to, aby si hráči nehrající paralelní hry vytvořili takové mentální modely, které jim nedovolí představit si, že se (alespoň některé) paralelní hry hrají.

Z hlediska institucí, které se uplatňují přímo v konkrétní paralelní hře a které brání zveřejnění informace, že se paralelní hra hraje, platí, že tyto instituce mají především neformální charakter – jedná se o instituce, které vytvářejí jednotliví účastníci paralelní hry. Protože tato hra musí být utajovaná, nemohou dané instituce být formálního charakteru – v takovém případě by musely být veřejně přístupné a nutně by tedy prozradily i existenci paralelní hry. Vlastní pravidla paralelní redistribuční hry tedy musí být skrytá a musí být založena na věrohodné hrozbě. Pokud totiž po zveřejnění informace o existenci paralelní redistribuční hry hrozí věrohodné nebezpečí sankce, přičemž v případě uplatnění sankce poklesne hráči, který pravidla paralelní hry porušil, jeho užitek (bude na tom hůře, než když pravidla neporuší), je pravděpodobné, že k porušení paralelní hry nebude docházet tak často. Konkrétní formy věrohodné hrozby záleží na konkrétních okolnostech, obecně je však třeba konstatovat, že věrohodnost hrozby bude obvykle vycházet ze skutečnosti, že hráči hrající paralelní hru jsou spolu v dlouhodobém kontaktu. Z pohledu teorie her<sup>245</sup> lze konstatovat, že hrají hru s opakováním. Pokud obecně v jakékoliv hře jsou hráči v dlouhodobém kontaktu, lze v těchto hrách vytvořit systém věrohodných hrozeb, kdy hráč, který se dozví o porušení pravidel dané hry, může uplatnit danou sankci. V případě krátkodobých kontaktů je uplatnění sankcí obtížnější.

---

<sup>245</sup> Např. Dlouhý a Fiala (2007).

## Paralelní redistribuční hry a mentální modely některých hráčů

Pokud se týče úsilí hráčů hrajících paralelní hry vytvořit takové mentální modely ostatních hráčů, které těmto ostatním hráčům nedovolí vůbec si představit, že se alespoň některé paralelní hry hrají, mohou hráči hrající paralelní hry uplatnit např. následující strategie<sup>246</sup>:

1. Strategie ovlivňující představy hráčů nehrajících paralelní hry o budoucím vývoji originálního redistribučního systému. Přesvědčení ostatních hráčů o tom, jakým způsobem budoucí vývoj v originálním redistribučním systému proběhne a proč takto proběhne, resp. jaké jsou varianty tohoto vývoje a jakým způsobem se o nich rozhoduje, umožňuje účinně skrýt existenci paralelních her. To, co se děje v originálním redistribučním systému jako důsledek paralelní hry, může být potom snadno prezentováno jako přirozený vývoj originálního redistribučního systému. Typickým příkladem zde popsané strategie jsou katastrofické vize<sup>247</sup>, kdy katastrofa slouží jako důvod vysvětlující pokles výkonnosti originálního redistribučního systému, ke kterému ale dochází v důsledku paralelní redistribuční hry.
2. Strategie vytvářející v hráčích, kteří nehrají paralelní redistribuční hry, nějakou iluzi - např. iluzi nepřítomného hráče, iluzi existence nějakého nebezpečí, iluzi prostředí originálního redistribučního systému. Hráči nehrající paralelní redistribuční hry se potom soustředí na tuto iluzi (např. na boj s neexistujícím nebezpečím) a uniká jim existence samotné paralelní hry. Iluzi lze např. vytvořit v těchto oblastech:
  - a) jaké jsou konkurenční subjekty originálního redistribučního systému.
  - b) jaké jsou horizontální vazby mezi systémy nacházejícími se v okolí originálního redistribučního systému.
  - c) do jaké hierarchické struktury systém originální redistribuční systém spadá a o co v této struktuře jde.
  - d) jaké jsou možnosti meziorganizační migrace (migrace mezi jednotlivými redistribučními systémy), např. jaké jsou možnosti ze systému odejít, či oznámení nepravdivé zprávy, že do systému někdo přijde.

Vlastnosti vnějšího prostředí lze přitom formalizovat formulováním omezujících požadavků na vytváření koalic a sdělováním informací o těchto omezujících požadavcích mezi členy koalic v originálním redistribučním systému. Obecně přitom platí, že si hráči nehrající paralelní redistribuční hru vytvoří iluzi o chování originálního systému, přičemž tato iluze nepočítá s existencí (alespoň některých<sup>248</sup>) paralelních her, za podmínky, kdy se originální redistribuční systém bude chovat pro tyto hráče předvídatelným způsobem, čili že se chování tohoto

---

<sup>246</sup> Výčet těchto strategií vychází z Valenčík (2008), pro účely této práce je však upraven.

<sup>247</sup> Jedná se např. o vize typu „stejně vše fatálně směřuje ke katastrofě“. Výhodou těchto vizí je, že jsou prakticky neověřitelné, z hlediska vědy (viz Popper, 1997) nefalzifikovatelné. Vždy lze tvrdit, že v systému dojde k nějaké katastrofě, a protože život obecně obsahuje řadu rizik a nejistot, vždy lze říci, že nepříznivá událost (jako důsledek rizika nebo nejistoty) je projevem určité katastrofy. Pro vytváření mentálního modelu jsou potom zvláště výhodné vize katastrofy v daleké budoucnosti. Jak upozornil Klaus (2010), dlouhé období, ve kterém jsme všichni mrtvi, posouvá tyto vize do tak daleké budoucnosti, že pravdivost dané vize není v žádném případě možné ověřit.

<sup>248</sup> Hráči nehrající paralelní redistribuční hry mohou tušit, že k hraní těchto her dochází. Jejich mentální modely jim však mohou bránit identifikovat všechny typy her, které se hrají (takže tyto hráči nehrající dané hry se domnívají, že se hrají jen některé hry.) Dále mohou modely přeceňovat náklady na odhalení, respektive omezení či odstranění paralelních her, apod.

systemu nebude podstatně odchylovat od toho, jaké chování předpokládají mentální modely hráčů nehrající paralelní redistribuční hry.

3. Strategie poukazující na to, že v originálním redistribučním systému existuje vazba mezi velikostí výplat a úsilím každého z hráčů. Hráči nehrající paralelní redistribuční hry se potom mohou soustředit na svůj výkon, mohou se domnívat, že jejich odměna v originálním redistribučním systému odpovídá jejich výkonu (u hráčů nehrajících paralelní hru, jež jsou členy vítězné koalice, že odměna odpovídá dohodám uzavřených v originálních redistribučních systémech) a mohou přehlížet existenci paralelních her. Hráči hrající paralelní hry potom mohou zdůvodňovat svoji odměnu, která je důsledkem této paralelní hry, jako zásluhu za svůj výkon – jinými slovy, legalizují si odměnu pocházející z paralelní hry.
4. Strategie poukazující na možnou či očekávanou změnu výkonnosti hráčů. Tyto strategie mohou být i součástí prezentace budoucího vývoje systému včetně vytváření obrazu o nepřítomném hráči (viz bod číslo 2). Na základě těchto představ se hráči nehrající paralelní hry mohou soustředit pouze na změny v originálních redistribučních systémech a může jim unikat, že ve skutečnosti jsou jak výkonnost celého systému, tak vyplácené odměny jednotlivým hráčům ovlivněny paralelními redistribučními hrami. Je samozřejmé, že pokud danou strategii uplatňuje hráč, který je ve vítězné koalici jak v originálním, tak v paralelním redistribučním systému, tak musí poukazovat na změnu výkonnosti jiných hráčů než sebe.
5. Strategie apelující na morálku, víru, tabu apod. Tyto strategie se snaží zabránit, aby hráči nehrající paralelní redistribuční hry uvažovali určitými způsoby. Pokud např. hráči nehrající paralelní redistribuční hry v důsledku morálních pravidel, která uznávají, své víry, v důsledku tabu (obecněji něčeho o čem nepřemýšlí), budou považovat to, co se v originálním redistribučním systému děje, za jediné možné, případně za nezměnitelné, nebudou ani uvažovat o tom, že se v tomto systému mohou hrát (alespoň některé) paralelní redistribuční hry.

Řada soudobých autorů ekonomické teorie<sup>249</sup> řadí mentální modely mezi instituce, především pak mezi neformální instituce. Mentální modely totiž generují určité jednání. Pokud se dané jednání stává opakovaným, pravidelným, stálým apod. lze říci, že se stává pravidlem, tedy institucí<sup>250</sup>. Z rozboru uvedeného v této kapitole potom plyne, že mentální modely jednotlivých osob (hráčů) dovolují, aby někteří z těchto hráčů hráli paralelní redistribuční hry, tj. skrytě porušovali existující formální a neformální pravidla, a to právě proto, že mentální modely ostatních hráčů si vůbec nedovolují vytvořit představu, že takováto paralelní hra může být hrána. Dále mentální modely jednotlivých hráčů rovněž nedovolují vytvořit si představu, že lze paralelním hram zabránit, že proti nim lze účinně bojovat. Ekonomicky řečeno, v důsledku existence svých mentálních modelů je řada osob přesvědčena, že mezní náklady osob nehrající paralelní hry na zabránění nebo omezení těchto her musí být vždy vyšší než mezní užitky, které těmto osobám z daného kroku plynou.

Tezi o přečeňování nákladů spojených s úsilím o eliminaci paralelních her a podčeňování užitků (výnosů) spojených s touto eliminací je třeba zdůraznit. Ekonomická teorie si je existence paralelních her vědoma. Z praxe se potom dozvídáme o situacích, kdy jsou porušována existující (zejména formální) pravidla, kdy dochází k braní úplatků,

<sup>249</sup> Např. North (2005b), Aoki (2001), Chavance (2009).

<sup>250</sup> Jako příklad opakovaného pravidla, které lze pokládat za instituci, můžeme uvést zvyk podávat si při setkání ruku.

uzavírání oligopolních dohod, apod. Obecně řečeno, existence paralelních her není ani v teorii ani v praxi neznámou. Historie lidstva ukazuje, že člověk (jednotlivec) má sklon k oportunnímu chování, porušování pravidel, hledání takových forem jednání, které jsou užitečné pouze pro něj nikoliv však pro další subjekty. Právě ona tendence k oportunnímu chování je i jednou z příčin filosofických diskusí o tom, zda-li je člověk dobrý nebo zlý, zda-li má existovat stát apod. Vzhledem k podstatě člověka je potom zřejmé, že k oportunnímu chování, k hraní paralelních her, bude v lidské společnosti docházet neustále. Nemůže být tedy cílem tyto hry zcela odstranit – ostatně praktické pokusy, které o celkové odstranění usilovaly, skončily neúspěchem. Jako příklad těchto praktických pokusů lze zmínit pokusy o vybudování komunistické společnosti<sup>251</sup> – historie jasně ukázala, že i při tomto budování dochází k paralelním hrám, a že komunistický ideál vytvořit nového člověka (člověka čestného a spravedlivého) není realistickým cílem. Z hlediska terminologie K. Poppera (Popper, 1994b) platí, že se jednalo o pokusy radikálního sociálního inženýrství, tedy o pokusy učinit co nejvíce lidí šťastných, byť při uskutečňování těchto pokusů musela být řada osob nešťastných. Jako mnohem realističtější je klást si za cíl postupné sociální inženýrství - eliminovat neštěstí u pokud možno co nejvíce lidí s vědomím, že tento cíl může být dosahován pouze postupnými kroky a že nemůže být nikdy dosažen absolutně. Má smysl zdůraznit, že z filosofického hlediska (Ferry, 2008) platí, že ani ve světě, ve kterém by byla důsledně dodržována základní lidská práva, by nebyly vyřešeny základní existenciální problémy (které činí lidi nešťastnými) – problém stárnutí, nemoci, smrti, problém hledání smyslu života, výchovy apod.

Důležitá zde je ale právě existence onoho vědomí (mentálního modelu), že cíl omezování paralelních her může být dosahován, čili ekonomicky, že náklady na jeho dosažení jsou nižší než užitky (přínosy) z tohoto dosažení. Pokud nebudou jednotlivé subjekty daným mentálním modelem disponovat, bude ve společnosti ve větší míře převládat oportunní chování, budou se ve velkém měřítku hrát paralelní hry. K podstatným způsobům, jak paralelní hry postupně eliminovat, patří právě vytváření institucí a organizací (subjektů) zajišťujících naplnění daných institucí, které vedou k tomu, že účast v paralelních redistribučních systémech je spojena s velkým rizikem – pokud se tato účast stane známou, tak z členství v paralelním systému bude vyplývat větší ztráta (náklad) než výnos (zisk) z účasti v tomto systému, zůstane-li fakt členství utajen. Je přitom zřejmé, že vytváření daných institucí a změna mentálních modelů je spojitým procesem – vznik a vývoj daných institucí mění (alespoň částečně) mentální modely jednotlivých osob (hráčů originálního redistribučního systému), na druhou stranu vznik a vývoj těchto institucí není možný bez změny jednotlivých mentálních modelů. Protože však člověk disponuje největším bohatstvím (Simon, 2006) – svým rozumem, je schopen kritického a inovačního myšlení, respektive kritické a inovační analýzy, lze se, i na základě dosavadního vývoje lidstva, domnívat, že vytváření příslušných mentálních modelů schopných odhalovat existenci paralelních redistribučních her, institucí a organizací zajišťujících eliminaci těchto her je možné. Samozřejmě, že je možné jen za podmínky, kdy jednotlivé subjekty investují do svého lidského a sociálního kapitálu, kdy tedy nabývají schopnosti kriticky a inovačně myslet.

---

<sup>251</sup> Pokusy o vybudování této společnosti neexistovaly jen na úrovni celých států (v terminologii teorie redistribučních systémů na úrovni redistribučního systému prvního řádu), ale i na menší úrovni. I tyto pokusy v naprosté většině případů skončily neúspěšně. Známým neúspěchem je pokus Roberta Owena vybudovat v USA kolonii New Harmony ve 20. letech 19. století. V současnosti lze jako příklad uvést problémy, se kterými se potýkají izraelské kibuci (podrobněji viz např. Olšer, 2009).

## Vliv paralelních redistribučních her na podnikové znalosti

Z předcházejícího textu plyne, že paralelní redistribuční hry mají na podnikové znalosti následující vliv:

1. Snižuje se počet znalostí, které jednotliví členové podniku vlastní. Protože v zájmu hráčů hrajících paralelní redistribuční hru je, aby ostatní hráči o této hře nevěděli a nedokázali si ji představit, je rovněž v zájmu hráčů hrajících paralelní hry vybírat do podniku hráče s omezenými znalostmi, respektive omezenými schopnostmi generovat znalosti.
2. Podnik je ve větší míře zaplaven dezinformacemi, nepravdivými údaji apod. Jsou vytvářeny falešné představy o vývoji podniku i jeho okolí, výkonnosti jednotlivých členů, apod.
3. Nedochozí ke sdílení znalostí mezi jednotlivými členy systému. Znalosti jsou sdíleny selektivně podle toho, zda se jednotliví členové účastní paralelních her nebo nikoliv. Záměrně jsou blokovány některé znalosti, které existují v okolí podniku, protože jejich znalost by mohla napomoci odhalení paralelních redistribučních her. Po technické stránce nejsou rozvíjeny moderní postupy knowledge managementu, získávání, zpracování a sdílení znalostí apod.
4. Určité znalosti jsou nekriticky přijímány za správné, jiné jsou nekriticky odmítány. Kritériem je, zda dané znalosti napomáhají nebo brání hraní paralelních redistribučních her.

Je zřejmé, že důsledkem zde uvedeného je další pokles výkonnosti podnikového systému, zaostávání podniku v konkurenčním boji. Pro hráče hrající paralelní redistribuční hry je proto důležité, aby existovali křížové koalice paralelních redistribučních her mezi jednotlivými podniky, tedy aby paralelními redistribučními hrami bylo nakaženo více firem, protože v takovém prostředí je hrozba konkurence menší. Vytváření křížových koalic napomáhá, pokud na úrovni celé společnosti (redistribučního systému prvního řádu) existují formální a neformální pravidla (instituce) vytvářející podmínky pro hraní paralelních redistribučních her. Pokud je například právní řád příliš složitý, nemusí se v něm jednotliví občané příliš orientovat a nemusí tak znát nástroje, které jim umožňují proti paralelním hrám vystoupit. Respektive uplatnění daných nástrojů je transakčně příliš nákladné – ti, kdo chtějí dané nástroje použít, musí vynaložit vysoké náklady, které ve srovnání s užitkem plynoucím z vynaložení mohou být vyšší než tento užitek. Složitý právní řád rovněž umožňuje nejednoznačnou interpretaci různých jednání, takže v případě potřeby může být tento řád být využit k tomu, aby paralelní redistribuční hra byla označena za chování v souladu s existujícím institucionálním uspořádáním (např. v souladu s pravidly platnými v originální redistribuční hře)<sup>252</sup>. Zveřejnění informace o tom, že se určitá paralelní hra hraje, mohou rovněž bránit formální pravidla typu zákonů o přístupu k informacím apod. I tyto formální pravidla mohou způsobovat, že odhalení existence paralelní hry je transakčně nákladné a užitek z odhalení je nižší než náklady spojené s odhalením. Složitý právní řád a další faktory podporující hraní paralelních redistribučních her (např. nekritické myšlení, případně jednostranně rozvíjené myšlení dále snižují výkonnost systému, včetně toho, že snižují výkonnost dodavatelů podniku, takže samotný podnik v důsledku nevýkonných dodavatelů (vstupů) rovněž nemůže být příliš výkonný. Celkově tedy dochází ke stagnaci podniku jako systému i jeho okolí (systémů stejných nebo nižších řádů). Tato stagnace se odráží i v generování nových znalostí – nejsou generovány znalosti, které by napomáhaly inovacím, respektive jsou generovány znalosti, jež umožňují jednoduché inovace. Existence paralelních

---

<sup>252</sup> I z tohoto úhlu pohledu se ukazuje nutnost uplatňování právního principu jednoznačnosti práva. Viz např. Gerloch (2009).



her tak má na podnikové znalosti jednoznačně negativní vliv. Úkolem podnikového managementu (včetně vlastníků podniku) by proto mj. mělo být snažit se jednotlivé paralelní hry odhalovat a následně eliminovat. V praxi ovšem nastává mnohdy situace, kdy jsou do paralelních her zapojeni právě členové managementu (a v případě více spoluvlastníků někteří ze spoluvlastníků<sup>253</sup>) – paralelní hry z tohoto pohledu mohou být jedním z projevů problémů pána a správce<sup>254</sup>. Ekonomická teorie i praxe sice ukazuje, že eliminace paralelních her je možná, je ale nutno počítat s tím, že tato eliminace je nákladná, a proto k ní ne vždy bude přistoupeno. S paralelními hrami tak je nutno počítat jako s ekonomickou realitou.

## Literatura

- Aoki Masahiko (2001). *Toward a Comparative Institutional Analysis*, Cambridge (MA): The MIT Press
- Buber Martin (2005): *Já a ty*. Praha, Kalich.
- Čornej Petr a kol. (2003). *Dějiny zemí koruny české I*. Litomyšl: Paseka, 9. vydání.
- Dlouhý Martin, Fiala Petr (2007). *Úvod do teorie her*. Praha: Oeconomia.
- Ferry Luc (2008). *Rozumět životu: uvedení do filosofie nejen pro mladou generaci*. Praha: Rybka Publishers.
- Gerloch Aleš (2009). *Teorie práva*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 5. vydání.
- González-Díaz Manuel, Vázquez Luis (2008). *Make-or-Buy Decisions: A new Institutional Economics Approach*. In: Brousseau Eric, Glachant Jean-Michel (edited, 2008). *New Institutional Economics – a Guidbook*. Cambridge (USA): Cambridge University Press.
- Holman Robert (2007). *Mikroekonomie: středně pokročilá kurs*. 2. vydání. Praha: C.H. Beck.
- Chavance Bernard (2009). *Institutional economics*. London: Routledge.
- Klvačová Eva a kol. (2006). *Dobývání renty: teorie a praxe*. Praha: Professional Publishing.
- Kuhn Harold (1997, editor). *Classics in Game Theory*. Chichester: Princeton University Press
- Mihola Jiří (2009). *Dva náměty k reformě vysokého školství ČR, zvyšující zisk všech zúčastněných*. In: *Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference „Lidský kapitál a investice do vzdělání“*. Praha: Vysoká škola finanční a správní.
- North, Douglass C. (2005). *Understanding the Process of Economic Change*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press
- Olšer Břetislav (2009). *Izraelské osudy: Tisíc a jedna pravda ve svaté zemi*. Praha: P3K,
- Popper Karl R. (1997). *Logika vědeckého bádání*. Praha: OIKOYMENH
- Potůček Martin a kol. (2005). *Veřejná politika*. Praha: Sociologické nakladatelství.
- Simon Julian L. (2006). *Největší bohatství*. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury
- Valenčík Radim (2009). *Skutečné příčiny iracionality ve sporech o reformách systémů sociálního investování a sociálního pojištění*. In: *Bílá místa teorie a černé díry reform ve veřejném sektoru*. *Sborník příspěvků z mezinárodního vědeckého semináře*. Brno: Masarykova Univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.
- Valenčík Radim, Bedretdinov Rafik (2009). *Racionální základ morality v redistribučních systémech*. In: *Sb. IMEM 2009 Interdisciplinary Relationships in the Theory and Practice of Informatics, Management, Economics and Mathematics*. Ružomberok: Catholic University Ružomberok

---

<sup>253</sup> Jedinému vlastníkovu podniku by se hraní paralelních her nemělo vyplatit. Tento vlastník může provádět přerozdělování přímo. Nicméně je možné, že tento vlastník přerozděluje skrytě, např. proto, aby zachoval příznivé klima v podniku, demonstroval soudružnost se zaměstnanci apod.

<sup>254</sup> Blíže viz např. Holman (2007).

Valenčík Radim, Budinský Petr (2010). Jak „vypočítat“ zdroje morality i příčiny jejího narušení. Marathon, Vol. 15, No. 1

Valenčík Radim, Wawrosz Petr (2009). Teorie redistribučních systémů a analýza institucionálního prostředí. In. Zborník prednášok z týždňa vedy a techniky Ružomberok 2. - 6. novembra 2009. Ružomberok: Katolícka univerzita.

Wawrosz Petr (2009). Faktory ovlivňující formální a neformální instituce. Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference „Nové trendy, nové nápady. Znojo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo.

Wawrosz Petr (2010). Redistribuce a instituce aneb důležité vazby v ekonomice. Scientea et Societas, Vol. 6, No. 1, str. 111-127.

**Kontakt:**

Petr Wawrosz, Mgr. Ing.  
Vysoká škola finanční a správní,  
Estonská 500, 100 00 Praha 10  
[Petr.wawrosz@centrum.cz](mailto:Petr.wawrosz@centrum.cz)

# **Ekonomická analýza – nástroj řízení podniku**

## **Economic Analysis – Tool for Company 's Management**

*Iva Živělová*

### **Anotace**

Cílem příspěvku je návrh metodického postupu pro provedení ekonomické analýzy podniku, se zaměřením zejména na oblast pracovních sil. Pro analýzu práce, jako základního výrobního faktoru, jsou navrženy ukazatele, hodnotící kvantitativní i kvalitativní stránku vynakládané práce. Pozornost je věnována i souvislostem produktivity práce s vybaveností pracovníků potřebným majetkem.

### **Klíčová slova**

ekonomická analýza, produktivita práce, vybavenost pracovníků

### **Annotation**

There is designed methodical approach in the paper, that can be used for the economical analyses of the firm, especially for labor forces analyses. Indicators are designed, evaluating quantitative and qualitative features of used labor. And more, attention is focus on labor productivity and equipment/employee ratio.

### **Key words**

economic analysis, labour produktivity, facilities staf

## **Úvod**

Zabezpečení úspěšnosti podniku v rychle se měnícím tržním prostředí vyžaduje usměrňování a koordinaci všech podnikových procesů, probíhajících jak v oblasti technické, technologické a organizační, tak i v oblasti ekonomické.

Manažeři, pověřeni řízením podniku, však potřebují pro stanovení adekvátních rozhodnutí kvalitní a objektivní informace. Jedním ze základních zdrojů informací o jednotlivých procesech v podniku probíhajících i o souvislostech mezi nimi jsou výsledky různých analýz. V oblasti ekonomické je to ekonomická analýza, kterou lze dle SYNKA (2006) vymezit jako sledování určitého ekonomického jevu či procesu, jeho rozklad na dílčí složky a jejich podrobnější zkoumání a hodnocení za účelem stanovení způsobů jejich zlepšení s cílem zvýšit výkonnost celku.

Příspěvek vychází z předpokladu, že v posledních letech dochází k významnému posunu v náhledu na klíčové aspekty budoucí výkonnosti podniku, které zahrnují mimo jiné, i efektivnost využití vstupů do výroby.

## **Cíl a metodika**

Příspěvek uvádí dílčí výsledky řešení projektu GA390031 „Metodologické přístupy k ekonomické analýze podniku“, řešeného na FRRMS MENDELU v Brně.

Dosud užívané metodické postupy podnikových analýz využívaly především ukazatele, zaměřené na finanční aspekty hospodaření. Ve finančním hospodaření podniku se však odrážejí všechny děje, v podniku probíhající. Proto moderní přístupy k podnikovým analýzám využívají nejen finanční ukazatele, ale i ukazatele další, nefinanční povahy, charakterizující rozhodující oblasti podnikové činnosti (ŽIVĚLOVÁ 2006).

Cílem příspěvku je návrh metodického postupu pro provedení ekonomické analýzy podniku, se zaměřením zejména na oblast pracovních sil.

## **Výsledky a diskuse**

Ekonomická analýza aplikovaná na hospodaření podniku je zaměřena na sledování vzájemných vazeb uvnitř podniku, na hodnocení jevů a procesů z hlediska vnitřních a vnějších souvislostí a hledání příčin daného vývoje. Při zkoumání příčinných vztahů vývoje

určitého jevu je třeba si uvědomit, že všechny příčiny nelze postihnout a že je třeba tyto vztahy do určité míry zjednodušit a zaměřit se pouze na základní příčinné vztahy a jejich účinky.

Produkce vytvořená podnikem představuje na jedné straně souhrn všech užitných hodnot v podniku vytvořených, na druhé straně pak souhrn hodnot vytvořených vynaloženou prací. Práce je základním činitelem výrobního procesu, bez něhož nelze, v převážné většině případů, výrobu zabezpečovat. Nedílnou součástí ekonomické analýzy podniku by mělo být i hodnocení produkční účinnosti vynaložené práce.

Při analýze práce jako základního výrobního činitele je třeba analyzovat kvantitativní i kvalitativní stránku vynakládané práce. Pro analýzu je třeba zvolit odpovídající ukazatele.

Pro kvantitativní hodnocení vynaložené práce je možno užít ukazatele

- počet pracovníků
- počet odpracovaných hodin.

Pro podrobnější analýzu pracovních sil je dále možno posuzovat strukturu pracovníků z hlediska věku, pohlaví či kvalifikace.

Kvalitativní stránku vynakládané práce hodnotí její účinnost. Účinnost vynakládané práce je vyjádřena produktivitou práce.

Produktivita obecně je měřítkem výkonnosti výrobních faktorů, v tomto případě práce. Vykazování produktivity práce je metodicky složitým problémem. Složitost spočívá zejména v tom, že v podstatě srovnáváme veškeré vytvořené produkty s nově vynaloženou prací.

Vytvořené produkty lze vyjádřit různým způsobem, a to buď v naturálních, nebo peněžních jednotkách. Musíme si být vědomi, že se můžeme dopustit určitých nepřesností. Přesné vyjádření je možné pouze v naturálních jednotkách, což však přichází v úvahu pouze v podnicích nabízejících jeden druh výrobku. Mnohem přesnější a využitelnější ve všech podnicích je peněžní vyjádření vytvořeného produktu.

Souhrn vytvořených produktů, s nimiž je množství vynaložené práce poměřováno, lze vyjádřit pomocí tržeb, výkonů či přidané hodnoty. Lze se přiklonit, v návaznosti na postupy používané v současné hospodářské praxi, k vyjádření výstupů z výroby pomocí přidané hodnoty. Přidaná hodnota vyjadřuje přírůstek výkonů, který firma vytvořila svými podnikatelskými aktivitami a úsilím zaměstnanců za pomoci firmou kontrolovaných nákladů na prodané zboží a výkonovou spotřebu, tj. spotřebu materiálu, služeb a energií.

Produktivita práce je potom vyjádřena ukazateli

- přidaná hodnota na jednoho pracovníka
- přidaná hodnota na jednu odpracovanou hodinu.

Přidaná hodnota by měla růst rychleji než počet pracovníků, či počet odpracovaných hodin, neboť jenom tak je zajištěn růst produktivity práce. Uvedené ukazatele vyjadřují komplexně nejen výsledky pracovního úsilí, ale i stupeň hospodárnosti vynaložených nákladů.

Nedílnou součástí analýzy pracovních sil by měla být i analýza odměňování, a to pomocí ukazatelů

- průměrné mzdové náklady na jednoho pracovníka
- průměrné mzdové náklady na jednu odpracovanou hodinu.

Vývoj produktivity práce a odměňování je třeba posuzovat vždy ve vzájemných relacích. Produktivita práce by měla růst rychleji, než rostou průměrné mzdy. Vhodným ukazatelem, který umožní posoudit správnost vývoje relace mezd a produktivity práce, je ukazatel

- podíl mezd na celkové přidané hodnotě.

Produktivita práce je recipročním ukazatelem pracovní náročnosti výroby. Jestliže má produktivita práce při výrobě určitých výrobků růst, musí se množství vynaložené práce na jednotku výrobku snižovat, tzn. že musí docházet k poklesu pracovní náročnosti výroby. Produktivita práce úzce souvisí s vybavením pracovníků majetkem, potřebným pro realizaci příslušné činnosti. Ukazatelem vybavenosti je

- dlouhodobý hmotný majetek připadající na jednoho pracovníka.

Růstu produktivity práce z pohledu delšího časového období je možno dosáhnout především zaváděním nových technologií do výroby a používáním výkonnějších strojů. V tomto případě dochází k substituci práce věcným kapitálem v důsledku vyšší vybavenosti pracovníků věcným kapitálem.

Tato skutečnost může v podniku výrazným způsobem změnit objem přidané hodnoty na pracovníka. Aby tento ekonomický proces podpořil růst ekonomické efektivity v podniku, měl by efekt plynoucí z růstu produktivity práce být vyšší než tempo růstu kapitálové náročnosti výroby. Jen v tomto případě lze konstatovat, že podnik byl schopen své vstupy efektivně využívat.

## **Závěr**

Řízení podniku není nahodilý proces, ale proces cílevědomý, založený na důkladné znalosti minulého vývoje podniku, jeho současné situace i cílů, kterých chce podnik dosáhnout. Základem poznání vývoje i souvislostí vývoje je analýza. Ekonomická analýza je nástrojem, který napomáhá nalezení optimálních ekonomických rozhodnutí i nalezení rezerv, jejichž využití může vést ke zvýšení výkonnosti podniku.

Zvýšení výkonnosti podniku lze v podstatě dosáhnout buď zvyšováním vstupů do výroby nebo efektivnějším využitím vstupů. V podnicích dochází zpravidla ke kombinaci těchto možností. Rozvoj podniku spojený s růstem objemu a kvality jeho výkonů je třeba založit především na zvyšování produktivity práce a zajistit tak dlouhodobý rozvoj a růst konkurenceschopnosti podniku.

## **Literatura**

GREGA, L. a kol.: Podnik a jeho ekonomický systém. (Základní studijní materiál pro distanční studium). PEF MZLU, Brno 2002.

SYNEK, M.: Ekonomická analýza. VŠE, Nakladatelství Oeconomica, Praha 2006, 79 s. ISBN 80-245-0603-3

ŽIVĚLOVÁ, I.: Využití systému Balanced Scorecard při řízení výkonnosti podniku. In *Sborník příspěvků z 2. mezinárodní vědecké konference Nové trendy - nové nápady 2007*. Znojmo: SVŠE Znojmo, 2007, s. 83. ISBN 978-80-903914-2-0.

### **Kontaktní adresa:**

Iva Živělová, prof. Ing. CSc., Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií Mendelovy univerzity v Brně, tř. Generála Píky 7, 613 00 Brno, Česká republika, tel. 545136404, [zivelova@mendelu.cz](mailto:zivelova@mendelu.cz)

---

Název publikace: NOVÉ TRENDY – NOVÉ NÁPADY 2010  
Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference

Autor publikace: kolektiv autorů

Vydavatel: SOUKROMÁ VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ ZNOJMO, s.r.o.

Vydání: první vydání, 2010

Počet stran: 622

Formát: CD-ROM

Náklad: 100 kusů

ISBN: 978-80-87314-12-8